



“Propuesta de creación de valor compartido. Caso: Sociedad minera El Brocal y
Empresa comunal Huaraucaca – ECOSEM H”

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas
por:**

Mario Jean Pierre Ballardo Cuadros

Sulliana Ofelia Jimenez Labán

Conny Lisbeth Lavado Egoavil

Maribel Rosalyna Ninan Nieto

Maestría en Organización y Dirección de Personas MAODP 2016-2

Lima, 23 de julio de 2019

"A mi Hija Catalina porque sé que todo valió la pena y su infinito amor es mi motor; a mi familia, en general."

Mario Jean Pierre Ballardo Cuadros

"A mi madre y a la familia Lavado Egoavil por su confianza y apoyo incondicional durante este proceso."

Sulliana Ofelia Jimenez Labán

"A Dios; a mi querida hermana Leslie por estar siempre presente y darnos su apoyo incondicional; y a mi amada madre por su aliento constante."

Conny Lisbeth Lavado Egoavil

"A mi querida madre y a mi guía laboral, Perla Montalvo Sánchez."

Maribel Rosalyna Ninán Nieto

"Un agradecimiento especial a nuestro asesor, Oswaldo Morales, PhD, quien nos guió con su experiencia y profesionalismo y nos brindó su apoyo constante."

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Introducción.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo principal.....	2
1.2.2. Objetivo específico.....	2
1.3. Justificación.....	2
1.4. Delimitación: Alcances y limitación	4
1.4.1. Alcances	4
1.4.2. Limitaciones	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Valor compartido.....	7
2.1.1. Creación de valor	7
2.1.2. Responsabilidad social empresarial como base para el valor compartido	7
2.1.3. Concepto de valor compartido	9
2.1.4. Creación de valor compartido	11
2.1.5. Estrategias de creación de valor compartido.....	12
2.1.6. Diferencias entre valor compartido y responsabilidad social empresarial	19
2.2. Marco metodológico para medir el impacto de un plan de creación de valor compartido	20
2.2.1. Marco metodológico del WBCSD	20
2.3. Valor compartido y empresas del sector extractivo.....	23
2.3.1. Casos de creación de valor compartido en empresas internacionales.	23
2.3.2. Casos en el Perú	29
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	33
3.1. Sector minero y comunidades campesinas en el Perú.....	33
3.1.1. Situación de las comunidades mineras en el Perú	33
3.1.2. Estructura de la comunidad campesina nacional.....	35
3.1.3. Estructura de la comunidad campesina nacional.....	36
3.2. Estrategia de relacionamiento entre comunidades y empresa minera	37
3.2.1. Formación de empresas comunales	37
3.2.2. Empresas comunales como proveedora de servicios de mano de obra.	39
CAPÍTULO IV. MARCO LEGAL	41
4.1. Normas generales	41
4.1.1. La Constitución Política del Perú.....	41

4.1.2. Código Civil Peruano	41
4.2. Normas específicas	42
4.2.1. Ley General de las comunidades campesinas	42
CAPÍTULO V. PERFIL DE LOS ACTORES.....	45
5.1. Sociedad Minera El Brocal S.A.A.....	45
5.1.1. Ubicación.	45
5.1.2. Operaciones.....	46
5.1.3. Planta concentradora Huaraucaca.....	47
5.1.4. Cultura Corporativa.....	48
5.1.5. Principales áreas de Influencia de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	49
5.1.6. Gestión social y política de valor compartido	51
5.2. Comunidad Campesina Huaraucaca / ECOSEM – Huaraucaca.....	52
5.2.1 Empresa Comunal de Servicios Múltiples – Huaraucaca.....	57
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA	61
6.1. Tipo de investigación	61
6.2. Diseño de la investigación.....	61
6.3. Muestras y técnica de recolección de datos	64
CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE CREACION DE VALOR COMPARTIDO	69
7.1. Diagnóstico del público objetivo actual	69
7.2. Desarrollo de la propuesta de creación de valor compartido a través de la redefinición de la cadena de valor	74
7.2.1. Análisis de la Cadena de valor actual de la Sociedad Minera El Brocal, enfocada en las actividades de RRHH	74
7.2.2. Identificación de Oportunidades de mejora en la Cadena de Valor actual de la Sociedad Minera el Brocal, respecto a las actividades de Recursos Humanos.....	81
7.2.3. Reformulación del proceso de capacitación para la Sociedad Minera el Brocal.....	84
7.2.4. Características del “Programa de Competencias de empleabilidad”	87
7.2.5. Beneficios de aplicación del Programa de Competencias de empleabilidad.....	99
7.2.6. Presentación de la nueva cadena de valor para la Sociedad Minera el Brocal	102
7.3. Evaluación del impacto de la propuesta de creación de valor compartido	104
7.3.1. Fijar el alcance de la evaluación.....	104
7.3.2. Identificación de impactos directos e indirectos.....	106
7.3.3. Evaluar la contribución al desarrollo	108

7.3.4. Redefinir las prioridades gerenciales	109
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES.....	110
CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES	112
ANEXOS	113
I. INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA - ETAPA DE DESARROLLO.....	114
A. Guía De Entrevista – Empresas Mineras.....	115
B. Guía De Entrevista – Empresas Comunales.....	116
C. Guía De Entrevista – Trabajadores / Comuneros	117
II. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS	119
2.1. Grupo 1: Exploratorio	120
2.2. Grupo 2: Trabajadores Comuneros	159
2.3. Grupo 3: Ejecutivos Smeb.....	170
2.4. Grupo 4: Gerentes Empresas Comunales	186
III. PLAN PARA EL PANEL DE EXPERTOS	219
IV. MALLA CURRICULAR FINAL DE LA PROPUESTA.....	229
V. SUGERENCIAS DE EXPERTOS.....	232
CAPÍTULO XI. BIBLIOGRAFÍA	236

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 2.1. Principales diferencias entre valor compartido y responsabilidad social empresarial.....	19
Tabla N° 5.2. Comunidades del área de influencia directa de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	50
Tabla N° 5.3. Comunidades del área de influencia indirecta de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	50
Tabla N° 5.4. Detalle de habitantes por sexo del distrito de Tinyahuarco	52
Tabla N° 5.5. Detalle de habitantes según zonificación del distrito de Tinyahuarco.....	53
Tabla N° 5.6. Población de Tinyahuarco según condición de actividad económica.....	53
Tabla N° 5.7. Población económicamente activa del distrito de Tinyahuarco de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, y rama de actividad económica.....	54

Tabla N° 5.8. Población económicamente activa masculina del distrito de Tinyahuarco de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, y rama de actividad económica	54
Tabla N° 5.9. Población de 14 y más años de edad del distrito de Tinyahuarco, por grupos de edad según nivel educativo alcanzado	55
Tabla N° 5.10. Población del área de influencia directa de la Sociedad Minera El Brocal	56
Tabla N° 5.11. Instituciones educativas por niveles	57
Tabla N° 5.12. Cantidad de trabajadores de empresas comunales contratistas de la Sociedad Minera El Brocal (área operativa)	60
Tabla N° 6.13. Cuadro de características de entrevistados - Etapa de exploración	66
Tabla N° 6.14. Cuadro de características de entrevistados – Etapa descriptiva.....	67
Tabla N° 6.15. Cuadro de características del panel de expertos	68
Tabla N° 7.16. Frecuencia de respuesta por temas- Representantes Empresas Comunales	70
Tabla N° 7.17. Frecuencia de respuesta por temas – Trabajadores comuneros	71
Tabla N° 7.18. Cese de practicantes de Sociedad Minera el Brocal - Área operativa	72
Tabla N° 7.19. Proyección de alumnos de cuarto y quinto de nivel secundaria de los colegios escogidos.....	74
Tabla N° 7.20. Objetivos del programa de desarrollo de competencias de empleabilidad	88
Tabla N° 7.21. Características del subprograma de “Extracción de competencias laborales”	90
Tabla N° 7.22. Características del subprograma de “Laboratorio Soft Skills / Especialidad”	91
Tabla N° 7.23 Presupuesto de capacitación – Programa de competencias de empleabilidad.....	94
Tabla N° 7.24 Línea de carrera Ecosem H – Remuneraciones	99
Tabla N° 7.25. Reporte de producción budget vs ejecutado y horas hombre 2019.....	101
Tabla N° 7.26 Puestos en la empresa Sociedad Minera El Brocal a los que pueden acceder los alumnos egresados del “Laboratorio Soft Skills”	102

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 2.1. Ventajas de reconcebir productos y mercados	14
Figura N° 2.2. Mapa de oportunidades sociales.....	16
Figura N° 2.3. Ventajas de Redefinir la productividad en la cadena de valor	17
Figura N° 2.4. Beneficios de creación de clústers valor	18
Figura N° 2.5. Etapas de la metodología WBCSD	22

Figura N° 5.6. Plano de la Sociedad Minera El Brocal - unidad minera Colquijirca.....	45
Figura N° 5.7. Vista satelital de la ubicación de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A. – Unidad minera Colquijirca.....	46
Figura N° 5.8. Vista Panorámica de Operación Tajo Norte.....	46
Figura N° 5.9. Fotografía de operación subterránea Marcapunta Norte	47
Figura N° 5.10. Proceso minero metalúrgico de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	48
Figura N° 6.11. Metodología de la investigación	63
Figura N° 7.12. Cadena de Valor de la Sociedad Minera El Brocal	76
Figura N° 7.13. Política de contratación de la Sociedad Minera El Brocal	78
Figura N° 7.14. Fases del proceso de capacitación del sub programa de competencias de empleabilidad denominado “Extracción de Competencias Laborales”	92
Figura N° 7.15 Fases del sub programa de “Laboratorio Soft Skill – Especialidad”	93
Figura N° 7.16 Cronograma de capacitación – Programa de competencias de empleabilidad.	95
Figura N° 7.17 Formato de evaluación bimestral progresiva.....	98
Figura N° 7.18. Reformulación de la Cadena de valor de la Sociedad Minera el Brocal	103
Figura N° 7.19. Cuadro de focalización en la evaluación de impacto	105
Figura N° 7.20. Impacto e importancia percibidos	106
Figura N° 7.21. Identificación de impactos directos e indirectos	107
Figura N° 7.22 Focalización de los programas de apoyo para la creación de valor compartido	108

MARIO JEAN PIERRE BALLARDO CUADROS

Dirección: Av. Los Ingenieros 938 – Urb. Valle Hermoso –
Santiago de Surco – Lima

Teléfono: 989051893

Correo: jeanpierreballardo@hotmail.com



Psicólogo, Magíster en Organización y Dirección de Personas, con más de 14 años de experiencia liderando equipos de Gestión Humana, sobre todo en el sector minero, orientado hacia el manejo efectivo de las relaciones laborales, la administración y desarrollo de personal. Con un valioso aporte al sector en cuanto al diseño, implementación y control de políticas de Gestión Humana.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOCIEDAD MINERA EL BROCAL SAA – UNIDAD COLQUIJRCA

Producción y comercialización de minerales, como plata, plomo, oro y principalmente cobre, siendo una de las 10 empresas mineras más reconocidas del sector en producción de cobre a nivel nacional. Subsidiaria del Grupo Buenaventura.

Coordinador de Relaciones Laborales

Diciembre 2018 - actualidad

Responsable del cumplimiento de obligaciones laborales, supervisión de gestión de administración de personal, y de todas aquellas actividades que la propia gestión incluya, así como del desarrollo de planes de optimización y control de indicadores de alto impacto de la gestión de recursos humanos de la unidad. Encargado de la supervisión y control de la implementación de los procesos de desarrollo humano y reingeniería de recursos humanos. Supervisión directa de los programas de Bienestar Social y mejora del clima laboral. Elaboración, presentación de reportes ejecutivos de *Head Count* mensual, indicadores de RRHH, compensaciones. He realizado una gestión óptima en el manejo de relaciones sindicales (3 sindicatos) y gestión de empresas contratistas, logrando cerrar exitosas negociaciones que favorezcan a ambos actores. Población objetivo: 4,500 trabajadores

COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA SAA – UNIDADES ORCOPAMPA Y TAMBOMAYO

Producción y comercialización de minerales, como plata, cobre y principalmente oro, siendo la primera productora de plata a nivel nacional y encontrándose dentro de las 10 empresas mineras más reconocidas del sector en producción de oro a nivel nacional.

Coordinador de Capacitación y Desarrollo Setiembre 2017 – Noviembre 2018

- Responsable de los procesos de administración de personal, desvinculaciones y estrategias de planes de optimización. Responsable de la implementación del programa de mejora de Clima Laboral, del análisis de puestos y diseño del proceso de línea de carrera, así como de la implementación de las políticas salariales (bandas salariales) para el grupo de obreros y empleados y del control de la gestión de capacitación y desarrollo humano. He logrado dar un soporte óptimo en la gestión de relaciones sindicales (2 sindicatos) y administración de gestión de obligaciones laborales de empresas contratistas. Población Objetiva: 3500 colaboradores

SOUTH AMERICAN MINING INVESTMENTS SAC – UNIDAD BREAPAMPA

Tratamiento de PADs por proceso de lixiviación, recuperación y tratamiento de oro para su posterior comercialización.

Jefe de Recursos Humanos y Administración Febrero 2017 – Agosto 2017

- Responsable directo de la administración de personal y de la gestión de servicios generales: administración de campamentos, comedores, unidad médica e instalaciones; así como transporte de personal, así como de la implementación de políticas de compensación, implementación de condiciones de trabajo para los grupos ocupacionales: obreros, empleados y ejecutivos. Responsable del cumplimiento del programa anual de bienestar social, actividades sociales y aplicación de beneficios sociales, como de la gestión de responsabilidad social en temas laborales con las comunidades del entorno a las operaciones. Población objetiva: 450 colaboradores.

ZM SAFETY CONSULTING

Consultoría en Gestión de Recursos Humanos y temas de seguridad y salud ocupacional, para los sectores mineros, energéticos, hidrocarburos y retail.

Consultor Senior

Febrero 2012 – Febrero 2017

- Desarrollo de políticas de Gestión Humana, implementación de programas de seguridad basada en el comportamiento, diseño de planes y programas de capacitación y entrenamiento anuales, facilitador en manejo de relaciones sindicales, diseño e implementación de programas de bienestar social, desarrollo de talleres vivenciales outdoor, implementador de programas de gestión del cambio en la gestión de seguridad y salud ocupacional

PAN AMERICAN SILVER HUARÓN SA – UNIDAD HUARÓN

Producción y comercialización de plata, perteneciente al 2do grupo más importante a nivel mundial de producción de plata primaria.

Jefe de Recursos Humanos

Enero 2012 – Octubre 2016

- Responsable de la supervisión y control de la administración de personal., responsable de la implementación de planes de optimización de personal y gestión de planes de retiro, encargado de la implementación de las políticas salariales, elaboración de bandas salariales, procesos de evaluación de desempeño. Supervisión de la implementación y cumplimiento de las políticas de bienestar social, cumplimiento del programa anual de BBSS, supervisión de condiciones de vida – trabajo: comedores, campamentos y unidad médica. Responsable de la supervisión de la gestión de capacitación y desarrollo humano, desarrollo de competencias del personal. Manejo de relaciones sindicales (1 sindicato único), control de gestión de contratistas. Población objetiva: 2100 colaboradores

COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA – UNIDAD JULCANI

Producción y comercialización de minerales, principalmente oro, siendo la primera productora de plata a nivel nacional y encontrándose dentro de las 10 empresas mineras más reconocidas del sector en producción de oro a nivel nacional.

Coordinador de Capacitación y Desarrollo**Agosto 2011 – Diciembre 2011**

- Responsable de la implementación del programa de mejora de Clima Laboral, así como del análisis de puestos y diseño del proceso de línea de carrera y del diseño e implementación de las políticas salariales (bandas salariales) para el grupo de obreros y empleados. Responsable de la implementación y control de la gestión de capacitación y desarrollo humano, encargado del diseño de reportes ejecutivos para la gerencia de unidad, control de HeadCount. Soporte en la gestión de relaciones sindicales (3 sindicatos) y administración de gestión de obligaciones laborales de empresas contratistas. Población Objetiva: 1890 colaboradores

PAN AMERICAN SILVER MINA QUIRUVILCA – UNIDAD QUIRUVILCA

Producción y comercialización de plata, perteneciente al 2do grupo más importante a nivel mundial de producción de plata primaria.

Coordinador de Capacitación y Desarrollo**Junio 2006 – Julio 2011**

- Responsable del análisis de puestos y diseño del proceso de línea de carrera. Responsable del diseño e implementación de las políticas salariales (bandas salariales) para el grupo de funcionarios, obreros y empleados. Responsable de la implementación de organigramas, control y actualización. Responsable de la implementación y control de la gestión de capacitación y desarrollo humano. Encargado del diseño de reportes ejecutivos para la gerencia de unidad, control de HeadCount. Soporte en la gestión de relaciones sindicales (3 sindicatos) y administración de gestión de obligaciones laborales de empresas contratistas. Población Objetiva: 1100 colaboradores.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas

2016 – 2018

Universidad Esan

Licenciado en Psicología

2000 – 2005

Universidad Nacional Federico Villarreal

OTROS ESTUDIOS

Especialización en Gestión de Recursos Humanos	2017
UC3 MADRID - ESPAÑA	
Especialización en Gestión de Recursos Humanos Internacional	2017
INSTITUTO DE RECURSOS HUMANOS PARÍS - FRANCIA	

IDIOMAS

Inglés - Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

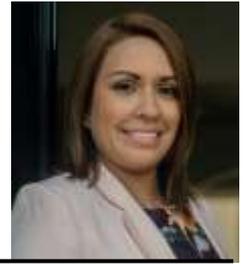
Microsoft Office - Nivel intermedio

SULLIANA OFELIA JIMENEZ LABÁN

Dirección: Av. Micaela Bastidas 1084 - Comas

Teléfono: 986 365 123

Correo: sully.jimenez25@gmail.com



Administradora, Magíster en Organización y Dirección de Personas, con más de 10 años de experiencia en el sector financiero, desarrollo de estrategias comerciales, mejora de procesos, así como en desarrollo de estrategias de transformación digital / cultural. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, resalto mi orientación al logro de resultados, y el interés para seguir desarrollándome profesionalmente en el área comercial y de RRHH.

EXPERIENCIA LABORAL:

BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

Empresa líder del sector bancario nacional, con más de 125 años de antigüedad, dedicada a brindar soluciones financieras personales, para pymes y empresas.

Supervisor de Asesores de ventas y servicios Noviembre 2016 – a la fecha

Responsable de liderar y gestionar al equipo de asesores comerciales, a fin de involucrarlos en el logro de resultados, manteniendo una adecuada gestión del riesgo y garantizando una óptima experiencia a los clientes. He logrado ubicarme dentro del *TOP TEN de Supervisores a nivel nacional*; debido a los óptimos resultados comerciales obtenidos, que sobrepasan el 120% de ventas en el segmento de Banca personas, He desarrollado iniciativas de clima laboral a fin de mantener un óptimo ambiente laboral y de esta manera mejorar el redimeinto y compromiso de los colaboradores, logrando así una aceptación del 87% en las encuestas de satisfacción laboral. He logrado desarrollar estrategias comerciales piloto que le permitieron a la empresa lanzar productos con un porcentaje alto de aceptación por parte de los clientes.

Asesor de Ventas y Servicios**Setiembre 2011 – octubre 2016**

- Responsable de realizar labores transaccionales, de venta, de mantenimiento y seguimiento, según corresponda, con la finalidad de fidelizar a los clientes, a través de una gestión personalizada y de una comunicación de la propuesta de valor del segmento. He logrado durante varias campañas alcanzar el reconocimiento máximo por ventas y atención y fidelización de clientes.

Promotor de Servicios**Mayo 2008 – julio 2011**

- Brindar atención personalizada a los clientes atendiendo sus requerimientos sobre transacciones financieras y no financieras en ventanilla, bajo altos estándares de calidad de servicio.

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

Universidad católica peruana, fundada en 1998 por iniciativa de la Diócesis de Carabayllo, ubicada en Lima Norte, ofrece carreras profesionales que puedan servir a la comunidad en el campo de la educación, economía, salud, agronomía y nutrición.

JEFE DE PRÁCTICA**Marzo 2014 – agosto 2015**

- Responsable de brindar apoyo académico en la docencia y en la investigación al servicio del catedrático en los cursos de Gestión del talento Humano y Comportamiento Organizacional. Así como en la asesoría y preparación de proyectos de ensayos y/o tesis encargadas por el profesor.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas

2016-2018

Universidad Esan

Lic. En Administración de Empresas

2014 - 2015

Universidad Católica sedes Sapientiae

Bachiller en Administración de Empresas 2016 - 2012

Universidad Católica sedes Sapientiae

OTROS ESTUDIOS

Taller de Ideas Disruptivas: Design Thinking / Lean Start up 2018

CIDE – Pontificia Universidad Católica del Perú

Scrum Fundamentals Certified 2019

PERITUM PERÚ

Especialización en Gestión de Recursos Humanos en Europa 2017

Universidad Carlos III Madrid - España

IDIOMAS

Inglés - Nivel Intermedio

Italiano- Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office -Nivel intermedio

CONNYS LISBETH LAVADO EGOAVIL

Dirección: Av. Santa Rosa 329 Santa Clara- Ate Vitarte

Fecha de nacimiento: 27 de noviembre de 1987

Teléfono: 945 324 246

Correo: Conny.8720@gmail.com



Ing. en Gestión Empresarial con especialidad en Gestión de la Calidad Total y Productividad, Magíster en Organización y Dirección de Personas; con más de 5 años de experiencia en el área de recursos humanos, con conocimiento de normas de calidad y sistemas integrados de gestión, con un alto nivel de disciplina, responsabilidad y constancia en medios laborales difíciles y trabajo bajo presión.

EXPERIENCIA LABORAL

CO ESTRELLA DEL PERÚ SAC

Empresa líder en el sector textil, dedicada a la fabricación de cintas e hilos de polipropileno.

Administración y Recursos Humanos

Marzo 2013 – a la fecha

Responsable de la administración, organización y control en el área de finanzas y de recursos humanos alineándolos con los objetivos generales del grupo CO ESTRELLA.

Representante, ante los bancos, para las evaluaciones semestrales y solicitudes de crédito. Responsable del aseguramiento de los procesos de administración de personal y remuneraciones para su cumplimiento oportuno. Logré cerrar negociaciones con los bancos para reestructurar las deudas de \$3mm, lo que ha permitido a la empresa incrementar sus niveles de venta y con ello su expansión territorial. Desarrollé un plan estratégico de RRHH y comunicación interna, lo que ha permitido que el clima laboral en la empresa, reduciendo la rotación de personal en un 30% en los últimos años.

3B TEXTIL SRL

Empresa dedicada a la comercialización de cinta de polipropileno y afines, con trayectoria de 10 años en el mercado de los productos compuestos por fibra de polipropileno.

Asistente administrativo

Noviembre 2012 – febrero 2013

Responsable de la administración de las sedes y almacenes, del control de presupuesto y caja chica, de las asistencias y del banco de horas extra. Encargada de la elaboración de las planillas de trabajadores y del cálculo y pago de beneficios sociales. Logré desarrollar estrategias que permitieron optimizar los procesos administrativos de la empresa.

GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDAD Y MEDIO AMBIENTE – MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL.

Unidad orgánica que gestiona las actividades de mantenimiento, limpieza pública, parques y jardines, así como las políticas de medio ambiente de la Municipalidad distrital de San Miguel.

Asistente Administrativo

Abril 2012- octubre 2012

Encargada de elaborar y preparar diversos documentos y revisión de informes técnicos. Recepción de reclamos y pedidos de los contribuyentes para re direccionarlos a las subgerencias. Distribuir y archivar los documentos administrativos emitidos por la Gerencia, así como los recepcionados de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad. Logré desarrollar un plan de restructuración de Atención al ciudadano, que permitió una reducción en los reclamos del 20% durante mi permanencia.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas

2016 - 2018

Universidad Esan

Ingeniera en Gestión Empresarial

2005 - 2010

Universidad Nacional Agraria La Molina

OTROS ESTUDIOS

Especialización en Gestión de la Calidad Total y Productividad 2011-2012

Universidad Nacional Agraria La Molina

Programa de Gestión del Talento en Europa 2017

Universidad Carlos III Madrid – España

Programa de Gestión del Talento en Europa 2017

Instituto De Gestión Social Y Recursos Humanos - Paris – Francia

IDIOMAS

Inglés - Nivel Avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office: Nivel Intermedio

MARIBEL NINAN NIETO

Dirección: Calle Coronel Inclán 444 - Barranco

Teléfono: 940123372

Correo: maribelninan@gmail.com – 1612569@esan.edu.pe

D.N.I.: 40912897



Psicóloga, Magister en Organización y Dirección de Personal, con amplia experiencia en Gestión Administrativa en el rubro educativo. Logro de resultados por indicadores de gestión a través de metas institucionales. Amplia experiencia en Dirección de personal, administración, capacitación, manejo de gestión, desarrollo y evaluación de proyectos educativos. Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, organización y proactividad. Compromiso y espíritu de superación.

EXPERIENCIA LABORAL

INTERNATIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS SAC

Empresa del sector Educativo

Asesora Externa Gestión Educación

Marzo 2019 – a la fecha

Encargada de administrar el cumplimiento de los procesos y funciones del personal a nivel de docencia, tutoría, psicológica y todo personal administrativo. Dirigir el cumplimiento de los INDICADORES DE GESTION planteadas a inicio de cada año. Elaborar informes directamente a la gerencia general.

Q & S PROYECTOS EMPRESARIALES S.A.C.

Empresa dedicada a brindar servicios administrativos, gestión de recursos humanos y creación de proyectos innovadores en diferentes empresas privadas.

Consultora Externa En Clima, Desarrollo Y Capacitación – Gestión

Administrativa En Recursos Humanos.

Enero 2018 – a la fecha

Responsable de administrar el cumplimiento de los procesos y funciones del personal a nivel de docencia, tutoría, psicológica y todo personal administrativo. Dirigir el

cumplimiento de los INDICADORES DE GESTION planteadas a inicio de cada año.
Elaborar informes directamente a la gerencia general.

INNOVACIONES PEDAGÓGICAS SAC.

Empresa con financiamiento en multisectores y de franquicias colegios PAMER ZONA SUR

Directora Zonal General

Diciembre 2013 – febrero 2019

Responsable de administrar el cumplimiento de los procesos y funciones del personal a nivel de docencia, tutoría, psicológica y todo personal Administrativo. Dirigir el cumplimiento de los INDICADORES DE GESTION planteadas a inicio de cada año. Elaborar informes directamente a la gerencia general. Evaluar de manera semestral el logro de objetivos, identificar problemas y generar estrategias de Superación del personal a cargo (Aprox. 110 personas). Capacitaciones al personal para logro de objetivos.

INSTITUTO CIBERTEC

Instituto de nivel superior perteneciente al grupo LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Docente General Y Orientadora Beca 18 – Pronabec Julio 2013 – agosto 2014

Responsable de desarrollar el plan de clase semanal y de calidad enfocada al desarrollo de potencialización de capacidades de los alumnos tanto de Beca Ordinaria 18 y Beca VRAEM 18. Organizar el asesoramiento, consejería y orientación a los alumnos ante las dificultades tanto académicas como personales que se le presenten. He logrado realizar la creación de currícula académica de ciclo semestral de los cursos de desarrollo personal y consejería II. Lograr una dinámica de clase con estrategias y dinámicas diferentes logrando resultados en cada clase a través de indicadores de logro por alumno.

CENTRO PSICOLOGICO Y DESARROLLO EDUCATIVO MAXXEN

Consultora dedicada al asesoramiento de instituciones educativas, empresas y comunidad en general.

GERENTE

Enero 2013 – diciembre 2015

Responsable de liderar el equipo de creación de planes educativos y psicológicos para los colegios, instituciones o comunidad. Elaborar programas de Sana Convivencia y Desarrollo de la Inteligencia Emocional en adolescentes. Elaborar campañas de empoderamiento y Liderazgo en los colegios de las diferentes instituciones educativas, después de un diagnóstico inicial. Realizar los convenios con las diferentes instituciones. Elaborar informes, manuales instructivos para las capacitaciones y desarrollo de programas. Desarrollar manuales instructivos, folletos, guías, dípticos informativos para el centro y para las instituciones de acuerdo a los temas seleccionados. Elaborar los indicadores de evaluación de los servicios y logro de objetivos que se le ofrece al cliente. Ejecutar del proceso de reclutamiento y selección y la presentación de informes a los colegios en convenio con nuestra institución. Desarrollar los planes y organigramas del programa a implementarse en cada institución de acuerdo al diagnóstico inicial. **Entre mis logros** realice convenios con 12 instituciones educativas que requerían de asesoría educativa NIVEL PRIMARIA Y SECUNDARIA en el plan anual. Desarrolle programas de Sana convivencia y Buen trato, cumpliéndose con éxito dentro de los programas de tutoría y departamento de Psicología en el plan anual educativo. Implementación de programas en los planes de tutoría como Liderazgo, asertividad y desarrollo de habilidades sociales. Contacté y realice convenios con 4 instituciones privadas del rubro educativo SUPERIOR, implementando todo el programa del departamento psicológico y promoviendo también psicólogas para la realización del plan durante todo el año.

CORPORACION EDUCATIVA PAMER

Empresa líder en el sector educativo, cuenta con 36 locales entre colegios y academias.

Directora Administrativa

octubre 2007 – mayo

2013

Responsable de administrar el cumplimiento de los procesos y funciones del personal a nivel de docencia, tutoría, sicológica y otros personales. Dirigir el cumplimiento de los INDICADORES DE GESTION planteadas a inicio de cada año. Elaborar informes directamente a la gerencia general. Evaluar de manera semestral el logro de objetivos, identificar problemas y generar estrategias de superación. He logrado convenios con instituciones de prestigio para temas preventivos de salud educativo(charlas de la UPC, Kimberly Clark, Nestle, etc), he desarrollado de programas preventivos en salud BASICOS EN EL AMBITO EDUCATIVO, para los clientes (padres de familia y alumnos de inicial, primaria, secundaria). He logrado mejorar la cantidad de alumnos bajo mi dirección de 118 alumnos a 1038 en un proceso de 3 años (de 5 a 24 salones en las sede Este). Implemente programas de nutrición en los colegios de la zona este en asociación de NESTLE y al área de servicio a la comunidad para bajar los alto índices de Gastritis crónicas, asma y otros temas de salud identificados en el local. Lograr convenios con instituciones de prestigio para temas preventivos de salud educativo (charlas de la UPC, Kimberly Clark, Nestlé, etc.) Mejorar el nivel de participación del personal interno y externo a las diferentes convocatorias de capacitaciones para logro de objetivos. Logré aumentar la rentabilidad de mi empresa en un 75% cada año, así como reeducar en la función que cumplen los padres de familia en el proceso de seguimiento y orientación hacia sus hijos durante la etapa escolar. Implementé lineamientos en el proceso de selección y capacitación de personal, a través de la elaboración de la narrativa del proceso y de los formatos a utilizar de acuerdo a la idiosincrasia de cada distrito y local PAMER.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización, Gestión y Dirección de Personas 2018	2016 -
Universidad ESAN	
Bachiller en Psicología	2007 - 2014
Universidad Nacional Federico Villarreal.	

OTROS ESTUDIOS

Programa de GESTIÓN DEL TALENTO EN EUROPA
2017

Universidad Carlos III Madrid – España

Instituto de Gestión Social IGS Paris - Francia

Especialización en “GESTION PÚBLICA” 2013

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Diplomado en” RECURSOS HUMANOS” 2012

Universidad Particular Ricardo Palma

IDIOMAS

Inglés - Nivel Básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office: Nivel Intermedio



RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Organización y Dirección de Personas

Título de la tesis: **“Propuesta de creación de valor compartido. Caso: Sociedad minera El Brocal y Empresa comunal Huaraucaca – ECOSEM H”**

Autor(es): Mario Jean Pierre Ballardo Cuadros

Sulliana Ofelia Jiménez Labán

Conny Lisbeth Lavado Egoavil

Maribel Rosalyna Ninan Nieto

Resumen:

El objetivo de la presente investigación es realizar una propuesta de creación de valor compartido para la Sociedad Minera El Brocal, la empresa comunal ECOSEM – HUARAUCACA y la comunidad de Huaraucaca, que mejore el relacionamiento y promueva el desarrollo sostenible entre estos actores.

Asimismo, se buscará alinear la propuesta de creación de valor compartido en base a la estrategia de redefinición de la productividad en la cadena de valor, así como se identificará si la Sociedad Minera El Brocal actualmente cuenta políticas de valor compartido.

En cuanto al método de investigación, este será del tipo cualitativo, el cual presenta una etapa exploratoria preliminar con la finalidad de obtener una información base sobre las nuevas formas de relacionamiento entre las comunidades y las empresas mineras.

Una vez que se obtenga una línea base, la investigación pasará a tener un alcance descriptivo, enfocado en especificar las características relevantes del relacionamiento entre la comunidad, la empresa comunal y la empresa minera para luego identificar la brecha a cubrir y, a su vez, proveer insumos para elaborar una propuesta que aborde dicha brecha. Por último, una etapa de *validación*, en la cual se presentará la propuesta a un panel de expertos. La muestra será seleccionada por conveniencia, a quienes se aplicarán entrevistas del tipo: (1) *Abierta* para la parte exploratoria; y, (2) *Semi estructurada*, en la parte descriptiva.

Esta investigación considera que el desarrollo de la presente propuesta representa el inicio de una serie de prácticas que contribuyan a la creación de valor compartido en la empresa Sociedad Minera El Brocal, que le permitirá mejorar la percepción de su relacionamiento con la empresa comunal y la comunidad. Así mismo, se sugiere promover la implementación y desarrollo de las diversas estrategias de creación de valor compartido en el sector minero, considerando que la minería es una de las actividades que más contribuye a la economía del país y, a la vez, es la más sensible en cuanto a temas de relacionamiento con las comunidades donde opera.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En el Perú, la minería es uno de los sectores con mayor auge, orientada principalmente al mercado externo, siendo, el sector económico que más contribuye en la balanza comercial, además de ser uno de los principales generadores de divisas para el país, con alrededor de 45% de las exportaciones totales. (Glave, 2016)

Es en este contexto que nace el interés y la necesidad de estudiar, desde una mirada más profunda y relacionada a la gestión de personas, cómo es que dicha actividad podría impactar de manera positiva a la sociedad. Es por ello que luego de una ardua labor de revisión de literatura, se decidió enfocar este estudio desde el modelo de creación de valor compartido de Porter, el cual consiste en alinear la capacidad de la empresa de crear valor durante su proceso productivo a las necesidades de la comunidad, creando un escenario de ganar-ganar; de tal manera, que se asegure la sostenibilidad en el tiempo para ambos actores. (Porter y Kramer, 2011)

Es así que, en la presente investigación se plantea una propuesta de creación de valor compartido entre la empresa Sociedad Minera El Brocal – unidad Colquijirca y ECOSEM – H, principal empresa comunal proveedora de servicios y de mano de obra de la empresa minera; ubicadas en la localidad de Huraucaca, distrito de Tinyahuarco, región Pasco.

A través de esta propuesta, se espera que la empresa minera juegue un papel clave para el desarrollo de la comunidad de Huraucaca, sin que esto signifique generar una relación de dependencia, sino más bien, que la empresa comunal pueda ser auto sostenible y mantenerse a lo largo del tiempo, incluso después de que la mina haya cerrado operaciones.

Cabe resaltar, que esta propuesta ha implicado un arduo trabajo de campo, desarrollado de una manera cercana y vivencial con la comunidad campesina de Huraucaca, además de la empresa comunal Ecosem Huraucaca y, por último, con el apoyo de los profesionales de la empresa minera Sociedad Minera El Brocal.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Principal

Realizar una propuesta de creación de valor compartido para la Sociedad Minera El Brocal, la empresa comunal ECOSEM – H y la comunidad de Huaraucaca, que mejore el relacionamiento y el desarrollo sostenible entre estos actores.

1.2.2. Objetivos Específicos (por modificar)

- Identificar las políticas actuales de valor compartido de la Sociedad Minera El Brocal.
- Alinear la propuesta de creación de valor compartido en base a la estrategia de redefinición de la productividad en la cadena de valor.

1.3. Justificación

Según Porter y Kramer, (2011:16): “La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento de la economía global”. Para los autores, la creación de valor compartido no solo es cuestión de responsabilidad social, filantropía o sustentabilidad, sino que también es una forma de éxito económico para la empresa. Así mismo, se puede encontrar otros aportes literarios en el que se manifiesta los temas dominantes en la creación de valor compartido, tales como derechos laborales, medioambiente, compromiso con el desarrollo sostenible y con las comunidades (Escudero y García, 2014).

Por lo tanto, el principio de creación de valor compartido descansa en que el crecimiento económico y el desarrollo social, junto a la sostenibilidad, están totalmente interrelacionados.

A través de la elaboración de una propuesta de CVC, se busca materializar la teoría desarrollada por Porter y Kramer, con la finalidad de que sirva como guía o referencia al momento de formular acciones o estrategias de gestión social, pues es necesario tomar en cuenta que, para desarrollar una estrategia se debe tomar en cuenta

el involucramiento de todos los actores participantes, así como el impacto producido en cada uno de ellos, dando prioridad a aquellas que sean de mayor valor y relevancia para la empresa y para el entorno social, ya que es importante considerar que no todos los problemas de la sociedad se van a solucionar con valor compartido; sin embargo, es este modelo el que le ofrece a las empresas la oportunidad de poner en práctica sus habilidades, hacer uso de sus recursos y uso de su capacidad de gestión para liderar el desarrollo social (Porter y Kramer, 2011).

El objetivo de una comunidad campesina es velar y gestionar el desarrollo socioeconómico de sus integrantes. Para realizarlo, estas comunidades tienen la autonomía de organizarse mediante diversas formas asociativas libremente constituidas por la comunidad y que están amparadas por la ley, siendo una de ellas la formación de empresas comunales, las mismas que tienen como finalidad principal generar empleo entre sus miembros y con ello buscar mejorar su calidad de vida. El principal cliente de una empresa comunal, por aspectos geográficos, políticos y legales, son las mineras; sin embargo, a pesar de que su objetivo es ser sostenibles en el tiempo sin depender de estas grandes compañías, este vínculo se da solo por el periodo de vida del proyecto minero y en muchas ocasiones no se trabaja desde un inicio para que dicha relación impulse el desarrollo de las comunidades (Muñoz, 2012).

En nuestro país, como en muchos países de Latinoamérica, la extracción minera es una actividad que tiene una percepción de impacto negativo para la comunidad, esto debido las consecuencias medioambientales y sociales que dejaron al concluir su extracción minera y al vencerse su licencia de extracción en determinadas comunidades (De Echave, 2009).

Por ello, se concluye que las políticas de responsabilidad social de toda empresa minera no solo debe ser filantrópica ni reactiva, encargada de cubrir una necesidad primaria inmediateista que no trascienda ni deje huella en la comunidad en el tiempo; sino todo lo contrario. Esto podría darse revisando y, de ser necesario, modificando la visión en sus estrategias de interrelación y vinculación con las comunidades y sus áreas de influencia, por lo que la implementación de acciones de creación de valor compartido sería un buen inicio.

Se espera aportar a través de una propuesta de creación de valor compartido, impulsada por la empresa minera en conjunto con la empresa comunal, pues se desarrollarán las competencias laborales para los trabajadores pertenecientes a la empresa comunal ECOSEM- H, con lo cual se busca la mejoría económica del entorno local y de la calidad de vida de sus habitantes. Asimismo, potencializar desde la etapa escolar de nivel secundaria en determinadas habilidades de interrelación personal y social que permitan elevar el nivel de empleabilidad para su comunidad en general.

Esto les permitirá a los trabajadores actuales de la empresa comunal y a los estudiantes escolares alcanzar mayor ventaja y competitividad en el mercado laboral y, con ello, contribuir al desarrollo de su comunidad, pues se espera que, a través de este plan de creación de valor compartido, ambos actores logren su crecimiento y desarrollo en conjunto. Es decir, que la Sociedad Minera El Brocal genere valor económico y, a su vez, genere valor social a la comunidad de Huaraucaca.

Se han encontrado diversas investigaciones que han tenido como finalidad medir el impacto de las políticas de responsabilidad social de las empresas mineras dentro de sus áreas de influencia, cuyas conclusiones han sido que dicho impacto, así como la percepción de los afectados, es negativa en su mayoría; sin embargo, ninguna de estas investigaciones han desarrollado una posible solución para esta realidad.

1.4. Delimitación: Alcances y Limitación

1.4.1. Alcances

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Sociedad Minera El Brocal S.A.A., la empresa comunal ECOSEM- H y la comunidad de Huaraucaca, los cuales se encuentran ubicados en el distrito de Tinyahuarco, región Pasco, a 4.275 m.s.n.m. Por lo tanto, en ese distrito es donde se aplicaron las entrevistas, tanto a ejecutivos de la empresa minera, como a los directivos de las empresas comunales y a los comuneros de la zona.

La Sociedad Minera El Brocal, es una empresa dedicada a la extracción, concentración y comercialización de minerales polimetálicos, la cual tiene operaciones en las localidades de Huaraucaca y Colquijirca.

La segunda, la empresa comunal ECOSEM - H, es una empresa contratista de la localidad de Huaraucaca que se dedica a ejecutar obras mecánicas, eléctricas y, principalmente, a diseñar y ejecutar proyectos mineros y civiles; cuyos trabajadores son, principalmente, comuneros de la zona. Cabe resaltar, que esta empresa brinda servicios a la Sociedad Minera El Brocal.

En cuanto a Huaraucaca, se trata de una comunidad campesina conformada por 1,620 habitantes, que componen 540 familias. Es importante mencionar que esta comunidad es área de influencia directa de la empresa Sociedad Minera El Brocal y, a su vez, influye en la toma de decisiones de la empresa comunal ECOSEM-H, pues el objetivo de esta última, es velar por el desarrollo de la comunidad.

Cabe resaltar que, la investigación tiene una etapa preliminar de exploración, en la cual se visitaron comunidades de Arequipa y Pasco. Posteriormente, luego de determinar el objetivo de estudio, estando en la etapa descriptiva se realizaron entrevistas en el distrito de Tinyahuarco para la elaboración de la propuesta, donde la recolección de datos involucró empresas comunales y comuneros del área de influencia directa de la empresa minera, tales como las localidades de Colquijirca, Huarucaca y Smelter. Finalmente, luego de un análisis fundamentado en los datos obtenidos en las entrevistas y en información proporcionada por la empresa minera, se determinó el público objetivo, beneficiario de la propuesta: la empresa comunal ECOSEM- H y la comunidad de Huaraucaca.

1.4.2. Limitaciones

Las limitaciones que se presentan están relacionadas al acceso a los entrevistados, pues en cada etapa se entrevistó a trabajadores que deben desplazarse a las operaciones de la mina, situadas en zonas alejadas. Debido a esto, los investigadores deben trasladarse hasta donde los trabajadores y ejecutivos se encuentren ubicados y adaptarse a la disponibilidad de tiempo y horarios; de esta manera, se presenta una segunda limitación: el tiempo. Por ello, también se necesitó tener acceso a la

información sobre los proyectos que están ejecutándose, cuántos trabajadores se encuentran en ellos, en qué turnos y en qué jornadas atípicas. De forma similar, sucedió con los expertos, pues los investigadores tuvieron que adaptarse a su agenda.

Así mismo, otra limitante se dio con el acceso a la información, la cual fue cualitativa en su mayoría; siendo mínima la información cuantitativa, ya que por políticas de la empresa se encontraba restringida. Por ello, no se pudo ahondar en dicho aspecto.

Por último, es importante resaltar que la presente propuesta tiene como punto de vista principal el ámbito de recursos humanos, por lo que el desarrollo de la investigación gira en torno a ello.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico que se propone, se ha realizado una revisión literaria de los diversos conceptos que abarca el tema de investigación.

2.1. Valor compartido

2.1.1. Creación de valor

El término creación de valor integra a una serie de individuos que, directa o indirectamente, están involucrados con la empresa, por ejemplo: accionistas, empleados, clientes, proveedores y podría incluir también al estado y a la sociedad. Bajo esta línea, se determina que la empresa debe actuar teniendo como objetivo el crear valor mediante la atención a las demandas de todos sus agentes involucrados, ya que estos agentes también aportan recursos a su organización y cuanto mayor sea el valor creado, incrementarán mucho más las posibilidades de una adecuada retribución entre todos (De Quevedo; De la Fuente; Delgado 2005).

Por lo tanto, se crea valor al satisfacer las necesidades y objetivos de los demás aportantes o involucrados con la empresa y, con ello, se garantiza la generación de riqueza para los accionistas. Esto quiere decir, que tanto accionistas como los demás involucrados, deben colaborar activamente desde lo que su rol les exige en la tarea común de creación de valor.

2.1.2. Responsabilidad social empresarial como base para el valor compartido

El concepto de valor compartido data del año 2002, año en el que Porter y Kramer empezaron a redactar una serie de artículos respecto a filantropía empresarial, seguida por responsabilidad social empresarial hasta llegar a la definición de valor compartido. En dicho año, estos autores mencionan que la filantropía estratégica empresarial había llegado a concebirse como un instrumento de marketing para las empresas en el intento de mejorar su reputación, ya que las actividades filantrópicas que desarrollaban no tenían relación alguna con la actividad empresarial a la que se dedicaban. Sin embargo, dichas actividades, al favorecer a la sociedad, también lo hacían con la empresa, pues, junto a su reputación, mejoraba también su contexto competitivo a pesar de que la ejecución de estos proyectos que no correspondían a su actividad empresarial les generaría gastos económicos irrecuperables (Muñoz, 2013).

No obstante, no es hasta el año 2006 que los mismos autores, Porter y Kramer, publican un segundo artículo donde se vuelve a hacer referencia al tema. Dicho artículo tiene como objetivo analizar y redefinir la relación entre responsabilidad social empresarial y estrategia empresarial, indicando que los stakeholders pretendían responsabilizar a las empresas de los problemas sociales. Por lo tanto, las empresas debían reaccionar mediante acciones con la finalidad de mantener su buena reputación. En este mismo artículo, Porter y Kramer proponen una alineación entre ambos términos basados en 4 justificaciones predominantes:

a) La obligación moral, que surge como parte de los argumentos de responsabilidad social, lo que obliga a las organizaciones a convertirse en ejemplos de gestión organizacional y que les permitan, además, cumplir con los más altos estándares de los protocolos dentro de la ética y lo moral, únicamente dando un punto de vista unilateral, pues ello implica que la sociedad se encuentra a expensas del accionar de las organizaciones. Es decir, la sociedad es un espectador y crítico de los resultados o de las formas que las organizaciones utilicen para garantizar sus operaciones. Este es un punto de vista interesante, pues se considera que, actualmente, es uno de los aspectos más arraigados en la sociedad.

b) La sustentabilidad, las empresas deben estar orientadas al triple resultado: económico, social y ambiental; es decir, las empresas deben realizar sus operaciones eficientemente para el desempeño económico a largo plazo, con conductas éticas que no perjudiquen el entorno social, ni ambiental. Es por ello, que esta justificación representa un aspecto valioso, pues está orientado al impacto negativo que se desencadenaría en el presente en caso se actué con conductas antiéticas. Esto significa que la sustentabilidad tiene un enfoque orientado netamente hacia el entorno ambiental y a las relaciones comunitarias; sin embargo, los autores indican que muchas veces se ha distorsionado el significado de sustentabilidad, ya que, por ejemplo, algunas acciones filantrópicas podrían contribuir a la “sustentabilidad de la sociedad”, dejando de lado los objetivos de la empresa a largo plazo y trabajando en base al corto plazo.

c) La licencia para operar, se basa en el hecho de que muchas empresas requieren de permisos por parte del gobierno, de las autoridades locales, de las comunidades o de la sociedad en general, para poder dar inicio a sus operaciones, incluso, en algunos casos

como en nuestro país se habla de las licencias sociales, las cuales vienen a ser los permisos que las comunidades les ofrecen para dar inicio a sus actividades operativas, como es el caso de las mineras.

d) La reputación, es el aspecto que orienta su enfoque al hecho de que las empresas, mejorando su imagen, podrían obtener grandes beneficios como la mejora del precio de sus acciones, su rentabilidad, posicionamiento de la marca, entre otros aspectos.

Estas justificaciones en su momento lograron que muchos directivos tomen mejores decisiones al momento de definir las estrategias de la empresa, mostrando un progreso significativo en este ámbito. A pesar de ello, estas justificaciones siguen siendo unilaterales, ya que están direccionadas a brindar un aporte a la imagen y gestión de la organización, mas no orienta de manera integral a todos los integrantes involucrados, haciendo que la implementación de una cultura socialmente responsable, sea solo voluntaria, mas no estratégica (Porter y Kramer, 2006).

Para lograr un relacionamiento estratégico empresa-sociedad, es necesario contar con líderes empresariales y sociales que desarrollen nuevas competencias y nuevas formas de conocimiento, incrementando la consideración de las necesidades y desafíos de la sociedad misma. Es decir, no deberían enfocarse demasiado en sus diferencias; por el contrario, estos líderes deben considerar los puntos de intersección existentes y futuros, ya que ambos actores se necesitan para garantizar su prosperidad y esto solo se dará si se desarrolla una postura integrada y positiva en ambas partes (Cáceres, 2010).

Al enfocarse en estos puntos de intersección y en la mutua dependencia de ambas partes, se podrá identificar las necesidades en común y escoger aquellas alternativas donde su tratamiento beneficie a ambos. Es aquí donde se crea el principio de Valor Compartido (Porter y Kramer, 2006).

2.1.3. Concepto de valor compartido

Como consecuencia de lo descrito anteriormente, la responsabilidad social en la empresa mejoraría la calidad de gestión, pues se convertiría en fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, aportaría valor a los grupos de interés involucrados; sin

embargo, si la gestión no es la adecuada, muchas empresas podrían llegar a considerar la responsabilidad social solo como un compromiso voluntario, mas no como parte de su comportamiento ético y responsable frente a sus stakeholders.

Es aquí donde se propone realizar una auténtica responsabilidad social estratégica que considere desarrollar actividades de acción social y que, a al mismo tiempo, éstas mejoren la competitividad de la empresa. A su vez, se debe ser consciente de que estas acciones tendrán un doble impacto, pues el beneficio no sólo será para la sociedad, sino que también, se generará un beneficio económico a la empresa (Muñoz, 2013).

La responsabilidad social estratégica introduce un modelo de convergencia y alineación de intereses entre ambos actores, ya que impulsa a las empresas a que consideren trabajar en proyectos centrados en su contexto competitivo, a través de actividades que permitan generar oportunidades de crear valor económico y social al mismo tiempo teniendo la oportunidad de crear una relación de ganar ganar entre ambos actores (Muñoz, 2013).

Porter y Kramer (2011), desarrollan esta relación bajo el concepto de valor compartido, el cual se refiere fundamentalmente a alinear el éxito de la empresa con el éxito de la comunidad al reconocer que no solo se tiene oportunidad económica, sino también, se tiene responsabilidad de mejorar el entorno empresarial y el entorno social en el que se desarrollan, mediante la creación de un proceso que se retroalimenta, basado en la detección de problemas sociales, en presentar las soluciones y medirlas y efectuando un adecuado seguimiento. Esto quiere decir, que bajo el concepto de valor compartido, es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa, que genere un beneficio económico para la empresa y, a la vez, represente un beneficio a corto y largo plazo para la comunidad de su entorno.

Por lo tanto, se puede concluir que el concepto de valor compartido reconoce que los mercados se definirán, no solo por las necesidades económicas de las empresas, sino también por las necesidades sociales de la comunidad donde impacta (Porter y Kramer, 2011).

2.1.4. Creación de valor compartido

Porter y Kramer (2011:6), definen la creación de valor compartido como:

“Las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.”

La creación de valor compartido (CVC) tiene como objeto o finalidad, el éxito a largo plazo de las empresas y que ello repercuta de forma positiva en las comunidades. Esto representa que las empresas puedan comprender que las necesidades y expectativas de las comunidades pueden representar grandes riesgos para ellas o, por el contrario, representar enormes beneficios que repercutan de forma positiva para la empresa (Forero, 2016).

Los riesgos sociales que las empresas mineras enfrentan son muy altos y, es por ello, que introducir el concepto de CVC en la relación entre empresa y comunidades es muy beneficioso y más positivo de lo que, actualmente, representa la gestión de responsabilidad social empresarial, pues con el fortalecimiento y empoderamiento de la gestión social se generan beneficios económicos a las empresas y, así, actúan de manera cada vez más comprometida con las poblaciones, asegurando un beneficio directo que repercute en sus ingresos y rentabilidad (Forero, 2016).

La creación de valor compartido asegura, de esta manera, una gestión exitosa que multiplica de manera positiva los resultados favorables para la organización y su buen desempeño, incluso, imagen como buen vecino y actor dentro del plano de los principales stakeholders.

Según Forero (2016:30): “El valor compartido también puede crearse mejorando los productos de la cadena de valor en: la calidad, cantidad, costo y confiabilidad, los procesos de producción y sistemas de producción”; esto determina que este proceso no solo se puede evidenciar directamente en el resultado final del principal proceso objeto de la organización, sino que se puede dar a lo largo de la diversidad de etapas del proceso o procesos que se desarrollen en la organización.

2.1.5. *Estrategias de creación de valor compartido*

Los conceptos antes mencionados conllevan a indicar que los mismos autores proponen algunos aspectos o tipos en los que el valor compartido podría enfocarse de manera activa considerando que, por ejemplo, cuando una sociedad se encuentra saludable y abierta a buenas prácticas, empezará a exigir o tener necesidad de contar con empresas valiosas que tengan un éxito que les permita tener un desarrollo importante como sociedad.

En este punto, es válido indicar que Porter y Kramer, en el 2006, ya mencionaban que, para desarrollar una RSE estratégica, se debe involucrar 2 dimensiones:

- Externa, la cual ayuda a verificar, mediante un análisis de la cadena de valor, el impacto negativo o positivo de las acciones de la empresa en la sociedad.
- Interna, que se enfoca en indicar cómo influye la sociedad en el desempeño de la empresa.

Según estos autores, ambas dimensiones ayudaban, pues tenían como finalidad de favorecer a la detección de oportunidades de negocio.

Bajo estas 2 dimensiones, Porter y Kramer, en su artículo “Estrategia y Sociedad” hacen referencia de que, con el fin de detectar problemas y oportunidades, se puede analizar 4 factores de influencia social sobre la competitividad:

- Analizar las reglas que regulan a la empresa y los incentivos existentes.
- Verificar si la región cuenta con insumos especializados e industrias relacionadas.
- Promover el desarrollo de proveedores locales y *clúster* de empresas asociadas.
- Considerar las circunstancias de la demanda local.

Asimismo, indican que ambas figuras determinan el nivel de competitividad de las organizaciones, pues se relacionan en el escenario de ser o no competitivas para el entorno en el que se desarrollan. Pero es aquí donde, nuevamente, se recae en la revisión de los aspectos negativos de la relación empresa – sociedad, más que en los

propios beneficios que ésta misma pueda desprender, debido a que la preparación o realidad actual solo se enfoca en evitar conflictos o crisis sociales que interrumpan los procesos productivos de la sociedad. Es decir, se habla de una visión y estrategia de corto plazo, lo cual difiere de lo que significa la creación de valor compartido.

Existen 3 niveles estratégicos donde, a través de la creación de valor económico, se crea valor social completando el círculo de la creación de valor. Esto se da atendiendo nuevas necesidades, ganando eficiencia, creando diferenciación y expandiendo mercados Porter y Kramer (2011).

A. Reconcebir productos y mercados

Para Díaz (2015:218):

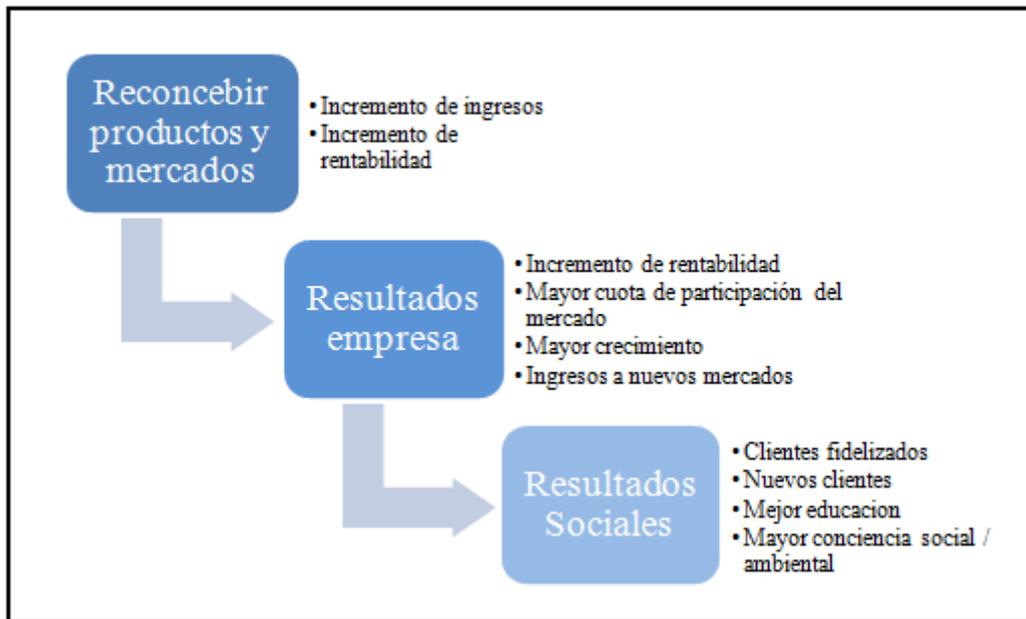
”...el punto de partida de una empresa para crear este tipo de valor compartido es identificar todas las necesidades sociales, los beneficios y perjuicios que pueden provocar los productos o servicios de la empresa y ser conscientes que estas oportunidades cambian constantemente a medida que existen nuevas tecnologías y las prioridades sociales se adecuan de acuerdo a sus necesidades.”

Para llevar esta estrategia a la práctica, es necesario realizar una exploración continua de las necesidades de la sociedad para descubrir nuevas oportunidades que permitan posicionarse en el mercado, ampliarlo o buscar una diferenciación dentro del mismo, además de poner atención en mercados potenciales que pudieron haber sido ignorados.

Esta estrategia tiene como finalidad innovar o crear productos que satisfagan las necesidades no atendidas de los consumidores o clientes, prevaleciendo el beneficio de la sociedad en general, buscando mejorar los ingresos y la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de la participación de mercado y la rentabilidad generada a través de los beneficios sociales, medioambientales y económicos que tuvieron como resultados los productos o servicios de la compañía.

Así mismo Díaz (2015), complementa esta estrategia indicando que, así como se puede innovar en la creación de productos y servicios, también se puede considerar el rediseño de los productos y servicios actuales tomando en cuenta las cambiantes necesidades sociales, ya que solo así la empresa logrará diferenciarse del resto.

Figura N° 2.1. Ventajas de reconcebir productos y mercados



Fuente: Porter; Hills, Pfitzer y Patscheke; Hawking (2011: 3)

Elaboración: Autores de esta tesis

B. Redefinir la productividad de la cadena de valor

Previamente, se debe considerar que el objetivo último de la cadena de valor es maximizar el valor reduciendo costos; sin embargo, en la práctica se ha demostrado que la reducción de costos puede afectar la productividad y pone en riesgo a la empresa.

Porter (2006), indica que la cadena de valor se define y es afectada por todos los actores involucrados en la vida de la empresa. Es por ello, que esta estrategia propone que, al realizar una redefinición en la gestión de las operaciones de la cadena de valor, se logre crear de valor compartido, ya que mejorar la gestión de las operaciones internas involucradas permitirá reducir los costos mejorando el acceso a las materias primas, además de optimizar el uso de los recursos, así como lograr mejorar el desempeño y la capacidad de los empleados y de los proveedores. Con esto, se logrará maximizar la productividad y eficiencia de la empresa, teniendo como objetivo mantener una cadena de valor sostenible en el tiempo.

Las oportunidades de crear valor compartido surgen porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos en la cadena de valor de una empresa,

considerando que los actores involucrados son parte de la sociedad, es recomendable que la empresa también se involucre en el engrandecimiento de sus demás actores involucrados brindándoles facilidades y herramientas necesarias para que ellos incrementen su productividad y/o satisfacción y este aumento permita incrementar los beneficios de la empresa (Díaz, 2015).

Toda práctica innovadora desarrollada por la empresa que ayude a enfrentar los problemas de la sociedad y que considere involucrar a los demás actores, no solo reducirán los costos, sino también crearán valor compartido, pues colaboran con el engrandecimiento de los demás actores y, como consecuencia, de la sociedad donde se encuentran, en las diversas áreas como salud, seguridad, medio ambiente, mano de obra, proveedores, etc.

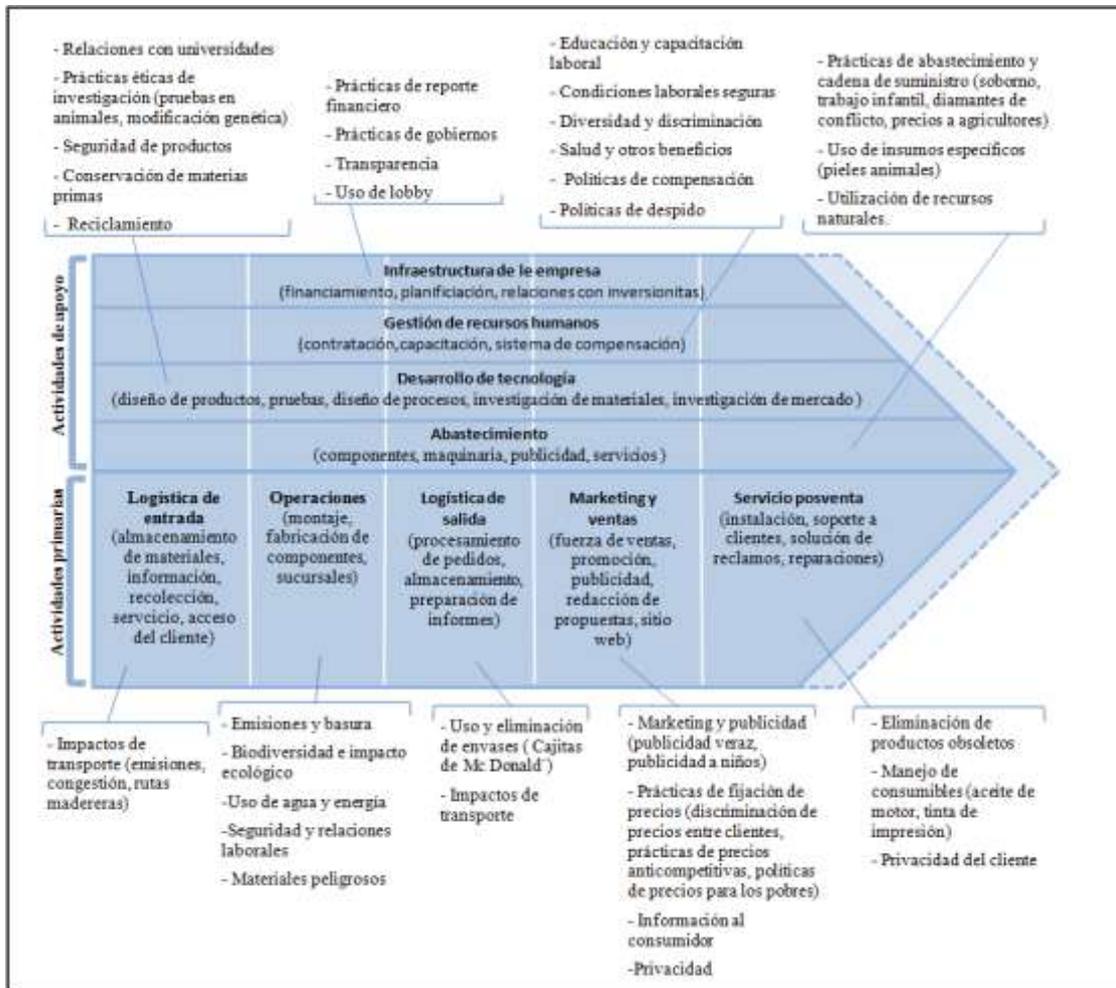
A continuación, se detalla algunas iniciativas que se pueden considerar para redefinir la cadena de valor y crear valor compartido:

- Optimizar el uso de energía; utilización de tecnología que permita reducir el efecto invernadero.
- Redefinir la gestión de logística; rediseño y optimización de tiempos de envío, infraestructura y trámites que devengan de las operaciones relacionadas.
- Mejora en el uso de recursos; Conciencia ambiental, reutilización del agua, reciclaje y reutilización de productos, aprovechamiento de la tecnología
- Abastecimiento; mejorar los estándares de calidad de los proveedores, sobre el precio, aumentar la eficiencia de los proveedores.
- Distribución; reexaminar y redefinir sus prácticas de distribución.
- Productividad de los empleados; brindar un grato ambiente laboral, que involucre seguridad, pago justo, oportunidades de desarrollo y capacitación que trae como consecuencia la lealtad e incremento de la productividad de los empleados.
- Ubicación; Considerar una ubicación y logística adecuada.

En la figura N° 2.2., se muestra el mapa de oportunidades sociales, el cual ejemplifica cómo se puede identificar oportunidades mediante las actividades de la

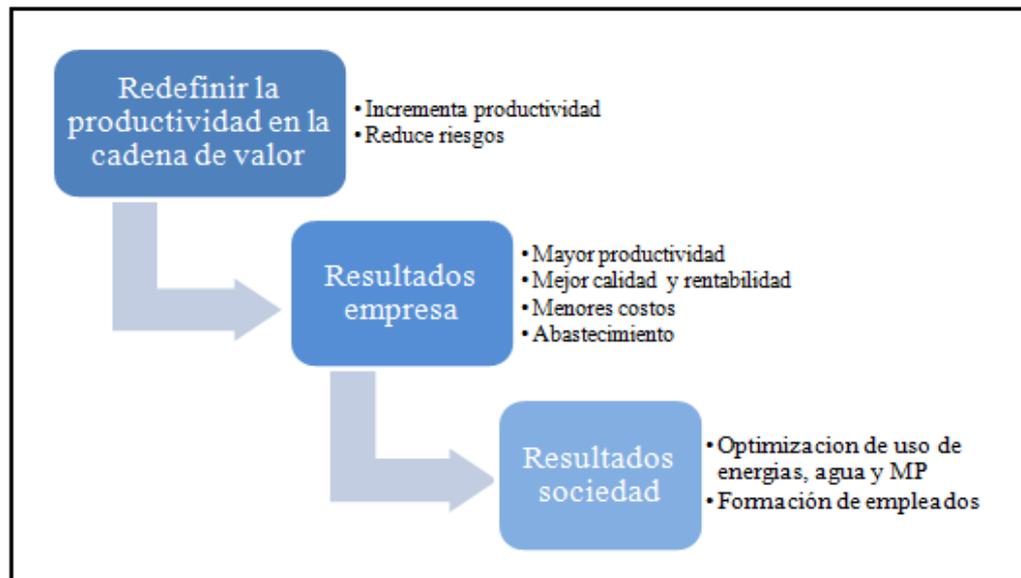
cadena de valor de una empresa para lograr un impacto social y económico para los actores involucrados:

Figura N° 2.2. Mapa de oportunidades sociales



Fuente: Porter, 2006: 10.

Figura N° 2.3. Ventajas de Redefinir la productividad en la cadena de valor



Fuente: Porter; Hills, Pfitzer y Patscheke; Hawking (2011: 3)

Elaboración: Autores de esta tesis

C. Desarrollo de clústers locales

Para M. Porter (2011), un clúster es un conglomerado geográfico de empresas, proveedores especializados, diversas instituciones o asociaciones de empresarios interconectados, es decir, un conjunto de empresas que, además de competir, también colaboran entre ellas y facilitan la competitividad de las demás empresas que forman parte del clúster. En este sentido, la creación de *clústers* promueve que las empresas se organicen de manera eficiente, incluso, con sus proveedores y empresas cercanas. Los *clústers* terminan siendo un alto beneficio para el lugar o zona geográfica en donde se desarrollan, pues el óptimo funcionamiento de los mismos asegura el desarrollo de la localidad en la que la empresa principal desarrolla sus actividades.

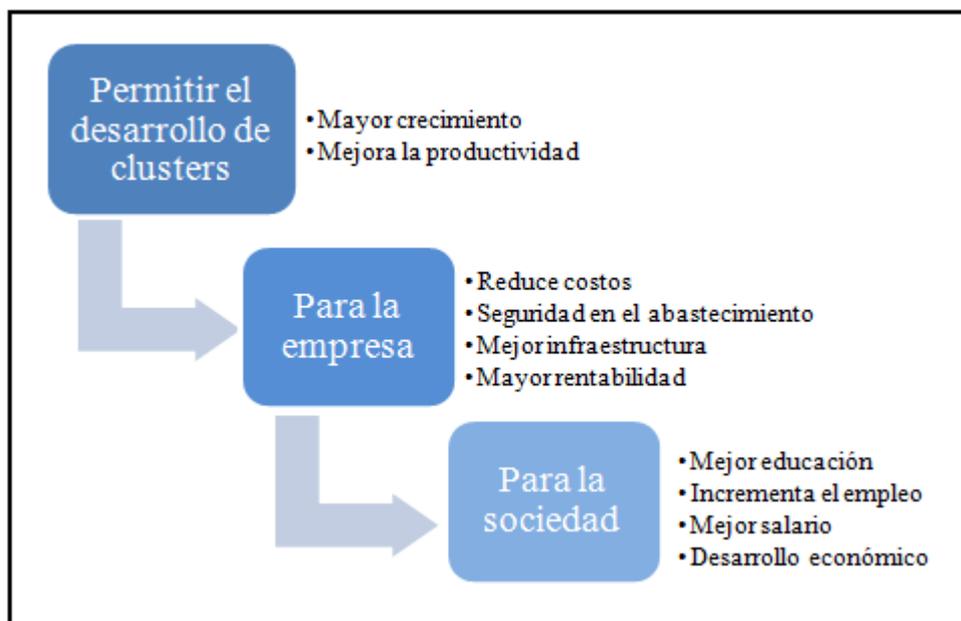
Porter (2011), también menciona que la conformación de *clústers* favorece la reducción de riesgos y deficiencias sociales que se presentan en la comunidad o zona geográfica de desarrollo de las organizaciones, ya que, al estar compuestos no solo por empresas, sino además de otro tipo de instituciones; los pobladores de dichas zonas perciben el éxito empresarial como parte de un éxito social.

Entonces, de esto último se concluye que bajo esta estrategia se crea valor compartido a partir de la mejoría del entorno externo para la empresa, a través del

fortalecimiento de proveedores locales y con las instituciones que colaboren con el incremento de la productividad del negocio mediante la inversión en la comunidad. De esta manera, se logra conectar el éxito de la empresa con los avances de la sociedad, ya que tiene una mejor visión para atender las necesidades que se generen y, a la vez, ganando la eficiencia y productividad necesaria para la empresa.

Asimismo, para Diaz (2015) las empresas crean valor compartido si fomentan clúster, ya que les permite mejorar su productividad e incentivar su nivel de calidad, a la vez que mejoran sus ingresos y el poder de compra de los ciudadanos locales, quienes brindarán suministros de calidad y confianza. Esto se debe a que, de esa manera, lograrán desarrollarse económica y socialmente, pues la generación de clúster tiene efectos sociales multiplicadores, tanto en la demanda de servicios como en la oferta de mano de obra calificada, pero, sobre todo, la empresa es la mayor beneficiaria, ya que un buen clúster local incrementa la productividad y reduce los costos internos al tener mayor disponibilidad de recursos.

Figura N° 2.4. Beneficios de creación de Clústers



Fuente: Porter; Hills, Pfitzer y Patscheke; Hawking (2011: 3)

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo tanto, desarrollar la estrategia para crear valor compartido va a depender del objetivo y de la identificación y priorización previa de las necesidades, tanto de la empresa como de la sociedad. Una vez identificadas, se podrán abordar aquellas que

aporten un mayor valor y que sean viables y factibles para el desarrollo de ambos actores.

2.1.6. Diferencias entre valor compartido y responsabilidad social empresarial

Se debe mencionar que a partir de la definición de creación de valor compartido de Porter y Kramer, es que se da un proceso de transformación de la responsabilidad social empresarial a dicho concepto, el cual finalmente le permite a las empresas obtener un valor agregado y, a su vez, hacerlas cada vez más competitivas, pues, según dicha visión, las empresas deben orientarse en la búsqueda de soluciones viables de los problemas o conflictos sociales, a fin de permitirles la continuidad de sus procesos productivos a partir de su cadena valor, por ejemplo (Prieto y Peña, 2017).

Díaz (2015), basado en *La creación de valor compartido* de Porter y Kramer, menciona las principales diferencias de cada uno de estos conceptos, las cuales se muestran en la tabla N° 2.1., pudiendo observar que, efectivamente, uno le dio paso el otro, en cuestiones de gestión, para su implementación.

Tabla N° 2.1. Principales diferencias entre valor compartido y responsabilidad social empresarial

<i>Valor Compartido</i>	<i>Responsabilidad Social Empresarial</i>
Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos.	Valor: Hacer el bien
Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad	Ciudadanía, filantropía y sustentabilidad
Parte integral de las competencias	Discrecional o en respuesta a la presión externa
Parte integral de la maximización de las utilidades	Ajena a la maximización de las utilidades
La agenda es específica de la empresa y se genera internamente	La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales
Realigna todo el presupuesto de la empresa	Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSE
Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento.	Ejemplo: comprar según el comercio justo.

Fuente: Díaz, 2015

2.2. Marco metodológico para medir el impacto de un plan de creación de valor compartido

2.2.1. Marco metodológico del WBCSD

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible o WBCSD, por sus siglas en inglés, es una asociación conformada por más de 200 empresas a nivel mundial pertenecientes a una variedad de sectores, cuyo propósito es que los negocios se desenvuelvan bajo un enfoque compartido de desarrollo sostenible basado en sus 3 pilares: el crecimiento económico, crecimiento social y equilibrio medioambiental. Estas empresas que conforman la asociación, no solo comparten el conocimiento sobre este enfoque, sino también sus experiencias, recursos humanos y mejores prácticas para fortalecer su posición con ayuda de los gobiernos (WBCSD, 2019).

Con apoyo de 20 empresas que reconocen la importancia de su elaboración, el WBCSD publicó en el año 2008 un marco metodológico para la medición de impactos socio económicos, la cual constituye una guía marco para identificar, medir, evaluar y gestionar los impactos de las actividades de las empresas. La aplicación de esta guía es flexible, ya que se basa en las actividades diarias de las empresas, por lo que se adapta a cada una, incluso, contiene una diversidad de herramientas, las cuales pueden o no ser utilizadas (WBCSD, 2008).

A continuación, se hace un resumen de los puntos más importantes de la Guía Marco para la Medición de Impactos de la WBCSD (World Business Council for Sustainable Development).

En primer lugar, esta guía trabaja bajo un encuadre estratégicos el cual, a su vez, tiene 4 cuadrantes:

- **Gobernanza y sostenibilidad**, en el que se puede hallar las políticas y prácticas de gobernanza y sostenibilidad gestionado por la empresa. Aquí se encuentran las actividades comerciales del corporativo, así como actividades de sustentabilidad a través de la gestión ambiental, las cuales determinan el desarrollo de su entorno manteniendo en bases a ella.
- **Activos**: considera la creación de activos o recursos por parte de la empresa. Incluye las actividades comerciales de infraestructura como transporte, telecomunicaciones, etc., y la creación de productos y servicios.

- **Personas:** considera el aporte humano de las operaciones comerciales, se incluye las actividades de creación de empleo, condiciones de empleo, así como las actividades de generación de habilidades y capacitación del personal.
- **Flujos financieros,** considera las finanzas de la empresa, así como la contratación de proveedores y el pago de impuestos.

Cabe resaltar que, este encuadre es flexible, pues, tanto el cuadrante en el que quiera centrarse como su implementación, dependerá del usuario. Asimismo, esta metodología consta de 4 etapas, las cuales se enmarcan en el enfoque compartido de desarrollo sostenible y sus pilares:

1. Fijar el alcance de evaluación

Lo primero que hace este marco es ayudar a las empresas a determinar el alcance y profundidad de la evaluación, lo cual implica: fijar objetivos específicos de acuerdo al caso a evaluar, fijar el alcance geográfico y recolectar la información necesaria y suficiente. Es importante, también, que la empresa determine bajo cuál de los 4 cuadrantes va a enfocarse y que los objetivos que se fijen sean realistas.

2. Medición de impactos directos e indirectos

El siguiente paso consiste en identificar los posibles impactos directos e indirectos, ya sean positivos o negativos, así como sus fuentes. Los impactos directos de una empresa en la sociedad son los que, en su mayoría, están dentro del control de una empresa y pueden surgir de sus actividades cotidianas; mientras que los indirectos, están dentro de la influencia de una empresa. Cabe resaltar, que un impacto indirecto puede derivarse de un impacto directo.

Una vez identificados estos impactos, se deben definir indicadores relevantes de fácil seguimiento para medir su alcance, ya sea cuantitativa o cualitativamente.

3. Evaluar la contribución de la empresa al desarrollo de la comunidad

En este paso, la empresa evalúa en qué medida estos impactos contribuyen al desarrollo económico y social de la localidad. Se trata de una valoración, en términos

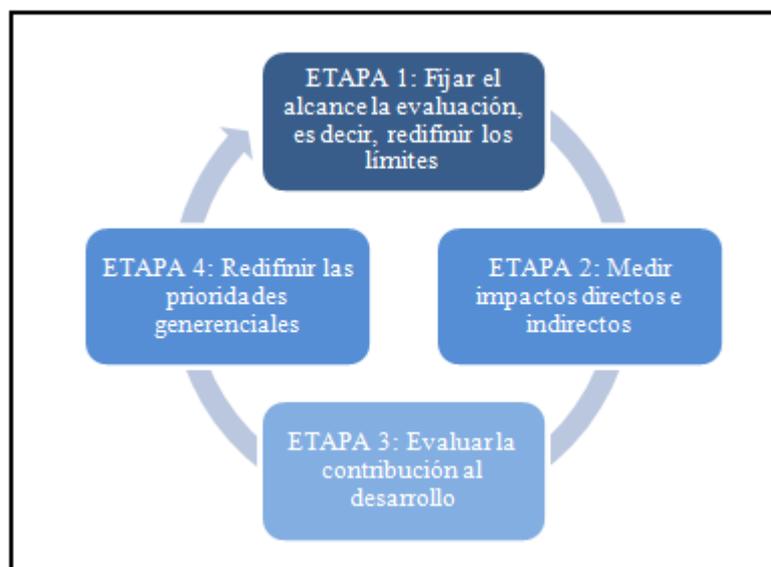
de “lo que es prioritario”, para los interesados o stakeholders; por lo cual, se recomienda un compromiso o participación activa de las partes interesadas en este paso. En el caso que este compromiso sea más limitado, por las circunstancias o características de la empresa o comunidad, se puede ajustar a través de las acciones del paso 4 para lograr mayor participación futura.

4. Preparar las acciones prioritarias como respuesta de la gerencia

Finalmente, este paso consiste en preparar una respuesta de la gerencia, es decir, elaborar un plan de acción, que incluya recomendaciones e indicadores de seguimiento basado en los resultados de la evaluación de los pasos anteriores. Si fuese necesario, este paso será modificado y ajustado hasta que se haya garantizado que los objetivos compartidos establecidos se cumplan.

Como se logra identificar esta metodología es compatible con la creación de valor compartido y permite un desarrollo sostenible en el tiempo. El WBCSD resalta la importancia de trabajar en base a objetivos compartidos, entre la empresa y las comunidades para establecer e invertir en estrategias que hagan más competitivas a las empresas proveedoras locales y, a la vez, incida en un fortalecimiento de la cadena de valor de la empresa inversora; y, por ende, a la comunidad.

Figura N° 2.5. Etapas de la metodología WBCSD



Fuente: Guía marco WBCSD, 2008.

Elaboración: Autores de esta tesis

Las 3 primeras fases miden el marco referencial para la evaluación de impactos y la última etapa es una decisión individual que debe tomar la empresa considerando que la medición de impacto debe ser un paso fundamental para obtener y mantener la licencia para operar, mejorar la gestión de riesgo, fortalecer la cadena de valor y promover la promoción de productos y servicios en conjunto a la comunidad.

2.3. Valor compartido y empresas del sector extractivo

2.3.1. Casos de creación de valor compartido en empresas internacionales.

Actualmente, son pocas las empresas que emplean el término de “creación de valor compartido” como parte de su gestión y son muchas menos en el sector minero. Sin embargo, existen varios casos en los cuales se puede ver la aplicabilidad del concepto y de sus estrategias, a pesar de no utilizar dicho término como tal.

A continuación, se detallan algunos de estos casos que pertenecen al sector energético y extractivo, los cuales servirán de referencia para el desarrollo de la propuesta, este detalle expone los tipos de estrategia utilizada, así como también, la aplicación del enfoque integrador de la obtención de competitividad y rentabilidad con el propósito de incrementar el beneficio socioeconómico de la comunidad.

A. La restauración de la mina de lignito en A Coruña – España

El presente caso, fue obtenido del artículo on line del diario La Vanguardia de España, elaborado por Cerceda (2017). Se trata de una mina de lignito o carbón mineral a cielo abierto, perteneciente a la empresa Limeisa, ubicada en A Coruña (España), cuya operación inició en 1980 y terminó en el 2007.

La estrategia de CVC se basó en la aplicación de medidas ambientales, generando un valor social añadido y, por consiguiente, la creación de valor compartido que propició el desarrollo socioeconómico de la localidad.

Las medidas ambientales que se tomaron consistieron en la restauración de la zona de operación, en lugar de cerrar la mina y rellenarla o dejar el vacío de la explotación. Se hicieron replantaciones forestales con certificación PEFC en el yacimiento, se creó un lago artificial (hoy llamado lago Meirama) de doscientos cinco metros de profundidad, cuya calidad fisicoquímica del agua ha sido trabajada de tal

manera que tiene capacidad para abastecer a una población de medio millón de personas.

Actualmente, han sido rehabilitadas mil hectáreas de superficie, han sido plantados cuatrocientos cincuenta mil árboles, el lago tiene ciento cuarenta y ocho hectómetros de agua de gran calidad y, allí, se encuentran cerca de ochocientos treinta y nueve especies vegetales y animales; el lago tiene su propio ecosistema. Lo más importante es que se continúa con un plan de vigilancia para que esta medida sea sostenible.

Los árboles, con más de veinte años de antigüedad corroboran que, las acciones ambientales para crear valor, se iniciaron de forma paralela a la explotación minera y, ahora, la mina no solo ha devuelto un entorno natural con un paisaje a disfrutar para su población, sino que el lago se ha convertido en un recurso importante, pues se tiene planeado que su aprovechamiento como un reservorio de agua.

Se considera que, en este caso, se ha creado de valor compartido, ya que cumple con una de las principales premisas: dejar de ser solo una acción de responsabilidad social, pues la empresa no solo reforesta una amplia zona dañada, sino que también, genera una nueva cadena de vida silvestre, de fauna y flora; logrando un desarrollo de ecosistema sostenible en el tiempo y que, a largo plazo, beneficia a toda la comunidad dando un mejor lugar para habitar. Otro aspecto para considerar, es la creación de un lago artificial que al servir para consumo, coge un valor incalculable a la comunidad porque esta agua sirve para su consumo masivo (una vez culminado el tratamiento adicional), para el riego y para mejorar la productividad agrícola, procurando que la comunidad genere futuros ahorros y posibles ingresos. Por lo tanto, sí hace crecer socioeconómicamente y ambientalmente a la comunidad en el tiempo.

B. Central hidroeléctrica Bujagali (Uganda)

La información para este caso se obtuvo del reporte de sostenibilidad de la empresa Naturgy, así como su página web institucional. Esta central hidroeléctrica se ubica en el río Nilo, Uganda, es operada desde el 2012 por O&M Energy Uganda Ltd. y administrada por Naturgy, quienes establecieron como prioridad incrementar la

relación que tenían con sus *stakeholders*. Es por ello que en los objetivos corporativos de este proyecto se incluyó un plan de acción para gestionar los impactos sociales que podría generar su actividad.

Se identificaron cuatro aspectos importantes, en los que la empresa estaba impactando y que necesitaban ser trabajadas: 1. Un bajo porcentaje de proveedores locales; 2. Población desempleada luego de terminada la construcción de la central y alta tasa de enfermedades, que también afecta a sus trabajadores; 3. Acceso limitado a la electricidad, la cual debe proveerse, no sólo para la población reasentada, sino también para las comunidades afectadas; 4. Necesidades de formación por la falta de personal calificado en la localidad.

Ante esto, aplicaron la estrategia de CVC enfocada en la cadena de valor, promoviendo el desarrollo socioeconómico local vinculándolo a la misma actividad de la empresa. Para ello, hizo uso de la metodología de impacto socioeconómico del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), con la cual se lanzaron cinco programas en el año 2013, enfocados a trabajar los impactos mencionados para disminuir los negativos y maximizar los positivos.

En su página web institucional, se pueden apreciar estos cinco programas:

1. Compras locales. Fomenta la compra a proveedores de la zona para el suministro de productos y servicios que necesita la planta para funcionar. Actualmente, la compra local ha subido a 27.6%
2. Desarrollo de proveedores. Con doce empresas participantes, el objetivo de este programa es formar y asesorar a los proveedores de la zona en temas de seguridad, contabilidad y fiscales para mejorar su calidad, nivel técnico y eficiencia. Actualmente, trabajan desde los colegios, a través de cursos en seguridad vial y primeros auxilios.
3. Salud y prevención. Con la finalidad de sensibilizar a la población en aspectos de salud, prevención y detección de enfermedades a tiempo, se celebraron campamentos médicos donde se llevaron a cabo actividades de formación y diagnóstico. Con esto, no solo se cubrieron las carencias en aspectos de salud de

los pobladores y trabajadores, sino que también se redujo el ausentismo por enfermedades, trayendo consigo un aumento en la productividad.

4. Formación. Este programa está enfocado en mejorar la calificación de la población para que puedan acceder a la planilla de la empresa, así, ésta puede contar con trabajadores del área de influencia. Se establecieron programas formativos en las instituciones educativas de la localidad dirigidos a jóvenes. Ya son ciento trece los estudiantes beneficiados.
5. Lucha contra la pobreza energética. Luego de establecer acuerdos con algunas instituciones para dar apoyo financiero, se otorgaron microcréditos a 85 familias para la adquisición de lámparas solares, debido a que no se les podía dar electricidad directamente. Así, se les pudo proporcionar fuentes de energía renovable a estas familias.

Este caso, se ha considerado uno de los más completos dentro la creación de valor compartido, diferenciándose claramente de un caso de filantropía empresarial, debido a que su plan de acción no trabaja soluciones inmediatistas de corto plazo que solo busquen mejorar su reputación inmediata, sino que realmente conjuga, en su proyecto, dos características importantes de la creación de valor compartido: 1. Presenta beneficios a la comunidad con la mejora de su calidad de vida; y 2. Promueve el desarrollo económico a la empresa. Es decir, ambos se ven beneficiados en su interrelación y mantienen la relación ganar – ganar, comunidad y empresa, cuya expectativa es que presenten beneficios a mediano y largo plazo, los cuales se resumen en:

- Incrementación y desarrollo de los proveedores de la comunidad. Se genera ingresos para miembros de la comunidad y mejora de costos para la empresa que recibe los servicios.
- Incremento en su ingreso mensual para la sostenibilidad familiar de los miembros de la comunidad. A su vez, esto podría aumentar en el compromiso laboral con la empresa disminuir el índice de rotación.

- Desarrollo de campañas preventivas en el área de salud que influyen en un menor ausentismo laboral y, por ende, en una mayor productividad en la empresa. La mejora de salud de los miembros de la comunidad influye positivamente en la calidad de vida del comunero.
- Mayor cobertura de electricidad, lo cual significa una reducción de costos para los comuneros y una mayor cobertura de servicios para la empresa.
- Mejorar el perfil de empleabilidad de los comuneros a través de la mejora de sus competencias laborales. Esto repercutiría positivamente en la empresa, ya que se podría mejorar la productividad, la eficiencia y eficacia de un trabajador si éste pertenece a la comunidad.

C. Programa de Proveedores de Clase Mundial de BHP Billiton y Codelco - Chile

Este programa fue documentado por Maine Pol Dongo, Dae Smith, Michael Murray y Arani Kajenthira Grindle, ejecutivos de la consultora FSG, en la publicación “Valor compartido en Chile”. Su creación se dio ante la problemática de no tener proveedores locales que puedan satisfacer los requerimientos de la minera a bajos costos, teniendo que trabajar con proveedores extranjeros, quienes no estaban familiarizados con la realidad chilena y no tenían una respuesta rápida ante los requerimientos de servicios o, simplemente, no querían hacerlo.

Es así que, para mantener su competitividad, BHP Billiton y Codelco deciden innovar en la cadena de suministro (enfoque de cadena de valor de la CVC) con el “Programa de Proveedores de Clase Mundial” dirigido a los contratistas locales, trabajando dos aspectos importantes que permitan, a los proveedores, responder eficientemente a las nuevas necesidades del mercado y sus demandas de innovación. El primer aspecto, es identificar y presentar retos, en algún proceso operativo, que los proveedores deberán solucionar de forma innovadora; mientras que el segundo, asegura que los proveedores puedan responder exitosamente a este reto, pues se les brinda asesoría de expertos en el proceso de innovación.

Cabe resaltar, que para implementar este programa y que sea exitoso, BHP Billiton y Codelco tuvieron que hacer cambios en sus procesos internos, priorizando el

involucramiento de otras empresas de sectores diferentes para que brinden el know how y asesoren a los proveedores locales. De esta manera, estos proveedores alcanzan estándares internacionales, brindándoles la posibilidad de expandirse más allá de las fronteras. Se proyecta que para el 2020, se cree un clúster de 250 proveedores altamente competitivos (de “clase mundial”).

Dentro de los resultados obtenidos, no solo se tiene un notable ahorro en costos (aproximadamente \$121 millones) para la empresa, sino también un crecimiento para los 36 proveedores participantes, mayor acceso a fuentes de financiamiento, mayor innovación y mayor eficiencia. Lo más destacable es que los empleados de estos proveedores perciben dicho crecimiento.

Como lo asegura María Recart, vicepresidenta de asuntos corporativos de BHP Billiton, con este proyecto dejaron de enfocarse solo en la competitividad basada en costos y pasaron a crear valor de manera sostenida en el tiempo, a través de un aumento de la productividad e innovación en su cadena de abastecimiento. De esta manera, permite la coexistencia entre comunidad y empresa y, en esa misma interrelación, ambos se ven favorecidos en el tiempo. Los autores (Porter y Kramer 2011) manifiestan que existen tres estrategias de creación de valor compartido que pueden usarse y este caso específicamente se afianza en la tercera, que es desarrollo de clústers locales.

La creación, desarrollo, potencialización y formalización de los *clústers* otorgan siendo un alto beneficio para la zona de influencia donde se desarrolla la empresa, pues el óptimo funcionamiento de estos asegura el desarrollo de la localidad en la que la empresa principal desarrolla sus actividades. En esta interrelación se incluye el concepto de competitividad desarrollado por Porter (2011): “La competitividad de una región se basa en la competitividad de sus empresas que a su vez es mejorada si una industria está sumergida en una profunda red”. Por lo tanto, la comunidad puede tener entre sus miembros nuevos proveedores de servicios incrementando sus ingresos y las empresas también se ven beneficiadas ya que un clúster es una fuente de productividad y reducción de costos internos.

2.3.2. Casos en el Perú

A continuación, se describen algunos programas desarrollados por empresas en el Perú, los cuales fueron tomados de la memoria anual 2018 de la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía, en la cual cada año se publican las iniciativas y/o programas que han logrado un mayor impacto para sus actores involucrados, así como otros criterios que garantizan la sostenibilidad del mismo. Para fines de la investigación, se detallarán los programas más resaltantes de 3 empresas que pertenecen al sector, los cuales han sido desarrollados considerando la relevancia que tienen para la propuesta que se desarrollará capítulos más adelante, pues al conocer que estos programas han logrado la respuesta esperada, se cree conveniente analizarlos y considerarlos como referencia.

A. Empresa: Compañía minera Ares – Hochschild Mining

Programa: Centro digitales

Localización: Ayacucho

Este programa es desarrollado por la empresa desde el 2016 y busca fortalecer capacidades en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación y la inclusión digital. Este programa es desarrollado en Ayacucho en las localidades de Anizo, Oyolo, San Francisco de Rivacayco y San Javier de Alpbamba. Esta iniciativa parte con la capacitación de los consultores que atenderán cada una de las localidades para luego ofrecer talleres y cursos a la población, así como con la provisión de los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas, lo que ayudará a mejorar el desarrollo profesional y personal de los integrantes de la comunidad, pues se espera que su nivel de empleabilidad mejore.

Se tiene como grupos objetivo a docentes, estudiantes, funcionarios públicos y a la comunidad, quienes son seleccionados mediante pruebas académicas y psicológicas, ya que es importante para la empresa garantizar la continuidad del proyecto mediante la asistencia masiva y completa de los beneficiarios. Adicionalmente, la empresa, con la finalidad de brindar un soporte académico, ha desarrollado una alianza con el instituto Tecsup, quien se encarga de otorgar la certificación necesaria, dependiendo la carrera técnica a seguir. Por el momento, se tiene tres carreras técnicas de dos años con certificación en Ofimática, Ofimática educativa y Diseño gráfico y audiovisual.

El público objetivo beneficiado por este programa en el último año (2018) ha sido: 177 alumnos, 37 funcionarios, 42 docentes y 14 pobladores de la comunidad. Según la empresa, se espera que para el año 2020 la población beneficiada se incremente en un 20%, así como también, se espera que este programa beneficie a más pobladores de las diversas áreas de influencia indirecta de la empresa.

B. Empresa: Termochilca SA

Programa: Mejores maestros, estudiantes con propósito

Localización: Chilca - Cañete

Termochilca es una empresa dedicada la generación y comercialización de energía eléctrica, entre sus su zona de influencia directa de Santo Domingo de Olleros, en el distrito de Chilca, donde su gestión social involucra las siguientes líneas de acción: educación, desarrollo de las capacidades locales y salud

El programa “Mejores maestros, estudiantes con propósito”, tiene como objetivo fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, así como generar la innovación de los educadores en el área pedagógica, esto, mediante el refuerzo continuo de los docentes de cinco instituciones educativas del distrito de Chilca, estratégicamente articulados con los lineamientos otorgados por el Ministerio de Educación.

Para conseguir lo esperado, la empresa, en alianza con la UGEL, capacita anualmente a los maestros en el desarrollo de habilidades blandas, pues consideran importante identificar las habilidades blandas de los estudiantes en el desarrollo de sus clases y logro de su objetivos, así mismo, se ha incorporado el uso de TICs como herramientas estratégicas de enseñanza para planificar y desarrollar sus clases.

Como resultados en la última evaluación de manejo de estrategias de enseñanza-aprendizaje, los docentes pasaron de un 23% a un 53% en el área de matemática y de un 12% a un 74% en el área de comunicación.

C. Empresa: Termochilca SA

Programa: Talleres de empoderamiento para emprendedoras del distrito de Chilca

Localización: Chilca - Cañete

Durante el año 2017 en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo se dictaron talleres de empoderamiento y desarrollo de habilidades blandas a 25 mujeres emprendedoras, del distrito de Chilca. Este taller tuvo como objetivo facilitar empoderamiento de las mujeres participantes, mediante el desarrollo de su propia autonomía, autocuidado y bienestar personal, así como el fortalecimiento del trabajo en equipo y la gestión formal de negocios.

Lo que la empresa busca con este tipo de programas o talleres es mejorar la educación, alternativas innovadoras, facilitar el aprendizaje, felicitar la orientación al logro y visión profesional de los estudiantes y, con ello, mejorar los índices de empleabilidad y emprendimiento de la zona para impulsar la sostenibilidad del desarrollo socioeconómico del entorno.

D. Empresa: Compañía minera Antapaccay – Glencore

Programa: Haz realidad tu negocio

Localización: Cuzco

La compañía de minas Antapaccay está ubicada al sur del Perú, región Cusco, provincia de Espinar, en cuya planta se produce concentrados de cobre. Como objetivo de gestión social, la empresa busca contribuir sostenidamente a la comunidad y a la región, a través del desarrollo de infraestructura local, proyectos sociales y capacidades de los pobladores de la zona.

El programa “Haz realidad tu negocio”, tiene como objetivo apoyar al emprendimiento de los jóvenes pobladores de la zona mediante un programa de formación y acompañamiento para apoyar iniciativas económicas fomentadas por jóvenes entre 18 y 35 años. Se busca el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de herramientas para generar ecosistemas favorables a la generación de emprendimiento, generando oportunidades de empleo y empleabilidad en negocios distintos, promoviendo la colaboración entre proveedores locales para la mejora de sus competencias y la calidad de sus productos.

Ya se han generado 146 negocios nuevos, 174 están siendo fortalecidos, 91 se han formalizado y se han generado 346 empleos. El programa se aplica a 320 pobladores de Alto Huarca, en la provincia de Espinar, región Cusco.

De los casos peruanos antes expuestos, destacan los relacionados a desarrollo en el ámbito formativo, los cuales están totalmente alineados a la segunda estrategia para la generación de valor compartido, la redefinición de la productividad en la cadena de valor. Dentro de esta estrategia, en estos 4 casos se encuentra un área transversal para la mejora de la cadena de valor: la productividad de los empleados; pues estos programas permiten desarrollar, mejorar y optimizar el perfil de los trabajadores, generando un crecimiento personal y profesional en los actores de la comunidad y una reducción de costos, junto a una mayor eficiencia y eficacia en la empresa. Cumpliendo así, con uno de los lineamientos de la creación de valor compartido: “la eficiencia en la economía y el progreso social no son opuestos. Los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social” (Porter, 2011).

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se describe el marco contextual, el cual permitirá que el lector relacione la literatura descrita con las experiencias entre los actores.

3.1. Sector minero y comunidades campesinas en el Perú

3.1.1. Situación de las comunidades mineras en el Perú

Antes de describir la situación de las comunidades mineras en territorio nacional, se considera importante empezar mencionando algunas definiciones de “comunidades campesinas” otorgadas por diversos especialistas:

La comunidad campesina data como tal desde la época pre inca, cuando los ayllus preincaicos se organizan, convirtiéndose en la base del sistema sociopolítico del Tahuantinsuyo y, en la actualidad, se le reconoce como una institución representativa del campesinado organizado (Robles, 2004)

Por su parte, Muñoz (2012) define a las comunidades campesinas como organizaciones comunales de interés, de existencia legal y personalidad jurídica; conformadas por familias que viven en un determinado territorio, el cual lo toman como propio, debido a que en su mayoría están ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales.

Entre sus características principales, Muñoz (2012) menciona lo siguiente:

1. Control y provecho de un espacio físico (tierra y agua) por parte de la comunidad.
2. La reciprocidad, cooperación y solidaridad como base para el mantenimiento de una organización comunal.
3. Las características sociales y culturales de la comunidad, se conservan.

Adicional a ello, al ser consideradas y reconocidas como organizaciones, estas comunidades campesinas buscan formalizarse; es por ello, que eligen sus representantes con la finalidad de buscar un desarrollo y equilibrio social y económico. Estos representantes conforman la junta directiva y son elegidos mediante un proceso democrático por todos los comuneros empadronados que se encuentren con

la capacidad de votar. Esta junta directiva se encarga, también, de gestionar y controlar un espacio físico o territorio legitimado, cuyos límites han sido determinados por el Estado, así como los beneficios de los recursos naturales que allí existen. Por último, se encarga de velar que las costumbres propias de su localidad y de su región no se pierdan con el pasar del tiempo (Robles, 2004).

Entonces, es preciso argumentar que para efectos de esta investigación, se define a las comunidades campesinas como organizaciones autónomas de personas naturales, capaces de organizarse jurídicamente con el fin de velar y gestionar el desarrollo socio económico y cultural de todos sus integrantes.

Así mismo, las comunidades mineras, compuestas por hombres, mujeres, niños, jóvenes y ancianos; son aquellas que conceden licencias sociales y velan por el cumplimiento de los compromisos que la empresa minera asume con estas comunidades; esto lo hacen, a través de la negociación (Diez, 2012).

En cuanto a su estructura, se mantienen y respetan ciertas formas básicas a nivel nacional:

- *Comunidades laborales.* Son aquellas familias en las que, al menos, la mayor parte de sus ingresos provienen de la minería.
- *Comunidades indígenas.* Son aquellas familias que tienen un vínculo ancestral con las tierras donde la mina ejecuta sus operaciones o donde genera impactos.
- *Comunidades residentes.* Son aquellas familias que viven en la zona geográfica afectada por la minería y sus actividades, pudiendo haberse establecido desde antes que se existiera la mina o después de que esta inicie sus operaciones.

Es necesario precisar que, las comunidades indígenas pueden llegar a convertirse en comunidades laborales, ya que ciertas actividades de las empresas mineras lo permiten y suelen contratar mano de obra local. Otro aspecto importante, es que las comunidades indígenas presentan características culturales y físicas fuertemente marcadas, y suelen ser los grupos con los índices más altos de pobreza (Robles, 2004).

Según Bebbington (2007), a pesar de que en los últimos años la minería ha impactado y transformado las zonas rurales y, por lo tanto, instituciones como las organizaciones comunales; estos cambios estructurales no han sido de interés de investigación. Diez (2011), indica que muchas de estas organizaciones buscan una regulación económica que beneficie a la comunidad en sí, en base a la coordinación, interacción y representación ante las grandes empresas, con la finalidad de ser consideradas al momento de tomar decisiones políticas, económicas y por supuesto laborales.

En el Perú existen más de seis mil comunidades campesinas conformadas por 3 millones de personas, aproximadamente; de este total, un 90% se encuentra en la sierra y, de ellas, un 73% está inscrito en los registros públicos y 72% posee títulos de propiedad (Muñoz, 2012).

Dada la presencia de las grandes empresas mineras en estas comunidades, la mayoría de comuneros siempre están en busca de oportunidades de trabajo como asalariados en dichos centros; sin embargo, debido a la crisis presentada en los últimos años, así como a la alta tecnología implementada, cada vez disminuye la posibilidad de obtener un puesto de trabajo. Tomando en cuenta que, tampoco se presentan mayores oportunidades en otras actividades que permitan el desarrollo laboral de los campesinos, este desarrollo se ve limitado, pues también influye el hecho de que no cuentan con la capacitación para desarrollarse en los puestos que la empresa puede requerir (Duran, 2006).

Cabe indicar que este escenario se repite tanto con los hombres de campo adultos, así como con los jóvenes, quienes son empadronados como comuneros, con el objetivo de ser considerados para alguna oportunidad laboral y/o beneficio socioeconómico (Celi, 2014)

3.1.2. Estructura de la comunidad campesina nacional:

Actualmente, las comunidades se rigen de acuerdo a lo que indica la Ley N° 24656, Ley General de Comunidades Campesinas., la cual en sus artículos 16° al 21°, ordena que las comunidades campesinas se gobiernen por el sistema presidencial, es decir, el presidente es el representante legal de la comunidad ante todas las instancias,

seguido por una junta directiva integrada por el vicepresidente, el secretario, el fiscal y otros directivos más, según el tamaño de la entidad. Siendo sus órganos de gobierno: la Asamblea General de comuneros, la Directiva Comunal y los Comités Especiales, por actividades o por anexos, según los casos.

Adicional a esto, según lo indicado por la Ley, está permitido que al interior de las comunidades campesinas funcionen también otros organismos dependientes de la comunidad, tales como, empresas comunales, empresas multicomunales, cooperativas, etc. En todos estos casos, la comunidad mediante la asamblea general nombra a sus representantes, según lo indicado en el párrafo anterior, todo ello basado en la ley y en los estatutos de cada comunidad.

Finalmente, cabe indicar que en muchas comunidades reside un alto porcentaje de comuneros analfabetos, por lo que está permitido que los representantes legales se apoyen en terceras personas, quienes actúan como asesores (Robles, 2004).

3.1.3. Empresa minera: Relación con la comunidad

Una de las principales formas de relacionamiento con agentes externos de una comunidad se da con la aparición de las grandes empresas mineras, quienes explotan el territorio rural en búsqueda de, principalmente, un beneficio económico. Ante la aparición de estas empresas, la vida y costumbre de los comuneros y sus instituciones se ve afectada y transformada por la actividad minera que se genera (Bebbington 2007).

Cabe resaltar que, por políticas y normas de cada Estado, para que la empresa minera haga uso del territorio, ésta debe pagar una contraprestación por el derecho de paso y uso de territorio comunal y que dicho pago tendría como objetivo contribuir con el desarrollo de las áreas de influencia en la que se encuentra (Burneo y Chaparro 2010).

A pesar de esta contraprestación, la relación entre la empresa minera y la comunidad no es la óptima, debido a que la mayor transformación que sufren los comuneros es en el estilo de trabajo, pues las comunidades campesinas tienen como principal actividad económica a la ganadería habitualmente y, al llegar las empresas

mineras, los comuneros pasan a formar parte de la población asalariada de la comunidad. Es aquí, el punto álgido de esta relación, ya que en muchas ocasiones estas personas no cuentan con el perfil requerido por las empresas y, debido a ello, no logran ser contratados. Este hecho afecta a la comunidad, pues representa un ingreso menos para los comuneros y, por consiguiente, para la comunidad, siendo este uno de los factores por los cuales se desacelera el desarrollo de la comunidad.

Esta situación, trae como consecuencia que la explotación minera esté siempre acompañada de protestas sociales en torno a las relaciones entre capital y trabajo, liderada, habitualmente por sindicatos y organizaciones de trabajadores que, en su mayoría, están conformadas por los habitantes de la comunidad, quienes argumentan, principalmente, que dichas protestas se deben a inequidad en temas de desarrollo económico, tanto individual como también colectivo (Bebbington, 2007).

3.2. Estrategia de relacionamiento entre comunidades y empresa minera

3.2.1. Formación de empresas comunales

La creación de una empresa comunal suele ser promocionado por un grupo de comuneros, quienes, basados en las políticas del Estado, generan nuevas dinámicas e intereses en la organización comunal. Por lo tanto, su relación ayudará a comprender mejor las dinámicas actuales de las comunidades campesinas (Celi, 2014).

Por su parte, Diez. A (2012), se refiere a la formación de empresas comunales como emprendimientos económicos comunales, en respuesta a las transformaciones y adaptaciones necesarias, que se generan en el contexto; sin embargo, también indica que una de sus mayores dificultades es que el carácter colectivo limita parte de la gestión empresarial y la toma de decisiones, teniendo consecuencias en el manejo y reparto de los beneficios cuando los hay. Dicho esto, se puede afirmar que el éxito o el fracaso de una empresa comunal estarán relacionados con las características de la organización de la comunidad.

Las empresas comunales fueron reconocidas oficialmente por el Estado en el año 1995 como un intento de implantar nuevas formas de régimen interno, debido a que en

ese año se modificó el régimen general de las comunidades campesinas (Robles (2010).

En conclusión, se puede decir que la formación de una empresa comunal forma parte de un conjunto de acciones impulsadas por el Estado que, en su mayoría, apuestan por el fortalecimiento de la comunidad campesina, ya que se forman con el objetivo de gestionar los recursos productivos de la comunidad, pudiendo ser recursos agrícolas, económicos, humanos, etc. Al realizarse una efectiva gestión de estos recursos, se impulsa el desarrollo rural y, como consecuencia, permite la sostenibilidad de la comunidad (Naganoma, 2014).

Es válido indicar que, si bien el modelo presidencial es lo que funciona en la organización interna de las comunidades, durante el gobierno Fujimori se implementaron otras formas de régimen interno por medio de la promulgación de 2 leyes, las cuales modificaron el régimen general de las comunidades campesinas: Ley N° 26505 o Nueva Ley de Tierras, promulgada en julio de 1995 y la Ley N° 26845, conocida como la Ley de tierras de las comunidades campesinas de la costa; las cuales tuvieron como objetivo incentivar la formación empresarial de la organización (Robles, 2004).

Sin embargo, a partir de este decreto, no todas las comunidades se mostraron conformes con ello, ya que les costaba cambiar o modificar su estructura inicial, pues este nuevo modelo de organización de las tierras comunales tiene 3 fines:

- 1) Las tierras planas y mejor irrigadas servirían para la explotación de la empresa comunal,
- 2) Las tierras periféricas se repartirían en propiedad a las familias comuneras en actividad, y
- 3) Las tierras eriazas y no irrigables con recursos minerales se venderían a las empresas mineras que allí funcionan y a los nuevos concesionarios.

En la actualidad, se debe resaltar que las características de la empresa comunal y su éxito dependerán mucho del proceso de desarrollo y organización que ha tenido la comunidad campesina y sus experiencias empresariales previas.

La empresa comunal, a lo largo del tiempo, ha presentado diversos cambios. En un primer momento, la empresa surge como una propuesta comunal; en los últimos años, se ha visto un cambio radical en la administración que, habitualmente, se encuentra a cargo de la directiva comunal; sin embargo, actualmente, el presidente del directorio de la empresa no es necesariamente el presidente de la comunidad. Así mismo, otro cambio se da en la elección del directorio, el cual en muchas ocasiones se realiza mediante la votación de todos los socios comuneros, dejando de lado a la asamblea comunal (Celi, 2014)

Considerando lo descrito anteriormente, se describe brevemente el caso de la empresa comunal Emiconsath, que desde sus inicios 2008, tuvo una forma de gestión diferente a otras, las cuales, en su mayoría, buscan ser una fuente de mano de obra extra al trabajo agropecuario, En cambio, la propuesta de Emiconsath es funcionar como fuente de ingresos, mediante la prestación de servicios, bajo estándares establecidos por las empresas mineras con las que se relaciona (María Celi, 2014).

Con ello, se puede concluir que la empresa está conformada por comuneros; sin embargo, su gestión administrativa puede realizar de manera independiente de la comunidad.

Es probable, que debido al incremento promedio del nivel educativo y al entorno económico, se pueden favorecer las comunidades mediante esta nuevas iniciativas, las cuales les permiten insertarse y experimentar en el amplio mundo empresarial, pero es aquí donde surge las siguientes preguntas: ¿Qué impacto tienen estas empresas comunales para el desarrollo de la comunidad? ¿Qué limitaciones tienen para realizar su gestión de manera óptima? ¿Cómo se relacionan con las grandes empresas? ¿Las empresas comunales han contribuido en la mejora del relacionamiento entre comuneros y la empresa minera? ¿Son competentes los colaboradores de una empresa comunal?, etc.

3.2.2. Empresas comunales como proveedora de servicios de mano de obra.

La creación de una empresa comunal que provee servicio de mano de obra, busca asegurar los intereses de los comuneros y defender sus derechos. En este sentido, la comunidad campesina y empresa comunal dependen de los acuerdos que mantenga

con la empresa minera y obtiene la prioridad en lo que respecta a la prestación de mano de obra especializada frente a otras contrataciones que pueden establecerse en la comunidad.

La creación de una empresa comunal proveedora de servicios, permite que la comunidad se empodere frente a la empresa minera, ya que, con la prestación de mano de obra y demás servicios que se brinda, los miembros se benefician, incrementando la ganancia para los comuneros debido a los acuerdos y al manejo político adecuado y muy informado frente a la empresa minera.

Cabe indicar, que en varias empresas comunales no necesariamente los socios trabajan en la empresa y no todos los que trabajan son socios, puesto que la empresa es creada en su mayoría para que trabajen terceros para terceros” (Celi, 2014).

Este escenario se da debido a que las empresas mineras solicitan mano de obra calificada y, en muchas ocasiones, no se encuentran personas que cumplan con el perfil requerido dentro de la comunidad. Es por ello que, si bien se tiende a priorizar el contrato de mano de obra local, está permitido reclutar mano de obra externa en caso de no encontrarlo. Con esto, se puede decir que estas empresas están concebidas, principalmente, para que la comunidad reciba los beneficios de la actividad económica por ser los accionistas de la empresa pero no por su fuerza laboral (Celi, 2014).

Este nuevo tipo de organización permite el crecimiento de la comunidad, ya que va adquiriendo potencial de negociación cada vez mayor ante las empresas mineras, tal como en su momento lo afirmó Helfgott (2009:337), quien indicó que:

“(…) con este tipo de empresas se dan nuevas relaciones de poder, en las que la comunidad se preocupa menos por temas de contaminación, pero al mismo tiempo adquiere más poder, pues, si no está de acuerdo con la empresa minera, puede hacer una paralización, no sólo comunal sino con la mano de obra trabajando en la empresa”

CAPÍTULO IV. MARCO LEGAL

Los conceptos antes descritos dentro del territorio peruano están sujetos a diversas normas legales, las cuales rigen su comportamiento o relacionamiento con los demás actores. En este capítulo se describirán alguna de ellas comenzando por las normas generales, así como las específicas que están dirigidas sólo al sector minero.

4.1. Normas generales

4.1.1. La Constitución Política del Perú

La Carta Magna de 1993, reconoce a las Comunidades Campesinas, definiéndolas de la siguiente manera:

Título III. Del Régimen económico

Capítulo VI. Del régimen agrario y de las comunidades campesinas y nativas – Principios Generales.

Artículo 89: “Las Comunidades campesinas y las nativas tienen existencia legal y son personas jurídicas. Son autónomas en su organización, en el trabajo comunal, en el uso y la libre disposición de sus tierras, así como, en lo económico y administrativos, dentro del marco que la ley establece. La propiedad de sus tierras es imprescriptible, salvo en el caso del abandono previsto en el artículo anterior.

El Estado respeta la identidad cultural de las Comunidades Campesinas y Nativas”.

4.1.2. Código Civil Peruano

El Código civil en la sección cuarta, título único, artículos 134 y 135, página 90, reconoce y define a las comunidades campesinas de la siguiente manera:

“Organizaciones tradicionales y estables de interés público, constituidas por personas naturales y que su fin se orienta al mejor aprovechamiento de su patrimonio para beneficio general y equitativo de los comuneros. Así mismo, dispone que, para que las comunidades gocen de existencia jurídica, requieren tanto de su inscripción en el registro respectivo como de su reconocimiento oficial.”

4.2. Normas específicas:

4.2.1. Ley General de las comunidades campesinas

La Ley general de las comunidades campesinas N° 24656, regula los derechos y deberes que la constitución les otorga a las comunidades campesinas. Para efectos de la presente investigación, se mencionarán las siguientes:

- Respeta y protege el trabajo comunal como una modalidad de participación de los comuneros, dirigida a establecer y preservar los bienes y servicios de interés comunal, regulado por un derecho consuetudinario autóctono;
- Promueve la organización y funcionamiento de las empresas comunales, multinacionales y otras formas asociativas libremente constituidas por la comunidad; y,
- Respeta y protege los usos, costumbres y tradiciones de la comunidad. Propicia el desarrollo de su identidad cultural.

Adicional a ello, en la ley también se mencionan los principios sobre la cual se rigen las comunidades campesinas, así como las funciones de las mismas, entre las que encontramos:

- Constituir empresas comunales, multicomunales y otras formas asociativas;
- Promover, coordinar y apoyar el desarrollo de actividades y festividades cívicas, culturales, religiosas, sociales y otras que respondan a valores, usos, costumbres y tradiciones que les son propias.

El título VII de la Ley en mención, se refiere al régimen económico de las comunidades campesinas, detallándose la actividad empresarial de estas comunidades en el capítulo II.

En el Artículo 25 se mencionan las modalidades mediante las cuales las comunidades campesinas pueden ejercer su actividad empresarial:

- a) Empresas comunales;
- b) Empresas multicomunales; y,
- c) Participando como socias en empresas del sector público, asociativo o privado.

Mientras que en los Artículos 26 y 27 hace referencia a los modelos de organización de las mismas y se detallan sus características, entre las cuales se puede resaltar las siguientes:

Las empresas comunales son propiedad de las comunidades campesinas, que utilizando su personería jurídica y su autonomía en el ámbito económico y administrativo, están facultadas para administrar sus actividades económicas de forma empresarial, teniendo como finalidad resguardar y asegurar el bienestar y el desarrollo de la comunidad.

Estas empresas comunales se constituyen para desarrollar cualquier actividad y servicio económico requeridos por las necesidades del desarrollo comunal.

El reglamento estipulado por cada comunidad determinara sus políticas de organización y funcionamiento, lo económico-financiero y lo laboral, incluyendo la distribución de utilidades, así como la disolución y liquidación de estas empresas.

Según esta ley, la constitución de una empresa multicomunal y toda acción que la modifique serán acordadas en asamblea general que celebren los delegados de las comunidades socias; sin embargo, ya se ha explicado en los párrafos anteriores que esto último, actualmente, ha sido modificado.

Por último, es importante recalcar qué empresas tienen existencia legal desde el momento de su inscripción en el “Libro de comunidades campesinas y nativas del registro de personas jurídicas de los registros públicos”, pues la presentación las copias certificadas del acta de constitución ante un notario son documentos suficientes para su inscripción ante los registros pertinentes.

Cabe indicar que, en relación a la empresa minera la Ley N° 26505 hace mención a la inversión privada en tierras de las comunidades campesinas, detallándose lo siguiente: “La presente ley establece los principios generales necesarios para promover

la inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras del territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas” (Decreto Supremo N° 045-93 AG).

Con lo antes mencionado, se considera que las comunidades campesinas, así como las empresas comunales son reconocidas por el Estado Peruano.

CAPÍTULO V. PERFIL DE LOS ACTORES

5.1. Sociedad Minera El Brocal S.A.A.

La mina Sociedad Minera El Brocal – Unidad de producción Colquijirca, es una empresa subsidiaria de la Compañía de Minas Buenaventura quien actualmente es la principal accionista, dueña de casi el 100% del capital social de Inversiones Colquijirca que controla el 61.43% de la estructura societaria de la Sociedad Minera El Brocal.

El Brocal es una empresa minera polimetálica que se dedica a la extracción, concentración y comercialización de plata, plomo, zinc y cobre. Realiza sus operaciones en la unidad minera de Colquijirca y en la planta concentradora de Huarauca.

5.1.1. Ubicación

La unidad minera de Sociedad Minera El Brocal se encuentra en el centro poblado de Colquijirca, ubicado en el distrito de Tinyahuarco a 4250 m.s.n.m, provincia de Pasco, departamento y región de Pasco, Perú.

Figura N° 5.6. Plano de la Sociedad Minera El Brocal - unidad minera Colquijirca



Fuente: UNI, 2012 Hernández 2012

Elaboración: Hernández 2012

Figura N° 5.7. Vista satelital de la ubicación de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A. – Unidad minera Colquijirca



Fuente: Google maps, 2019
Elaboración: Google

5.1.2. Operaciones

- **Tajo Norte:** Mina con operación a tajo abierto, profundizado en bancos de 6 metros de altura. En esta mina se explota minerales polimetálicos conformados principalmente por plata, plomo y zinc.

Figura N° 5.8. Vista Panorámica de Operación Tajo Norte



Fuente: http://www.elbrocal.pe/infografia_del_proceso_minero_metalurgico.html
Elaboración: Sociedad Minera El Brocal

- **Marcapunta Norte:** Mina con operación subterránea que explota minerales de cobre. La mineralización se encuentra en rocas carbonatadas con horizontes arcillosos y la geometría del yacimiento se presenta paralela a la estratificación.

Figura N° 5.9. Fotografía de operación subterránea Marcapunta Norte



Fuente: <http://www.elbrocal.pe/mina.html>
Elaboración: Sociedad Minera El Brocal

5.1.3. Planta concentradora Huaraucaca

Ubicada en la comunidad de Huaraucaca a 7.5 km del tajo abierto, cuenta con una capacidad instalada de 18,000 toneladas métricas por día, además, esta planta tiene una instalación industrial que utiliza el proceso de flotación selectiva para lograr la concentración de los minerales. Dadas las características de equipamiento y disposición, está en capacidad de beneficiar minerales de plata, plomo, zinc provenientes de la minas Tajo Norte, así como los minerales de cobre provenientes la mina Marcapunta Norte.

El mineral de Marcapunta es tratado en la planta 1, que utiliza el proceso de flotación selectiva para lograr la concentración de la mineralización económica de cobre; incluye los procesos de chancado, clasificación, molienda, acondicionamiento, flotación y filtrado, así como las respectivas canchas de almacenamiento de relaves.

El mineral del Tajo Norte es tratado en la planta 2 que utiliza el proceso de flotación selectiva para lograr la concentración de la mineralización económica. Incluye los procesos de chancado, lavado, clasificación, molienda, acondicionamiento, flotación y filtrado, así como las respectivas canchas de almacenamiento de relaves.

La planta cuenta con acceso directo de ferrocarril, por lo que se utiliza dicho medio para el transporte de los concentrados hacia el puerto ubicado en la provincia del Callao. En la Figura N° 5.10, se puede observar la dinámica del proceso metalúrgico de la Sociedad Minera El Brocal.

Figura N° 5.10. Proceso minero metalúrgico de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.



Fuente: http://www.elbrocal.pe/infografia_del_proceso_minero_metalurgico.html
Elaboración: Sociedad Minera El Brocal

5.1.4. Cultura Corporativa

Según lo descrito en su memoria anual del año 2018, la Sociedad Minera El Brocal S.A.A. considera como parte de su cultura corporativa la misión, visión y valores corporativos que se detallan a continuación:

Misión:

“Producir concentrados minerales y metales, garantizando la creación de valor para los accionistas. Realizar actividades de exploración, asegurando la continuidad del proceso de explotación del mineral, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores y las comunidades del entorno. Mantener el compromiso de operar y desarrollar nuestros proyectos con

innovación, eficacia, seguridad, responsabilidad social y ambiental y buen gobierno corporativo”.

Visión:

“El Brocal es una empresa minero metalúrgica moderna, que opera con rentabilidad en sus inversiones; cuenta con amplios recursos y reservas de mineral que garantizan su sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo, a partir de nuevas operaciones mineras que opera con responsabilidad para con su entorno”.

Valores:

- **Integridad:** Para que nuestras acciones se desarrollen con entereza moral y probidad.
- **Respeto:** Para afianzar nuestra relación con los grupos de interés y velar por la preservación del medio ambiente.
- **Lealtad:** Para afirmar nuestro compromiso con la empresa y sus integrantes.
- **Laboriosidad:** Para realizar las tareas con esmero y hacer algo más que cumplir con lo imprescindible, lo obligatorio o lo mínimo necesario.
- **Honestidad:** Para comportarnos y expresarnos con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.
- **Transparencia:** Para informar de manera objetiva y oportuna acerca de nuestras actividades.
- **Solidaridad:** Para coadyuvar al desarrollo sostenible del entorno.

5.1.5. Principales áreas de Influencia de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.

A continuación, se mencionarán las principales comunidades campesinas que conforman el área de influencia de la Sociedad Minera El Brocal.

Es importante resaltar que dichas comunidades han sido identificadas y aprobadas de acuerdo al estudio de impacto ambiental, mediante el cual se realiza un estudio de línea de base ambiental y social y con ello se identifican los impactos positivos y

negativos en las comunidades, así como sus respectivos planes de mitigación y controles;. Por lo tanto, según el grado de afectación directa durante el ciclo de vida de la operación, se les califica como “Área de Influencia Directa” (AID) o “Área de Influencia Indirecta” (AII).

Tabla N° 5.2. Comunidades del área de influencia directa de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.

Comunidades del área de influencia directa		
Departamento	Distrito	Nombre de la Comunidad
Pasco	Tinyahuarco	Santa Rosa de Colquijirca
		Centro poblado de Colquijirca
		Huaraucaca
		Smelter

Fuente: Sociedad Minera El Brocal, Memoria anual 2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 5.3. Comunidades del área de influencia indirecta de la Sociedad Minera El Brocal S.A.A.

Comunidades del área de influencia indirecta		
Departamento	Distrito	Nombre de la Comunidad
Pasco	Tinyahuarco	Racacancha
		Lancari
	Vicco	Vicco
		Centro poblado de Shelby
		Cochamarca
	Simón Bolívar	Ucrucancha
		Sacrafamilia

Fuente: Sociedad Minera El Brocal, Memoria anual 2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.1.6. Gestión social y políticas de valor compartido

La Sociedad Minera El Brocal gestiona y fortalece las relaciones con sus áreas de influencia, mediante su área de asuntos sociales, la cual en la actualidad está conformada por cinco colaboradores; de los cuales, tres son coordinadores de asuntos sociales, quienes tienen a su cargo un número determinado de comunidades pertenecientes a las áreas de influencia; estos coordinadores están dirigidos por el jefe de asuntos sociales y por el superintendente de asuntos sociales.

La Sociedad Minera el Brocal, en su reporte anual de sostenibilidad 2018, indica que el área de asuntos sociales es quien tiene como objetivo fortalecer las relaciones con las poblaciones de su entorno más próximo, con el fin de buscar que sus acciones sociales generen valor compartido, garantizando un entorno de confianza y legitimidad; es por ello, que busca mantener el diálogo directo y permanente con las autoridades de su área de influencia directa, así como con los pobladores. Para esto, ha implementado espacios de diálogo de puertas abiertas llamados “Oficinas de información permanente” en los centros poblados de Colquijirca, Smelter, Huaracaca y Vicco (El Brocal, 2018).

Adicional a ello, en el mismo reporte también se mencionan como parte de la gestión social, el desarrollo de trabajos de infraestructura realizados en las zonas aledañas a la unidad minera, entre los que destacan construcciones de instituciones educativas, municipalidades, locales de comunidades, mejoramiento y mantenimiento de vías de acceso, mejoramiento y ampliación de servicios de saneamiento, reparación de viviendas, etc.

Así mismo, se hace mención al apoyo social y respeto a la cultura y costumbres, donde se detalla el apoyo económico que brinda para la realización de campañas navideñas, aniversarios de las comunidades, campeonatos deportivos, campañas de salud, programas de educación medioambiental que se desarrollan en escuelas, etc.

Por último, destaca que el fortalecimiento de empresas comunales, como un aspecto que va más allá de la responsabilidad social de su entorno, pues genera valor compartido con sus comunidades campesinas, quienes alcanzan su desarrollo a través de los servicios que sus empresas comunales les proveen a la empresa, describiendo

una lista de los principales servicios que le brinda cada una de estas empresas comunales y que, como consecuencia, la empresa es un importante generador de empleos para las áreas de influencia.

Considerando la literatura revisada ¿podrían estas iniciativas o programas desarrollados por la empresa ser considerados como estrategias de creación de valor compartido? ¿O se trata aún de filantropía o responsabilidad social reactiva? Se espera que estas iniciativas les otorguen a los actores involucrados los resultados económicos y sociales esperados y que estos sean sostenibles en el tiempo, pues ello determinará si se está desarrollando una buena estrategia de valor compartido; sin embargo, es importante acotar que no se ha podido acceder a información que permita medir el impacto generado.

5.2. Comunidad Campesina Huaraucaca / ECOSEM – Huaraucaca

La comunidad campesina de Huaraucaca, se encuentra ubicada en el distrito de Tinyahuarco, perteneciente a la provincia de Pasco, región Pasco, a 4270 m.s.n.m,

El distrito de Tinyahuarco comprende de 113 centros poblados y, según el último censo realizado por el INEI en el año 2017, cuenta con una población total de 6,755 habitantes, siendo los principales centros poblados: Colquijirca, Huaraucaca, Villa de Pasco y Smelter (capital del distrito), pues en dichos centros poblados se concentra la mayor cantidad de la población. En las tablas N° 5.4. y N° 5.5., se detalla la cantidad de habitantes del distrito por género y por zona en la que habitan, respectivamente. Aquí, se puede verificar que la mayor cantidad de habitantes del distrito pertenecen al sexo masculino, los cuales, en su mayoría, habitan en la zona urbana.

Tabla N° 5.4. Detalle de habitantes por sexo del distrito de Tinyahuarco

Distrito, sexo	Total	Grupos de edad					
		Menores de 1 año	1 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
DISTRITO TINYAHUARCO	6 755	111	1 574	1 785	1 850	1 140	295
Hombres	3 855	54	819	1 068	1 143	640	131
Mujeres	2 900	57	755	717	707	500	164

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, Censo 2017

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 5.5. Detalle de habitantes según zonificación del distrito de Tinyahuarco

Distrito, área urbana y rural	Total	Grupos de edad					
		Menores de 1 año	1 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
DISTRITO TINYAHUARCO	6 755	111	1 574	1 785	1 850	1 140	295
URBANA	6 681	110	1 564	1 773	1 835	1 116	283
RURAL	74	1	10	12	15	24	12

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, Censo 2017

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se muestra la tabla N° 5.6. en la que se detalla la cantidad de habitantes que conforman la población del distrito según su condición de actividad económica. Aquí se verifica que los hombres entre las edades de 14 a 44 años concentran la mayor cantidad de la PEA, mientras que las mujeres entre las edades de 14 a 64 años conforman la mayor cantidad de No PEA.

Tabla N° 5.6. Población de Tinyahuarco según condición de actividad económica

DISTRITO DE TINYAHUARCO	Total	GRUPOS DE EDAD			
		14 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 a más
TOTAL	5 161	1 876	1 850	1 140	295
PEA	3 018	915	1 333	716	54
Hombres	2403	713	1090	564	36
Mujeres	615	202	243	152	18
NO PEA	2 143	961	517	424	241
Hombres	629	405	53	76	95
Mujeres	1514	556	464	348	146

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, Censo 2017

Elaboración: Autores de esta tesis.

Seguido por las tablas N° 5.7. y N° 5.8., donde se puede observar que el sector de minería es aquel donde se concentra la PEA del distrito. Así mismo, que el sexo masculino es aquel que se dedica a laborar más en este sector.

Tabla N° 5.7. Población económicamente activa del distrito de Tinyahuarco de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, y rama de actividad económica

Distrito y rama de actividad económica	Total	Categoría de ocupación						Desocupado
		Empleador/a o patrono/a	Trabajador/a independiente o por cuenta propia	Empleado/a	Obrero/a	Trabajador/a en negocio de un familiar	Trabajador/a del hogar	
DISTRITO TINYAHUARCO	3 018	68	373	1 036	1 356	50	8	127
Explotación de minas y canteras	1 202	6	5	471	718	2	0	0
Construcción	282	1	44	34	202	1	0	0
Transporte y almacenamiento	246	5	80	30	130	1	0	0
Comerc. reparación de veh. autom. y motoc.	242	8	113	52	38	31	0	0
Industrias manufactureras	223	6	23	51	140	3	0	0
OTRAS ACTIVIDADES	823	42	108	398	128	12	8	127

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, Censo 2017
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 5.8. Población económicamente activa masculina del distrito de Tinyahuarco de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, y rama de actividad económica

Provincia de Tinyahuarco, sexo y rama de actividad económica	Total	Categoría de ocupación						Desocupado
		Empleador/a o patrono/a	Trabajador/a independiente o por cuenta propia	Empleado/a	Obrero/a	Trabajador/a en negocio de un familiar	Trabajador/a del hogar	
Hombres	2 403	46	230	775	1 284	21	1	46
Explotación de minas y canteras	1 164	6	4	442	710	2	0	0
Construcción	274	1	44	33	196	0	0	0
Transporte y almacenamiento	233	5	78	26	123	1	0	0
Industrias manufactureras	211	5	18	50	135	3	0	0
Comerc. reparación de veh. autom. y motoc.	129	2	39	38	36	14	0	0
OTRAS ACTIVIDADES	392	27	47	186	84	1	1	46

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, Censo 2017
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por último, se muestra la tabla N° 5.9., en la que se detalla el nivel educativo alcanzado, considerando a la población del distrito mayor de 14 años. En dicha tabla, se puede verificar el nivel alcanzado por la mayoría de habitantes es el nivel secundario.

Tabla N° 5.9. Población de 14 y más años de edad del distrito de Tinyahuarco, por grupos de edad según nivel educativo alcanzado

Provincia, distrito, nivel educativo alcanzado	Total	Grupos de edad			
		14 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
DISTRITO TINYAHUARCO	5 161	1 876	1 850	1 140	295
Sin nivel	96	5	14	29	48
Inicial	2	1	-	1	-
Primaria	519	41	105	204	169
Secundaria	2 289	841	798	590	60
Básica especial	2	-	2	-	-
Sup. no univ. incompleta	351	167	132	50	2
Sup. no univ. completa	816	346	369	95	6
Sup. univ. incompleta	331	211	85	34	1
Sup. univ. completa	709	259	318	124	8
Maestría / Doctorado	46	5	27	13	1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, Censo 2017
 Elaboración: Autores de esta tesis.

Es importante recalcar que, según los datos presentados, se ha podido observar que la mayor cantidad de pobladores pertenecientes a la población económicamente activa del distrito se encuentran laborando en el sector minero. Esto se debe a que, según datos históricos, la Fundición Tinyahuarco, como se le conocía a inicios del siglo 20, fue una de las zonas mineras más grandes y reconocidas de la época y que en la actualidad se le conoce como un distrito minero por excelencia.

La comunidad de Huaraucaca fue reconocida como tal el 11 de Enero de 1964 bajo el decreto supremo 008; sin embargo, la ratificación de su reconocimiento se dio 1969 mediante la Ley de Reforma Agraria N°17716, donde se les adjudicó 1676 hectáreas por la Ley 22748 que condona a beneficiarios de la Reforma Agraria pago deuda (Risco, 2015).

Huaraucaca es una de las comunidades más importantes del distrito, debido a que en esta comunidad se ubica la planta procesadora de los minerales extraídos por las unidades Tajo Norte y Marca Punta Norte, propiedad de la Sociedad Minera El Brocal, y debido a la presencia de la actividad minera es potencial generadora de empleo.

Adicional a ello, es importante indicar que a simple vista se puede observar que dicha comunidad es la que ha logrado un mayor desarrollo en infraestructura, pues, si se compara con la comunidades aledañas a ella donde también se encuentra la minera, habría una diferencia con respecto al desarrollo según lo manifestado por mismos pobladores, quienes indican que se debe a la eficiente gestión de la comunidad mediante su empresa comunal.

Para el presente estudio se ha podido obtener datos actualizados de la cantidad de habitantes de la comunidad, los cuales se detallan en la tabla N° 5.10., donde también se puede verificar el número de habitantes de las comunidades aledañas pertenecientes a la zona de influencia directa de la Sociedad Minera El Brocal. Asimismo, se puede apreciar que la comunidad Huaraucaca representa el mayor impacto dentro del área de influencia de la Sociedad minera el Brocal.

Tabla N° 5.10. Población del área de influencia directa de la Sociedad Minera El Brocal

Población del AID – Porcentual				
Áreas de ID	Familias	% Familias	Población	% Población
Huaraucaca	540	34.82%	1620	32.48%
Smelter	450	29.01%	1350	27.06%
Sta Rosa de Colquijirca	226	14.57%	678	13.59%
Centro Poblado Colquijirca	335	21.60%	1340	26.86%
Total	1551		4988	

Fuente: Sociedad Minera El Brocal, 2019

Elaboración: Autores de esta tesis

Servicios públicos:

- **Servicios de salud:** La posta médica de Huaraucaca cuenta con un limitado abastecimiento infraestructural, además, tiene un horario de atención restringido (3 veces a la semana) según lo observado y cuenta con una oferta de medicamentos bastante precaria.

- **Servicios de educación:** Según datos del Ministerio de Educación, en la actualidad Huaraucaca cuenta con 3 instituciones educativas en total, 2 de ellas de nivel inicial y 1 de nivel primaria. Es importante indicar que la comunidad de Huaraucaca no cuenta con una institución de nivel secundaria, por lo que aquellos pobladores que lo requieren deben desplazarse a cualquiera de las 2 instituciones públicas que se encuentran en el centro poblado de Colquijirca, ubicado a 10 minutos de la comunidad. En la tabla N° 5.11. se puede observar el detalle de las instituciones educativas mencionadas.

Tabla N° 5.11. Instituciones educativas por niveles

Código modular	Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia	Distrito / Comunidad	Alumnos (Censo ed. 2018)	Docentes (Censo ed. 2018)	Secciones (Censo ed. 2018)
3910857	MI BUEN PASTOR	Inicial No Escolarizado	Pública - Sector Educación	Tinyahuarco / Huaraucaca	14	0	1
1143833	EL TIGRE	Inicial - Jardín	Pública - Sector Educación	Tinyahuarco / Huaraucaca	49	3	3
0425231	34103 HEROES DEL 41	Primaria	Pública - Sector Educación	Tinyahuarco / Huaraucaca	27	3	6
0427765	JOSE CARLOS MARIATEGUI	Secundaria	Pública - Sector Educación	Tinyahuarco / Colquijirca	245	24	12
0708750	REPUBLICA DE ARGENTINA	Secundaria	Pública - Sector Educación	Tinyahuarco / Colquijirca	81	8	5

Fuente: Ministerio de Educación
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.1 Empresa Comunal de Servicios Múltiples – Huaraucaca

La empresa comunal de la comunidad campesina de Huaraucaca, inició sus labores en el año 1998 como contratista comunal en el sector minero, realizando, en sus primeros años, labores en mantenimiento de canales y diques, venta de agregados y en el alquiler de camionetas y camiones. En el año 2008, luego de una evaluación del equipamiento, recursos y potencialidad de la empresa, se convierte una empresa contratista con altos niveles de competitividad en el mercado y se procedió a la creación, junto a su posterior inscripción en registros públicos de las Empresas Ecosem Huaraucaca y ESG como empresas comunales de la comunidad de Huaraucaca. La Empresa Comunal de Servicios Múltiples ECOSEM Huaraucaca se orienta a brindar labores de construcción civil y servicios periféricos en el sector minero, mientras que la Empresa de Servicios Generales (ESG) Huaraucaca se dedica a la intermediación laboral para actividades de limpieza, remediación de suelos, entre otros.

Visión y Misión de la empresa comunal:

La empresa ECOSEM – HUARAUCACA manifiesta en su página web lo siguiente:

Visión: “Ser reconocidos y estar posicionados como una de las mejores empresas en los sectores de minería y construcción en el mundo”.

Misión: “La Empresa Comunal De Servicios Múltiples Huaraucaca es una empresa contratista general en el ámbito de la Minería y Construcción, cuya misión es satisfacer las necesidades de servicios en todo lo referente a construcción de obras civiles, mecánicas, eléctricas y electrónicas con eficiencia y calidad de servicio en todas nuestras operaciones, utilizando las más modernas maquinarias y tecnología de punta, respetando la vida y la salud de los trabajadores, el medio ambiente y la ecología del entorno, sobre toda actividad que realiza la empresa, enmarcándose en todos los estándares que las normas y leyes establecen”.

Organización administrativa de la empresa comunal Huaraucaca:

Es importante indicar que el órgano principal de empresa principal es el directorio, el cual está conformado por el presidente de la comunidad. Las decisiones que se tomen dentro de la empresa comunal siempre deben ser en conocimiento del presidente, pues la dirigencia de la comunidad es el factor relevante en la estrategia de gestión de la empresa comunal y de la comunidad, ya que asegura la continuidad de la actividad empresarial (Risco, 2015).

Servicios:

ECOSEM – Huaraucaca, según su página web institucional, actualmente brinda los siguientes servicios, siendo su principal cliente la Sociedad Minera El Brocal:

- Movimiento de tierras, ejecución de proyectos en:
 - Obras a tajo abierto.
 - Construcción de carreteras y accesos.
 - Construcción de depósitos de relave, pads de lixiviación, reservorios.
 - Instalación de geosintéticos.
- Servicios de diseño y construcción de obras de ingeniería civil.
- Estructuras de concreto armado.

- Construcción, reparación y mantenimiento de vías y carreteras.
- Saneamiento, obras de alcantarillado.
- Obras hidráulicas:
 - Presa vertedero
 - Instalaciones domiciliarias
- Construcción Industrial
 - Construcción y montaje electromecánico para empresas nacionales enfocadas al desarrollo de proyectos de ingeniería y construcción en sectores productivos, extractivos y energéticos.
 - Ejecución de montaje industrial de proyectos, ingeniería de detalle, suministro e instalación de componentes y puesta en marcha.
- Minería y plantas industriales
- Montaje estructural y electromecánico
- Mantenimiento industrial (mecánico)
- Electricidad y electrónica
- Mantenimiento Industrial (Eléctrico)
- Desarrollo de ingeniería y ejecución de proyectos.
- Servicios de topografía
- Transporte de minerales, tierras de préstamo y materiales en general.
- Medio ambiente
 - Desarrollo y ejecución de proyectos para la remediación de los terrenos usados para los relaves mineros, para las aguas ácidas y para evitar la degradación de los terrenos.
 - Manejo de residuos sólidos en aceites usados
- Transporte de personal en buses interprovinciales.

En la tabla N° 5.12., se muestra la cantidad de trabajadores contratistas de empresas comunales que brindan servicios para la Sociedad Minera El Brocal;

Tabla N° 5.12. Cantidad de trabajadores de empresas comunales contratistas de la Sociedad Minera El Brocal (área operativa)

ACTIVIDAD	EMPRESAS COMUNAL CONTRATISTAS	Empl. Mina	Obreros	Total
MINA	ECOSEM HUARAUCACA (H)	29	374	403
	ECOSEM SMELTER	31	187	218
	ECOSARC	7	41	48
	COMUNIDAD CAMPESINA SMELTER	2	6	8
TERCEROS COMPLEMENTARIOS	ECOSERM VICCO	3	12	15
	ESG HUARAUCACA	4	39	43

Fuente: Sociedad Minera El Brocal, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar, tanto la empresa Ecosem-H como la comunidad de Huaraucaca (tabla N° 5.10) representan el mayor impacto dentro del área de influencia de la Sociedad Minera El Brocal, pues es allí donde se concentra la mayor cantidad de mano de obra, así como la mayor cantidad de habitantes. Es decir, son los actores que representan el mayor valor en términos de resultados del impacto, pues la mano de obra de estos trabajadores genera un impacto económico y de desarrollo para sus familias, así como para su comunidad a través de su empresa comunal, los cuales son destinados para alcanzar su crecimiento socio económico.

Por ello, es importante resaltar que para fines de la presente investigación solo se considerara como principal área de influencia directa a la comunidad campesina de Huaraucaca, debido que es ahí donde se encuentra ubicada la principal planta procesadora de la compañía y, además, se ha considerado que se puede crear un modelo de valor compartido a través de su empresa comunal ECOSEM Huaraucaca, la cual provee la mayor cantidad de actividades de servicios a la compañía en dicha zona, llegándolos a considerar como un socio estratégico para la sostenibilidad de actividades de la compañía.

CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA

Este capítulo consiste en detallar el tipo de investigación utilizado en la presente tesis, así como las técnicas y herramientas utilizadas para la conformación de la muestra, la recolección de los datos y el análisis de los mismos.

6.1. Tipo de investigación

El objetivo de la presente tesis es realizar una propuesta de valor compartido que permita mejorar el relacionamiento y el desarrollo sostenible entre los actores que en ella intervienen; para alcanzarlo, se ha considerado que el enfoque más adecuado es el tipo cualitativo. Esto se debe a que este tipo de investigación provee la flexibilidad necesaria para indagar de una forma más abierta, entre los actores, las características de su relacionamiento; analizar los resultados y realizar la construcción de la propuesta; permitiendo, incluso, ajustarla luego de una evaluación de expertos, lo cual revalida el carácter profundo y enriquecedor de los datos que se obtienen en este tipo de investigaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Asimismo, es importante mencionar que la propuesta se elaboró en base a valoraciones y perspectivas subjetivas de los entrevistados, ya que fueron sus percepciones las que se tomaron en cuenta para determinar su relacionamiento. Además, se consideró el ambiente y contexto particular en el que se desenvuelven, particularidad que aporta detalles y experiencias únicas (2014,19).

6.2. Diseño de la investigación

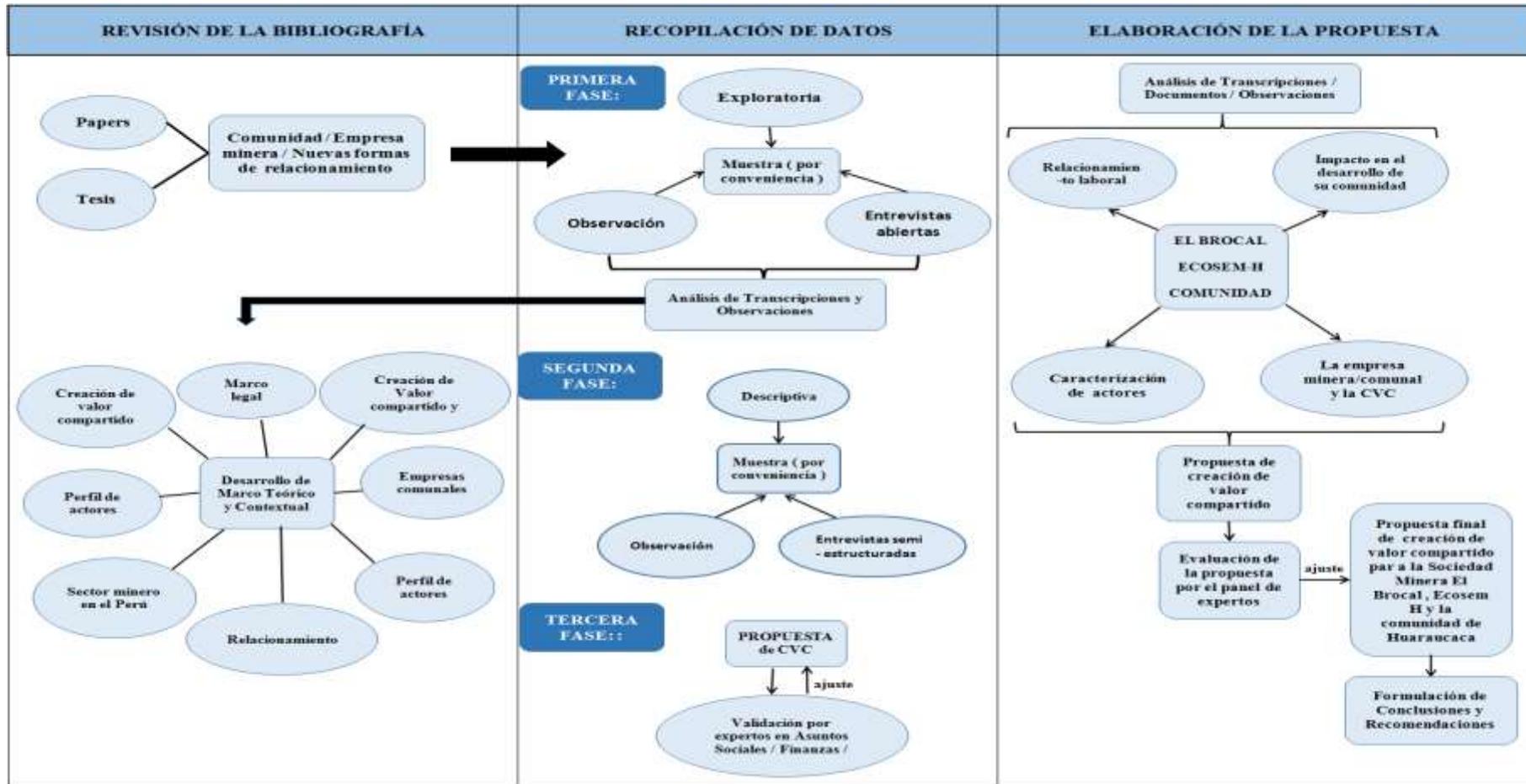
La presente investigación presenta una etapa exploratoria, etapa preliminar donde se viajó a las comunidades de Orcopampa- Arequipa y Huayllay- Cerro de Pasco con la finalidad de indagar y obtener una información base sobre las nuevas formas de relacionamiento que se estaban dando entre dichas comunidades y las empresas mineras. Esta etapa permitió identificar algunas tendencias nuevas y establecer el tono de una investigación más completa. Este tipo de estudios son los que generalmente anteceden a una investigación con otro alcance, como el descriptivo, y se caracteriza por ser más flexible y disperso (2014, 91).

Posteriormente, la investigación pasó a tener un alcance descriptivo una vez que se tuvo una línea base, ya que se enfocó en especificar las características relevantes del relacionamiento entre la comunidad, la empresa comunal y la empresa minera para identificar la brecha a cubrir y, a su vez, proveer insumos para elaborar una propuesta que aborde dicha brecha. Cabe resaltar que, este tipo de estudio permitió mostrar el relacionamiento desde diferentes ángulos (comunidad, empresa comunal y empresa minera); sin embargo, en ninguno de los casos se ejerció una influencia en este contexto, ni se pretendió explicar alguna relación entre las características descritas (2014:92).

En la Figura N° 6.11 se presenta el esquema del diseño de la investigación, el cual consiste en: *Revisión de la literatura*, que abarcó una etapa exploratoria, donde se hizo una revisión preliminar para tener una noción del contexto previo al viaje, y una etapa descriptiva, donde se abordaron temas más específicos que permitieron determinar que la brecha encontrada se afrontaría usando el modelo de creación de valor compartido; *la recopilación de datos*, que se dividió en tres fases; y *la elaboración de la propuesta y ajuste*.

Respecto a la recopilación de datos, se mencionó líneas arriba que esta constó de 3 fases: una primera fase de *recopilación de datos para la parte exploratoria*, en la que se hizo uso de entrevistas abiertas, las cuales fueron analizadas y cuyos resultados sirvieron para establecer la línea base de la investigación. La segunda fase de *recopilación de datos para la parte descriptiva*, una vez que se determinó mediante la literatura que la mejor forma de abordar el tema sería a través del modelo de creación de valor compartido, se realizaron entrevistas con guías semi estructuradas, cuyos resultados permitieron obtener información para la elaboración de la propuesta. Por último, una fase de *validación* en la cual se presentó la propuesta a un panel de expertos, quienes la revisaron y dieron sus recomendaciones, las mismas que sirvieron para hacer los ajustes respectivos.

Figura N° 6.11. Metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Muestras y técnica de recolección de datos

Para la obtención de los datos, en ambas etapas, la elección de la muestra fue del tipo no probabilístico, pues no se busca generalizar en términos de probabilidad debido a que la riqueza de la información recae en el conocimiento que tienen los entrevistados acerca del tema. Este tipo de muestreo también se conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por ello, se usó el muestreo por conveniencia, donde los participantes se seleccionaron a criterio de los investigadores y por su accesibilidad (que se encuentren presentes); y el grado de entendimiento, respecto al fenómeno y a la información que maneja (por ejemplo, los directivos de la Sociedad Minera El Brocal, los directivos de las empresas comunales y los trabajadores comuneros).

Para la recolección de la información se utilizaron dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. En cuanto a la fuente primaria, esta está conformada por una muestra de 7 personas en la etapa exploratoria, a quienes se les aplicó entrevistas abiertas; y, en la etapa descriptiva, se aplicaron entrevistas semi estructuradas a 12 personas, cuyas preguntas fueron elaboradas tomando en cuenta las características de los miembros de la muestra. Cabe resaltar que esta muestra está conformada por: ejecutivos del área de recursos humanos y asuntos sociales de la Sociedad Minera El Brocal; gerentes y empleados de las empresas comunales del área de influencia de la empresa minera y trabajadores comuneros de la zona. Por último, el panel de expertos estuvo conformado por seis especialistas en estrategias, finanzas y asuntos y gestión social, quienes evaluaron el plan de creación de valor compartido elaborado y cuyas observaciones y recomendaciones fueron aprovechadas para realizar los ajustes hasta obtener el documento final.

Respecto a las fuentes secundarias, además de la información teórica referente al tema de estudio, se tuvo acceso a los archivos, documentación y reportes de la empresa Sociedad Minera El Brocal, relacionada a sus procesos de recursos humanos y asuntos sociales, aunque esta fue limitada.

La técnica utilizada para la recolección de datos es la entrevista cualitativa debido a su flexibilidad y por ser más abierta. A su vez, esta entrevista fue, como se comentó líneas arriba, del tipo: (1) *Abierta* para la parte exploratoria, debido a que en este tipo de diseño las entrevistas suelen ser abiertas y tipo “piloto”, las cuales van tomando forma a medida que se realiza el trabajo de campo; y, (2) *Semi estructurada* en la parte descriptiva, la cual permite el uso de una guía de preguntas y tener la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (2014:403).

Las entrevistas semi estructuradas aplicadas a la Sociedad Minera El Brocal, a los gerentes y empleados de las empresas comunales y a los comuneros, tuvieron como finalidad saber si entre estos dos actores había algún tipo de acercamiento para que, a partir de ello, se pueda tener una idea clara de cómo es percibido el relacionamiento entre estos actores, establecer la problemática común y, así, elaborar la propuesta para crear valor compartido que los beneficie y mejore dicho relacionamiento.

Respecto a la validación, se presentó el plan a un panel de expertos. Este plan contiene las actividades a desarrollar para la creación de valor compartido, la justificación de la elección de los beneficiarios (empresa comunal y comunidad), un análisis del impacto de las actividades propuestas en el plan, así como las actividades de acompañamiento y/o seguimiento para garantizar la sostenibilidad del plan.

Asimismo, las entrevistas antes mencionadas fueron grabadas y debidamente transcritas para ser analizadas con la herramienta de análisis cualitativo ATLAS.ti. Dichas transcripciones figuran en los anexos del presente trabajo de investigación.

Por lo tanto, los datos a recolectar se obtendrán de las entrevistas y también de la documentación existente en los archivos a los que se puedan acceder.

A continuación, se presentan los cuadros con las características de los entrevistados en cada etapa de la presente investigación.

Tabla N° 6.13. Cuadro de características de entrevistados - Etapa de exploración

ENTREV.	NOMBRE	LOCALIDAD	PROFESION / OFICIO	CARGO	CONDICIÓN	EMPRESA	SEXO	FECHA DE LA ENTREVISTA
E1	Edilberto Herrera	Orcopampa	Moto taxista	-	Comunero	-	M	Setiembre 2018
E2	Graciela Yucra	Orcopampa	-	Ayudantes de cocina	Comunero	Sodexo	F	Setiembre 2018
E3	Elena Taipe	Orcopampa	-	Ayudantes de cocina	Comunero	Sodexo	F	Setiembre 2018
E4	Walter Rondinelli	-	Ing. Zootecnista	Superintendente de Asuntos Sociales	Ejecutivo Mina	Cia Buenaventura	M	Setiembre 2018
E5	Roberto Chale Morales Mateo	Huayllay	-	Ex presidente de la comunidad de Huayllay	Comunero	-	M	Octubre 2018
E6	Nery Agsutin Vicente	Huayllay	-	Presidenta de directorio	Comunero	EMICONSATH	F	Octubre 2018
E7	Florencio Abad Pajuelo Inza	Huayllay	-	Ex candidato a la alcaldía de Huayllay	Comunero	Radio Megahits	M	Octubre 2018

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6.14. Cuadro de características de entrevistados – Etapa descriptiva

ENTREV.	NOMBRE	LOCALIDAD	PROFESION / OFICIO	CARGO	CONDICIÓN	EMPRESA	SEX O	FECHA DE LA ENTREVISTA
E1	Romel Edgar Valentín Carbajal	Huaraucaca	Técnico en electrónica industrial	Operario de bombeo	Comunero	Ecosem	M	ABRIL
E2	Jonathan Denis Lopez Callupe	Huaraucaca	Obrero	Operario de línea amarilla	Comunero	Ecosem	M	ABRIL
E3	Christian Meza Ricapa	Huaraucaca	Obrero	Ayudante	Comunero	Ecosem	M	ABRIL
E4	Juan Benito Rodríguez	Huaraucaca	Obrero	Operador	Comunero	Ecosem	M	ABRIL
E5	Rolando Estrada	Colquijirca	Obrero	-	Comunero	AYOR	M	ABRIL
E6	Gino Ortiz Portugal	-	Comunicador	Coordinar de Asuntos Sociales	Empleado	Sociedad Minera El Brocal	M	ABRIL
E7	Jhon Sulla Bernal	-	Sociologo	Jefe de Asuntos Sociales	Empleado	Sociedad Minera El Brocal	M	ABRIL
E8	Julio Manuel Arreátegui	-	Ingeniero de minas	Supervisor de seguridad	Empleado	Sociedad Minera El Brocal	M	ABRIL
E9	Fernando Benito C.	Colquijirca	Ingeniero Civil	Presidente de Directorio / Gerente de operaciones	Comunero	Ecosarc – Empresa Comunal Santa Rosa de Colquijirca	M	ABRIL
E10	Luis Alberto Salazar	Smelter	Ingeniero de Minas	Gerente General	Comunero	Ecosem Smelter	M	ABRIL
E11	Joseph Trinidad	Huaraucaca	Abogado / Ingeniero de Minas	Gerente de Recursos Humanos	Comunero	Ecosem Huaraucaca	M	ABRIL
E12	Arturo Cueva Llanqui	Colquijirca	Ing. de minas	Jefe de Operaciones	Empleado	ECOSARC	M	ABRIL

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6.15. Cuadro de características del panel de expertos

ENTREV.	NOMBRE	CARGO	PROFESION	EMPRESA	SEXO	FECHA DE LA ENTREVISTA
E1	Víctor Fernández Guzmán	Gerente General	Ing. Químico, PhD, MBA	Estrategia & Energía OSINERMING	M	JUNIO
E2	Alfredo Melchor Mendiola Cabrera	Catedrático	Bachiller en Ciencias, PhD, MBA	UNIVERSIDAD ESAN	M	JUNIO
E3	Lidia Aurora Arbayza Fermini	Directora de la Dirección de Programas Institucionales de ESAN	Ing, Industrial, PhD	UNIVERSIDAD ESAN	F	JUNIO
E4	Wendy Rojas López	Consultora en Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Relaciones Comunitarias y Gestión Social	Lic. En Trabajo Social, M. Sc	TASA	F	JUNIO
E5	William Muñoz Marticorena	Director de Investigación	Economista, MBA M.Sc	UNIVERSIDAD CATOLICA SEDES SAPIENTIAE	M	JUNIO
E6	Esteban Orams	Supervisor de Asuntos Sociales y Cumplimiento	Lic. En comunicación para el desarrollo y comunicación social	HUBBAY MINERALS INC	M	JUNIO

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE CREACION DE VALOR COMPARTIDO

7.1. Diagnóstico del público objetivo actual

Como se puede apreciar en la descripción del perfil de los actores, tanto la empresa Ecosem-H como la comunidad de Huaraucaca representan el mayor impacto dentro del área de influencia de la Sociedad Minera El Brocal, pues es ahí donde se concentra la mayor cantidad de mano de obra, así como la mayor cantidad de habitantes. Es decir, son los actores que representan el mayor valor, en términos de resultados de impacto, pues la mano de obra de estos trabajadores genera un impacto económico y de desarrollo para sus familias, por ende, para la comunidad.

Respecto a la empresa comunal, otra argumentación que lleva a considerar este plan de desarrollo con los trabajadores de la empresa ECOSEM –H, está basado en el análisis de las respuestas proporcionadas por los representantes de las empresas comunales, así como por el grupo de comuneros entrevistado quienes forman parte de la empresa comunal y/o pertenecen a la comunidad en mención.

Este análisis se hizo mediante la herramienta *Atlas. Ti*, con la cual se procedió a “codificar” las respuestas a través de palabras o frases; de tal manera, que resuman el tema al que el entrevistado hacía referencia, por ejemplo:

- Tema al que hace referencia: Falta de oportunidades laborales.

“Que no nos dan oportunidades de trabajo a los comuneros” – Romel: Trabajador comunero.

- Temas al que hace referencia: Descontento – Falta de capacitación – Poco desarrollo local.

“En este caso, no se ve, no se está promoviendo, ese tema tal vez capacitación para los comuneros o tal vez desarrollar las potencialidades de los trabajadores que están ya, no se ve. En el caso de ahorita, de la empresa comunal, sí pues, último que hemos adquirido unas maquinarias, se ha estado solicitando que estas maquinarias vengan con una capacitación tal vez para las operaciones ¿Ahí sí se ha dado no? Pero de hecho que es insuficiente porque debería ser más”. Romel: Trabajador comunero.

A continuación, en la tabla N° 7.16., se presenta la incidencia de respuesta o frecuencia de los 10 principales temas a los que hacen referencia los representantes de las empresas comunales, que pertenecen a la zona de influencia de la Sociedad Minera El Brocal, respecto a su situación dentro de la comunidad, así como a la situación de la relación que mantienen con la minera.

Tabla N° 7.16. Frecuencia de respuesta por temas- Representantes Empresas Comunales

Grupo 3- Entrevista Representantes Empresas Comunales		
Tema de Referencia	Absoluto	Relativo de la tabla
Falta de profesionalización	14	10.77%
Ausencia de formalización de procesos	8	6.15%
Falta de capacitación	7	5.38%
Oportunidad de desarrollo limitado	7	5.38%
Trabajo a cambio de tierras	7	5.38%
Descontento	6	4.61%
Falta de oportunidad laboral	6	4.61%
Actores desintegrados	5	3.85%
Desconfianza	5	3.85%
Deseo de superación	5	3.85%

Fuente: Entrevistas representantes de empresas comunales. Atlas. Ti
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados obtenidos, se puede observar que los temas con mayor frecuencia que manifiestan los entrevistados son: la falta de profesionalización de los trabajadores comuneros, ausencia de formalización de procesos en las empresas comunales, seguido de la falta de capacitación de personal. Ante esto, se puede inferir la existencia limitada de oportunidades de desarrollo para los trabajadores de la empresa comunal y, por ende, para la comunidad.

Por otro lado, en la tabla N° 7.17., se muestra la frecuencia de los 10 principales temas a los que hacen referencia los trabajadores comuneros respecto a la percepción que tienen de la relación que mantienen con la Sociedad Minera El Brocal.

Tabla N° 7.17. Frecuencia de respuesta por temas – Trabajadores comuneros

Grupo 4 - TRABAJADORES COMUNEROS		
Tema en referencia	Absoluto	Relativo de la tabla
Descontento	8	15.39%
Desconfianza	5	9.62%
Oportunidad de desarrollo limitado	5	9.62%
Deseo de superación	4	7.69%
Falta de oportunidad laboral	4	7.69%
Falta de capacitación	3	5.77%
Sensación de abuso	3	5.77%
Cumplir lo mínimo necesario	2	3.85%
Inequidad de oportunidades	2	3.85%
Percepción negativa hacia el comunero	2	3.85%

Fuente: Entrevistas trabajadores. Atlas. Ti

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según los resultados obtenidos, se puede interpretar que a los comuneros aún les genera desconfianza la presencia de la minera en su zona, y sienten malestar, pues perciben que la oportunidad de desarrollo para ellos y para su comunidad es limitada, ya que no cubren ni cumplen con las oportunidades laborales que se les ofrecieron en un momento determinado. Sin embargo, hay cierto nivel de consciencia de que los comuneros no tienen una buena imagen, debido, muchas veces, a la desmedida sobre protección que algunas comunidades u organizaciones sindicales han impartido frente al mal comportamiento de ciertos trabajadores comuneros. Pese a ello, estos comuneros manifiestan el deseo de superarse profesionalmente, por lo cual solicitan que exista una equidad en las oportunidades laborales y que la empresa minera no solo intente cumplir con lo que la ley les exige, sino que colaboren con su desarrollo y/o formación profesional para llegar a ser personas empleables, capaces de lograr un desempeño óptimo en sus labores y que esto les permita alcanzar un desarrollo económico deseado. Es

válido indicar que los trabajadores comuneros entrevistados, en su mayoría, se desempeñan como operarios dentro de la mina, quienes tienen muy poca oportunidad de capacitarse profesionalmente.

Asimismo, se pudo acceder de forma confidencial a información de la Sociedad Minera El Brocal respecto a los ceses que se produjeron durante los primeros meses del año 2019. En la tabla N° 7.18, se muestra la cantidad de practicantes que cesaron en ese periodo y cuánto porcentaje representan del total de ceses.

Tabla N° 7.18. Cese de practicantes de Sociedad Minera el Brocal - Área operativa

CESE DE PRACTICANTES - PERIODO 2019		
<i>MESES</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>Porcentaje respecto al total de ceses</i>
ENERO	0	0
FEBRERO	15	88.24%
MARZO	13	54.17%
ABRIL	11	73.33%
MAYO	3	37.50%
TOTAL ENE – MAYO	42	56.76%

Fuente: Sociedad Minera El Brocal, 2019.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Habiendo accedido a la información sobre los trabajadores que actualmente se encuentran laborando en la Sociedad Minera El Brocal, se pudo analizar los ceses ocurridos durante los primeros 5 meses del año; siendo un factor relevante a considerar que el 56.75% de los ceses pertenecen al grupo de practicantes, es decir, no se les renovó contrato. Cabe resaltar, que estos practicantes son jóvenes de la comunidad que, a través de un convenio, ingresan a laborar en la empresa minera bajo esta modalidad. Por ello, se podría decir que estos jóvenes de la comunidad de Huaracaca ya han presentado su primera dificultad dentro del ámbito laboral.

Es así como esta fuerza de trabajo joven, una vez terminada su etapa académica, en su mayoría técnica, se enfrentaría a un futuro incierto. Ante esto, emigrar a la ciudad se convierte en una posibilidad a considerar por estos jóvenes.

Esto se contrasta con las respuestas obtenidas en las entrevistas exploratorias, donde manifestaron respuestas en las que mencionaban que tenían que migrar por falta de oportunidades, por lo que se presume que también esta realidad la viven otras comunidades:

“Yo en mi niñez, si mis viejos trabajarían acá como comuneros, habríamos sido profesionales, yo por ese motivo me fui por búsqueda de trabajo a otros lugares porque la empresa no nos daba.” (Entrevista N° E1: Edilberto Herrera).

“Eh, muchos, muchos han emigrado, pues por falta de oportunidades, ahorita huayllinos, huayllinos acá netos, netos huayllinos seremos, pues a ver, si somos un promedio de 5,000 habitantes o electores, ha... habremos como huayllinos 500... 500 un aproximado, huayllinos, huayllinos netos, pero la gran mayoría ya son foráneos, son de fuera yernos, nueras, de fuera o si no ah ya que han venido por un tema de trabajo con toda su familia y se quedaron ¿ no?, Pero no son pues netos de acá de Huayllay, así estamos.” (Entrevista N° E5: Nery Agustín Vicente).

Entonces, es importante resaltar que no solo la empresa comunal debe obtener una oportunidad de mejora, sino que también se podría implementar mejoras en la comunidad y, más aún, en su población estudiantil, futuro del desarrollo de su comunidad. Estos jóvenes representan la mano de obra potencial y, al no encontrar alicientes de crecimiento y desarrollo en su propia comunidad, serían los más interesados en migrar a otras ciudades o, en su defecto, podrían quedarse en la comunidad sin lograr mejorar su calidad de vida ni aportar al desarrollo de su comunidad.

Teniendo como argumento lo anteriormente indicado, así como el respaldo de las entrevistas, se considera que implementar un plan de creación de valor compartido no solo debe ser realizado para encontrar resultados a corto y mediano plazo, sino que también se deben buscar resultados a largo plazo. Asimismo, la ejecución de este plan debe generar una mejor interrelación entre la comunidad y la empresa y, además, realizar cambios fundamentales en su proyección de desarrollo y sostenibilidad dentro de la comunidad, lo que finalmente influya en una mejor calidad de vida de estos comuneros. Por este motivo, se ha considerado incluir en esta propuesta a los jóvenes estudiantes de cuarto y de quinto nivel de secundaria de la comunidad campesina de Huaracaca, los cuales para el 2020, año en el que se proyecta llevar a cabo esta propuesta, representarán las cantidades detalladas en la tabla N° 7.19.:

Tabla N° 7.19. Proyección de alumnos de cuarto y quinto de nivel secundaria de los colegios escogidos

PROYECTADO DE ALUMNOS 2020	INSTITUCIONES EDUCATIVAS		
	<i>República de Argentina</i>	<i>José Carlos Mariátegui</i>	<i>TOTAL DE ALUMNOS</i>
4TO DE SECUNDARIA	19	63	82
5TO DE SECUNDARIA	16	47	63
TOTAL	35	110	145

Fuente: Dirección del CEN República de Argentina y José Carlos Mariátegui, 2019.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe resaltar, que estos colegios se encuentran en la comunidad de Colquijirca, ya que Huaracaca no cuenta con colegios del nivel secundario. Se eligen estos dos colegios, primero, por la cercanía geográfica a la zona; segundo, porque, en su mayoría, los estudiantes que acaban su etapa primaria en el colegio de Huaracaca pasan de forma inmediata al colegio secundario de Colquijirca. Cumpliéndose, así, el derecho de todo estudiante a la continuidad educacional según la educación básica regular que rige del MINEDU.

7.2. Desarrollo de la propuesta de creación de valor compartido a través de la redefinición de la cadena de valor

Teniendo en cuenta las argumentaciones y el diagnóstico de la población realizado en los puntos anteriores se vio conveniente desarrollar una propuesta de creación de valor compartido mediante la redefinición de la cadena de valor de la Sociedad Minera El brocal, enfocado en optimizar la productividad de los empleados, reformulando el proceso de capacitación para trabajadores actuales y, también, considerando a los trabajadores potenciales de la zona de influencia, lo cual permitirá mantener la sostenibilidad de la siguiente propuesta mediante un programa de desarrollo integral de competencias laborales enfocado para cada grupo beneficiado.

7.2.1. Análisis de la Cadena de valor actual de la Sociedad Minera El Brocal, enfocada en las actividades de RRHH

La creación de valor compartido solo se puede dar mediante una efectiva colaboración entre las partes (Porter y Kramer, 2011) y busca generar una interrelación de crecimiento entre los principales actores, en este caso específico: la Sociedad Minera El Brocal, la empresa comunal ECOSEM – H y la comunidad campesina de Huaraucaca. Para lograrlo, se plantea una propuesta de creación de valor compartido enfocada en la redefinición de la cadena de valor de la Sociedad Minera El Brocal.

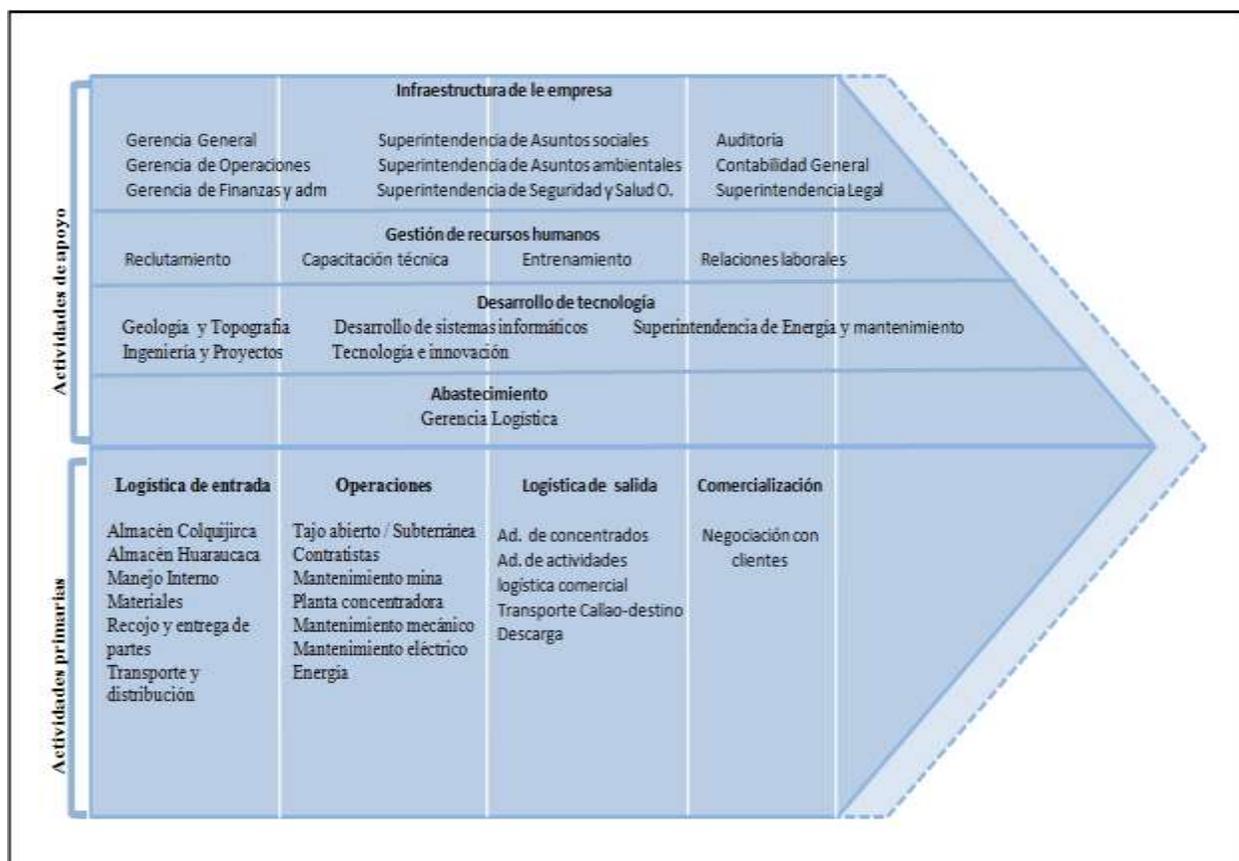
Vivanco (2012), manifiesta que las grandes áreas a intervenir para la redefinición de la productividad en la cadena de valor que, a su vez, generen valor compartido, son:

1. Uso de energías y logística
2. Uso de recursos (avance de tecnología)
3. Obtención (reducción de costo de proveedores)
4. Distribución
5. Productividad de los empleados
6. Locación

De estas seis áreas mencionadas, se abordará la productividad de los empleados, la cual pertenece a la actividad de apoyo de *gestión de recursos humanos* en la cadena de valor de la Sociedad Minera El Brocal, área que involucra a Ecosem Huaraucaca, ya que, de las empresas comunales contratistas, es la principal proveedora de mano de obra de la empresa minera. Para ello, se elaboró un plan de creación de valor compartido que busca lograr, a mediano y largo plazo, beneficios en la redefinición de productividad de la cadena valor para contribuir en el crecimiento socioeconómico de la comunidad.

En la siguiente figura, se muestra la cadena de valor actual de la Sociedad minera El Brocal en la que se puede identificar los diversos procesos y actividades que conforman la gestión de recursos humanos de la empresa.

Figura N° 7.12. Cadena de Valor de la Sociedad Minera El Brocal



Fuente: Sociedad Minera el Brocal, 2019
Elaboración: Autores de la tesis

Se conoce que las actividades de apoyo de recursos humanos dentro de una cadena de valor, son las que tienen como finalidad proveer y gestionar el recurso humano de toda la empresa, independientemente del tipo de contratación que se aplique; es por ello, que se considera que dentro de las actividades de apoyo, cobran relevancia para la realización de actividades de la compañía.

Es necesario manifestar que la descripción a realizar solo pertenece a las actividades de recursos humanos de la Sociedad minera El Brocal enfocadas a la gestión de las contratas comunales proveedoras de servicio, ya que pertenecen a las comunidades del área de influencia directa de la mina y lo que se espera es mejorar el impacto percibido por estas comunidades,

buscando alcanzar un mejor relacionamiento entre estos actores. Por lo tanto, solo se describirán los procesos de RRHH de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, así como por la información revisada y obtenida de la empresa.

A continuación se procede a analizar los procesos clave de RRHH para esta investigación:

A. *Proceso de Reclutamiento y Selección:*

El área de recursos humanos de la empresa minera se encarga de buscar y contratar a los proveedores (empresas comunales y empresas contratistas privadas) que cuenten con el personal idóneo para realizar una determinada actividad, en su mayoría operativa. Además de ello, la empresa minera se encarga de supervisar el proceso de selección y reclutamiento de estos proveedores, procesos que realiza la empresa Ruwana SAC.

Ruwana SAC, es la empresa contratada por La Sociedad Minera el Brocal para encargarse del reclutamiento y selección del personal que labora en la unidad, ya sea que tenga contrato directo o que pertenezca a una contratista. Esta es una de las condiciones que hace cumplir la empresa minera con la finalidad de garantizar la idoneidad del personal que ingresa a trabajar. A continuación, se presentan fragmentos de las respuestas dadas por los entrevistados que confirman lo mencionado:

“El área de recursos humanos, a través de la empresa Ruwana, ellos son los que garantizan que se cumpla esto y obviamente nosotros como solicitantes tenemos que estar ahí atrás, supervisando las convocatorias. (Entrevista N° B1: Gino Ortiz, Coordinador de Asuntos Sociales Sociedad Minera El Brocal)

“Si, así es, Ruwana es una empresa intermediadora...Ellos revisan todo el proceso, o sea la convocatoria, desde el requerimiento de un área o una contratista, Ruwana hace la convocatoria, después todo el proceso hasta el final, las entrevistas... hasta el final”. (Entrevista N° B2: John Sulla – Jefe de asuntos sociales Sociedad Minera El Brocal)

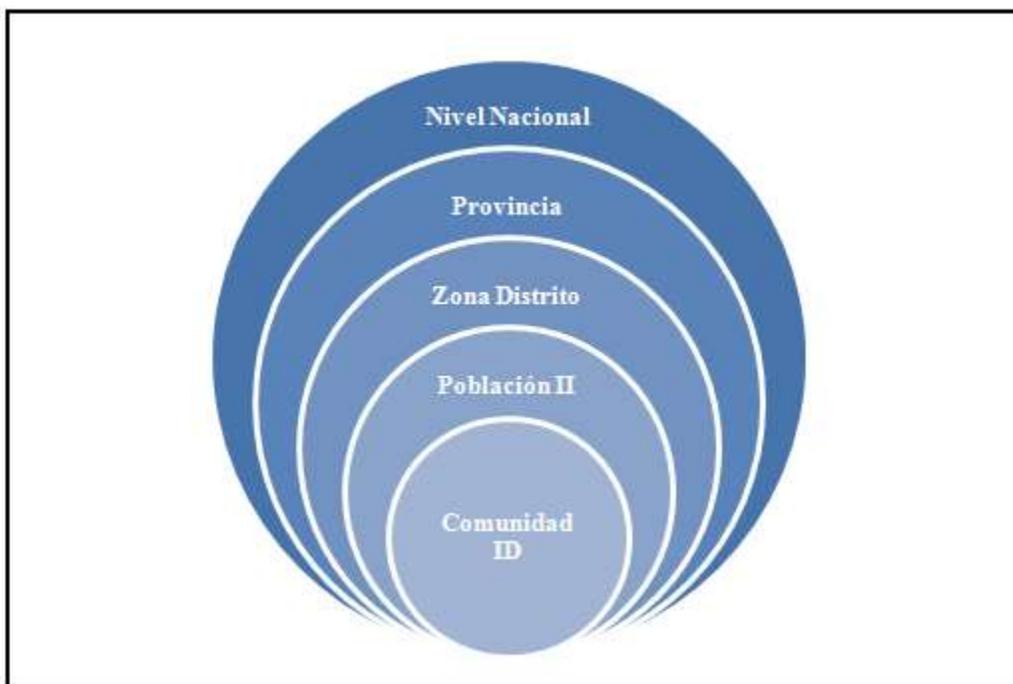
“Eso, Ruwana es lo que se encargan de filtrar eso. O sea, ellos reciben el cv de los personales y dicen, ¿no? Tú eres de la comunidad, ya, lo ponen prioridad, recurrimos a Ruwana porque ellos son los encargados de, un poco, de autorizar el fotocheck y nosotros, respetuosos de los procedimientos que se dan, cumplimos...” (Entrevista EC2: Fernando Benito, gerente de la empresa comunal ECOSARC)

- ***Política de prioridad de contratación local***

La empresa Sociedad Minera El Brocal aplica una política de prioridad de contratación de mano de obra local, lo cual ha sido corroborado por el personal de la mina, así como por la mayoría de los entrevistados. Sin embargo, resulta necesario destacar que esta política solo se refiere a prioridad mas no a exclusividad de contratación; la cual sí se daba algún tiempo atrás.

Esta aclaración hace referencia a que se prioriza la contratación de mano de obra local, siempre y cuando, ésta cumpla con todos los requisitos que se necesite para el puesto solicitado. En caso no se encuentre el personal idóneo, entonces se va escalando la búsqueda hacia el siguiente anillo. En la figura N° 7.13., se muestra la dinámica de la política mencionada.

Figura N° 7.13. Política de contratación de la Sociedad Minera El Brocal



Fuente: Entrevista locales Sociedad Minera el Brocal
Elaboración: Autores de esta tesis.

Así mismo, se presentan las respuestas de los entrevistados que hacen alusión a esta política y que confirman que ésta se imparte en la Sociedad Minera El Brocal:

“...ya sabes que en Ruwana han ido los comuneros a dejar su cv, primero empiezas desde la zona de influencia directa, continuas de la indirecta y luego ya a nivel nacional.”
(Entrevista EC2: Fernando Benito, gerente de la empresa comunal ECOSARC)

“...lo que hacemos es 5 días en la comunidad, luego, de no haber, lo que ya recurres es un poco a la gente de la población. Si no habiendo de la población, ya recurres un poco a la zona del distrito; si no hay del distrito, ya de la provincia.” (Entrevista EC2: Fernando Benito, gerente de la empresa comunal ECOSARC)

“Sí, lo que pasa es que cuando tú tienes una convocatoria para un puesto de trabajo, tu prioridad es que ese puesto, esa vacante se ocupe con alguien local, pero tú no puedes decir que es exclusividad porque si no hay nadie a nivel local que cumpla con ese perfil no vas a poder meter a nadie, entonces tú tienes que respetar ciertos anillos de convocatoria digamos, o sea, se lanza una convocatoria, primero es para las áreas de influencia directas, buscas hacer una convocatoria abierta, un plazo de tiempo para que te manden los currículum, si es que no se cubre durante ese tiempo el área de influencia directa, abres a la indirecta, sino cubre con la indirecta, ya vas al siguiente paso.” (Entrevista N° B1: Gino Ortiz, Coordinador de Asuntos Sociales Sociedad Minera El Brocal)

“...facilidades se podía decir que sí un poco, quizás un poco más tenemos prioridad al postular solo eso, es bueno porque en la comunidad, hay personal o comuneros que necesitan trabajo y hay puestos, y lo que hace la empresa es primero ponerlos a ellos como comuneros y luego ya entren personas de afuera o de la misma localidad...”
(Entrevista N° TC 2: Christian Meza. Comunero)

B. Procesos de Entrenamiento y capacitación

En lo que respecta a los procesos de entrenamiento y capacitación, se hace referencia que el área de recursos humanos deriva este proceso a la empresa ISEM, quien es la encargada de llevar a cabo las capacitaciones relacionadas al manejo y manipulación de maquinarias, así como en seguridad. Según las declaraciones de los entrevistados, estas capacitaciones se realizan todos los días, en un local acondicionado antes de iniciar la jornada laboral de los operarios, tienen una duración de 30 minutos y consisten, básicamente, en dar reforzamiento técnico. Adicional a ello, también se tienen contempladas las

capacitaciones para la maquinaria o equipo nuevo cada vez que se adquieren; en estos casos, se realiza una convocatoria al grupo de colaboradores que manipulará estos nuevos equipos.

Por otro lado, la empresa comunal ECOSEM-H, así como otras empresas comunales de la zona de influencia, también realiza capacitaciones y/o entrenamiento técnico a su personal referentes al uso y cuidado de las maquinarias.

De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, se puede encontrar que la empresa no descuida las capacitaciones técnicas del personal operario, ello con la finalidad de reducir lo máximo posible la cantidad de accidentes en la unidad.

A continuación, se detallan algunos fragmentos de entrevistas donde se puede evidenciar lo anteriormente mencionado a cerca del proceso de capacitación.

“Tenemos capacitaciones de seguridad durante todo el año con la empresa ISEM, que es directamente de Brocal, ISEM es una empresa especialista externa.” (Entrevista N° B 3: Julio Arreátegui – supervisor seguridad Sociedad Minera EL Brocal)

“La empresa minera, lo que ultimadamente ha estado haciendo es reforzar el tema de seguridad, sobretudo en el anexo 6 del decreto minero, de la 023. Solo eso, pero, técnicamente, yo pienso que tu como empresa estas obligado a hacerlo ¿por qué? Porque tener un trabajador capacitado, primero lo que te genera productividad, segundo es el cuidado de los equipos, el que te habla personalmente apoya bastante ese tema de capacitación. Ahora, este año hemos empezado ya con una capacitación que han sido operadores de línea amarilla. Operador línea amarilla quiere decir excavadoras, retro excavadoras, o sea, todo lo que está pintado de amarillo, equipos Caterpillar, es eso.” (Entrevista EC2: Fernando Benito, gerente de la empresa comunal ECOSARC)

“...sin embargo la gente sí se capacita en tema de seguridad constantemente, pero eso lo paga la empresa minera, no, no nosotros, ellos lo pagan, entonces eso hace que nuestra gente sea un poco más segura”. (Entrevista EC4: Arturo Cueva – Jefe de operaciones empresa comunal)

C. Relaciones laborales

El departamento de relaciones laborales se encarga de supervisar la gestión administrativa del personal de la unidad minera. Entre sus funciones se encuentran: cumplimiento de las obligaciones

laborales, gestionar el cumplimiento de las obligaciones laborales, control de indicadores de la gestión de recursos humanos de la unidad, manejo de relaciones sindicales y gestión de empresas contratistas, así como supervisar directamente los programas de bienestar social y mejora del clima laboral. Asimismo, realiza los procesos relacionados a desvinculación laboral.

7.2.2. Identificación de oportunidades de mejora en la cadena de valor actual de la Sociedad Minera el Brocal, respecto a las actividades de recursos humanos.

A lo largo de la investigación se encontró que existen ciertas oportunidades de mejora dentro de las actividades de gestión de recursos humanos de la Sociedad Minera el Brocal, que la empresa podría aprovechar para optimizar la productividad de sus empleados. A continuación, se describen las oportunidades de mejora encontradas y las respuestas de las entrevistas que lo respaldan:

- El área de recursos humanos, no tiene mucha relación con el personal de asuntos sociales, se llega a esta conclusión debido a que algunos de los entrevistados, trabajadores del área de asuntos sociales, desconocen si la empresa cuenta con un plan de capacitación para el personal, perdiendo aquí la oportunidad de realizar acciones el conjunto, ya que la mayoría del personal de la empresa está conformado por habitantes de la comunidad a través de empresas contratistas, entre las que se encuentra la empresa comunal.

“E: ¿O sea, programas de capacitación que ustedes puedan dictarles en las empresas comunales?”

“Acá no he visto, en Brocal no he visto hasta ahora, no sé si es que anteriormente, como te digo yo recién llevo acá 10 meses, no sé si anteriormente habrá habido un plan o un programa de capacitaciones...”. (Entrevista N° B1: Gino Ortiz, Coordinador de Asuntos Sociales Sociedad Minera El Brocal)

“...este tenemos programas de capacitación, no sé si este año está contemplado con recursos humanos, pero años anteriores hemos tenido...”. (Entrevista N° B2: John Sulla – Jefe de asuntos sociales Sociedad Minera El Brocal)

- Por otro lado, se verifica que, si bien la empresa minera cumple con la política de priorizar la contratación de mano de obra local, en la mayoría de ocasiones se debe pasar al siguiente nivel de búsqueda, ya que en la comunidad no se encuentra con personal que cubra los requisitos profesionales requeridos para el puesto, esto trae como consecuencia que las

oportunidades laborales para los habitantes locales disminuyan, que se incremente el índice de inestabilidad laboral y que la empresa incurra en gastos adicionales de hospedaje y traslado, pues debe contratar personal foráneo.

“Nosotros le ponemos barra o límites, en qué tema, por ejemplo, no le podemos dar cargos eh... de envergadura o jefaturas o líderes de grupo si es que ellos mismos no lo sustentan bien un documento. Entonces, eso es lo que nosotros los limitamos a nuestros comuneros, el trabajo no lo cortamos que son los nuestros, que son de la zona, pero si les cortamos, de repente, a los primeros cargos que no pueden hacerlo, no es que no lo puedan, sino que deberían tener un sustento que es una carrera profesional o, en este tema, ser capacitados. No hay gente que de repente no pueda estudiar pero tienen capacitación, entonces, si no nos presentan eso no les podemos dar un cargo porque nosotros ya pensamos como empresa no como comunal. Lo que nosotros hacemos es pedir la documentación donde están estudiando y les damos las facilidades en los horarios de trabajo o en un tema de sistemas de trabajo. En el caso de los varones es igual, igual, pero siempre vamos a pedir el sustento los documentos y ahí nuestra asistente hace el seguimiento adecuado...” (Entrevista N° EC1: Joseph Trinidad – Gerente RRHH ECOSEM)

- Así mismo, se ha encontrado que la mano de obra local contratada muchas veces solo cubre puestos de baja envergadura, como remediaciones o puestos de mano de obra no especializada, que en su mayoría son cubiertas por jóvenes quienes prestan su servicio por temporadas cortas de trabajo.

“y la empresa ECOSARC entraba y le hacía sus servicios, con la remediación, ahí te digo, entraban a laborar muchas personas, necesitas bastante gente para mover la tierra, sembrar, necesitas de gente , gente que la minera contrata a través de la empresa, porque se trataba de sus terrenos.” (Entrevista EC2: Fernando Benito, gerente de la empresa comunal ECOSARC)

- Adicional a ello, se ha encontrado que en alguna de las ocasiones en las que se ha contratado personal local, en su mayoría jóvenes operarios. El nivel de rotación es muy alto debido a que no cuentan con los conocimientos o experiencia necesaria para el puesto y, como consecuencia, el incremento de gastos en la contratación y capacitación de nuevo personal para la empresa minera.

“...un caso puntual te puedo comentar que se contrataba gente de la comunidad, probablemente sin experiencia, y esto repercutía en el servicio allá cuando entrábamos al

tajo, la gente joven sin experiencia o sea, se le ordenaba alguna tarea probablemente no la cumplía no porque no... no pudiese si no, es joven no tiene mucha experiencia...”

(Entrevista EC4: Arturo Cueva – Jefe de operaciones empresa comunal)

- Capacitación limitada al uso técnico de maquinaria y equipos, que tiene como objetivo el cuidado del equipo y la buena maniobra del mismo. Es necesario indicar que, según las declaraciones del jefe de seguridad de la empresa minera, las capacitaciones técnicas que se realizan diariamente no garantizan la disminución de accidentes laborales producidos por los colaboradores, por lo que se ha tenido de aplicar muchas más sanciones al personal y ello ha repercutido en la disminución de productividad de la mano de obra de la empresa, pues no labora con el personal completo. Lo mismo ocurre con el clima laboral, ya que muchas veces deben prescindir de cierto personal y algunos colaboradores muestran su disconformidad ante ello o miedo a ser despedidos.

“De la misma comunidad. Actualmente, el 35% son comuneros y para mí sería una gran satisfacción, para el culmino de mi gestión, podamos llegar si quiera al 60%, 70% de que los comuneros sean que trabajen acá y que sean en cargos estratégicos, de continuidad y lo que sí tenemos que fomentar es el estudio, capacitaciones de personal, quizás no todos van a tener las posibilidades de ir a una universidad...”. (Entrevista N° EC1: Joseph Trinidad – Gerente RRHH ECOSEM)

“Sí, a ver, te explico. No lo voy a negar, al principio en el año 2012, 2013, Brocal capacitaba a nuestros trabajadores, no lo vamos a negar, por eso lo digo, ehh, le agradecemos bastante a Brocal. Pero, hoy en día ya ellos no están capacitando. Lo que sí es, cuando Brocal, como lo ha mencionado, de repente tiene un trabajo, netamente especializado, ehh, lo que hacemos nos prepararnos a nuestra gente y traemos gente preparada para ese trabajo, mas la que generalmente no pagamos tanto”. (Entrevista N° EC1: Joseph Trinidad – Gerente RRHH ECOSEM)

“En este caso, no se ve, no se está promoviendo, ese tema tal vez capacitación para los comuneros o tal vez desarrollar las potencialidades de los trabajadores que están ya, no se ve. En el caso de ahorita de la empresa comunal, sí pues, último que hemos adquirido unas maquinarias, se ha estado solicitando que estas maquinarias vengan con una capacitación tal vez para las operaciones. ¿Ahí sí se ha dado no? Pero de hecho que es insuficiente porque debería ser más”. (Entrevista N° TC 1: Romel Valentín Carbajal - trabajador comunero)

- Por último, se indica que algunos entrevistados manifestaron que los habitantes de la comunidad tienen una mala imagen ante los empresarios. Esto debido a que en muchas ocasiones algunos de los trabajadores se han aprovechado de su posición como comuneros, ante un mal comportamiento o malas acciones en el desarrollo de sus labores, trayendo como consecuencia que esa mala imagen repercuta para los demás pobladores, así como para la empresa comunal. Sin embargo, es importante recalcar que, según lo manifestado por los representantes de la empresa comunal, consideran de vital importancia contar con personal que sea capacitado no solo en el aspecto técnico del manejo o manipulación de maquinarias, sino también en el ámbito profesional y personal, ya que le permitiría crecer profesionalmente y formar personas conscientes de la importancia de sus labores dentro de la empresa minera y de su rol en la sociedad.

<< Es como yo te dijera: “Oye, le vamos a dar a la empresa comunal” “¿pero, porqué? 1. No tienen personal calificado, 2. No creo que tengan el tema económico para poder hacer, 3. Si le, si no lo acaban vamos a terminar, nos van a linchar”, entonces esa es la gran mentalidad de todos los empresarios y yo no les discuto porque eso es lo que las comunidades han venido haciendo. Ellos tampoco lo van a cambiar de la noche a la mañana, pero sí podemos cambiar que nos vengan a nosotros si podemos decirle que yo no soy de esas personas, que yo primero voy a conversar y, para que tú me des un trabajo, yo te consigo, tengo esto, tengo esto, tengo mis profesionales, tengo mi maquinaria y tengo este sistema o tengo este tema económico para poder sustentarte por si algo pasa.>> (Entrevista N° EC1: Joseph Trinidad – Gerente RRHH ECOSEM)

7.2.3. Reformulación del proceso de capacitación para la Sociedad Minera el Brocal

De acuerdo a la identificación de las oportunidades de mejora descritas en el punto anterior, se considera que estas oportunidades traen como consecuencia impactos trascendentales para ambos actores. Entonces, se llega a la conclusión de que estos podrían incluirse y mejorarse a través de una reformulación en el proceso de capacitación de la empresa, cuyo objetivo tendrá, no solo el incrementar la productividad laboral de los empleados sino también mejorar la relación con la comunidad en cuestión y garantizar el desarrollo socioeconómico y la sostenibilidad de la misma.

Se ha determinado iniciar mediante este programa denominado “Desarrollo de Competencias de empleabilidad”, debido a que éstas determinan la capacidad de tener

conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo con los objetivos establecidos por la empresa minera. Ortega, (2017).

Adicionalmente, es importante recalcar que las competencias a desarrollar en este programa son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que les permitirán a los participantes tener las actitudes correctas en el momento adecuado, así como tener los conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas que se le asignen, aprovechando correctamente los recursos que se les proporcione y, así, lograr un óptimo desempeño laboral, lo cual le permitirá a futuro ser un individuo altamente empleable,

Entre las competencias laborales necesarias se consideran:

- Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo.
- Transferibles: se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza aprendizaje.
- Generativas: permiten un desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- Medibles: su adquisición y desempeño puede evaluarse de manera rigurosa.

Es importante indicar que al adquirir la mayor cantidad de competencias, no solo en el contexto laboral sino también en la vida personal, le permite a la persona estar en búsqueda constante de crecimiento profesional y personal.

Dentro del desarrollo de las habilidades para generar competencias laborales, se encuentran las habilidades blandas y duras. Se considera de gran importancia el desarrollo de las habilidades blandas, ya que estas representan un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales, según C. Ortega, et-al (2016).

Las habilidades blandas, según M. Singer et.al (2009) se distinguen en tres categorías:

1. Genéricas o conductuales, entre las que destacan las habilidades interpersonales, integridad, iniciativa, pro actividad, confiabilidad y predisposición de aprender.
2. Básicas o esenciales, se adaptan al tipo de cargo e industria destacan la comunicación asertiva, trabajo en equipo, adaptabilidad y flexibilidad, orientación al servicio y creatividad.
3. Técnicas o funcionales, específicas a la descripción del cargo a desempeñar tales como manejo de conflictos, conformación de equipos, entrenamiento y tutoría supervisado, motivación y apoyo a supervisados, emprendimiento y desarrollo de redes sociales.

Sobre las habilidades blandas en el proceso de desarrollo de estas competencias en edad escolar, la especialista R. Flores (2012) manifiesta que adquirir habilidades blandas influye en el éxito laboral, por lo que es importante su estimulación desde muy temprana edad; también recalca que, si no se desarrollan desde la infancia, será más difícil de lograr desarrollarla en la vida adulta. Mientras que las habilidades duras, se refieren a los conocimientos que se aprenden estudiando, realizando cursos y practicando. Estas representan las herramientas relevantes para el desarrollo profesional y personal de los individuos.

El desarrollar estas competencias laborales con los trabajadores actuales, así como con los alumnos del nivel secundario de la zona, permitirá que la empresa incremente paulatinamente su productividad laboral, ya que contará con personal idóneo para los puestos a realizar. También, se espera mejorar el clima laboral de la empresa, pues se busca que los empleados, operarios en su mayoría, se sientan involucrados con la empresa y no simples personas que manipulan un equipo.

Adicional a ello, mediante la realización de esta reformulación en la capacitación de la empresa también se puede observar que la comunidad se verá beneficiada, ya que se brindará las herramientas necesarias para mejorar su desempeño laboral, su desarrollo profesional y, además, se desarrollarán competencias que les permita visionar un futuro alentador, buscando el desarrollo socioeconómico de sus familias.

Mencionando estos dos últimos párrafos, es que se puede garantizar el desarrollo de la creación de valor compartido para la empresa, ya que al otorgarles mayores competencias a los empleados, estos mejorarán su desempeño en la empresa y, con ello, incrementaran su productividad. A la vez, a largo plazo se busca que estos participantes beneficiados cuenten con las capacidades necesarias para ser sujetos empleables, desligando la dependencia que habitualmente genera la empresa minera dentro de una comunidad, garantizando la sostenibilidad de la misma.

7.2.4. Características del “Programa de Competencias de empleabilidad”

Como punto de partida es importante entender la capacitación, no como una aportación solo de conocimientos sino como la capacidad de integrar un conocimiento útil para la acción en las personas, es decir, que la persona sea capaz de mejorar su desempeño con ese conocimiento (Posada, 2004).

La capacitación es un proceso de mejora continua, y será válida y óptima si es que la institución realiza una evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a sus necesidades y objetivos. Se debe considerar este programa de capacitación no como un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y los resultados institucionales.

Desde una perspectiva diferente, con esta propuesta se redefine a la capacitación como un proceso de potencialización y desarrollo del individuo en relación a sus competencias personales y llevarlo al éxito profesional pretendiendo alcanzar su máxima calificación para aquello que es exigido en su ocupación laboral.

Este programa de capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además, está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución. Este plan permite ahorros económicos a mediano y largo plazo para la empresa y a la vez esta alineado a sus estrategias corporativas.

El programa de capacitación describe el conjunto de acciones y actividades basadas en una currícula básica que permite el logro de los objetivos de la comunidad Huaraucaca, la empresa comunal ECOSEM – H y la Sociedad Minera El Brocal.

A continuación, en la tabla N° 7.20 se detallan los objetivos del presente programa:

Tabla N° 7.20. Objetivos del programa de desarrollo de competencias de empleabilidad

Título :	Programa de desarrollo de competencias de empleabilidad
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar las competencias laborales e interpersonales a los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM – H y de estudiantes de cuarto y quinto de nivel secundaria de la comunidad de Huaraucaca.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar habilidades blandas y duras a los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM – H. - Desarrollar habilidades blandas y de interrelación a los alumnos de la comunidad de Huaraucaca. - Generar competencias de empleabilidad a los beneficiados del programa.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Esta capacitación se llevará a cabo mediante la implementación de un “Programa de desarrollo de competencias de empleabilidad”, el cual constará de dos partes. La primera estará dirigido a los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM – H que se encuentren laborando en el 2020 para la minera Sociedad Minera El Brocal. La segunda parte, a los estudiantes de cuarto y quinto de nivel secundaria de la comunidad campesina Huaraucaca.

Los planes de capacitación serán desarrollados o coordinados por el departamento de desarrollo humano en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.

Las facultades de toma de decisiones le pertenecen a la Sociedad Minera El Brocal debido a que la aprobación del presupuesto y a asunción del mismo es responsabilidad de esta empresa minera.

Este programa busca desarrollar un programa de competencias de empleabilidad y, después de una reestructuración, será reforzado por el Centro Tecnológico Especialista en Capacitación y Certificación Minera CETEMIN. Siendo estos últimos los que asumirán el dictado de los cursos de especialización, su objetivo es elaborar el programa de educación, el cual continúa orientado a la actualización en 2 áreas elegidas como son: el equipo de electricidad y los colaboradores del mantenimiento mecánico de planta.

Los horarios de los eventos de formación serán establecidos tomando en cuenta las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del servidor como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto para la institución como para el servidor.

Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere del 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

A. Sub Programas

- ***“Extracción de competencias laborales”***

Este programa comprende diversos temas enfocados en el desarrollo de las habilidades blandas y duras; los mismos que han sido reestructurados y afinados de acuerdo a las aportaciones y sugerencias realizadas por los integrantes del panel conformado por expertos en el campo de desarrollo de valor compartido y responsabilidad social. En la tabla 7.21., se presenta las características del programa.

Tabla N° 7.21. Características del subprograma de “Extracción de competencias laborales”

Sub Programa	Extracción de competencias laborales
Objetivos	Incrementar el nivel de competencias blandas y duras de los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM – H que se encuentren laborando en la empresa minera El brocal
Participantes:	Capacidad de 30 trabajadores de la empresa comunal ECOSEM – H
Lugar	Salón comunal de la comunidad campesina de Huaraucaca
Duración	4 ciclos (2 mes x ciclo)
>	Sesiones de 45 minutos
Frecuencia	2 veces por semana
Responsables	Sociedad minera El Brocal a través de su área Gestión Social y Recursos humanos
Metodología	Expositiva – Talleres
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ● Humanos: Trabajadores, Expositor Supervisor ● Materiales: Guías de trabajo, separatas, papelógrafos, plumones, etc. ● Informáticos: Computadora, proyector, Ecran y Software básicos.
Valor para la comunidad	Mejoran la calidad de vida e incrementan sus ingresos.
Valor para la empresa	Eficiencia en los procesos, cubren las necesidades del puesto, reducción de costos en reclutamiento y selección

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Sub programa “Laboratorio Soft”**

Este programa está dirigido a estudiantes de los últimos años de nivel secundario y busca desarrollar habilidades que, al finalizar la etapa escolar, les permita tener las herramientas

óptimas para una adecuada toma de decisiones profesionales y personales y, por ende, una mejor proyección de vida.

Tabla N° 7.22. Características del subprograma de “Laboratorio Soft Skills / Especialidad”

Título del sub Programa	Laboratorio Soft Skills / Especialidad
Objetivos:	Incrementar las habilidades blandas y personales en los estudiantes de 4to – 5to año de nivel secundario de la comunidad campesina de Huaraucaca.
Participantes	Capacidad de 28 estudiantes divididos en 2 grupos de 14 para cada taller.
Lugar	Salones del colegio José Carlos Mariátegui de Huaraucaca
Duración	3 Semestres (académicos)
Tiempo	Sesiones de 45 minutos
Frecuencia	1 vez por semana
Responsables	Sociedad minera El Brocal a través de su área Gestión Social y Recursos Humanos
Metodología	Talleres practico- vivenciales
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ● Humanos: Estudiantes y orientador. ● Materiales: Fichas de trabajo, lista de cotejo, paleógrafos, limpiatipos, Maskingtape plumones, etc. ● Informáticos: Computadora, proyector
Valor para la comunidad:	Desarrollar valores íntegros que permitan una mejor toma de decisiones, mejorar su nivel de convivencia y poseer competencias para la empleabilidad.
Valor para la empresa	Disponibilidad de mano de obra calificada a mediano plazo. Reducción de tasa de rotación y reducción de costos en selección y reclutamiento.

Elaboración: Autores de esta tesis.

B. Malla curricular

La elaboración de la malla curricular del programa de extracción de competencias

laborales se consideró la recomendación de los expertos en el tema, quienes indicaron que, para iniciar el programa con este grupo, sería conveniente considerar que el desarrollo de habilidades duras sea mayor que las blandas. Esto se debe a que, según los expertos, estas habilidades van a tener resultados a corto plazo y eso es lo que el trabajador busca, el inmediatismo, satisfaciendo esta necesidad del trabajador de la empresa comunal. Así mismo, se ha considerado recomendable enfocar estas habilidades duras en el manejo de la tecnología, pues el manejo óptimo de tecnologías de la información le brinda al trabajador herramientas estratégicas para su desarrollo profesional.

Por otro lado, el desarrollo del programa en habilidades blandas, se encuentra enfocado en incentivar el óptimo desenvolvimiento interpersonal del trabajador, considerando el ambiente en el cual desempeña sus laborales, así como los riesgos a los cuales se somete. Sin embargo, se ha buscado adicionar cursos de especialización y profesionalización a través del apoyo de la escuela comunitaria especialista en temas mineros.

A continuación, en las figuras N° 7.14 y 7.15 se grafican las acciones de formación de los subprogramas mencionados.

Figura N° 7.14 Fases del proceso de capacitación del sub programa de competencias de empleabilidad denominado “Extracción de Competencias Laborales”



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 7.15 Fases del sub programa de “Laboratorio Soft Skill – Especialidad”



Elaboración: Autores de esta tesis

C. Presupuesto

A continuación, se presenta la tabla N° 7.23 la cual contiene el presupuesto que la empresa Sociedad Minera El Brocal tiene destinado para el “Programa de competencias de empleabilidad”; así como, los costos estimados de dicho programa.

Tabla N° 7.23 Presupuesto de capacitación – Programa de competencias de empleabilidad

PRESUPUESTO CAPACITACIÓN SOCIEDAD MINERA EL BROCAL	Total Presupuestado 2020	S/ 1 672 058 800	
PRESUPUESTO APLICACIÓN DEL PROGRAMA COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD	Total Presupuestado 2020	S/ 151 980 00	
	PORCENTAJE DEL TOTAL PRESUPUESTADO	9.36%	
GASTOS CAP. LAB. COMPETENCIAS LABORALES	Costo previsto	Costo Real	Costo Estimado
Sueldo facilitador			S/ 14,680.00
Materiales / copias / anillados			S/ 3,500.00
Útiles de clase (plumones, hojas, mota)			S/ 1,600.00
Mantenimiento o reparaciones			S/ 3,700.00
Suministros			S/ 2,200.00
Otros			S/ 2,000.00
Total	S/	S/ -	S/ 27,680.00
GASTOS CAP. LAB. SOFT Y ESPECIALIDAD	Costo previsto	Costo real	Costo Estimado
Sueldo del profesor			S/ 11,500.00
Materiales/ copias/ anillados			S/ 2,900.00
Útiles de clase			S/ 1,200.00
Mantenimiento			S/ 3,200.00
Gastos operativos / parte de las clases			S/ 3,500.00
Otros			S/ 2,500.00
Total	S/	S/ -	S/ 24,800.00
PAGO EXTERNO CETEMIN	Costo previsto	Costo real	Costo Estimado
Planilla de especialista Mécanico			S/ 6,200.00
Planilla de especialista Eléctrico			S/ 6,200.00
Pago de Certificación			S/ 8,000.00
Otros / Pago de especialistas para programa II			S/ 7,000.00
Total	S/	S/ -	S/ 27,400.00
CONSULTORA DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN	Costo previsto	Costo real	Costo Estimado
Consultora externa de evaluación			S/ 5,000.00
Acreditación y certificaciones			S/ 8,000.00
Otros			S/ 3,000.00
Total	S/	S/ -	S/ 16,000.00
PLANILLA PERSONAL ADMINISTRATIVO	Costo previsto	Costo real	Costo Estimado
Bonnos (Responsables del proyecto)			S/ 16,000.00
Viáticos			S/ 5,500.00
Transporte			S/ 3,500.00
Otros			S/ 1,000.00
Total	S/	S/ -	S/ 26,000.00
ALQUILER DE LOCAL E INFRAESTRUCTURA Y OTROS	Tiempo	costo c/u	Costo Estimado
Alquiler del salón comunal PROG I	8 meses	S/ 750 00	S/ 5,000.00
Alquiler del salón comunal PROG II	18 meses	S/ 450 00	S/ 4,100.00
Moviliario (carpetas, armario, escritorio, etc.)			S/ 12,000.00
Transporte			S/ 3,500.00
Útiles de escritorio			S/ 1,000.00
Tasas/ Impuestos / Autorizaciones			S/ 1,500.00
Otros / multimedia			S/ 3,000.00
Total	S/	S/ -	S/ 30,100.00
TOTAL DE COSTO PREVISTO			S/151,980.00
TOTAL DE COSTO REAL			S/ -
DIFERENCIA DE TOTALES			S/ -

Elaboración: Autores de esta tesis

D. Calendario/ cronograma

En la figura N° 7.16 se presenta el cronograma del programa, el cual comprende los años 2019 y 2020.

Figura N° 7.16 Cronograma de capacitación – Programa de competencias de empleabilidad

N°	Actividad	AÑO LECTIVO: 2019										AÑO LECTIVO: 2020			
		Ab	Ma	Ju	Jul	Ag	Se	Oc	No	Di	En	Fe	Ma	Ab	
1	Análisis y Diagnóstico	X	X	X											
2	Planificación del programa de competencias de empleabilidad			X	X	X									
3	Fundamentación de la creación del programa de CE			X	X										
4	Presentación del programa CE				X										
5	Replanteamiento del programa de CE					X	X								
6	Desarrollo de los convenios con CETEMIN							X	X						
7	Entrega y última revisión del programa CE									X					
8	Entrega del financiamiento del programa CE										X				
10	Ejecución del programa												X	X	
	Seguimiento y Evaluación Transversal														

Elaboración: Autores de esta tesis

E. Evaluación

- *Seguimiento*

El proceso de seguimiento debe comprender dos procesos iniciales importantes para que el proceso de evaluación sea lo más objetivo posible.

En primer lugar, se encuentran las técnicas metodológicas que deben usar los responsables del dictado de las mallas curriculares permitiendo, así, garantizar que el desarrollo de las sesiones tenga una sola dirección y sea equitativo e igualitario para todos los participantes del programa.

El segundo lugar, está el proceso de acompañamiento que los responsables del desarrollo del programa deben considerar una prioridad; este último proceso, no solo debe considerar que el responsable del dictado de la malla curricular tenga una persona que le realice un acompañamiento (mentor, coach) para que lo oriente, sino que este responsable también pueda hacer un acompañamiento a los participantes de los dos sub programas propuestos.

- ***Lineamientos de la metodología en enseñanza aprendizaje del facilitador***

- El desarrollo de las clases se realizará a través de una metodología interactiva, participativa y dinámica. Logrando una dinámica ágil y de confianza entre el facilitador y el estudiante y/o colaborador.
- Las técnicas utilizar son talleres, discusión de casos, charlas expositivas, resolución de problemas, etc.
- La interrelación estudiante y/o colaborador es equitativo e igualitario
- Los facilitadores de ambos programas deberán ser orientados y retroalimentados por coach externos.

El logro de una buena evaluación se inicia en el adecuado desarrollo y cumplimiento de este proceso en los facilitadores.

- ***Acompañamiento***

Este proceso aborda de forma más clara el proceso de seguimiento que se realiza previa a la evaluación y control de cualquier proyecto, plan o programa.

Este proceso de acompañamiento al facilitador del programa tiene como propósito mejorar la práctica, enseñanza y aprendizaje; la cual incluye un conjunto de acciones concretas basado en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo (MINEDU, 2016). Este proceso se desarrolla en el contexto pedagógico bajo 3 formas de intervención: 1. Visita en el campo. 2. Participación en talleres y 3. Asistencia al taller de actualización.

En el proceso de acompañamiento al grupo de participantes del programa, el objetivo principal es lograr un grupo de aprendizaje homogéneo. Para el logro del mismo se pasan por tres fases: 1. Identificar las problemáticas durante el proceso de enseñanza- aprendizaje. 2. Abordar la problemática identificada. 3. Desarrollar asesorías de complementación. (MINEDU, 2016)

F. Evaluación del plan

En este programa de desarrollo de competencias laborales debe realizarse una evaluación al finalizar cada bimestre en el caso de los estudiantes y al finalizar cada ciclo en el caso de los colaboradores para medir los avances y finalmente el impacto que generó el programa.

En la primera semana del inicio de cada programa, se realizará la primera evaluación que permitirá conocer el grado de dominio de las conductas iniciales o los aprendizajes con los que inician los programas.

Al finalizar cada programa se realizará una evaluación que permita medir el grado de avance de cada indicador y, por último, debe existir una evaluación final complementaria que tiene como finalidad medir el grado de dominio de los objetivos alcanzados.

Esta evaluación consiste en la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación y, adicionalmente, debe realizarse la evaluación por observación durante el desarrollo de la actividad del programa. Estas evaluaciones no solo deben realizarse por test, cuestionarios, encuestas, etc., sino también se pueden desarrollar mediante la realización de proyectos, guías de ejercicios y análisis de casos (Manzano, 2012).

Figura N° 7.17 Formato de evaluación bimestral progresiva

PROGRAMA DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS LABORALES	
EVALUACIÓN BIMESTRAL PROGRESIVA	
Deba ser llenada y evaluada por el Orientador de acuerdo a los observado durante el desarrollo de las sesiones de clases en la semana 7 y 8 de cada bimestre y estás deben ser de forma progresiva.	
Fecha de evaluación: 	
DATOS DEL PARTICIPANTE Nombres y Apellidos: _____ Bimestre: _____ Grado: _____ Grupo: _____ Orientador: _____	
CATEGORIAS REFERENCIALES	
CRITERIO DE OBSERVACIÓN	PUNTAJES 1 – 3
Se <u>autoreconoce</u> como ser importante y cree en ciertos valores y principios, y está dispuesto a defenderlos incluso aunque encuentre oposición.	
Participa de forma activa en las tareas de equipo y se muestra receptiva a las indicaciones de mejora ante una corrección individual o grupal.	
Demuestra en su accionar diario valores como; respeto, puntualidad, solidaridad, honestidad y responsabilidad.	
Desarrolla en su pensamiento planes de vida que le permita tener una proyección profesional.	
PUNTAJE TOTAL	
CALIFICACIÓN FINAL	
OBSERVACIONES DEL FACILITADOR	
_____ _____	
COMPROMISOS	
_____ _____	
_____ FIRMA DEL ORIENTADOR	
*En los niveles educativos no debe existir notas desaproboratorias en el desarrollo de las habilidades blandas o de interrelación social.	
PROGRAMA DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS LABORALES Laboratorio SOFT	

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.5. Beneficios de aplicación del Programa de Competencias de empleabilidad

La aplicación de este programa en los colaboradores de la Sociedad Minera El Brocal pertenecientes a la empresa comunal ECOSEM – H se puede definir no solo de forma cualitativa sino cuantitativamente.

Es conveniente determinar que si bien la planilla nos muestra las diferentes áreas en las que se dividen los puestos de trabajo en la Sociedad Minera El Brocal para fines prácticos se ha determinado iniciar el programa de competencias laborales con el área de MANTTO ELECTRIC PLANT y TÉCNICOS EN MECANICA de los cuales se consideran solo a los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM - H.

Existen 2 fundamentos por las cuales se eligieron estas áreas de la empresa, las cuales son:

1. La existencia de línea de carrera en el área de mantenimiento eléctrico de planta.

Tabla N° 7.24. Línea de carrera Ecosem H – Remuneraciones

EMPRESA	PUESTO	PAGO ACTUAL	LINEA DE CARRERA	PAGO FUTURO
Ecosem – H	Ayudante electricista /mantenimiento en general	S/. 1500 .00	Oficial / Operario	S/. 1700.00 – S/. 2000.00
Ecosem – H	Oficial / operario electricista	S/.1700.00	Técnico electricista responsable de grupo / Técnico mecánico C3	S/.2500.00
Ecosem – H	Ayudante mecánico	S/. 1900.00	Operario mecánico calificado G3	S/. 2400.00

Elaboración: Autores de esta tesis

- Como parte del proceso que seguirían estos colaboradores, después de aprobar el programa formativo de competencias laborales, sería tornarse aptos para la postulación a

la recategorización a técnicos electricistas, responsables de un equipo, y al aumento de sueldo, de acuerdo a las políticas de línea de carrera de la Sociedad Minera El Brocal.

- La remuneración generará una variación incremental. El más alto que van a sufrir es de aprox. S/. 800.00. Aquí podemos demostrar el valor compartido, el beneficio para el trabajador comunero. Por parte de la empresa comunal ECOSEM, tener un técnico capacitado le genera valor a la empresa, pues su precio unitario se modifica.
- A su vez, este cambio o incremento remunerativo impacta en la empresa Sociedad Minera El Brocal de forma positiva, pues contará con un colaborador con mayores competencias laborales que podría asumir mayor responsabilidad.
- La confiabilidad de la mano de obra calificada para el óptimo rendimiento de todos los equipos necesarios para la productividad diaria de todas las otras áreas de planta minera.
- Esta especialización significa un beneficio en la funcionalidad de los equipos de mantenimiento porque mejoran su confiabilidad luego de repararlos (chancadoras, molinos, sub estaciones eléctricas, central de instrumentación, etc).
- El porcentaje de incremento de confiabilidad es de un 10% más, según las estadísticas de la empresa Sociedad Minera El Brocal; la confiabilidad de los equipos, cuando son reparados por personal competente para el área de mantenimiento, subiría a una expectativa de 93%, siendo lo usual de 79% o 83% debido a que ECOSEM no cuenta con la mano de obra calificada, ni equipos electricistas con competencias adecuadas para ser responsables de un equipo de personas. Por lo que aquí también se vería un beneficio para la empresa.

Esa sería la expectativa después de que los trabajadores comuneros hayan terminado el programa. Si los equipos de planta operan con un alto nivel de confiabilidad y eficiencia, nuestro margen de producción mejora así:

Tabla N° 7.25. Reporte de producción budget vs ejecutado y horas hombre 2019

Año 2019	TMS Programado	TMS Ejecutado	HH SMEB	HH Contratadas	Ratio
Ene-19	631,435.00	531,835.00	125,360.00	612,560.00	1.39
Feb-19	550,348.00	487,652.00	114,551.00	617,344.00	1.50
Mar-19	651,999.00	542,229.00	127,242.00	537,264.00	1.23
Abr-19	662,395.00	569,180.00	126,839.00	536,640.00	1.17
May-19	568,787.00	568,197.00	125,577.18	688,560.00	1.43
Jun-19	556,447.00	604,526.00	125,193.57	678,960.00	1.33
Jul-19	556,447.00	664,978.60	125,193.57	678,960.00	1.21
Ago-19					
Set-19					
Oct-19					
Nov-19					
Dic-19					
	4,177,858.00	3,968,597.60	869,956.32	4,350,288.00	

Fuente: Sociedad Minera El Brocal, Memoria anual 2019
 Elaboración: Sociedad Minera El Brocal anual 2019

Ese número se puede obtener debido a que los equipos de producción en planta tienen mayor eficiencia, disponibilidad y confiabilidad, por eso que la producción se incrementaría en un 10% de un mes a otro.

Estos puestos, la proporcionalidad de los pagos, las líneas de carrera, entre otros, están basados en datos entregados por los miembros directivos de ECOSEM – H, pero con carácter de confidencialidad de la planilla de la Sociedad Minera El Brocal.

Finalmente, es importante rescatar también el beneficio que obtendrán los estudiantes de 4to y 5to nivel de secundaria y esto está enfocado en 2 lineamientos:

1. Todos aquellos alumnos que han desarrollado el programa de laboratorio Soft Skills – Competencias de empleabilidad durante su etapa escolar, según las políticas coordinadas

con la empresa Sociedad Minera El Brocal, podrán acceder a un contrato directo en los puestos que se muestran en la tabla N° 7.26, con un periodo de prueba de 3 meses y pasando por un proceso de inducción ya dentro de la Sociedad Minera el Brocal.

Tabla N° 7.26 Puestos en la empresa Sociedad Minera El Brocal a los que pueden acceder los alumnos egresados del “Laboratorio Soft Skills”

POSTULANTES	PUESTO	PAGO ACTUAL
Estudiantes egresados de nivel secundaria de la comunidad Huaraucaca	Ayudante electricista	S/. 1500 .00
Estudiantes egresados de nivel secundaria de la comunidad Huaraucaca	Ayudante mecánico	S/.1900.00
Estudiantes egresados de nivel secundaria de la comunidad Huaraucaca	Ayudante Medio Ambiente	S/. 1450.00

Fuente: Sociedad Minera El Brocal
Elaboración: Autores de esta tesis

- Los estudiantes participantes de este programa tendrán su certificado de competencias de empleabilidad, lo que les permitirá, también, ser considerados para años subsiguientes a su egreso de nivel secundaria (podrían estudiar algo técnico especializado en instituciones como CETEMIN, SENATI, TECSUP, etc.) y luego postular permitiéndoles tener acceso a mejores puntajes en su proceso de evaluación y en selección para un mayor incremento salarial.

7.2.6. Presentación de la nueva cadena de valor para la Sociedad Minera el Brocal

Considerando la realización de las acciones anteriormente descritas, se concluye que la cadena de valor de la Sociedad Minera el Brocal se reformularía, ya que se procedería a reformular dos de los procesos con los que cuenta la Sociedad Minera El Brocal:

- El departamento de entrenamiento técnico, estaría a cargo de realizar la supervisión de la gestión de las capacitaciones técnicas que desarrolla la Sociedad Minera El Brocal, a través de la empresa ISEM. Entiéndase por técnicas, todas aquellas referidas al manejo y

manipulación de equipos y maquinaria utilizados para la realización de labores del personal.

- El departamento de capacitación integral, estará a cargo de la capacitación del personal en temas referidos a salud y seguridad del personal. Así mismo, en conjunto con el área de asuntos sociales, deberán gestionar y supervisar el proceso de la implementación, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas propuestos, con la finalidad de llevar a cabo su óptimo desarrollo, así como la identificación y aplicación de posibles mejoras que garanticen la sostenibilidad del mismo.

A continuación, en la figura N° 7.18., se presenta el gráfico de la nueva cadena de valor de la Sociedad Minera El Brocal, en el que se identifica la reformulación aplicada y los programas de apoyo propuestos que darán pie a la creación de valor compartido para la empresa.

Figura N° 7.18. Reformulación de la Cadena de valor de la Sociedad Minera el Brocal



Fuente: Sociedad Minera el Brocal, 2019
Elaboración: Autores de la tesis.

7.3. Evaluación del impacto de la propuesta de creación de valor compartido

Como criterio adicional, se consideró adecuado realizar una evaluación del impacto de la propuesta antes mencionada y, para ello, se utilizó como guía la metodología WSDS descrita en el marco teórico, considerando que esta ha sido desarrollada y aceptada por varias empresas que han implementado estrategias de creación de valor compartido, como por ejemplo Bujangali (Uganda), Nestlé, entre otras.

Cabe indicar que esta evaluación es la que es la que se le entrego como resumen de la propuesta a los expertos en temas de Valor Compartido y Responsabilidad Empresarial, quienes procedieron con su revisión y, posteriormente, validación de la misma.

7.3.1. Fijar el alcance de la evaluación

Parte de la premisa que esta metodología tiene como objetivo evaluar el impacto de la de creación de valor compartido propuesto por los autores de esta tesis, el cual propone realizar una redefinición de la cadena de valor de la Sociedad Minera El Brocal enfocada en optimizar la productividad de los empleados. Esta redefinición se daría a través de la reformulación del proceso de capacitación de los trabajadores comuneros actuales de la empresa comunal Ecosem - H, así como la implementación de un proceso de capacitación de estudiantes de los dos últimos niveles de secundaria, quienes podrían ser considerados como trabajadores potenciales de la empresa minera en cuestión.

Según esta metodología, las actividades empresariales se distribuyen en cuatro grupos ubicados en cada cuadrante. Estas actividades están distribuidas de manera que también se puede medir el impacto que cada una de ellas genera en la comunidad. Entonces, se debe identificar si la actividad a la cual se orienta la propuesta alcanza un nivel alto en importancia para el negocio, así como un alto impacto para la comunidad.

Figura N° 7.19. Cuadro de focalización en la evaluación de impacto



Fuente: Guía marco WBSC, 2008
 Elaborado: Autores de la tesis.

En la figura N° 7.19., se identifica que en el cuadrante tres se encuentra ubicado el desarrollo de las personas y el fomento del trabajo. Ello determina que el abordar actividades de entrenamiento y desarrollo de competencias, así como de creación de empleos, es de vital importancia para ambos actores, ya que se ubica en el eje de mayor importancia para el negocio y, a la vez, presenta un nivel alto en el impacto percibido para la comunidad.

En la siguiente figura, se fundamenta la importancia y el impacto percibido al mejorar las habilidades y entrenamiento en los trabajadores y la creación del empleo para el negocio, los *stakeholders* y la comunidad.

Figura N° 7.20. Impacto e importancia percibidos

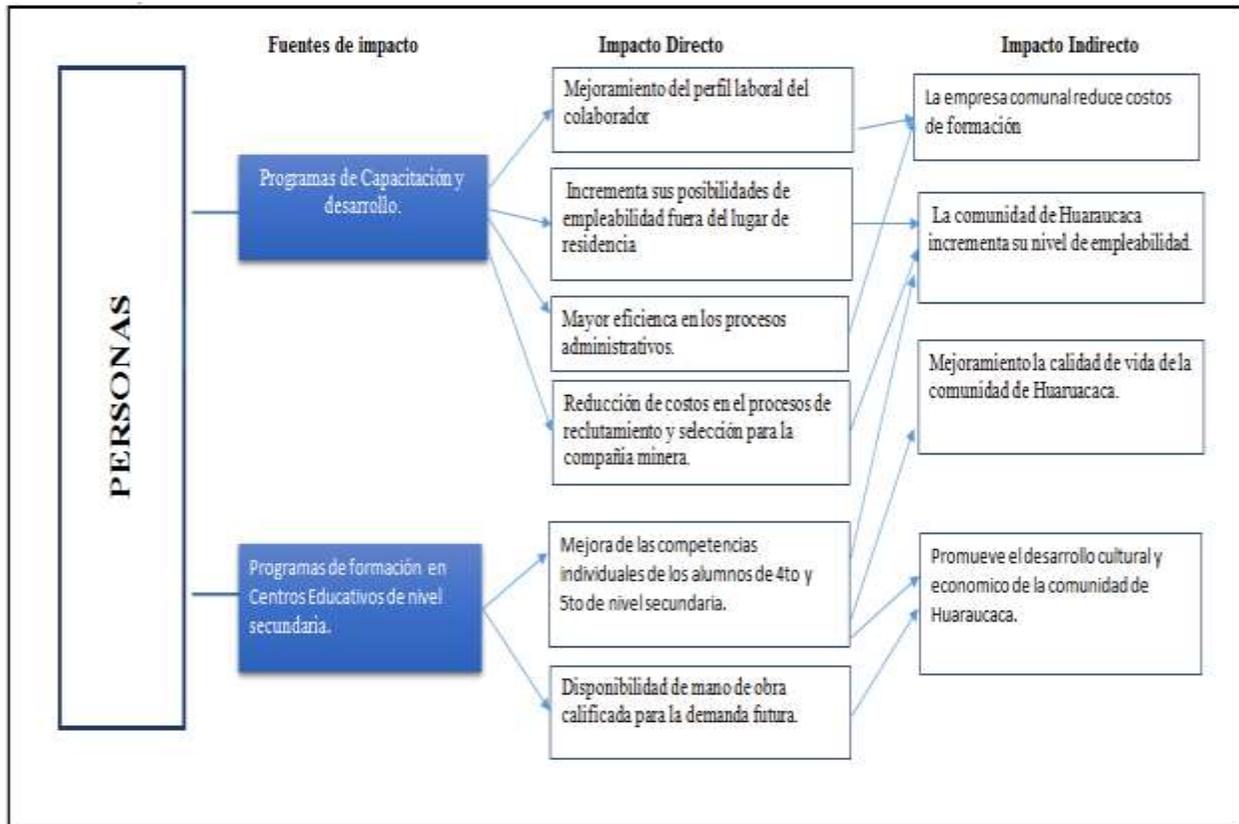
	Importancia del negocio		Impacto percibido de la comunidad		Importancia para los stakeholders
Habilidades y entrenamiento	ALTO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO <input type="checkbox"/>	ALTO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO <input type="checkbox"/>	IMPORTANTE <input checked="" type="checkbox"/>
	En la empresa minera el Brocal es importante que los colaboradores de las diferentes áreas desarrollen y potencialicen competencias profesionales, tanto formativas como administrativas, específicamente, habilidades blandas y duras que les permita tener una línea de desarrollo en la empresa e indirectamente en su crecimiento individual.				
Creación de empleo	ALTO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO <input type="checkbox"/>	ALTO <input checked="" type="checkbox"/>	BAJO <input type="checkbox"/>	IMPORTANTE <input checked="" type="checkbox"/>
	Dentro de las responsabilidades de la empresa minera el brocal en relación a la empleabilidad de los comuneros, se busca cumplir el decreto supremo N° 010-2003. Sin embargo, la prioridad principal de la empresa no solo se enfoca en el cumplimiento de la ley, sino que, a la vez, busca el desarrollo de la comunidad y genere un impacto positivo en la calidad de vida de los pobladores.				

Fuente: Guía marco WBSC, 2008
 Elaborado: Autores de la tesis.

7.3.2. Identificación de impactos directos e indirectos

Así mismo, como parte de esta metodología se procedió a identificar los impactos directos e indirectos, para los actores, de los programas propuestos que forman parte de la reformulación del proceso de capacitación y desarrollo de la Sociedad Minera El Brocal.

Figura N° 7.21. Identificación de impactos directos e indirectos



Fuente: Guía marco WBSO, 2008
 Elaborado: Autores de la tesis.

Dentro de la identificación de impactos directos e indirectos y, de acuerdo el paso anterior, se concluye que uno de los cuadrantes muy enfocados en la evaluación son las que están referenciadas a las de desarrollo de habilidades y entrenamiento de personal y a la creación de empleo. Es decir, estos dos factores sí generan un gran impacto a la comunidad e influye directa y positivamente en la Sociedad Minera El Brocal. Por lo tanto, según esta metodología, la presente propuesta dirigida a redefinir la cadena de valor mediante la optimización de la productividad de los empleados y reformulando el proceso de capacitación, sí cumpliría con

generar un impacto en la comunidad campesina Huaraucaca, empresa comunal ECOSEM –H y en la empresa Sociedad Minera El Brocal.

7.3.3. *Evaluar la contribución al desarrollo*

Esta etapa nos permite evaluar la contribución de la empresa a la comunidad. Por lo tanto, se determina que esta propuesta de creación de valor compartido estaría a cargo de la empresa Sociedad Minera El brocal, siendo su principal responsabilidad: la ejecución, seguimiento y evaluación del programa; a través de las áreas que ellos asignen. Finalmente, el desarrollo de este plan tendría dos temas a considerar: el sub programa de “Extracción de competencias” y el sub programa “Laboratorio de Soft Skills”.

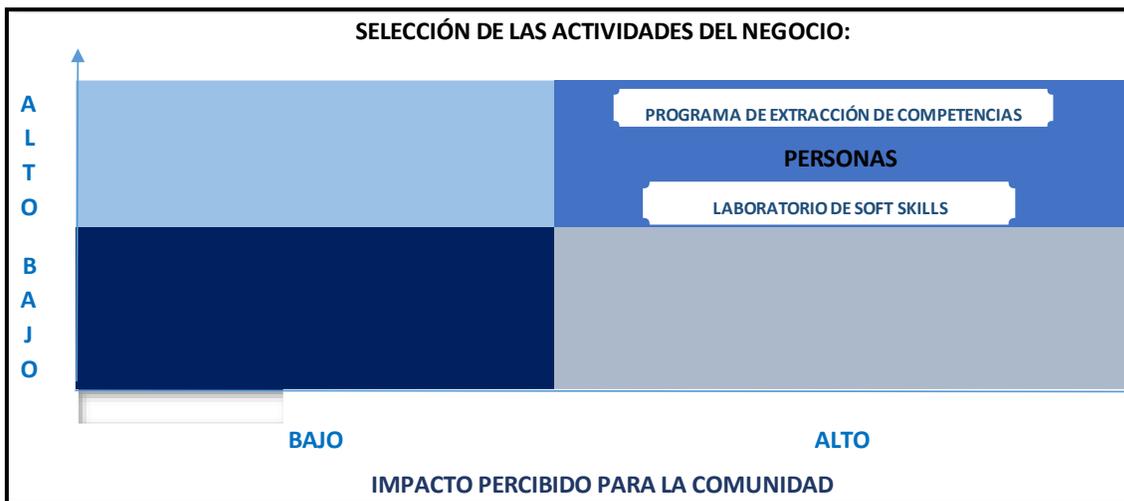


Figura N° 7.22 Focalización de los programas de apoyo para la creación de valor compartido

Fuente: Guía marco WBSC, 2008
Elaborado: Autores de la tesis.

Estos sub programas, que son parte de la propuesta de creación de valor compartido, nacen del análisis del enfoque al desarrollo de habilidades y entrenamiento y a la creación del empleo, que se visualiza en la figura N° 7.19. y en la figura N° 7.22. Su contribución radicaría en la mejora del nivel de empleabilidad de los trabajadores de la comunidad campesina Huaraucaca y en el desarrollo de diferentes competencias que le sirvan para mejorar su calidad de vida. A su vez, esto también beneficiaría a la empresa porque a mayores competencias de los trabajadores mayores índices de eficiencia, productividad y seguridad de los trabajadores mineros.

7.3.4. Redefinir las prioridades gerenciales

Es la etapa más decisiva de la metodología porque aquí es la empresa, en este caso la minera El Brocal, quien tome la decisión de factibilidad y viabilidad del desarrollo del programa por temas presupuestales o porque estén alineados a sus objetivos estratégicos institucionales.

Según estas bases, la aprobación del desarrollo de este programa debería de ejecutarse sin ningún contratiempo, debido a que el programa se ajusta a lo declarado en su reporte anual, donde manifiesta que ya existe un presupuesto aprobado para el desarrollo de programas que cumplan con este objetivo y la presente propuesta se encuentra dentro de los parámetros que tiene la empresa para el 2020.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES

- Se debe considerar que la presente propuesta representa el inicio de una serie de prácticas que contribuyan a la creación de valor compartido en la empresa Sociedad Minera El Brocal. Por este motivo, la aceptación por parte de la empresa minera, de esta propuesta y los programas que incluyen, es también un punto de inicio para mejorar la percepción de su relacionamiento con la empresa comunal y la comunidad.
- Si bien, la empresa Sociedad Minera El Brocal considera que sus políticas de gestión social corresponden a creación de valor compartido, estas deben complementadas con actividades que promuevan el desarrollo sostenible de sus stakeholders y no se genere mayor dependencia entre los actores.
- Se ha identificado, bajo el escenario analizado, una gran oportunidad para trabajar la capacitación de la mano de obra; siendo la estrategia de redefinición de la cadena de valor la más adecuada para abordarla, pues esta permite mejorar la productividad de la empresa a través de la mejora de las competencias de los empleados, tal como se demuestra en los ejemplos presentados.
- El crecimiento de los trabajadores, no solo debe verse reflejado en aspectos técnicos básicos, que muchos de ellos ya lo tienen, sino también en el desarrollo de otras habilidades que complementen su formación y logren incrementar su empleabilidad. Esto, además de aplicar al sector minero, también aplica a empresas de otros rubros; siendo el desarrollo de las competencias blandas las más necesarias a desarrollar en esta etapa.
- Se ha encontrado que en la empresa minera las funciones del área de asuntos sociales converge con las funciones del área de recursos humanos; sin embargo, no se han

encontrado actividades en las que trabajen en conjunto. Por ello, esta propuesta representa una oportunidad para incrementar la productividad de la empresa, así como para mejorar el relacionamiento con la comunidad, lo cual favorecería a la empresa.

- Existe una línea muy delgada entre asistencialismo y valor compartido; sin embargo, al demostrar que estas acciones mejoran la productividad de los empleados y generan un desarrollo en la comunidad, dejan de ser programas de responsabilidad social y pasa a ser un modelo de creación de valor compartido en un escenario ganar- ganar.
- Contar con mano de obra capacitada le otorga respaldo a la empresa comunal para su presentación en licitaciones futuras con otras empresas, lo cual le permitirá ganar independencia de la empresa Sociedad Minera El Brocal.

CAPÍTULO IX. RECOMENDACIONES

- La presente propuesta incluye un Programa de Desarrollo de Competencias de empleabilidad, el cual debe ser sostenible en el tiempo, debido a que la estimulación y la potencialización de las habilidades blandas se afianzaran con el tiempo y con la práctica. Para ello, se debe considerar la aplicación de un plan adecuado de evaluación y seguimiento.
- Profundizar el estudio desde un punto de vista cuantitativo, considerando incluir indicadores correspondientes a la gestión que permitan determinar el impacto cuantificable para ambos actores, esto permitirá que desarrollar este tipo de propuesta sea mucho más atractivo para las empresas.
- Incentivar la realización de estudios que validen si los programas desarrollados por las empresas nacionales cumplen con los requisitos de creación de valor compartido, a fin de que sean una referencia correcta para otras empresas que deseen implementar este modelo, así como para futuras investigaciones.
- Promover la implementación y desarrollo de las diversas estrategias de creación de valor compartido en el sector minero, considerando que la minería es una de las actividades que más contribuye a la economía del país y, a la vez, es la más sensible en cuanto a temas de relacionamiento con las comunidades donde opera.
- Una de las estrategias a considerar, de acuerdo al escenario particular encontrado, es el desarrollo de clústers locales, ya que se evidencia la existencia de oportunidades para la implementación de esta estrategia.
- Se debe considerar que para crear valor compartido, la misión, visión y objetivos de la empresa deben estar alineados a este modelo, pues ello permitirá que toda práctica a realizar sea sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO X. ANEXOS

**I. INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA - ETAPA DE
DESARROLLO**

A. GUÍA DE ENTREVISTA – EMPRESAS MINERAS

1. ¿Qué tipo de compromisos laborales existen entre la empresa comunal y la empresa minera?
2. ¿Cree usted que existe alguna relación de los compromisos laborales versus algunos compromisos sociales? ¿Y de qué tipo serían?
3. ¿Qué estrategias han implementado como empresa, a fin de apoyar el desarrollo de competencias de los pobladores de la comunidad?
4. ¿Qué impacto tiene para ustedes el principio de: "respeto por la prioridad de la contratación de comuneros"?
5. ¿Cómo es su relación con las empresas comunales?
6. ¿Podría usted, describirnos los últimos conflictos laborales que han tenido con las empresas comunales, si es que los hubo?

REFERENCIAS:

N° Pregunta	REFERENCIA
1	Zambrano, G. A.(2010). Reflexiones sobre el debido ejercicio de derechos en contextos de conflicto socio ambiental minero. Revista del Círculo de Derecho Administrativo. (pp. 161 - 169). Toyama, J., Salvador, V. (2010). Las contratas mineras: aspectos laborales. Revista del Círculo de Derecho Administrativo. (pp. 149 - 160).
2	Zambrano, G. A.(2010). Reflexiones sobre el debido ejercicio de derechos en contextos de conflicto socio ambiental minero. Revista del Círculo de Derecho Administrativo. (pp. 161 - 169).
3	Zambrano, G. A.(2010). Reflexiones sobre el debido ejercicio de derechos en contextos de conflicto socio ambiental minero. Revista del Círculo de Derecho Administrativo. (pp. 161 - 169).
4	Burneo, M. L., Chaparro, A. (2010). Poder, comunidades campesinas e industria minera: el gobierno comunal y el acceso a los recursos en el caso de Michiquillay. Revista Anthropologica, N° 28.
5	Burneo, M. L., Chaparro, A. (2010). Poder, comunidades campesinas e industria minera: el gobierno comunal y el acceso a los recursos en el caso de Michiquillay. Revista Anthropologica, N° 28.
6	Zambrano, G. A.(2010). Reflexiones sobre el debido ejercicio de derechos en contextos de conflicto socio ambiental minero. Revista del Círculo de Derecho Administrativo. (pp. 161 - 169).

B. GUÍA DE ENTREVISTA – EMPRESAS COMUNALES

1. ¿Cómo es la gestión de RRHH en una empresa comunal? Podrían, describirnos que procesos desarrollan en su empresa.
2. ¿Existen planes de desarrollo en temas de gestión de capacitación y entrenamiento; línea de carrera directamente gestionados por ustedes?
3. ¿Podrían explicarnos, si existe algún principio de contratación como: "prioridad de contratación para los comuneros"?
4. ¿Qué nivel de participación tiene la comunidad en la toma de decisiones de la empresa comunal, si lo tuviera, o no lo tiene?
5. ¿Cuentan con una política de compensaciones que se aplique a los trabajadores comuneros y/o que impacte de alguna forma a los miembros de la comunidad?
6. ¿Cómo actúan ustedes frente a las acciones de la empresa minera en cuanto a los temas socio - laborales?
7. ¿Existe algún tipo de limitación en cuanto a los niveles de competitividad para los miembros de la comunidad? Según su parecer.
8. ¿Existe algún proceso sistemático de evaluación de desempeño de sus trabajadores?

REFERENCIAS:

N° Pregunta	REFERENCIA
1-5 7-8	<p>Muñoz, W. (2012). "El emprendimiento empresarial de las comunidades campesinas cercanas a unidades mineras" caso comunidad de Mally- Oyon Lima. Tesis para otorgar el Master en gestión estratégica, finanzas e internalización de empresas. Universita Degli Studi di Genova. Genova.</p> <p>Risco, T. (2015) "Terrenos por trabajo" Estrategias de inserción laboral de la comunidad campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera de Brocal. Tesis para otorgar el título de Socióloga. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima</p>
3	<p>Helfgott, F. (2013). "Transformations in labor, land and community: Mining and society in Pasco, Peru, 20th Century to the present". Tesis de doctorado en Antropología. Michigan: University of Michigan.</p> <p>Muñoz, W. (2012). "El emprendimiento empresarial de las comunidades campesinas cercanas a unidades mineras" caso comunidad de Mally- Oyon Lima. Tesis para otorgar el Master en gestión estratégica, finanzas e internalización de empresas. Universita Degli Studi di Genova. Genova.</p> <p>Risco, T. (2015) "Terrenos por trabajo" Estrategias de inserción laboral de la comunidad campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera de Brocal. Tesis para otorgar el título de Socióloga. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima</p>
6	<p>Vladimir, A. (2009) Contexto de la Responsabilidad Social Minera y al Gobernabilidad. Revista del Instituto de la investigación FIGMMG Vol. 12 N°23</p>

C. GUÍA DE ENTREVISTA – TRABAJADORES / COMUNEROS

1. ¿Qué opina usted sobre la relación socio – laboral entre la empresa minera y la comunidad?
2. ¿Cree usted que existe algún beneficio de ser comunero a nivel laboral?
3. ¿Qué competencias laborales han desarrollado los comuneros para competir en el mercado laboral en general (no a nivel local, por ejemplo)?
4. Si tuviera usted que indicar su preferencia, que elegiría: ser o no comunero. Podría explicarnos un poco su respuesta.
5. ¿Qué opina de la gestión de la empresa comunal?
6. En su opinión, ¿cree usted que su comunidad ha logrado algún nivel de desarrollo a partir de la relación con la empresa minera?

REFERENCIAS:

N° Pregunta	REFERENCIA
1	Manco, J. (2014). En la globalización: la relación capital-trabajo en la minería peruana. <i>Pensamiento crítico</i> , 2, 123-155
2-3	<p>Muñoz, W. (2012). “El emprendimiento empresarial de las comunidades campesinas cercanas a unidades mineras” caso comunidad de Mally- Oyon Lima. Tesis para otorgar el Master en gestión estratégica, finanzas e internalización de empresas. Universita Degli Studi di Genova. Genova.</p> <p>Risco, T. (2015) “Terrenos por trabajo” Estrategias de inserción laboral de la comunidad campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera de Brocal. Tesis para otorgar el título de Socióloga. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima</p>
4	Helfgott, F. (2013). “Transformations in labor, land and community: Mining and society in Pasco, Peru, 20th Century to the present”. Tesis de doctorado en Antropología. Michigan: University of Michigan.
5	<p>Muñoz, W. (2012). “El emprendimiento empresarial de las comunidades campesinas cercanas a unidades mineras” caso comunidad de Mally- Oyon Lima. Tesis para otorgar el Master en gestión estratégica, finanzas e internalización de empresas. Universita Degli Studi di Genova. Genova.</p> <p>Risco, T. (2015) “Terrenos por trabajo” Estrategias de inserción laboral de la comunidad campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera de Brocal. Tesis para otorgar el título de Socióloga. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima</p>
6	<p>Helfgott, F. (2013). “Transformations in labor, land and community: Mining and society in Pasco, Peru, 20th Century to the present”. Tesis de doctorado en Antropología. Michigan: University of Michigan.</p> <p>Muñoz, W. (2012). “El emprendimiento empresarial de las comunidades campesinas cercanas a unidades mineras” caso comunidad de Mally- Oyon Lima. Tesis para otorgar el Master en gestión estratégica, finanzas e internalización de empresas. Universita Degli Studi di Genova. Genova.</p> <p>Risco, T. (2015) “Terrenos por trabajo” Estrategias de inserción laboral de la comunidad campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera de Brocal. Tesis para otorgar el título de Socióloga. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima</p>

II. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

2.1. GRUPO 1: EXPLORATORIO

Entrevista N° E1

Nombre: Edilberto Herrera

Condición: Comunero Orcopampa

Ocupación: Mototaxista

¿Y tú con quienes vives aquí en esta casita?

Yo vivo en la población. Ahí tengo mi casita, tengo mi familia. No nos da trabajo, nada, así como ves. De repente más tarde lo filman, como vivo está así mi casa: un espacio vacío, sin cemento, nada, triste con tablitas, triste para vivir.

¿Y en qué empresa estuviste trabajando?

En Menú Express.

En Menú Express

Sí. Esa es la Buenaventura que contrató, que era para alimentación para Buenaventura, para su personal y hasta ahora no me pagan y yo supongo que Buenaventura tiene buenas relaciones con los terceros, entonces debería hacer cumplir eso, en caso contrario debe darles su sanción.

Su sanción por no cumplir con los pagos laborales

Y a mí me afecta eso. Acaso a mí me van a pagar...

¿Desde cuándo no te pagan tu liquidación?

Desde diciembre.

Desde diciembre del año pasado

Desde diciembre

Ya va a ser casi un año...

Así se abusa. Como somos humildes, no hay nadie que vele por nosotros. Ahora los presidentes también algunos son, usted sabe, que les dicen el 3 personales, o sea su trabajo, su familia y el resto... así está. Esas cosas pasan. Por ejemplo tengo un hermano que no trabaja de este canal rotación y ese rotación 4 personas nomas rotan. Y mi hermano no rinde. O sea es analfabeto y ya la empresa les pide, sabes que deben tener estudios de secundaria completa y así va a repetir. Hasta eso nos pide para rondar, hasta dónde vamos a llegar. Está bien que el ministerio le pida pero no es para tanto.

¿Y has visto tú Edilberto algún tipo, que la empresa ha dado alguna luz de mejorar esta situación? ¿Ves tú alguna intención de parte de la empresa por mejorar estas condiciones laborales que tú estás mencionando?

No, no creo porque yo lo veo desde aquellos tiempos así, como le digo. Yo en mi niñez, si mis viejos trabajarían acá como comuneros, habríamos sido profesionales, yo por ese motivo me fui por búsqueda de trabajo a otros lugares, porque la empresa no nos daba. Ahora también nos daba porque una vez hicimos la huelga. Yo me vine de Chiquialpa, ya sabía las leyes también que favorecían a los comuneros y ahí le dije.

Hasta de las carreteras nos hemos quejado, ellos rompían donde sea para su desfloración y yo me paraba y sabes qué señor le decía “su permiso de la comunidad, tú no eres dueño, nada” y así lo paraba. Por todo eso de repente me llevaban “bronca”, por eso no me dan trabajo porque yo reclamo mis justos derechos.

Claro

No estoy usurpando ni tampoco mintiendo.

Y tú como un comunero, como una persona que está dentro de la PEA, Población Económicamente Activa, que puedes trabajar ¿Cuál sería tu mayor interés, laboralmente hablando, que esperas tú Edilberto?

Si la empresa nos daría facilidades de trabajo, normal, puedo trabajar. Yo pues soy viejo, en todo campo trabajo.

¿Y qué tipo de facilidades necesitas?

Yo puedo trabajar, como decir, en sembrío... Buenaventura tiene un huerto ahí para sembrar arbolitos, en esas cosas se puede trabajar. Si no es ahí, en otros campos también.

Y por último, Edilberto, ayúdanos con esta pregunta ¿Qué esperas tú, como un poblador de la comunidad, de la empresa, que te gustaría, qué esperarías tú de ellos?

O sea que dejen desarrollo sostenible, porque para la generación que viene la mina se acaba, usted eso sabe, el mineral no crece. Por lo menos por agradecimiento por este pueblo que se ha engrandecido, se ha enriquecido por lo menos que dejen un desarrollo sostenible, por ejemplo para la agronomía que dejen vacas, ovinos, para la gente más necesitada pero para eso también tienen que empadronar porque hay gente que “son vivos” por ejemplo los que trabajan en la mina son los “primeritos”. Hay gente así.

Ya trabajan y piden más...

Siguen pidiendo...

Y ustedes que no tienen la oportunidad, de alguna forma no se ven beneficiados...

No somos los beneficiados. Están en el trabajo y son asegurados, tienen todo y también quieren eso, no sé a dónde llegarán. Y ahora yo “taxeo” en ese “taxicito”. Ese “taxicito” sabes por qué me he comprado, pensando que voy a mejorar en la economía de mi casa, pero mentira. La empresa, trabaja la gente en Buenaventura y sigue también haciéndonos a nosotros competencia en el taxi.

Haciendo movilidad...

Y a un costo simbólico. ¿Qué te parece? Y a la empresa le he dicho, “yo no tengo que ver nada” nos dice. ¿Y a dónde me voy a quejar de esas cosas? Yo creo que en computadora esos señores, si están trabajando en la mina, tiene derecho de sancionarles, decirles: “sabe qué, señor, van a trabajar o van a ir a taxear”

Claro. O sea, encima en sus ratos libres ¿aparte que trabajan acá, compiten contigo?

Y eso, me quitan el carro.

¿Y la empresa hace algo?

No hacen nada con ellos, nadie, ni en mi comunidad. Ni el alcalde piensa por ellos. En eso estamos.

En cuestiones de tus condiciones de vida ¿hay algún tipo de oportunidad que has tenido tú de dialogar con la compañía para que te apoyen de alguna forma o no ha habido nada?

Personal, en apoyo, nunca he ido a decirles, pero de trabajo “sí ya vamos a darte”, con eso “me tienen”

Perfecto, gracias por tu tiempo Edilberto.

Entrevista N° E2

Entrevistados: Graciela Yucra

Elena Taipe

Condición: Comuneras – Ayudantes de cocina en SODEXO

Ubicación: Orcopampa -Arequipa

¿Ustedes creen que ha habido una mejora en las condiciones laborales, que existen actualmente?

Graciela Yucra: No.

¿No hay una mejora de parte de la empresa?

Graciela Yucra: No hay

Y, frente a este nuevo sindicato exclusivamente de trabajadores ¿han visto o percibido que ellos sí tienen mayores condiciones laborales o que han obtenido algo más?

Graciela Yucra R1: Del sindicato, o sea, las personas.

¿Por qué creen ustedes que siendo que los comuneros han tenido la necesidad de crear un sindicato netamente de comuneros, qué creen ustedes siendo comuneras a qué aducen, cuáles creen ustedes sean las razones por las que la comunidad ha tenido que crear un sindicato aparte teniendo sindicato de obreros, teniendo sindicato de contratas, qué creen ustedes?

Graciela Yucra : Porque tal vez a los propios comuneros no les hacen caso. Por ejemplo, los de contratas avanzan solo contratas, y de Buenaventura de acá arriba solamente es pura compañía y comuneros como que les hacen a un lado. Es por eso, supongo yo, se ha formado un sindicato de comuneros netamente puro comunero.

¿Y entiende usted, por ejemplo, que este sindicato de la comunidad vela por algunos derechos laborales de la gente de la comunidad?

Graciela Yucra: Sí.

¿Ve usted beneficioso eso? ¿Existe este sindicato que de alguna u otra forma pueda luchar directamente?

Graciela Yucra: Es que, digamos, si nosotros tuviéramos algún problema, donde nosotros tenemos que ir primero es a nuestra comunidad.

¿Por ejemplo, usted de qué comunidad es?

Graciela Yucra: Chilcaimarca. Yo tengo que... si yo tengo un problema tengo que ir a mi comunidad y decir cuáles son mis molestias, cual es la injusticia, qué sé yo. Si ellos ya no solucionan tal vez ir al sindicato.

Y, básicamente, en ese esquema que usted menciona cuando usted acude a la dirigencia de la comunidad de Chilcaimarca ¿Usted siente que ellos logran de alguna u otra manera algún tipo de mejora en las condiciones laborales?

Graciela Yucra: Yo he tenido en una oportunidad un problema acá con una anterior empresa.

Menú exprés

Graciela Yucra: Sí. Ha habido una injusticia. Yo he corrido de frente... he cometido el error de correr de frente al sindicato de comuneros. Lo que yo he debido hacer primero es ir a mi comunidad y que me solucionen.

Y en este caso el sindicato qué hizo, cuéntenos

Graciela Yucra: Como que he saltado...Claro, no debí de hacer eso. Es por eso que me han llamado la atención en mi comunidad, que no he debido ir al sindicato, que para eso está mi comunidad. Entonces a raíz de eso tuve que salirme del sindicato de comuneros porque primero, mi prioridad, era mi comunidad que ellos me solucionen si no me solucionaban ya...

Usted recién iba por este canal que era el sindicato... y qué logros por ejemplo a través de su comunidad

Graciela Yucra: Mi comunidad logró que la empresa, o sea, era un despido injustificado y cuando yo fui a, claro el sindicato de comuneros si se movió. Se movió, hizo todo lo posible pero también mi comunidad, o sea los dos, pero más era mi comunidad.

¿Fue la comunidad?

Graciela Yucra: Si, más fue mi comunidad. A lo que lo otro fue por más cuestiones legales que quería solucionar. Pero primero se soluciona conciliando, conversando a través de mi comunidad.

¿Ahora usted percibe que existe algún tipo de objetivo común entre la comunidad y el sindicato comunero o usted que tiene la experiencia ha visto que son objetivos independientes?

Graciela Yucra: Creo que son independientes. El sindicato de comunero recibe a todos los comuneros, no importa si era de Pancamara, Chilcaimarca, todos los que quieran inscribirse. En cambio nuestra comunidad vela por sus comuneros por nosotros, por su propia gente, así hacen.

Ahora y respecto a la empresa vamos a hablar de la mina, respecto a la empresa ¿usted ha logrado percibir que la empresa ha tomado alguna acción de mejora con respecto a ustedes los comuneros frente a sus condiciones laborales o lo ve todo igual, que es lo que usted percibe?

Es que cada comunidad tiene sus convenios con las empresas Buenaventura y la empresa Buenaventura a raíz de la decadencia que está pasando no está cumpliendo con lo prometido, no está cumpliendo y nos está afectando tanto que está despidiendo gente ya de la comunidad y es por eso que estas huelgas se estas levantado, estos paros y todo eso, no está cumpliendo, ni con Chilcaimarca , ni con Pancamara ni con ninguna comunidad, cumple un porcentaje pero no 100%.

Y, laboralmente hablando, en su caso ¿cuál es su mayor objetivo a nivel laboral?

Graciela Yucra: Nuestro objetivo es seguir trabajando, que la empresa siga dando mayor trabajo a la gente y los comuneros a veces las empresas dan favoritismo a las personas de afuera y no debe ser. Cuando ya no hay comuneros que quieran trabajar ya recién puede.

Elena Taipe: O también, digamos, la empresa a los foráneos les da sistema pero acá, somos de acá, dice y no nos da una mejora, digamos, si podríamos trabajar con sistema podríamos estudiar o podríamos hacer algo pero no nos da la facilidad nosotros somos del lugar y es 6 por 1.

¿Ustedes tienen un sistema de trabajo diferente a los foráneos?

Graciela Yucra: Los foráneos tienen todo. Tienen, creo viáticos, tienen sistemas, en cambio nosotros no tenemos.

Entrevistadora: ¿Ustedes no tienen eso?

Graciela Yucra: No tenemos. Yo por ejemplo, quisiera que nos de la facilidad, que trajeran con sistema y podemos estudiar o podemos mejorar pero en cambio 6 por 1 qué hacemos en un día, descansamos no hacemos nada.

Entrevistadora: ¿Y eso lo han planteado?

Elena Taípe: Como yo no trabajo directo

¿De qué comunidad eres tú?

Elena Taípe: Bueno el terreno. Yo no trabajo directo en comunidad pero sí de propietarios, el terreno es donde Buenaventura está abarcando. Igual también ahorita está en cierre, por Acota, entonces también no cumplió nada, entonces ahí estas, no cumplió con sus compromisos y ahorita están en cierre. La verdad no sé en que estará, no se nos comentó nada tampoco, pero lo que veo es que no nos ponen facilidades, a los foráneos sí les dan todo así como le digo, a nosotros no.

Y, socialmente en la parte de su desarrollo social, personal, mencionas algo sobre el tema que si tuvieran sistema de trabajo podrías capacitarte, ¿tú crees que esa sería esa una de las necesidades que tiene ustedes los comuneros, tener una mayor capacitación?

Graciela Yucra: Claro, siguiendo capacitándonos, seguir estudiando algunos también.

¿Qué te gustaría estudiar por ejemplo?

Graciela Yucra: Ambiental

Ingeniería Ambiental o Técnico Ambiental

Graciela Yucra: Técnico Ambiental o lo que sea, pero quiero estudiar.

Relacionado al tema ambiental, y ¿por qué, por qué al tema ambiental?

Graciela Yucra: Porque quiero saber sobre el agua, sierra, todo lo que es mina me gusta.

¿Y cómo nació este interés, de repente por no sé, alguna experiencia?

Graciela Yucra: Yo he trabajado en ambiental con tratamiento de aguas.

¿Has trabajado antes, has tenido esa ocasión?

Graciela Yucra: Sí.

9¿Y a usted, por ejemplo, ¿qué le gustaría estudiar si tuviera la oportunidad?

Elena Taípe: Bueno yo quisiera a veces tener sistema para poder trabajar en un negocio aparte o...

¿Ahorita no puede?

Elena Taipe: No puede porque estamos atadas. En un día no hacemos nada, no hacemos nada en un día. Podemos ver un negocio, con eso mi compañera puede seguir estudiando o yo, ya mis hijos están grandes, podría tener ya más tiempo con ellos y así pero no se nos da esa facilidad.

¿Y qué otras necesidades también quisieran cubrir aparte de las propias que tengan que ver con la comunidad?

Graciela Yucra: Bueno, yo nunca me he presentado para la comunidad, por ejemplo, para ser dirigente y eso, pero siempre me han dicho. Pero con el sistema de trabajo que tengo no se puede no hay tiempo.

¿Ya te han dado la oportunidad, te han convocado para ser dirigente, presidente?

Graciela Yucra: Sí, dirigente. Pero no se puede pues, con el trabajo.

¿Y por qué ustedes no han pensado por ejemplo asociarse al sindicato de contratistas? ¿Qué les impide o qué ha hecho que no sean ustedes sindicalistas de la contrata? porque siendo de su anexo podrían no pertenecer al sindicato de contratistas

Graciela Yucra: Sí nos han invitado, en alguna oportunidad nos han invitado, en una oportunidad nos han invitado para pertenecer, pero la verdad no, no sé, creo que no nos ha llamado la atención.

¿Y por qué no les ha llamado la atención?

Graciela Yucra: No sé, creo que más nos dedicamos al trabajo, al trabajo, al trabajo y la misma rutina y todo eso hace que nosotros ya tengamos todo nuestro espacio ya cubierto.

Sin embargo ¿sienten que hay una necesidad de que alguien vele por sus derechos?

Elena Taipe: Exactamente, eso sí.

¿Y de repente frente a las otras organizaciones sindicales que sí existen, como las de contratistas, han visto alguna diferencia que ser comuneros que de repente han logrado algo más?

Graciela Yucra: Creo que sí

¿Como cuáles o que de repente tengan otros beneficios, tipo beneficios...?

Graciela Yucra: La verdad que no estamos detrás de las empresas. Como nosotros no pertenecemos a ellos. Nosotros más nos interesamos más en nuestro trabajo, de la casa al trabajo del trabajo a la casa... esa es nuestra rutina.

¿Tú nunca has ido a los contratistas?

Elena Taipe: Solo dicen que dan escolaridad, todo dan dicen...

¿A ustedes no les dan ese beneficio?

Graciela Yucra: Escolaridad no nos dan, no...

¿Y ustedes que son comuneras, conocen ustedes cuál es la realidad, saben ustedes que el tema de las comunidades tiene un fuerte impacto a nivel nacional en el rubro de la minería o no, creen ustedes que las comunidades es solamente un tema así, somerito, o si son conscientes de que ser comuneros es una cuestión de fuerza?

¿Son conscientes de que hay un fuerte impacto de la comunidad en el sector minero?

Graciela Yucra: He visto en varios lugares que las comunidades se están levantando fuertes. Me parece que están logrando o también en otros lugares no logran, en los beneficios más que todo.

¿Y en su realidad lo ven plasmado?

Graciela Yucra: No, acá no hay nada. Cada comunidad está por su lado. Acá no hay unión que debería de haber.

¿Y eso por qué, por qué creen ustedes que cada comunidad...?

Graciela Yucra: Hay mucho... por parte de cada una de las comunidades, que yo quiero mas

¿Son independientes?

Muy individualistas y hasta cierto punto ¿ese egoísmo que existe entre las comunidades no crees que sea una debilidad que por eso las empresas vienen y hacen lo que quieren?

Graciela Yucra: Se aprovechan pues, se aprovechan de la debilidad.

Y, por último ¿qué espera usted de la empresa? ¿Qué espera usted de la empresa misma?

Graciela Yucra: Que cumpla con todos sus convenios.

Que eso hasta ahora ustedes no lo han visto...

Graciela Yucra: No al menos en mi comunidad

¿Tú qué esperas de la empresa?

Elena Taipe: Yo creo que siempre he escuchado que la minera es un desarrollo. Yo veo que no hay ningún desarrollo.

Gracias. Un gusto...

Entrevista N° E3

Entrevistado: Walter Rondinelli Zaga

Ubicación: UEA Orcopampa - Arequipa

Condición: Superintendente de Asuntos sociales – Compañía de Minas Buenaventura SAA

¿Qué razones, desde su punto de vista, cree que tienen los trabajadores comuneros para haberse formado en una organización individual y no como parte de un sindicato mayor? ¿Qué necesidades de repente han identificado, cuáles son sus intereses particulares y diferentes?

Mira, en el caso de sindicato de comuneros de aquí de Orcopampa y esta es una apreciación totalmente personal y no es institucional, es que estos amigos que lideran el sindicato de comuneros en realidad antes pertenecían al sindicato de obreros de las empresas especializadas. Incluso han sido representantes de estos sindicatos si no que por ahí nos hemos enterado que ha habido ciertas disconformidades, es lo que dicen. Yo no soy quien para señalar si es cierto o no, es cierto, pero cuando el río suena es porque piedras trae, como dice el dicho no. Entonces incluso ha habido acusaciones a nivel de medios de comunicación donde ha salido de otros sindicatos, también, lo que son pugnas y entonces esas pugnas acusaban a este grupo de señores que habían malversado un fondo de 33 mil soles. Entonces hay personas que, de por sí, tienen la naturaleza de liderar gente, les gusta liderar, tener algún tipo de poder antropológicamente o psicológicamente deben tener alguna explicación, hay gente así, que te lo dice de frente. Por ejemplo, hay un alcalde de un distrito cercano, yo le decía pero si sabes que tenemos poco canon porque las operaciones han bajado, por qué insistes en postular otra vez, porque me gusta el poder, y te lo dice de frente, o sea le gusta ir a eventos, conocer autoridades, conocer a gente que yo veo en la tele y me encanta verlos en vivo y en directo y ser parte de ese grupo, entonces debe ser algún tipo, no sé si es de patología, no creo que sea patología pero es una forma de ver las cosas.

Algo orientado por la personalidad

Es parte de la personalidad, un figuretismo, qué será, y su afán siempre de ser autoridades y hay dosis de varias cosas. Un tema es los sindicatos también manejan fondos y hay gente que le gusta manejar esos fondos y, hablando en criollo, para entendernos, picar parte de esos fondos. Y por ejemplo en el caso del sindicato de comuneros de acá lo dirigen los que siempre son los mismos. Ahí está un señor, si es para fines académicos puedo dar algunos nombres, ¿verdad? Un señor que se llama Fredy Vizcarra que siempre le encanta tener un cargo. Y le encanta tener un cargo, sospecho, porque le gusta el poder. Y la sospecha también que es una oportunidad para estar en constantes permisos y dejar de ir a su trabajo. O sea es medio “flojonete” y sospecho también por que meten uña a los fondos colectivos y está este Roger Chavez, está este otro señor Henry Villafuerte y un tal Zacarias De Andahua. Entonces es la mezcla de varias cosas. Por ejemplo este señor Zacarias De Andahua un día converse con él y lo percibí como un dogmático, o sea como una persona que en su cabeza está todo de la lucha de clases, el tema... como una especie de talibán pero del sindicalismo y cuando hablaba con él me decía “ustedes nos pagan esos salarios y esclavizan a la gente” por ejemplo decía ¿esclavizan a la gente? Oye ¿Quién esclaviza a la gente? De donde sacas tu eso. Yo decía acá en Buenaventura un trabajador gana entre 35 y 40 por ciento más que en el mismo cargo, pero de empresas de minas del centro, en el centro del país, por ejemplo tú, por ejemplo, ves los salarios de las empresas mineras del centro comparas con Orcopampa y en Orcopampa pagan muchísimo más. Y no solamente a nivel de salario sino también a nivel de servicios y yo, como venía de trabajar de minas del centro y él venía acá, al principio me llamó mucho la atención esto de que hayan salarios bastante mejor remunerados y también servicios bastante mejor pagados y, a pesar de eso, a la comunidad les parezca poco.

Igual se quejan. Y porque diría, tal vez, que la compañía también tiene mucha apertura al diálogo y mucha apertura a cómo te mejoro. Y en el centro como que también hay más competencia también, está más cerca

a grandes ciudades. Acá estamos también un poco más alejados, y como hay más minas también, bastante más cercanas. Como que el estándar de los salarios también es bastante más bajo por la competencia que hay pues y porque hay más mano de obra local de la zona. Entonces es fácil, hacen una convocatoria y para 10 puestos y aparecen 200, entonces acá es más complicado conseguirlos por la distancia. Ese puede ser un factor de un mejor salario y todo, pero igual tienen este señor que me llamaba la atención, Zacarías, porque tiene una concepción dogmática del... ya te habla, ya politiza el tema laboral.

¿Me dice que también viene de la comunidad?

También es de la comunidad, y al final todos los del sindicato lo son. Y hay personas, pues que, hay una señora que también es comunera y tiene una actitud tóxica, o sea son de las personas que siempre se paran quejando. Entonces, siempre los que lideran son aquellos que les gusta el poder, aquellas personas que les gusta reclamar mucho, aquellos que quieren picar algo de eso o sea tiene intereses subalternos y como el tema comunal y laboral siempre llama la atención es un hangar nutritivo para tener un espacio y tengan acogida y tiene naturalmente una buena manera de hablar, expresar y siempre se van a temas poco técnicos y se van por las ramas y con explicaciones de... te estás llevando la riqueza ¿Qué nos queda para nosotros? ¿Cómo actuamos nosotros en la repartición de esta riqueza? No dan solo migajas, entonces comienzan a tomar expresiones...

¿Qué es lo que más se escucha siempre?

Claro, que porque somos de la zona debemos tener la preferencia y de hecho se les da la preferencia. Pero también se les dice vas a tener la preferencia en tanto calces con el perfil y ahí viene el conflicto un poco, no calzas con el perfil sin embargo reclamas la preferencia, entonces le decimos si tienes preferencia pero tienes que calzar con el perfil, porque si no, no te queda otra que tomar los puestos básicos.

¿Y aun así han persistido?

Claro, igual han persistido y van a seguir persistiendo. Ahora en este caso de estudios sería bueno escuchar a la otra parte también. Si deseas te contacto con alguno de ellos le dices que estás haciendo una tesis para que ellos te digan, por decirlo así, su vómito negro y te expresen, para que te des cuenta cómo es que piensan ellos y tu estudio sea más enriquecedor y, además, si me gustaría tener una retroalimentación de eso porque te estoy dando, desde nuestra óptica, no porque te estoy dando, desde nuestra óptica, estamos mirando esta parte de la montaña, el trabajo es el que hay...

Eso es lo que queremos también, poder contrastar...

Contrastar y chequear, naturalmente es una óptica entre lo personal y lo institucional, entonces se forman estos sindicatos y....

¿Y qué es lo que hace la empresa frente a esta persistencia?

Los sindicatos han querido mezclar un tema laboral, que es de estricto laboral con un tema comunal. Han luchado bastante y no han tenido eco en las comunidades. No lo han tenido por que la comunidad tiene su propio espacio y ese espacio lo abordamos con el equipo de Asuntos Sociales o Relaciones Comunales que suelen llamarlo, si no que ahora ya la palabra Relaciones Comunales está pasando de moda porque nosotros no interactuamos únicamente con las comunidades, también interactuamos con las autoridades locales, con la Policía, Centro de Salud, la Sub Prefectura, la Gobernación, lo que era antes la alcaldía, el Gobierno Regional, Gobierno Provincial, diferentes actores. Entonces, no solo nos dedicamos a las comunidades. Por eso ya el concepto de Relaciones Comunales queda ya marcado pero ya no es el real concepto de la gestión actual que es la gestión social en conjunto. Entonces ahora se llama Asuntos Sociales. Entonces ya abarca más el grupo de interés. Ellos han querido mezclar, han querido hacer una combinación del tema comunal, porque tenemos muchos acuerdos con la comunidad y nuestros acuerdos para el uso de terrenos

superficiales para nuestra operación. No solamente hemos negociado contraprestaciones económicas y también hemos negociado compromisos para construir ciertas infraestructuras y también hemos señalado políticas de preferencia laboral, de preferencia de servicios y compra de locales. Entonces ellos a veces confunden y señalan que la preferencia laboral es una exclusividad laboral. La preferencia es cuando para un puesto tú tienes un foráneo y un local, tiene el mismo perfil y tiene competencias bastante similares. Entonces como empresa vamos a preferir contratar al local porque estamos en sus tierras y queremos tener una dinámica económica. Porque el foráneo lo que gane lo lleva a su tierra. Entonces es algo que nos interesa también para que haya dinámica económica, que se perciba y si se percibe porque este era un pueblo de piedras, paredes de piedra y techo de paja, y hoy en día vas a ver un montón de construcciones de casas hechas por un maestro. Pero al final hay una inversión y esa inversión sale justamente de esto, ahora ves camionetas, carros...

Entonces ¿podría decirse que es la comunidad quien tiene cierta influencia también para tomar...?

Yo creo que es el oportunismo, desde mi óptica, de un grupo de comuneros que les gusta trabajar mucho el tema sindical, liderar sindicatos y quieren mezclar un tema que es comunal con el tema laboral. La comunidad tiene su espacio y podemos resolver los problemas en su propio espacio. El sindicato tiene su propio espacio y se resuelven los problemas en su propio espacio. Así se trabaja. Sindicato por acá con recursos humanos, comunidades por acá con asuntos sociales. Entonces lo que ellos quieren hacer es una combinación. Entonces creen tener el soporte, el apoyo de las comunidades para que sus reclamos tengan mayor respaldo, mayor empoderamiento. Mayor respaldo para que sus propuestas sean más sólidas. Sin embargo, como no gozan de buena reputación los que lideran este sindicato, no pegan. Y dos ejemplos recientes tenemos: uno ha sido ayer y el otro ha sido hace 2 ó 3 semanas, debido a que ahorita estamos pasando por una crisis operativa. En este momento la unidad Orcopampa ha reducido su producción al 50 %. Entonces si tu reduces tu negocio al 50 % tienes que hacer ciertos cambios, porque tú tienes una infraestructura para tu negocio y yo les explico siempre con el ejemplo del restaurante: imagínate que tú tienes 200 comensales que atender desayuno almuerzo y cena, para atender 200 comensales tú tienes que tener por lo menos 10 personas que te apoyen en la cocina, en la atención, en la administración, que se yo. El otro día yo hablaba con la dueña de “Sabor del Centro” y tiene más menos entre 150 y 200 comensales por día y son 10 en su equipo, tiene cocineros, vajilleros, tiene las chicas que llevan, mozas, tiene una administradora, su hijo le da soporte en la gestión, va a Arequipa y compra, tiene proveedores, le traen todo y tienes también insumos, o sea las frutas, verduras, el arroz, el azúcar, el gas, el local mismo, la ambientación, las mesas, las sillas. Qué pasa, y así les explico, si de repente tenías 200 comensales te bajan a 100, ¿seguirías contando con las 10 persona? ¿Seguirías comprando la misma cantidad de suministros? Nada, tienes que buscar un nuevo punto de equilibrio: reducir personal, insumos, lo que sea en materiales para llegar a este nuevo punto de equilibrio para que sea notable porque si no, no ganas. Entonces, de esa manera les explico, tenemos que hacer eso. Hemos bajado el 50 por ciento, tenemos que bajar el 50 por ciento de personal, empresas contratistas, de suministros, de energía, de todo. Estamos en ese esfuerzo que hemos llamado Plan de Optimización.

¿Y frente a este problema ustedes como han reaccionado?

Hemos hecho este plan de optimización y lo que hemos hecho es explicar a la gente, lo venimos haciendo desde el mes de junio y recién mañana a las cero cero horas, o sea esta noche arranca el paro. Al final la comunidad ha comenzado a sentir que varios de sus comuneros están saliendo y como saben que se viene la noche dicen oye porque van a sacar a nuestros comuneros si tenemos convenios de preferencia y todo esto. Entonces sabes qué, y no solamente ya salieron algunos si no que van a sacar más comuneros que están trabajando adentro, cómo los defendemos, con una medida de fuerza y ahorita están haciendo ese paro.

¿Y ahí han manejado ese tema de las preferencias con el tema de sacar al personal?

Claro, sí, porque de los 500 y tantos que han salido ahorita...

¿2... 500 han salido ya?

Sí. Efectivos han salido 400 y tantos. Si no que ha habido transferencias pero al final en el count va sumando.

Te resta

Ajá. Pero el 80% han sido foráneos y el 20 % comuneros.

¿Los ha tocado?

Claro, se han, pero hemos tratado de tocar comuneros que no son de nuestra, eso ya es interno, porque hay cosas que se hacen pero no tiene que decirse.

A los estratégicos no los has tocado...

Claro. Para mí todas las comunidades son iguales. Pero en realidad nosotros tenemos un anillo de preferencias. Tenemos un primer anillo de las comunidades que tenemos nuestras operaciones, o sea son dos comunidades que están en el grueso de nuestras operaciones.

¿Dónde impactan más?

Exactamente, porque estamos trabajando en sus tierras. En cambio otras comunidades que son cercanas y que no tenemos nada, solamente una relación de cercanía, pero igual se creen con todos los derechos del mundo e igual te pitean, te exigen, y en este proceso de relación estamos dosificando. De las comunidades de nuestro interés sacamos menos gente, mucho menos pero de las otras comunidades donde no tenemos nada ahí sí que se queden dos, tres, cuatro, lo que se puede...

¿Pero aun así ha surgido...?

Obviamente, surge el tema de no son tontos ¿no? y como es pueblo chico, infierno grande, han dicho “oye y ¿por qué me estas sacando a tanta gente y porque a Orcopampa no?”, “¿Quién te ha dicho que no, ahí está, hemos sacado gente y más que la tuya”. Entonces pues se presentan esos conflictos porque nadie, pues, quiere quedarse sin trabajo, o sea ahorita hay un Status Quo. La comunidad siempre quiere más y es natural. O sea la conflictividad en el tema minero en general en cualquier parte del planeta es de esta riqueza que se genera, que la minería genera, ¿qué me toca a mí? Entonces ese es el concepto antropológico del poblador local, tema territorial o sea, eran comunidades que estaban abandonadas antes en minería, de repente se aparecieron nietos, sobrinos, que ya habían hecho su vida en otros lugares, por qué, porque hay trabajo, y como somos locales y también hay una constancia que me avale que yo soy de la localidad y necesito tener una preferencia porque quiero trabajar.

O sea, la minería genera expectativa, si tú haces una, bueno quizás Mario te pueda apuntar más en ese tema, pero yo particularmente he hecho mi propio ejercicio, o sea, conmigo mismo he hecho el ejercicio, me he reunido con colegas de mi promoción de la universidad... oye ¿dónde trabajas? ¿Cuánto ganas? Y de hecho de mi promo de la universidad o gente amiga de la universidad, varios trabajamos en la minería y los que trabajamos en minería se nota que estamos más parados que los que no trabajamos en minería, se han dedicado al rubro nuestro, yo soy por ejemplo ingeniero zootecnista, entonces por ejemplo, en este reencuentro que hay nos encontramos y ahí vemos, oye trabaja en la Gloria, yo trabajo en San Fernando, yo trabajo en Avinca, y las unidades salariales de ellos está por debajo de lo que nosotros que trabajamos en minería y me vengo desde lejos porque sé que con lo que trabajo acá yo llevo allá bienestar a mi familia

y seguro le pasa lo mismo a varios también. Si haces la comparación con gente de la universidad pasa lo mismo. Claro hay quienes tienen emprendimientos empresariales y de hecho nos sacan la mugre, ¿no?

Pero hablando de rubros de manera independiente

Así es

Y frente a este esquema que tú mencionas ¿Tú aprecias que la existencia de este sindicato comunero le genera algún tipo de impacto fuerte a la empresa o no necesariamente?

En este escenario ahorita pues sí. Hablando en términos claros es una piedra en el zapato. Es una piedra en el zapato porque la ley los ampara porque puedes formar un sindicato. Sin embargo acá hay un conflicto de intereses entre sindicatos porque Orcopampa es una de las pocas minas que tiene tantos sindicatos, tenemos 5 sindicatos. De esos 5 sindicatos hay 2 que se superponen: el sindicato de empleados y obreros de compañía y el de empleados y obreros de empresas contratistas y ahí debería quedar. Pero aquí está saliendo un quinto sindicato que se superpone con el Sindicato de Obreros de Empresas Contratistas porque es el sindicato de obreros de origen comunal o sindical de comuneros, podrían pertenecer al sindicato de obreros de empresas contratistas y tiene su espacio.

¿O de obreros de compañía que también podrían?

Si es que son de compañía. Pero en realidad acumulan la gente de empresas de contratistas. Entonces es como si eres hucha de la U y de Alianza a la vez.

Entonces ¿Cuál es el benéfico adicional porque para haber formado...?

Es que tenemos una masa comunal interesante trabajando en nuestra operación. Son el 42 % que ahora, con esta reducción, debe haber subido porcentualmente hablando, debe haber subido. Entonces, tienes una masa latente que no se siente y que, como te digo, su interés es mezclar el tema social con el tema laboral. Entonces quieres aprovechar esa conjunción para poder hacerse un espacio.

Y, tangiblemente ¿ha habido condiciones laborales que ya se evidencian que han mejorado?

No nada. Porque hasta ahorita hay conflictos como te digo el sindicato incluso de obreros de la empresa contratistas ha hecho su gestión también para tratar de eliminarlos y todo pero no tienen acogida. Y por qué no tiene acogida, si no que no tiene acogida por que los que han salido son personas cuestionadas. No te digo que hay hasta 33 mil soles que hasta ahora no rinden cuentas y son personas que en sus propias comunidades son bien JJ, porque no solamente... JJ porque son bien jodidos. Entonces van a la asamblea comunal y están hablando de un tema y se levanta Fredy y que la palabra, y yo no estoy de acuerdo, que el presidente es corrupto, por qué, porque les encanta el poder. O sea estos mismos señores que son directivos de estos sindicatos comuneros quieren ser directivos de sus comunidades, pero como no gozan. Fredy Vizcarra a postulado como 3 o 4 veces para ser presidente de la comunidad y nunca le ha ligado porque saben que es conflictivo, o sea es una persona toxica. Roger Chávez ni qué decir. Roger Chávez iba a ser el presidente de la comunidad de Huancaramba y tuvieron que llamar las personas que les gusta vivir en armonía, en paz, tuvieron que llamar a un señor, un caballero que también ha sido sindicalista pero un sindicalista pues, probó, que ya se jubiló y ha sacado a todos sus hijos profesionales. Entonces lo ven como un buen tipo y es un buen tipo y el señor ya estaba yéndose a Arequipa a hacer su vida y lo han jalado “oye, Roger Chávez quiere meterse y ahorita va a ganar porque todos los radicales están apoyándolo, tienes que venirte” y, a pedido de otro grupo, el sábado anterior al pedido de la asamblea lo trajeron de Arequipa. Llegó el señor inscribió minutos antes su candidatura y le gana a Roger Chávez.

¿Y él es el nuevo presidente de la comunidad?

Otro sindicalista pero de otro corte

¿Ese nivel de rechazo que pueden tener?

¿Por qué? Porque son radicales. O como la señora Lucha. La señora Lucha pues, una señora conflictiva tóxica, venía acá a... “mire ingeniero a que no sabe he visto a la señorita Conny saliendo con el policía y también con el enfermero...”, una persona que le gustaba llevar chisme. Chisme acá, chisme allá y generaba pues una atmosfera de conflicto. Como te digo, personas tóxicas. Y ese tipo de personas se han juntado y el otro Don Zacarías que no te digo es el talibán de la zona que viene con un mensaje pues que tú lo explotas, que te enriqueces saqueando nuestras tierras y encima nos tiene como si fuéramos esclavos pagándonos una miseria. Yo lo miraba lo escuchaba y oye Zacarías y si te sientes esclavo para que trabajas acá pues, renuncia y vete a hacer otra cosa, ya ves usted es un anti sindicalista. Es más en la radio ha salido a decir que yo soy un anti sindicalista, imagínate.

¿Él pertenece al sindicato de comuneros?

De comuneros, son de esos 4 ó 5 que manejan el sindicato pero que tiene ese mensaje tóxico, ese mensaje de lucha “ahora nosotros vamos a luchar”, son pues, “rojos”. Tiene esa mentalidad, te hablan del proletariado, de las transnacionales que se llevan nuestras riquezas. O sea esos mensajes que en la gente ignorante o de poco conocimiento pega.

En el tema laboral, tú como responsable de todas las relaciones con las instituciones con las comunidades, todo lo que es asuntos sociales ¿Tú percibes que por ejemplo en estos tiempos ya la gestión de recursos humanos no puede irse sola, ya no puede caminar sola y que tiene sí o sí que tomar en cuenta?

Así es. Yo justo hablaba, mira qué casualidad, acabo de hablar con Heider que es nuestro súper intendente de minas, entonces, le decía qué es lo que buscamos nosotros, una rentabilidad porque esto es un negocio. Pero la rentabilidad está en función de cuántas toneladas métricas sacas por mes o por día producimos, multiplicado por un factor, elevamos ley, pero esta es mi variable uno, esta es mi variable dos.

Pero yo no puedo hacer minería solamente. Pensando en eso, porque él me decía , como le ves, tienes aspiraciones de crecer laboralmente , como cualquiera no, todos las tenemos y aquí te digo tú tienes que sumar otras variables más, en esto ya eres capo aquí ya tienes un 20, si quieres te pongo 22, pero también tienes que conocer la gestión de las otras áreas. Tú no puedes hacer con toneladas si no sabes de tecnología, si no sabes el tema de gestión ambiental, porque tú para sacar eso tienes que tener permiso, instrumentos de gestión ambiental y conocer qué tecnologías nuevas se están produciendo y de nada te vale tener una gran cantidad de mineral con una hermosa ley si no tienes la tecnología para extraerla y no tienes los permisos ambientales, también el tema de recursos humanos, o sea como manejar la gestión del personal, de las capacitaciones, también el tema de la gestión social, o sea no solamente esta variable. Yo un gerente veo qué me falta, o sea tú qué crees, un ejercicio de patas. Yo siempre cuando converso con amigos, esto más otras cosas más, que la administración, que campamentos suman pues la visión que debe tener un gerente en realidad. Entonces si tú vas a hacer este proceso y a Heider le digo, hemos aprendido mucho en esta etapa, porque en esa etapa que estamos reduciendo personal nos estamos juntando casi a diario, no te exagero tenemos como 4 a 5 reuniones semanales dándole vueltas, haciendo cifras, estadísticas.

¿Tratando de tomar en cuenta todas las variables?

Todo, todo, tratando de ver qué empresas salen, qué empresas se quedan

¿Cosa que antes no ocurriría?

No ocurriría, porque estaba siendo un Status Quo, estaba haciendo una burbuja.

¿Mina, recursos humanos, la gerencia decidía y punto, y después tú te encargabas de resolver lo que venía?

Nada más pero ahora, esto de acá se ha convertido en una variable más estricta que nosotros. Porque no es que tú puedas manejarlo solo. o sea de por sí la comunidad no va a hacer ningún problema, no, no pasa eso. Entonces la variable de gestión social ya no es de este tamaño, ya es una variable de este tamaño, porque si tú no haces una buena gestión social con todos los compromisos que tenemos, con la 042 que está encima de nosotros, con la percepción que tienen nuestras comunidades, no somos dueños de nada acá, solo de nuestro campamento. Todas nuestras operaciones funcionan en terrenos de la comunidad, o sea, si no vas de la mano con la comunidad, de nada te va a detener una buena cantidad de toneladas o que sepas todas las ciencias de minería, geología, que tengas tecnología, que tengas los permisos ambientales, que tengas un súper equipo de recursos humanos a pesar que Mario se ha ido a otro lado y lo extrañemos pero si no tienes ni la gestión social ya se convierte (ininteligible)... Por ejemplo hemos tenido problemas en Calera, no era un problema social, era un problema ambiental y ya se convirtió en un conflicto socio-ambiental. Nos denunciaron a OREFA y a pesar de que en noviembre puse unos correos a todo el mundo. Como no está en mi presupuesto no lo toco. Oye, nos van a denunciar, puse un segundo correo y nos denunciaron. Y a pesar de que nos denunciaron batearon el problema y recién ahorita está todo convulsionado, once meses después, diez meses después recién se ponen a sacar todo el tema. Entonces, un problema que era en estricto ambiental que lo advertimos oportunamente se convirtió en un problema socio-ambiental. Lo que está pasando ahorita es un problema socio-laboral. El paro que comienza a las cero horas, es un problema socio-laboral. Cuando la operación, de repente, digamos, no contrataste a los contratistas locales y agarraste cualquier foráneo, no estos locales son engréidos mejor. Sale otra empresa que dice no tienes que dar preferencia, ya se convierte en un problema socio-corporativo, socio-ambiental o socio-laboral. Al final, si no tenemos el chip social, todos los que trabajamos en el sector estamos muertos y si logras conversar con el sindicato, con esas personas, van a apuntar mucho a su gerente, le han apuntado la placa, las medidas y uno de los pedidos de esa protesta mañana es el retiro del gerente, cosa que no va a suceder. Pero el gerente, que ha recibido esas críticas, se ha expuesto a eso porque su chip social es chiquito, su variable de gestión social es chiquitita y recién ahorita, él no te lo dice, no sé si ha tomado conciencia y si lo ha hecho ojalá que haya crecido siquiera de este tamaño. Porque se ha mostrado petulante y eso le puede costar el puesto.

Y de esta realidad, Walter, en este caso la empresa Buenaventura ¿Qué acciones toma?

Buenaventura es una de las empresas nacionales... tú sabes que en el Perú hay dos tipos de empresas mineras: las de capital nacional y las de capital extranjero. De las de capital nacional en realidad la que hace mejor gestión social es Buenaventura. Te digo porque trabajo en Buenaventura y otra empresa que ha mejorado bastante su gestión social, está casi igualándonos o incluso nos pasa es Minsur. No todas las unidades de Minsur, porque naturalmente depende de la rentabilidad que te genere el negocio. Por ejemplo en San Rafael tiene una gestión social bastante interesante con un presupuesto muy interesante, pero todavía nos falta. Porque, por ejemplo, nosotros tenemos relacionamiento cotidiano y dentro de nuestro eje del tema cotidiano esta cumplir con los compromisos, dar empleo local, dar servicios locales y todo eso y eso lo tenemos clarísimo aunque con ciertas variables, con ciertas deficiencias pero estamos mejor que HOSHIN que hacen ferias en Antapacay y regalan tractores, capacitan a los agricultores, traen vacas mismas de la agraria que producen 30 litros, 40 litros y ustedes nos traen una carretilla, semillas nada más. O sea, en el eje del relacionamiento cotidiano tenemos buena gestión porque eso es lo que queremos y ahorita tenemos un problema social, nada más, no es socio-operativo ni socio-laboral, capítulo que estamos analizando. Pero tenemos a TRAC, Enseña Perú y Aprender para Crecer o sea en nuestro eje de desarrollo tenemos cuatro programas interesantes. Pero si tú nos comparas con otras empresas top, transnacionales, estamos bien bajos. No caería en esa comparación.

¿Y qué es lo que tienes a futuro, una perspectiva?

Todo depende del negocio y de las políticas corporativas. De hecho estamos haciendo muchos esfuerzos dentro de las empresas de capital peruano, somos la empresa “más parada” en ese tema. Pero si te comparas con las empresas transnacionales nos falta un montón. Y por qué transnacionales, porque ellos manejan un capital diez veces mayor que el de nosotros. Por ponerte un ejemplo: con construir Tambomayo nos ha costado 480 millones, porque es una mina de ese tamaño. Y ahora el proyecto va a costar más de cinco mil millones de dólares. Y el nivel de impacto que nosotros generamos, tenemos impactos positivos y negativos. Los negativos se gestionan porque como “buena molinera” sabes que existen las cinco erres: reducir, reciclar, reusar, remediar... O sea, nosotros generamos un impacto pero remediamos, impactamos el agua pero la tratamos antes de verterlo, o sea hay un tratamiento, entonces sí tenemos buena gestión. Abrimos una carretera y en el momento que ya no la utilizamos la cerramos, la volvemos a conformar, sembramos plantas, remediamos, revegetamos, cumplimos. Pero el impacto de un tajo abierto es significativamente mayor y los capitales son de otra dimensión. Por ponerte otro ejemplo, nuestra capacidad de tratamiento de mineral es de 1500 toneladas por día. Similar a Tambomayo. ¿Sabes cuántas toneladas por día procesa Cerro Verde por ejemplo? 360 mil toneladas por día y están haciendo EIA para ampliarla a 415 mil toneladas por día. O sea lo que nosotros hacemos en 260 días, Cerro Verde lo hace en un día. Esa es la diferencia. Con Las Bambas creo que estamos en 120 días. Porque Las Bambas procesa diario, creo que, 160 mil o 170 mil toneladas por día. Entonces ante ese nivel de impacto necesitas un capital gigante porque cada uno de esos TICOS de cuesta 10 millones de dólares. Esas súper máquinas, esas palas TEREX, que con dos “paladas” llenas un TICO de 300 o 400 toneladas, te cuestan 20 millones de dólares. Y acá nosotros movemos nuestros minerales con volquetes que cuestan 200 mil dólares. Entonces la inversión y capital es gigante. Porque es otro tipo de yacimiento. Nuestro yacimiento son vetas, cuerpos mineralizados y el de ellos son diseminados, pórfidos. Entonces para que ese mineral de baja ley y de alto volumen sea rentable tienes que mover tu capital gigante. Y haces unos tajos que dejas, pues, te mueves de un cerro a otro. Mueves un cerro, lo consumes y construyes otro cerro que se llama lumbreira. Tienes mayor impacto y por lo tanto tu inversión social debe ser mucho mayor. Y ahorita la empresa que da la hora es ANTAPACAE, porque la empresa GRENCORE antes eso era de ESTRATA, GRENCORE ha absorbido a ESTRATA. Ha comprometido en alguna parte de su vida como parte de su política empresarial invertir el 3% de sus utilidades antes de impuesto. Después de toda mi operación, tengo esta cantidad de utilidades, de esta cantidad de utilidades invierto el 3% en gestión social, a parte de los compromisos. Imagínate que las utilidades de esa compañía sea al año se de mil millones de dólares, cuánto es 3%, como 300 millones. Entonces invierte millones, millones y acá trabajaba una chiquita, una comunicadora muy guapa, se llamaba Estefany que ahora está haciendo una maestría en España. Y Estefany se fue trabajar a Altapacay, y como no dejamos de estar comunicados porque somos muy buenos amigos, jefe, siempre me decía, jefe acabo de ver cuánto es el presupuesto trianual de Altapacay y me acuerdo que el presupuesto que nosotros manejábamos allá en Orcopampa, y es pues un sencillito, 980 millones el presupuesto en temas sociales. Entonces imagínate que yo tuviera el 10% de ese presupuesto, las maravillas que haría acá. Nos harían un monumento. Por qué, porque es por el nivel de impacto, entonces hay que saber comparar. No vas a comparar al pelotero de tu barrio con Messi o CR7 porque hay una diferencia bárbara. Entonces tienes que comparar con otro pelotero del barrio del costado. Entonces por eso siempre les digo acá cuando me viene con esa cosas, oye no me vas a comprar con esas empresas que dan tanto, que producen tanto, compárame con Hochschild, con Volcan, con Nexsa.

¿Con Bandedas? Que igual es una transnacional, pero es chica...

Entonces con empresas de ese tamaño. Es más, te reto Ares, Bandedas y Arcata, a los tres juntos les ganamos, o nosotros o los de Tambomayo. Tambomayo solito le gana en su gestión a las tres minas juntas.

¿Cómo Buenaventura?

Así es

¿Y a qué aduces tú que, a nivel laboral, la gente de la comunidad no percibe ese beneficio?

Que todo le parece poco.

¿Todo le parece poco y siempre quieren más?

Justo la idea es hacer una pregunta también, pero dado al ejemplo que nos dio, ¿cómo es allá la percepción de las empresas, inviertes más, pero igual?

Impactas más, inviertes más. Lo que pasa es que tiene una política más agresiva porque, recuerda, son empresas con otros estándares, empresas de talla mundial, porque son empresas de capitales australianos, canadienses, ingleses y son unos monstruos, ellos mismos han aprendido de sus propios espacios. Porque este no es un tema de estricto peruano, en cualquier lugar, en cualquier país minero encuentras problemas de este tipo y como son grandes capitales y van con bolsillos grandes e payaso. Entonces tiene pues unas políticas muy interesantes de gestión bárbara. Mientras acá yo manejo un presupuesto de 1 millón y medio de dólares por año, ellos manejan 300, 400 millones por año.

¿Entonces nos decía que aquí no lo percibían?

No lo perciben porque nos hacen esa comparación, uno. Dos, porque como esta es una mina de oro ellos piensan que es recontra sencillo, piensan que el oro sale en lingotes, y los lingotes son como el celular, no saben que hay toda una chambaza para sacar ese lingote, toda una chamba y unos costos altísimos. Entonces el negocio es rentable obviamente, obviamente es rentable, ahorita no. Hace 4 meses porque ha bajado la producción y estamos buscando ese punto de pliegue para ver si continuamos hasta encontrar más mineral. Una vez que encontremos más mineral volveremos a contratar más gente.

Y, por ejemplo esto que nos comenta ¿Es algo que se ha plasmado entre trabajadores, los trabajadores comuneros y en si la comunidad sabe? Más que nada ¿qué es lo que la empresa ha hecho frente a esta falta de conciencia?

De hecho conversamos mucho, publicitamos más lo que hacemos, tenemos nuestra revista, nuestro boletín informativo. En las reuniones que tenemos damos a conocer todo lo que hacemos, hemos generado espacios que nos permitan tener un acercamiento más con la gente, por ejemplo uno que se llama “lonchecito de confraternidad”. Entonces invitamos y hablamos de un tema, hablamos el tema educación, la problemática educación, y dentro de la problemática educación como Buenaventura hace inversión social con sus programas Aprender para Crecer, Enseña Perú, o nuestro programa de útiles escolares y una serie de cosas, bonos para los profesores, para ver cómo apoyamos en la educación. Porque la gente dice Buenaventura no hace nada porque en su cabeza esta que Buenaventura construya un hospital, que Buenaventura ponga la carretera, que Buenaventura ponga agua y desagüe y nosotros en nuestro mensaje decimos, esa no es chamba de Buenaventura. No es de Buenaventura que hayan más policías o no, es una chamba del Ministerio del Interior. Que hayan más hospitales, que los construyan o no es una chamba del Ministerio de Salud. Tú me dices contrata más profesores, no, es una chamba del Ministerio de Educación. Oye pon agua y desagüe, pero esa es una chamba del Alcalde, que nosotros coadyuvemos, porque al final el desarrollo es la suma de todas las cosas que nos interesan tener, tener agua, tener buena educación, tener establecimiento de salud, tener seguridad interna, tener infraestructura, eso es desarrollo. Tener programas de mejoramiento de ganado, ellos piensan que Buenaventura tiene que agarrar todo en la mina y la mina tiene que encargarse de todo y no es así. Por eso decimos, en el tema de agua, ya, qué necesitas, no, necesitamos que nos regalen tubos para traer agua desde la zona etoria y mejorar el caudal, ya, ese no es el problema le digo, el problema es que ahorita no tenemos una red de agua y desagüe apropiada uno. Dos, como la gente no paga un solo sol acá, porque en cualquier parte del planeta tú pagas por tu servicio de agua, tú ganas plata o no, tú tienes que pagar por tu servicio de agua. Ya y aquí prácticamente te lo solventan

y tú no pagas, y como tú no pagas no tienes un buen servicio de agua y como no pagas hay gente que es inconsciente ni siquiera tiene un caño, sino que se conecta con una manguera, y les hago el ejemplo por cada mil pobladores, y este es un dato oficial, no es un dato inventado, dicho por los mismos ingenieros sanitarios del pueblo de SEDAPAL o de cualquiera de estos servicios de agua. Tú necesitas un litro por segundo de fuente de agua por cada mil pobladores, y eso cómo se mide, de cuánta agua consumes por día, agua para bañarte, agua para lavar tus trastos, agua para lavar tu ropa, agua para trapear, para todo. Con eso haces un arqueo y necesitas un litro por segundo de fuente de agua por cada mil pobladores, cuántos pobladores somos señores, 15 mil, cuánto se necesitaría entonces, 15 litros por segundo, cuántos tenemos, tenemos como 40 litros por segundo, o sea tenemos un exceso de agua. Pero tu abres un buzón de desagüe y vez pasando agua limpia en vez de que pasen agua negra, y por qué, porque hay gente que no tiene ni caño, de frente se conectan de la red de manera clandestina y no tienen un caño. Entonces, mientras sueltan les cae el agua, introducen su manguera, lo meten a su olla, hacen hervir su agua y sigue el agua corriendo, ese es el problema de la mina. Entonces mientras no te cueste el agua, así como la luz, luz que apagas, luz que no pagas, entonces agua que botas, agua que gastas y mientras que no nos cueste. Y lo que estamos haciendo es un expediente técnico que nos está costando 450 mil soles y con ese expediente técnico vayamos al Ministerio de Vivienda y Saneamiento y vayamos a ese Fondos Concursales y nos den financiamiento de 11 millones y medio de soles que necesitamos cubrir, apoyo con expediente y lo estamos haciendo con la municipalidad. Pero no es que nosotros construyamos las redes de agua y desagüe, esa no es nuestra chamba. Pero la carretera que le hemos hecho expediente, hemos hecho un montón de expedientes, varios de esos expedientes han salido positivos, por ejemplo están construyendo el relleno sanitario, han construido el canal de Huacarai - Jicamarca, han construido la tercera etapa del canal ... o sea hemos apalancado recursos, ayudamos de esa manera. Pero no podemos decir chau Ministerio de Educación, yo contrato a otros profesores, cuál es la gracia, cuál es la chamba del Ministerio. Y es que en El Estado también existe una inconsciencia bárbara. Porque los alcaldes van a gestionar algo, van a gestionar, por ejemplo, una ambulancia para el centro, pero para qué nos pides a nosotros si allá tienes una mina, pídele a la mina ¿Y la política? yo estoy totalmente en contra de la política de la repartición del canon. Acá se genera la riqueza pero es el último lugar donde llega la plata, y por qué, porque hay una concepción de distribución, o sea en Arequipa hay un millón y medio de habitantes, entonces un millón de soles mejor que se reparta entre un millón y medio de habitantes que a entre 15 mil habitantes, hay un concepto.

¿No llega a quienes llega el impacto?

Es que yo lo vería así, si tú eres economista, de Gestión Empresarial, si tú tuvieras un restaurante, un hotel y una cadena de boticas; sin embargo, es el hotel el que te da más plata o el restaurante el que te da más plata, más ingresos ¿a dónde dedicarías más tu tiempo como empresario?

Al que me da los ingresos

Exactamente. Pero ese concepto no tiene El Estado. El Estado es donde encuentro, más votantes y no está mal porque es un concepto válido, políticamente hablando y también porque mientras más dinero llega a más profesiones mejor. Pero qué pasa, estás descuidando las zonas donde generas esas riquezas y sabemos que la minería es el primer motorcito económico de nuestra economía. Por qué descuidas tú, como Estado, tanto el lugar donde se genera tu mayor caja, y eso es lo que pasa. Yo soy Ayacuchano, mi madre es de un pueblito que se llama Vischongo, donde no existe minería y la gente es pobre, se dedica a la agricultura, la ganadería, tú vas y es una pobreza bárbara. Entonces ves gente todavía caminando en ojotas, gente yendo a su chacra en burro, pero, sin embargo, le han hecho una carretera asfaltada y linda carretera y es un lugar donde no se genera riqueza. Bien hecho.

¿Y El Estado lo ha hecho?

El Estado. Y está bien que lo hagan. Pero si a un lugar donde no generas riqueza le das esas condiciones a este lugar que sí genera, por qué no le das esas atenciones.

¿Y por qué crees tú? ¿la generosidad?

¿Por qué? Porque el Estado siempre dice, pero si allá hay mina que lo haga

¿Por qué traslada la responsabilidad?

El mismo Estado traslada la responsabilidad a las minas, entonces, a eso me refiero. Hay demasiada expectativa sobre una operación minera que se generan estos vicios conceptuales del rol que cada uno debe cumplir. Conny tus hijos son tus hijos, yo puedo ser tu mejor amigo somos molineros todo pero, un día te los podré cuidar pero que tú te quites de viaje y me los dejes un mes, déjate de cosas esa es tu responsabilidad, no son mis hijos, son los tuyos.

Y, en el tema de la selección y capacitación, en ese enfoque, tú como asuntos sociales ¿Crees que hay una injerencia de asuntos sociales sobre esto que es gestión de recursos humanos, ya recursos humanos no puede seleccionar?

En este proceso nos hemos dado cuenta de lo que acabas de decir, ya y hoy día nos toca y ahí pongo yo las barbas en remojo

¿Ahí es donde tú estás metiendo?

¿Por qué? Porque de acuerdo a mis convenios yo tengo la obligación de capacitar, pero nos hemos enfocado más en cumplir el convenio que en realmente darle algo a futuro, prepararlos y hoy en día estamos sintiendo ese golpe. Porque, por ejemplo, ahora tenemos que trasladar GyR, pero gente que nos sirva, que tenga rendimiento y de hecho tenemos con 50 o 60 chamberos de alto rendimiento pero que son foráneos y estoy sacando comuneros y debería haber capacitado mejor a los comuneros, para que oye foráneo quítate nomas y debí haber metido a esa gente

¿Darle de competencias?

Así es. Entonces una cosa de la gestión socio-laboral o socio-operativa debería ser que deberíamos tener, deberíamos invertir más en capacitación. De hecho yo he presentado, y con esto no quiero sacar cuerpo de la figura, hemos presentado esta capacitadora y dice “mucho presupuesto”, para cumplir eso la mitad no más, siempre hemos estado con una espada.

Pero, digamos ¿Es la capacitación más especializada? Porque en una entrevista me dijeron que si hacían capacitaciones.

Pero en temas básicos

Ah ok

¿Que, finalmente, en la fórmula suma poco?

Ayudante de perforista nada más. El futuro es tecnificar más a nuestra gente,

¿Pensar más a largo plazo?

Exactamente. O sea darle las condiciones para mejorar el performance de cada uno de sus chamberos, para que no solo sean chamberos de pico y pala, te estoy hablando exageradamente para entendernos, no que sean chamberos de esos que manejan los robots, los scruts, los scay... darles más competencias

¿Que a la larga te va a dar resultados más baratos?

Porque ahorita le está pagando una planilla social que nos está costando más de dos millones de soles porque tenemos gente improductiva.

Y estamos pagando más de 2 millones de soles de planilla social, porque si yo lo saco la comunidad se me viene encima y ahí está que lo barato sale caro, que si hubiera hecho una capacitación que costara 200, 300 mil soles tú dices he evitado pagar 2 millones de soles mensuales en algo que no me sirve.

¿Y frente a eso la empresa ha cambiado su forma de...?

El enfoque, lo estamos cambiando ahorita pero ya con el látigo encima.

¿Más reactivos?

Un súper aprendizaje este proceso. Si bien es cierto nos va a causar un dolor de cabeza todo este tema mañana, tú no te imaginas el súper aprendizaje que estoy teniendo.

Claro, de hecho que sí.

Eso es lo que hablábamos hoy día, que hemos aprendido un montón, del tema social y el tema laboral

Muchas gracias.

Entrevista N° E4

Entrevistado: Roberto Chale Morales Mateo

Ubicación: Huayllay - Pasco

Condición: Comunero – Ex presidente de la comunidad

¿Cuál es la relación de la comunidad con la empresa?

Ha tenido sus críticos, algunos altos y bajos, ósea no es estandarizado, por decir, en el 2015 y 2016 Huarón hace unas inversiones mayores a 1 millón y medio en Calera, baños termales. Desde el punto de vista jurídico, Caleras pertenece a Huarón con un convenio en el año 2000, antes estaban como los franceses, los franceses vivían en la Hochschild, Hochschild, para empezar a operar hace una nueva alternativa con la comunidad, parte de la estructura que Calera tenían, los cuales se llamaban piscinas de empleados y obreros, todo lo pasan 20 hectáreas de su propiedad, es su importancia la comunidad, la municipalidad, todos empiezan a hacer inversiones de importancia en Calera, no había un aporte significativo, no se había visto en Huarón hasta el 2015, 2016, hacen pozo céntrico, pozo percolación, mejoran algunos cuartos para que la gente se cambie y, como en el 2015 no se hace tan bien, el mismo trabajo se hizo en el 2016, no se ha visto un impacto 2017 de importancia que ha hecho Huarón en el 2016, el 2018 este año Huarón ni un sol, por los motivos, conflictos que habido en abril y parte de mayo.

¿Conflictos con la comunidad y los colaboradores?

Hubo una huelga y ahí Huarón cerró todos los caños en cuanto a la comunidad

¿A qué se debe la huelga?

El motivo es que gente manejó a su antojo a la comunidad, porque en realidad no hay para decir “incumplimiento, infracción a esta norma, este acuerdo, a este convenio, no hay esto”, sino fue “que mi carro no trabaja, entonces tengo que hacerte huelga”, por ahí a ido el hilo y se ha ido juntando varias cuentas ¿no?, por decir la comunidad, yo soy parte de la comunidad, lo que te voy a decir, estúpidamente, hemos querido cobrarles al perder 10 millones de pesos, por derrame de relave, sabemos lo que entendemos que los estándar de derrame de relaves lo que es infracción de aguas, entonces, cuando tú me afectas al agua como empresa minera, en primer llamado es a la comunidad. Somos rectores dentro de los pastos de la comunidad, somos dueños de los pastos, el suelo, subsuelo es medio metro, antes éramos 1 metro, pero en caso, por decir, Madre de Dios, el mismo Cajamarca se han encontrado oro a 20 centímetros, entonces por eso el estado lo baja medio metro, ya sabemos que la concesiones mineras o exportaciones, mineras sean metales o no metales ya esas pertenecen al estado, los comuneros somos el territorio, nosotros somos como una casaca que nos ponemos medio metro de toda la superficie, somos dueños como ente privado, más adentro ya no es competencia, como comunidad no hemos entendido eso, entonces, prefirió cobrar 10 millones por afectar aguas, entonces, yo mañana gano un juicio que me vas a pagar tanto, a no ser que yo como comunidad tenga la concesión, eso es otra cosas, antes no la concepción de los ríos, la laguna eso es otro tema, como comunidad no tenemos, pero de ahí Huarón es el que más sobre las dos mineras, sobre pesando en una balanza, es el que más ha cumplido con los convenios.

¿Y la relación de obreros y trabajadores que trabajaron para Huarón tuvieron algún problema o conflicto?

Cuando yo he sido presidente en el 2014 les puse el pare, tanto Chungar como a Huarón, a si me respetan los tipos de abusos que hacen las empresas mineras, uno por decir mira, esto de trabajar 12 horas diarias es un afectación al estado físico, no hay en lugar del mundo donde tú puedas trabajar 12 horas, 12 horas, 7 días - 12 horas en la noche en 7 días y 14 días tienes tu libertad, aparentemente, para que compres tus cosas no, pero igual, afecta físicamente, mentalmente te puede afectar, habían abusos de esta naturaleza, en Huarón y Chungar todo, los trabajadores que venían de afuera de otro lugar que no eran comuneros tenían mejor trato, mejor servicio, te cuento, el trabajador que viene de afuera tiene alojamiento, campamento, las 3 comidas, tiene 2 refrigerio, a las 10:00 a.m. y 4:00 p.m. les podían bajar un café, agua, dependiendo de la labor que cumplían, entonces yo llevarle agua a un trabajador que está en comprensora, pucha sería matarlo, porque a él le tengo que llevar café otro no, había mal trato de los jefes a los trabajadores, seguíamos todavía en lo del siglo pasado que acá el ingeniero es el mejor preparado, en el 2014 cortamos eso se alinean o si no acá se van.

¿Cómo hicieron eso?

Una huelga, entonces en Hualluchunga votamos a los 28 ingenieros de una empresa llamada remach

¿Hicieron una huelga como comunidad o como sindicato?

Como comunidad, entonces hacemos el pacto del virreyno, el trato humanitario primeramente tiene que ser, jefes tienen que tener mejor trato a los trabajadores, por ejemplo: hay mil formas de decir pásame esa hoja, pero decirme pásame esa hoja para muchos de allá no eran las más cordiales ni las mejores, entonces, lamentablemente en Huarón hemos tenido que votar a 3 ingenieros, 1 jefe de planta y 2 supervisores de planta, resultan que los que no tenían buen trato con la gente.

¿A partir de ello tuvieron una influencia, algún cambio, algo diferente con el hecho que se hayan unido a ustedes?

Claro, las minas han percibido que somos un equipo, algo sólido y entonces han entendido que acá había bastante unión para desestabilizar muchas cosas, sobre todo sus operaciones que tienen, entonces, lo que reinó de ahí en adelante fue para cordialidad, el buen trato, pero en la negociaciones que tiene el sindicato con la mina nunca se ha intervenido, ahora los temas que trataban los delegados netamente tiene que ver con trabajadores mineros, venían a nuestra sala conversábamos y superábamos el tema, hay esposas de comuneras que han sido accidentadas no se atendían, se acordaba que se tenían que atender inmediatamente se mejoró los refrigerios que se les daba, a ellos no se les daba pasaje, Huarón ahora ha optado por ponerles un bus, de llamar de acá hacia la minera y hacerlo bajar, porque antes les daban en dinero los pasajes, pero ahora ya les han puesto un bus, son creo 3 buses que bajan ya mejoró, suben 2 buses y una couster suben con trabajadores.

¿Se puede decir que por la presión que hay como comunidad las condiciones laborales que hay en la mina han mejorado?

Sí, yo puedo decir que desde el 2014 ha mejorado, conversa con cualquier trabajador te van a decir eso.

Los trabajadores o comuneros que trabajan directamente para la mina, son trabajadores directos, para la mina o son por contrata?

Acá son tres tipos de trabajo, uno es el personal directo que tiene en planilla Huarón ahí nosotros tenemos 450 comuneros.

¿Que equivalen más o menos en porcentaje?

De la radio comunal, 2300 somos nosotros entre hombre y mujeres se puede decir que esta el 25% está cubriendo en planilla, después otra modalidad hay comuneros que tienen empresas, ahí también trabajan comuneros es tercerizado y hay otro grupo por decir que es un beneficio que hasta ahorita no hemos calculado, por decir, estas tienditas, todo este negocio que tu ves, eso no hemos cuantificado ni hemos calificado no hemos dado una cualidad ni cuánto es ahorita, saquemos a las minas del espacio geográfico, no habría esto, inesperadamente la minería hace un movimiento extra, que varias veces lo hemos discutido con Carlos Cordero, con mucha gente, habría que hacer un estudio de cuánto dinero se genera a través del impacto secundario, por así decirlo, es un impacto que no se ha cuantificado y es fuerte.

¿Pero si lo tienen en mente hacerlo?

Ese estudio a quien más le beneficiara a la comunidad o a la empresa, yo creo que más a la empresa, cuando se hace el informe final de minería, mira de nosotros directamente esto, indirectamente esto, por tercero esto y además repercutimos de esta forma en mi comunidad que bajo bajo no es, ósea es fuerte.

Y ante esto de la relación con la empresa, ¿ha mejorado mucho más o que han logrado a partir de ello?

Bueno en lo personal, los de Huarón son mis grandes amigos, casi con la gran mayoría hemos crecido, hemos hecho amistad sin ser dirigentes, pero de ahí como te dijo esto ha sido crítico hay con directivas que se ha llevado bien y hay con directivas que se ha llevado mal, es crítico sube y baja.

Y respecto a la contratación de personal, ¿Ustedes pusieron alguna meta, algún objetivo, alguna condición?

Nosotros el único que respeta Huarón es el convenio, 30 personas comuneros por año, pero de ahí no tiene otra iniciativa como presidente, mira por decir a hay muchachos que destacan en el área de trabajo, por decir ahorita nosotros tenemos capacitadores mineros, huayllinos capacitando mineros, nosotros tenemos 5 que son huayllinos y entrenan y no solamente huayllinos, si no gente que viene de afuera, entonces en eso Huarón al menos ha visto que acá hay gente con coeficiente, pero que le falta más a la minera promover más, no solo pueden ser 5, si no más, unos serán buenos para capacitar, pero otros son buenos para promover, yo sé que Huarón está regalando becas a sus trabajadores los manda a Canadá, los manda a Chile donde también tienen operaciones y también está mandando ahora a Bolivia donde tienen operaciones, sería bueno que manden a uno, dos o tres no, por decir cómo se construye un escritorio en los comuneros acá hay gente que tiene esa capacidad, entonces ese tipo de promoción no hace.

Nos indica que la condición o el compromiso es que sean 30 comuneros contratados al año, pero, ¿qué pasa si de estos comuneros, los 30 no cumplen con las condiciones o las competencias, la mina le puede decir solo te estoy contratando 20, porque no hay nadie más que cumplan la competencias que estoy requiriendo, o si o si tienen que ser 30?

Ellos dicen en 30 morimos, se llama la escuelita minera, donde al señor le pagan, anterior le estaban pagando un sueldo mínimo, ahora un poco menos, s/ 600.00, pero mientras van estudiando les van dando una propina de s/ 500.00, yo te digo en el aspecto laboral así trato laboral Huarón tiene las mejores condiciones y una de las cosas que yo siempre he felicitado en Huarón, se los he dicho a sus jefes y se los puedo decir abiertamente a los que deseen, Huarón tiene excelente planificadora, te cuento por decir, este año hay muchachos que se han especializado en su área, por decir en voladuras, voladuras trans, un montón

de formas de voladuras, se especializan, tienen un certificado, lo presentan y a fin de año les suben al básico, de acuerdo a la capacidad por ejemplo 3 soles más, 5 soles más, y a ti que te suban más al básico, es fuerte no, o sea no es un regalo esa política siempre usamos, por lo menos yo les digo a mi gente, es la mejor política, ahora de quien depende prepararse, por eso en el año 2014, nosotros trajimos un convenio Secatex, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Trabajo igual, Huarón y Chungar trajimos acá la gente capacitadores de alto nivel y los que son certificado los 60 que se han promocionado, netamente para los comuneros, han mejorado su zona, entonces eso se debe replicar, pero el que viene viene con otras ideas, ósea no es política, aunque lo dice el convenio, pero no es política, es una de las cosas que se debe reforzar como comunidad, yo te digo ahorita la oportunidad laboral donde está, ósea no ha otra tu miras acá, tú crees que a esta gente le gusta el frío vive acá porque me encanta vivir acá, no acá la gente vive por necesidad de trabajo, no por otra cosa, si no hubiera trabajo ya ,experimentamos el año 98, el 23 el 98 las lagunas se meten a las llaverías de las minas casi 2, 3 años no hubo trabajo este pueblo era de cierto, a donde vamos a ir si no hay, entonces ahora como proyecto de trabajo, a futuro el turismo esta para madurar bastante, si el turismo no te daría el movimiento, es la actividad principal que ingresa por exportaciones, \$ 70.00 viene a la minería y no podemos hacer eso , pero si tenemos que hacer que cambien es mejorar las condiciones laborales, miro yo te dije un comunero capacitado a quien le beneficia más a la comunidad o a la minera, yo les he planteado siempre eso, entonces bajo esa perspectiva se hizo un plan este generador que pueda trabajar, pero hay gente que no se sintoniza en eso, por yo ahorita te voy hablar de la ganadería eso ahorita hablar cosas que no tienen base sólida, mira un trabajador que ya está más de un año en la mina cuanto esta no menos de s/ 2,000.00 obrero operario debe estar con s/ 2500.00 a s/ 3.000 es te voy a dar. Acá lo que tenemos que mejorar son las capacitaciones, yo les digo, ¿que los trabajadores se capaciten a quién les beneficia más a ellos o a las empresas mineras?

A las empresas

Yo siempre les he planteado eso, entonces bajo esa perspectiva se hizo un plan generador que podemos trabajar, pero hay gente que no se interesa, porque yo te voy hablar de la ganadería es hablar de todo esas cosas que no tiene base sólida. El otro día en una reunión decía mira yo el otro día hablando digo un trabajador obrero que ya tiene más de 1 año en la mina su sueldo no baja de 2200, están entre 25000 a 3000, ¿qué ganadería te puede dar mensual eso o que actividad económica te puede dar eso? Yo hago consultorías , pero las consultorías no son a diarias ni se puede sacar semanales o mensuales, tu sabes la consultorías bien desaparecen otra vez vienen desaparecen, ósea no es periódico ni cítrico, entonces no hay ahorita se ha discutido política de trabajo , ahorita el que más nos puede dar es construcción civil y minería y en Huarón, huallino no se hacen tremendas obras para emplear mil dos mil este , la carretera durará un año un año no te va a dar estándar de calidad de trabajo, vida salud, pero eso no le da carta blanca a la minería, para ser algunas cosas que hacen, entonces hay que en calibrar las cosas y ahí la salida, por eso yo digo un comunero minero capacitado es más rentable a la minería que a la misma comunidad.

¿Dado a lo que usted nos está comentado ahora que es lo que ustedes esperan lograr si?

Que cumplan esos puntos, ósea estos años no se han hecho nada de las capacitaciones, son 3 años que no se ha hecho nada con las capacitaciones y Huarón y Chungar han insistido bastante en ese tema las capacitaciones, pero no hay pues.

¿Ellos han insistido en eso, pero no lo han fundamentado o promovido eso?

Y también en parte de la comunidad, la comunidad debe decir en esta forma vamos a entrenar, por decir vamos a entrenar a futuros trabajadores de esta manera o, por decir, Huarón de acá en su plan anual, para el siguiente año ósea requiere 10 maestros en voladuras, 2 en manejo de escala, 2 en escupo, necesita 2 mecánicos, por decir a nosotros Huarón nos da siete mil y nos da, senati, esos muchachos terminan salen más perdidos de lo que han entrado, porque no saben a dónde van a ir, entonces q hace Huarón manda siete mil doce personas se entrenaron desde niño le ha dado practica en la mina si le ha dado práctica, después

que les ha dado practica los abandonan es uno de los temas que tenemos que corregir, miro yo entreno a un muchacho para ser cocinero, ese quiere decir que a su término ya tengo la cocina listo para que trabaje , eso le falta a Huarón y Chungar a Chungar, peor todavía, pero en el 2014 corrigió bastante todo eso, por decir Chungar tiene un plan anual de capacitación de práctica y teníamos tantos muchachos, todo los jóvenes ahorita su visión es estar en la minería, es decir ya sea en sus tres estándares grandes a nivel profesional a nivel técnico o a nivel mano de obra ósea, por eso que es raro escuchar a jóvenes decir vamos a estudiar medicina, administración, no hay no quieren, si yo estudio administración es porque algún momento voy a volver a la mina como administrador y contabilidad alguna empresa con especialidad me tiene que dar trabajo, pero la mente está en la minería, ojo nosotros tenemos una herencia de más de 500 años en la minería, no nos podemos ser ciego, eso va a ser nuestra realidad y en todo el macizo andino tu sabes de sur a norte, norte a sur toda la perspectiva y desarrollo del macizo andino ha estado motivado, en la minería no podemos quitar algo que es el mismo gen de la población, no podemos quitar eso no nos lleva o tener derecho a que estas cosas podemos atropellar si no tenemos que mejorar las cosas , un comunero preparado especializado es beneficio personal y es beneficio para la minera, nosotros cometemos un grave error el año del 2001 para ingresar a trabajar en la mina tenías que ser comunero ahí es donde ... ah, ósea mi oportunidad de trabajo, esta como huayllinos tengo que ser comunero, si no, no tendría la oportunidad de trabajo ahí fallamos

¿Qué porcentaje hay de los jóvenes o de la población huayllina que sea profesional y que labore en las minas?

Ahora ha crecido fuerte.

¿Hay profesionales en la mina?

Sí

¿Hay mayor exigencia digamos de los padres?

A lo menos jefes de guardia, en las empresas especializadas casi ha crecido en la gran mayoría.

¿Y los padres se preocupan por eso?

La unan en Cerro de Pasco hay una universidad especializada, especialista en medicina recordando en el año 70, digamos debía ser número uno en medicina, pero que cosa es mini minería buenos geólogos, por decir, Lucho Rojas ha sido gerente de operaciones, Javier Cáceres ha sido sub gerente de operaciones Huarón, es de la unan, entonces la unan especializando mineras y acá tenemos buenos huayllinos que han terminado minas geologías son buenos trabajando, como te digo hay 3 tipos de comuneros que yo califico que son buenos tu les pones en seguridad minería en el puesto que pongas van a responder al 100%, hay un grupo B que sus especialidades son buenas, tú los mandas a otra especialidad mancan y en un grupo C no sabemos qué hacer con esa gente, es una base ancha que hace, ósea reclaman derecho sin tener recursos, por decir porque él puede ser jefe y yo o sea mucha gente a nosotros nos ha costado hacerle entender que uno es una formación académica y otros formación empírica, empíricos pocos son buenos, algunos les falta la herramienta esencial que es el conocimiento, pasar por un entrenamiento, hace 5 años las mineras hacen capacitaciones a su personal, Huarón tenía un centro de capacitación permanente ósea tu cometías un error en la labor, te mandaban ahí en el oscurito una semana castigado para corregir los errores, pero eso ha desaparecido Huarón, ahora lo que están optando es con votarlos y no sentimos mucho porque a la mayoría de gente que están sacando no son de medio y esa gente a donde se respalda caballero domas a la casa, entonces mayormente acá no se da eso porque cuando hace con un comunero la comunidad va a saltar porque le están sacando, por eso mayormente tratan de contratar gente de afuera.

¿Esto es de la comunidad con el apoyo de la mina o es netamente de ustedes?

La minera tiene un punto que agendado, nos ayudan bastante en tema de publicidad.

¿Y la minera en lo que respecta al turismo al bienestar social?

Por eso la minera matriculo en dos cosas, dos programas de festividades que se desarrollan en todas desde los caseríos, compromisos y lo otro es rural tour, ponen grupo musical, Huarón en el año 2008 sí se mojó con casi 1 millón y medio para el tema de las 7 maravillas.

¿El parque es considerado uno de las 7 maravillas?

No, es Santuario

¿Naturales no?

Área natural protegida es, ahí sí se mojó fuerte.

Si hablamos de mayor apoyo para el turismo entre las dos minas, ¿cuál es más?

Para el sector turismo es Huarón

¿Y para el sector laboral?, también Huarón o Chungar

Huarón, yo te dije de un inicio Huarón tiene mejor política laboral y la otra mina debiese imitar, eso lo hemos dicho en el congreso minero, Huarón como artístico, religioso es fuerte, todo los meses casi tiene festividad el gasto de las mineras no es poco

¿Y el ingreso que tienen por turismo?

Ahora hemos mejorado bastante estamos creando las condiciones, en problema ahorita estamos en una pelea de quien hace el cobro, por ahora le hemos dado a las comunidades, pero en compensación las comunidades nos hacen la limpieza, nosotros somos un ende quisiéramos llegar a lo que es Huaraz, el mismo paracas, bueno Machu Picchu, ya es un sueño demasiado acariciado

Las vías más cercanas de acá, ¿Cuáles son Huaraz?

No, nosotros vamos a estar apegados a la mejor vía que es Lima Canta 193 km, de ser aceptado todo en 193 km vamos a estar en Lima en dos hora y media está cerca

¿Se promocionaría todo en Canta?

Canta, del 100% que nos faltaba ya está un 60% , es un 40, que falta terminando el tramo Huayllay hasta la altura Huamarca, terminado ese tramo ya, también vamos a laboral el plan de desarrollo con du estado de distrito hay 2 oportunidades.

¿Hay una laguna aquí?

Huayllay tiene 39 lagunas aquí.

¿Las minas han sido afectadas por las exportaciones o mineras?

No, han sido afectadas, están lejos de las superficies mineras, ahorita las lagunas más impactadas son Huanaticocha, Huaruncocha, Natichoccha y Llactacocha en estas cuatro Huarón tiene las concesiones de las administraciones del año 46, tiene el derecho como si son propietarios de la laguna en el tema administrativo.

¿Tienen su museo monasterio?

Está en proyecto de protección de rescate, está en ese plan, nosotros no tenemos planta receptora, hotel restaurante todo eso, acá lo que va a funcionar bastante son los full days, lo que se va a tener que trabajar en futuro es que los pernoctes se den en Huarón, esa chamba lo hace las agencias de viaje, un pernocte muy bonito seria salir de Lima mirar Santa Rosa de Quibes, mirar canta la laguna de la viuda, las lagunas de los 7 colores, como que los vas retrasando en el viaje a la gente en otras palabras, cosa que acá los haces llegar 4 o 5 de la tarde para que se queden, eso debería ser el proyecto y cosa que al siguiente día ya preparado temprano para ser el bosque de piedra, lo general tenemos 11 rutas en promoción la más visitadas son 1, 2 y 3, estamos peleando con Copesco para que suplemente los senderos, las señaléticas, los descansadillas todo eso, 1, 2 y 3, tiene señalética, alguno lo van tumbado lo han desaparecido, el proyecto está en cerca de 8 millones. Y lo otro que es calera es un postre todo lo que se tiene al final de todo lo que puedes hacer llevarte un bonito recuerdo.

Entrevista N° E5

Entrevistado: Nery Agustín Vicente

Condición: Presidenta de directorio – EMICONSATH

Ubicación: Huayllay - Pasco

Cuéntenos la historia de

Les cuento algo, resumido, este... nosotros como empresa Emiconsath ya tenemos 12 años de funcionamiento, estamos enmarcados bajo un convenio marco entre la comunicada y, en este caso, la empresa Panamerican Silver y la empresa Chungar Volcan.

Son 2 empresas que están alrededor de nosotros como comunidad y bajo nuestros, nuestros terrenos que están servidumbre

Se ha realizado los convenios ¿para qué? Para que ellos nos puedan dar facilidades de varios trabajos que puedan salir, de acuerdo a nuestra capacidad ¿no? Y eh... también otro, el compromiso de abarcar más comuneros dentro de nuestra empresa comunal para que se fortalezcan las familias de la comunidad. Entonces, ese es el objetivo de estar dentro del convenio marco, que estas empresas se comprometan, porque estos convenio marcos están, eh, registrados en registros públicos ¿no? Bajo acto notarial, entonces, eh... en uno de los puntos, el tema laboral dice: la empresa, en este caso Panamerican Silver HUARÓN, se compromete en dar facilidades de trabajo y oportunidades a la empresa Emiconsath, empresa comunal de la comunidad campesina de Huayllay.

¿Ustedes son toda una empresa comunal?

Comunal. Entonces, desde, desde que se ha firmado este convenio en el año 2007, eh, lastimosamente no hemos tenido el mismo trato...ehmm... o sea, el mismo cumplimiento del compromiso, no se ha tenido.

(Ingresa una persona, saluda a todos)

Entonces, eh... a la fecha no estamos tan satisfechos con el compromiso firmado el año 2007, frente a la empresa Panamerican Silver Huarón... eh... Insatisfechos.

¿Y a qué se debe?

¿Por qué? porque no se da cumplimiento. Se dice ¿no? Que incluso, en los puntos dice que, si no es de mayor cuantía un pequeño trabajo, obra que se va a ejecutar dentro de las instalaciones de la minera, Emiconsath ingresará directo a ejecutar esa obra sin necesidad de licitación o convocatoria por la menor cuantía que tiene esta obra. Digamos de 50 mil, 60 mil, algo por ahí, menor cuantía, entonces no hay la necesidad de hacer una licitación, 20 mil soles, 30 mil soles, entonces eso no se cumple, o sea, se presentan pequeños trabajos ¿pero a quién le dan? Es a la persona de afuera que ha venido... a nosotros nos pide un mundo de requisitos para poder tener ese trabajo, pide: gerente, residente, supervisor, supervisión plantada, pide el asistente del supervisor plantada.

¿En ese proyecto?

Total para ese proyecto

Que al final saldría más caro que a la...

Al final sale más caro que la misma obra que vas a ejecutar.

¿Y esa es la respuesta que les dan ante la negativa de contratarlos? O sea ¿que no cumplen esos requisitos?

Así nos dicen

Lo que nos dicen ellos es: mira, ustedes para comenzar, no tienen residente, no tienen un supervisor (porque gerente sí lo tenemos), un residente no tienen, un supervisor plantado no lo tienen, asistente de supervisor no lo tienen, pero estas cosas están considerados dentro de la obra, nos dicen; pero, dentro de la obra ¿en qué partida? O sea, allí hay gastos generales, hay, este, utilidad ¿no? Entonces, estos son muy muy separados, los gastos generales, las utilidades que nos corresponden son muy separados, acá usted no le podría incrementar eh, el residente, el pago de residente, por decir hoy en día, basándonos a este año, decimos un pago de residente no baja de entre 4 mil, 5 mil soles... mensuales.

Y él te dice, ellos te dicen, no acá está proyectado tu residente con 2,000.00 soles, con 2,500.00... Entonces, ¿entonces qué hacemos? ya, usted garanticenos, garanticenos un residente, tráiganos un profesional con ese costo ¿no? para dar solución al tema.

Si es que usted encuentra a un profesional con ese costo, en buena hora, pero a nosotros nos pide este profesional, nos pide: si es, este, titulado, no, con bachiller, nos pide 4 mil soles; si es titulado, está con 5 ó 6 mil soles mensuales, así nos pide. No, nosotros no podemos garantizarte ningún profesional ¿y por qué lo ponen si en el mercado no existe ¿no? No existe ese, eh... no existe, pues ese profesional que quisiera, claro podría ser cuando recién está iniciando, cuando no tiene experiencia ¿no?

Pero es un riesgo

Entonces, y es un riesgo, pero aún así, hoy en día ellos se merecen un trato pues, un trato como profesionales, mira porque dentro de este profesional, eh... nosotros tenemos que prever su alojamiento, tenemos que prever su alimentación y, ahora, todo lo que va a utilizar dentro de las instalaciones mineras tenemos que proveerle

Ah, ustedes ¿no la mina?

No, ellos no, nosotros; entonces, le digo; mira ve, si me estás poniendo tanto acá, claro, son precios unitarios que se les pone a las cosas, entonces, ahora dentro mis gastos generales estás poniendo su EPP, o sea protector, todas esas cosas me estás poniendo, pero a un costo mínimo ¿no? Entonces, en el mercado está otro costo, le peleamos, pero ellos dicen: ¡no! Pero nosotros encontramos incluso a menos, ustedes... yéndonos a no muy lejos, a un, este... a un lentes de seguridad, un lente de seguridad está, pues 5 soles, el más económico 3 soles, 2 soles ¿no? entonces ¿qué nos dice?: “no, yo encuentro a 80 céntimos”. Ya pues, es que tú, mira, no puedes compararte entre tú y yo, yo soy una pequeña empresa, que yo solamente compro de los que, de los... no de los distribuidores, si no de los que revenden, no?

Entonces, usted va y se compra de los almacenes, de los grandes distribuidores, por cantidades, yo voy a comprar para 5 ó 6 personas que van a ejecutar este pequeño proyecto y por una fecha determinada de 3 ó 4 meses que me dure este proyecto, entonces, no, no entienden, no, nosotros nuestro costo es eso, si quiere tómelo o sino déjelo. ¿Quién va a querer perder? Ya hemos hecho el intento, sí, ya, ya hay que intentarlo para que no nos digan que esta empresa no quiere nada, ya hay que intentarlo y hemos intentado, pero hemos salido casi pan con pan, casi perdiendo, solamente hemos trabajado para darle sus obligaciones, pagarle sus obligaciones a los trabajadores, casi eso nada más, salió para eso.

¿Ustedes son la única empresa comunera?

No, últimos han creado la comunidad otra empresa comunal, San Juan también se llama, pero esta empresa recién tiene 2 años, creo, ajá recién tiene 2 añitos; en cambio, nosotros sí tenemos 12 años.

¿Y, discúlpeme, de qué servicios le provee?

Ehh, nosotros, nuestro giro del negocio es obras civiles, medio ambiente, maquinarias amarillas, movimiento de tierra y, este, volquetes, camiones. Mmm, medio ambiente, recojo de residuos sólidos, peligrosos y no peligrosos; con eso, ese trabajo es nuestro, es nuestro giro del negocio, entonces, ehh

Y ustedes deberían tener la prioridad...

Prioridad, hemos peleado señoritas, hasta hemos hecho un paro

Ah, ¿ya han hecho paro?

Sí, un paro último, el año pasado o este año? Este año...

¿Y a qué se debió y qué lograron?

Dos meses de paralización, 1, 1 mes y digamos... 27, 28 días, casi por allí está, si mal me recuerdo, entonces, nosotros en esta, en esta paralización que ha hecho nuestra comunidad y hemos apoyado nosotros, ahí se pedía, pues el cumplimiento del convenio marco. Uno de los puntos, uno de los ítems es, eh trabajo ¿no? Este, tema laboral, el compromiso de la empresa para con las empresas comunales, en el caso Emiconsath y en el caso de San Juan de Huallay; bueno, San Juan de Huallay con su propio nombre no está en el convenio porque este convenio está desde el 2007 que también estuvo Emiconsath, se hizo otro convenio en el 2011 donde yo fui fiscal de la comunidad, allí hicimos otro convenio, eh... todo lo que es del 2007 pasamos al 2011, entonces, ahora decimos el convenio del 2011, dentro del convenio, en el convenio 2007 para Emiconsath dice ¿no?: “eh, Huarón dará facilidades con 10 trabajadores para Emiconsath”, mira cómo nos restringe de personal ve, solamente nos limita, solamente deberá tener esta empresa comunal 10 trabajadores en nuestras instalaciones.

Ah ¿Huarón es quien determina el número de trabajadores?

Ahí en el convenio del año 2007, Huarón limita, pone sus límites a la empresa comunal

A ver, ¿es de un proyecto determinado solamente pueden ingresar 10 trabajadores?

10, nada más

Ah ¿es por trabajadores, no por empresa?

O sea es por empresa, todo el año o todos los años pueden trabajar 10 personales de Emiconsath, nada más, para cualquier proyecto que podrían, pudieran ejecutar, solamente 10 personales deben estar.

¿Y qué pasa si ustedes tienen más de 10 personas?

Tenemos más, tenemos desempleados una cantidad de nuestros comuneros

¿Y no los pueden rotar o? ¿Cómo los seleccionan, cómo hacen ustedes?

Mira, el hecho, eh... Si es que nos dan trabajos, hoy en día nos ha dado desde el 2007 esos 10 trabajadores, no los podemos rotar ¿por qué? un tema laboral dice ¿no?: si tú tienes un contrato de 3 meses y este señor te resulta hábil, te resulta productivo, tienes que seguir, eh... contratándolo, no puedes sacarle, entonces, cómo vamos a rotar si es señor está respondiendo al tema de producción o de responsabilidad, no se puede.

¿Quién determina eso, Emiconsath?

Emiconsath determina su personal, pero la cantidad quien lo impone, en el año 2007, es Huarón...

Huarón

En el año 2011, cuando yo estuve y hemos, hemos leído todo el convenio, hasta dónde está mi conocimiento, le dije no, o sea, no tienen por qué limitarle a la empresa comunal en tener 10 personales, más bien debe incrementarse ese personal, allí no debe ir la cantidad de personales y es por eso que, en el año 2011, en el convenio ya no va la cantidad de personal que debe tener Emiconsath

Ya, es ilimitado, entonces, pero ellos, como ya se han puesto en la cabecita de que Emiconsath solamente es 10, 10, 10, 10, hasta hoy en día hacen respetar y dicen:

- No, yo estoy cumpliendo un convenio marco de la comunidad

- ¿Qué convenio marco, de qué año?

- Del 2007

- Ah, ya pues, estás retrasado, actualízate. Yo firmé el año 2011 el convenio marco como fiscal y allí no, no nos limita a nosotros la cantidad con el personal

Cuando uno sabe, lo discutes, pero al que no sabe, no tiene conocimiento, al toque lo bajan en una:

- Sabes qué, yo estoy cumpliendo ¿sí o no? Emiconsath tiene 10 personales ¿sí o no?, señor presidente ¿estoy cumpliendo o no?

-Ah sí, estás cumpliendo, ya, te firmaré.

Porque desconoce, lo agarran porque desconoce, pero no es así pues

¿Y le ha sucedido eso?

Y eso es una de las razones que, muy fundamentales, que ha tenido dentro de la plataforma de lucha, que ven el cumplimiento del convenio marco Huarón, tema laboral.

Solamente fue una mecida, un paseo y como ahora, ya me imagino por todo este tema de corrupción, de razón nadie nos ha hecho caso pues, hemos llamado a periodistas porque ha sido, pues un mes y 28 días.

¿Y por qué decidieron cancelar el paro?

Hemos, hemos llamado hasta el propio, nuestros propios congresistas que son nuestros mismos verdugos, le hemos llamado a, en este caso, a Roy. Claro, a Roy Ventura que es un congresista de Pasco. Sí, mira, levanten su medida y nosotros solucionamos con, con un tema de diálogo.

Yo estoy acá ya, yo estoy, yo soy su salvador, yo soy el padre de la patria, a mi me van a hacer caso porque yo voy a ir a acá a allá a denunciarles a ellos, yo no tengo nada con ellos. Uy, qué bonitas sus palabras, al toque nos ha convencido, a todos los comuneros “ay, sí verdad, nos va a hacer respetar, sí, mejor levantemos la medida”.

Ah, fue por eso entonces

Levantamos la medida, vamos a una mesa de diálogo, “quédense allí”... y tanto sacrificio, tantos, tantas noches de frío que hemos pasado y este paro, imagínate. Bueno, directamente nosotros como empresa Emiconsath no lo hemos pasado, pero sí nos sentimos involucramos por el tema comunal ¿no?

Si nuestros, nuestros jefes inmediatos, nuestros padres que son la comunidad junta directiva, nos llaman, nos invitan, nosotros tenemos que acogernos a eso y, siempre y cuando, es lo justo también, pues, tampoco vamos a pedir otras cosas que estén fuera de acá.

Entonces, desde ahí, la convivencia para con la empresa Panamerican Silver es totalmente negativo, es... o sea, el compromiso que ellos tienen hacia nuestra comunidad, no hay ningún cumplimiento, por ello, es un rechazo de parte de, una parte ¿no? De los comuneros de Huayllay hacia Panamerican Silver

¿Esa parte que hablamos, es más que nada aquellos que trabajan mediante empresas contratistas o de todos en sí?

Mmm, no...

¿Cómo usted lo catalogaría?

Que, eh...a

Al inicio usted dice que hay una parte de comuneros que están contratados en planilla ¿ellos no acogen esta medida?

No, ellos no acogen por un tema de que bueno están tranquilos con su trabajo, tienen un ingreso gracias a ese trabajo, es como si ellos sintieran que les están haciendo un favor ¿no? pero no es un favor es una obligación porque dentro de del marco legal dice ¿no? todo aquel empresario no... que inicia sus labores en cualquiera sea de la zona, tiene que dar prioridad de trabajo a los que están alrededor o dentro del área de... industrial, nosotros estamos alrededor de la empresa, ellos están trabajando dentro de nuestras dentro de nuestros terrenos comunales, entonces eso no es un favor lo que... lo que nos da un trabajo no es un favor, es una obligación, nosotros como comuneros tenemos ese derecho de trabajar en nuestro propio tierra, claro, ahí nos de... por eso es que pues ahora.. Ahora mucho más entiendo porque de muchos lugares se van a Lima porque dentro de su propia comunidad no están siendo respetados, no... o sea estamos siendo más peor ... Maltratados, estamos siendo distanciados, nos botan porque ya no tenemos un, un puesto de trabajo aquí, o sea, yo tengo que optar irme a Lima donde quizás pueda encontrar un apoyo aunque sea mira pobrecita está viviendo en... este en esteras y hay que darle pues una casita prefabricada, o sea hasta ese punto tengo, tengo que migrar pues que me queda.

¿Y ustedes? Ahora, bueno, ya, según lo que entendemos, no ha llegado todavía a ningún acuerdo...

A ningún acuerdo y está latente señorita, está latente en que, bueno veremos solo... solo Dios lo sabe ¿no? El hombre propone y Dios dispone.

¿Y en este año este ha tenido proyectos con ellos? O...

Nada, cero... peor ahora que ellos se han dado ganadores de ese de este, de este paro porque dijeron ¿no? “ahh, ¿Tu comunidad no salió ganando nada no? ¿Peor más perjudicados han salido no?”

Porque le han tenido que descontar a nuestro comuneros de los días que no han ido a trabajar ¿no? Entonces, eso es para nosotros una pérdida ¿no? ---

Y ¿Todos los comuneros están afiliados a la empresa comunal?

No, en del año, hasta el año 200...8... 9, éramos 756 comuneros, pero de ese año que hubo un re empadronamiento en hasta este año ya somos 2000... 2300 comuneros aproximadamente

Y de esa cantidad ¿cuántos están activos?

Setecient... ¿de esa cantidad, laborando?

Laborando

Laborando de los 2300 habrá pues, un promedio pues de 80 laborando

Qué diferencia ¿Y qué pasa con los demás?

Ehhh muchos, muchos han emigrado, pues por falta de oportunidades, ahorita huayllinos, huayllinos acá netos, netos huayllinos seremos, pues a ver, si somos un promedio de 5,000 habitantes o electores, ha... habremos como huayllinos 500... 500 un aproximado, huayllinos, huayllinos netos, pero la gran mayoría ya son foráneos, son de fuera yernos, nueras, de fuera o si no ah ya que han venido por un tema de trabajo con toda su familia y se quedaron ¿ no?, Pero no son pues netos de acá de Huayllay, así estamos.

Y ¿Algún tema de capacitación ven? ¿De repente, formación para que puedan...

Mira nosotros el año 2012 hemos iniciado, claro con Panamerican Silver HUARÓN, unas capacitaciones, pero estas capacitaciones que realizaban ellos organizaban juntamente con nosotros, era para poder callarnos a nosotros, no me exiges tú tu convenio pero acá te estoy dando tus capacitaciones, estamos haciéndolos contigo, así era, entonces tú te callas acá, pero por acá te estamos dando, pero es un tema de responsabilidad social de ellos, mas no es un apoyo para con nosotros las capacitaciones, por tema de responsabilidad social, ellos tiene muchas cosas que hacer acá.

¿Capacitaciones en qué?

Eh, ha sido en cómo emprender un negocio

Ah ¿nada que ver con laboral para ellos?

Nada, nada

Es para que emprender un negocio, incluso una de... una de las funcionarias que me dijo ¿no? Yo le digo este:

- Sabe que, yo quisiera también trabajar en Huarón pero me apoyarían a ver, este, yo veo los buses que están subiendo y bajando con el personal, entonces yo me podría adeudar y trabajar con este bus para con ustedes

- Ah no, no! no no no no no no! ay no no! ay no no!

Dijo no...

- ¿Sabes qué es lo que empezaría contigo Nery? este yo te recomiendo, vende dulces, galletitas, caramelos, quizás de por ahí este siempre... siempre va ve...

¿Una capacidad no relacionada al puesto laboral?

- Ahí está, va... va venir el personal de arriba y te va a comprar, mira ve por ahí ya vas comenzar tú, o sea no te vaya directamente a querer ser empresaria, no!..., mejor es que te compres una cantidad o sea que inviertas ese ese pequeño capital que tú tienes, invierte en caramelos galletas gaseosas en esas cosas y eso te va salir rentable

O sea ¿qué me cree? Ya gracias le dije ya gracias, que me crees tan tonta... ya gracias, ni más le toque la puerta porque dije “estos no, estos no sirven para nada”, más sirven, más tiran para ellos que para apoyar a la población, a su desarrollo, a su crecimiento, para eso sí, estos estas personas para engañarnos son número uno y están por años metidos como funcionarios en Panamerican Silver, la Panamerican Silver desde donde viene, desde el congreso, desde gerentes generales que hay ah por ahí más que nada relacionados con el tema minero, ministro de energía y minas, por ahí está metido un familiar de gerente general con, el que está involucrado con... Panamerican Silver, o sea es un amarre pues no, entonces por más que hallemos lo que hallemos nadie nos va a hacer caso mientras hay un amarre, si el mismo padre de la patria no nos ha hecho respetar.

Y ahora que se ve estos actos de corrupción, ya sabemos por dónde va pues, porque tantos años nos tienen ahí, arrinconados sin desarrollarnos sin crecer, sin aportar nada con responsabilidad social, ni un buen techo ni una casa tenemos, bueno, ni siquiera una buen local como para que haiga eventos, a favor de los jóvenes ¿por qué? Quieren tenernos como siempre ahh.

Quieren que se vayan...

No... nos quieren tener como siempre, eh analfabetos, sin que podamos nosotros pedir por reclamar por nuestros derechos, así nos tiene, así nos tiene Panamerican Silver, por Chungar Volcan, por ellos por lo menos tenemos este local donde está ahorita la comunidad.

Ese local es netamente para negocio, para un ingreso más de la comunidad

Sí, sí lo hemos visto

¿No? ¿Pero en qué lo hemos convertido?, en nuestras oficinas comunales, por no tener casa, eso está diseñado para un comercio.

Precisamente esa era mi apreciación ¿no? porque ahí dice tesorería, local, pero son como tiendas

Claro, muy bien, este, lo justo ustedes han visto, o sea eso es tema de negocio, el negocio no es para oficina, pero lo estamos utilizando porque no tenemos casa y esa obra ha construido Volcan, entonces por favor no tenemos nada más que mezquindades y a raíz de esas mezquindades, ya te hecho, contigo hemos organizado una capacitación, y ya le hemos dado a tus comuneros , un apoyo por ahí del friaje, por tema de friaje, por favor pido para mí, de mí, mis socios más del 50% son personas de tercera edad, tienen 80, 90, 100 años, ellos son mis socios, entonces digo, y algunos están en el campo, en el 2013 creo, ahí he tocado la puerta, porque como había una buena relación por este tema de responsabilidad social, entonces les digo, un favor no sé si nos pueden apoyar con lo del friaje, sí toma, una cantidad de frazadas.

¿Eso es cuándo usted era fiscal?

No, cuando ya estaba como presidente del directorio del 2013, yo era fiscal en el 2011, entonces, el presidente del directorio del 2012, 12 y 13, entonces le toco la puerta y ya, ¿cuánto socios son? 756, ya te podemos apoyar digamos con 500 frazadas, lo demás ya usted lo ve, o sea hemos tenido que agarrar un porcentaje de la empresa y para poder cubrir con los 756 frazadas

¿Y los qué faltaban?

Para que les toque, uno cada uno, una frazada

¿Qué hicieron en el último paro? Hasta por lo que nos han dado leñas en desuso, ah yaaa, siiii, como leña usted tanto habla, reclama tanto, a ella le hemos dado tantos beneficios, capacitaciones, le hemos dado frazadas, no sé a dónde habrá llevado las frazadas, le hemos dado este, leñas, o sea mira, como a los que hablan, a los que son un poco líderes los han manchado en este paro, todo por querer salir ellos ganadores y pero mis comuneros felizmente, como saben, nos conocemos entre todos nosotros, no han caído en eso.

Qué bueno

No han caído en eso, yo pensé que nos iban a botar, que nos iban a destituir, porque yo salí a hablar, a defenderme también, porque habían varios, no solamente yo, a varios nos han manchado, entonces ahí le dije ¿no?, ustedes nos conocen y me conocen, si algún apoyo haya buscado, no ha sido para mí sola, yo tengo registrado cuantos han recibido, yo he buscado para todos, yo no he buscado para mí solita, entonces es a raíz de eso que quizás que muchos también han descargado y no han hecho efecto a ese tipo de acusaciones; ahora digo pues ahora a tocarles la puerta a Huarón, ya no ya, porque mañana más tarde me va sacar, me va a decir para ti sola te has llevado, cosa que es falso, ¿no?, entonces por ese lado hmm Huarón, yo lo veo ¿no?, o sea supongo que ya desde hace años corre un acto de corrupción, por migajas imposible hacer callar a mis, algunos de mis comuneros, no sé, pienso, podría ser porque el resultado del Convenio Marco y del cumplimiento es negativo por parte de Panamerican Silver Huarón hacia la comunidad de Huayllay, totalmente negativo, ahora el resultado que se ve de Volcan, Chungar, hacia la comunidad de Huayllay, es un resultado positivo, como les reitero, no será al 100%, pero ya pues se ve, ahí vemos obras, vemos algunas cosas, o sea el mismo progreso de Ecominsath es de Volcan, con 10 trabajadores no puedo progresar, no puedo, me tienen atada los 10 trabajadores supuestamente y bueno, pues este más o menos como comunera, como ya presidente de una empresa comunal, definitivamente dentro de sus cumplimientos de esta empresa, Panamerican Silver, es negativo ¿no? será pues un 20% positivo por algunos apoyos que se da, pero no, no cumple.

Y ahora están solo a la espera del nuevo....

A la espera de la nueva directiva que ejerce a partir del 1 de enero, ¿no? y veremos su actitud, su actuar pues.

Entrevista N° E6

Entrevistado: Florencio Abad Pajuelo Inza

Condición: Comunero – Ex Candidato a la alcaldía de Huayllay

Ubicación: Huayllay - Pasco

Bajo su percepción ¿Cómo ve usted la relación entre la comunidad y las empresas mineras?, ¿qué es lo que podrías usted...?

Una relación a nivel de comunal mediante convenios ¿no? El convenio marco que tiene la empresa con la comunidad, por una parte y, otro, la comunidad ¿no? Eh, calculo que está entre un 50, 60% que se aproxima a esta relación entre la comunidad y empresa

¿Bajo el enfoque laboral cómo ve usted el trato de la relación que hay entre la minería que hay entre Huarón, Chungar y los comuneros?

Bueno, a nivel de contrato correspondiente, no se ha percibido últimamente ningún tipo de paro, ningún tipo de protesta de parte de ellos ¿no?, demuestran que aparentemente están trabajando, directamente, bien con los trabajadores.

¿Manifestaciones que haya tenido por parte de algún comunero?

Tampoco lo hemos percibido.

¿Alguna experiencia que haya tenido entre, digamos que la comunidad haya tenido que intervenir o que hayan tenido que poner su voz en alto, por así decirlo, en el tema laboral, anteriormente en su gestión?

Sí, mayormente por el tema de que no se le daba oportunidades de trabajo ¿no?

¿Para los comuneros?

Ajá, correcto ¿no? Son comuneros, los de las comunidades ¿no? Generalmente por falta de oportunidad laboral. Eh, sobre todo por un tema de experiencia, hay muchos jóvenes que egresan de colegios o algunos institutos y después sufrían ¿no? Por planes de experiencia, solicitan experiencia (la empresa minera), entonces, me parece, que es la habilidad correspondiente ¿no? Y muchos de ellos no entienden que es por tema de experiencia laboral

¿Lo dice por parte de la empresa o de la comunidad?

De la comunidad porque las empresas solicitan 1 año 2 años, etc.

¿Y ellos lo que, digamos, lo que ellos pretenden es ser contratados inmediatamente?

Sí.

Pero esto ¿cómo fue superado?

Eh, bueno, se ha tratado de realizar algunas capacitaciones, en la escuela minera, en ese sentido ¿no?

Y la reacción de la comunidad frente a esto ¿cómo ha sido, los padres están motivados a incentivar esto en sus hijos? Más que nada por el tema de profesionalización, porque acá en la mina se puede contratar en diferentes rangos ¿no? ¿ la comunidad ha tenido el interés por que ocupen ciertos puestos o ...?

Claro, el interés por parte de la población es laboral ¿no? Como cualquiera, es un tema laboral, muchas veces los padres se interesan para que también el joven ingrese a trabajar ¿no? A veces, dejando de lado el tema de la experiencia laboral, entonces, de ahí nace la protesta de la comunidad, por parte de la comunidad ¿no?

La última movilización grande que ha habido, recuerda usted ¿cuál fue el punto?

Bueno, el año pasado, pero el año pasado en mayo 2000 o, perdón, este año 2018

¿En temas laborales?

Bueno, en el tema laboral también porque hay muchas empresas comunales que no tienen oportunidad laboral ¿no?

Ah, comunero que hacen sus empresas, contratas...

Y la misma con ella, también, hay diferentes empresas comunales que, actualmente, vienen trabajando como terceros ¿no? No está de manera directa con la empresa

¿Y ellos qué eran lo exigían?

Bueno, la oportunidad laboral que sea de manera directa con ellos

Si, digamos, en el tiempo, en el periodo de la empresa de la comunidad, si un trabajador de la comunidad, si un trabajador operario de la mina tenía algún problema ¿a quién acudían primero? ¿A sus sindicatos o iban de frente a la presidencia comunal?

Lo que es a nivel de comuneros, siempre a la comunidad ¿no?

Y, hablando del tema sindical ¿Ha habido ocasiones en las que se han unido los sindicatos con la comunidad para poder lograr un objetivo en común?

Como tienen muy distintos objetivos de reclamo ellos, un poquito distantes a nivel comunal ¿no? O sea, ellos ya tienen su plataforma de pedidos que a nivel sindical, pero que no cabrían ¿no?

¿No han buscado el apoyo en algún momento?

Bueno, hubo un cierto acercamiento, pero no ha sido efectivo

¿Y eso debido a qué? ¿A la diferencia de sus necesidades?

Claro, así es. Como digo, ellos tienen otro tipo de planteamientos en sus pedidos, por eso no concuerda a nivel comunal ¿no?

Y, básicamente ¿en qué se diferencian uno de otro?

Por ejemplo, ellos solicitan el incremento que es el sueldo ¿no? El cual, la comunidad, no tienen el sustento correspondiente ¿no? Ellos, a nivel sindicato, es lo que solicitan el incremento de sueldo ¿no? Al año.

¿Cuál es el aporte, desde su perspectiva, el aporte o si ha visto un aporte de parte de la minera hacia la comunidad?

Los aportes para la empresa a la comunidad, mayormente convenios ¿no? convenios a nivel comunal: proyectos productivos, tema de salud, de educación, eso es lo que ve ¿no? en ese caso viendo de comunero ¿no?

¿Y al haber algún convenio con lo de la educación, hay algún seguimiento de ello? O sea, ok, yo te ayudo en educación, pero ¿también te ayudo para que sea más empleable tu comunidad? O solamente te doy el apoyo pero no te garantizo nada? O sea ¿es sostenible? ¿lo han hecho sostenible o solamente por cumplir el convenio?

Bueno, se cumple el convenio y se deja ya, por ejemplo, en el tema de educación a los directores de los centros educativos ¿no? ¿En qué radica el convenio? en que se contrata en educación y laboran en educación primaria, educación secundaria; pero ya se deja la potestad a director para que haga la evaluación correspondiente ¿no? De cada institución.

Desde su punto de vista ¿Cuál cree usted que podría ser un punto de mejora, una propuesta que usted daría, no, de repente por el tema laboral, netamente el tema laboral entre las empresas mineras y la comunidad?

O sea, viendo la realidad, uno de ellos, sería de mucha importancia que se considere la oportunidad laboral, tomando en cuenta la política de la empresa, se deberían adecuar unas capacitaciones un poco más continuas por parte de ellos, implementar, digamos ¿no?, un sistema de capacitación que esté acorde a la realidad de ellos ¿no?, yo pienso que eso sería un poco más viable comunidad y empresa ¿no?

¿Y sería más sostenible?

Ajá, lógicamente ¿no? O sea, lo que buscan ellos es que tengan profesionales idóneos ¿no?, calificados, nada mejor sería que la empresa invierta en ellos para que la población también sea beneficiaria en ese aspecto y ambos ganan pues ¿no? Tanto pobladores como empresa ¿no?

¿La empresa cuenta con algún convenio o tienen ustedes un convenio con la empresa para contratar cierta cantidad de trabajadores comuneros en algún periodo?

Eh, sí, al año... particularmente lo que es Huarón y Chungar, un promedio de 10 a 20 trabajadores ¿no? Para que pueda ingresar, pero tienen una escuela minera que me parece que no está acorde que es el interés de los muchachos, de los trabajadores que quieren ¿no? Eh, por ejemplo, alguno quieren ser operadores por parte del comunero, por ejemplo algunos quieren ser operadores, eh ¿no? comienzan por la línea baja. Eso hay que fortalecer ya, eso enorme ¿no?

¿Ese sería el punto que tendrían para mejorar, comunidad y empresa?

Para mejorar la relación entre la comunidad y empresa ¿no? Lo que la gente digo, lo que quiere acá es una oportunidad laboral, por el tema económico y todo lo demás

¿Y qué apreciación tiene sobre las organizaciones sindicales acá, son fuertes o más fuertes es la comunidad? ¿Qué mueve más un paro o una huelga?

El sindicato, por ejemplo, a nivel de lo que es a nivel Chivar, tienen un sindicato para los que son, los que están en la empresa, o sea, no son de forma general todos ¿no? Hay otro grupo grueso de trabajadores que son de contrata, que ellos no pertenecen al sindicato ¿no?, no tienen sindicato. El sindicato es solo para

solo es para lo que están en planilla, forman parte del grueso ¿no? El tema de Huarón, mira es un poco similar

¿Pero el impacto que ellos tienen, es más fuerte...?

Claro, obviamente es más fuerte a nivel el comunal.

¿ Y hay comuneros que están afiliados AL sindicato? ¿o no?

También en un porcentaje, no al 100%, cierto porcentaje nada más ¿no? Porque pocos son los que están en empresa, la mayoría son contratas

¿Y los beneficios que ellos tienen a pesar de que son contratas, son similares a que se si fueras directo o hay mucha diferencia, diferenciados a que si fueran contrata?

Bueno, a nivel de contrata esta tiene una política de contrata ¿ya, no? Es un poco diferente, la empresa tiene más beneficios que sería sostenible para un trabajador en ese sentido.

Vemos que promociona mucho, bueno, que están queriendo, con proyectos promocionar el turismo del santuario ¿La minera los apoya en eso también? promociones como por ejemplo el turismo del santuario?

Bueno, hay una promoción de materiales promoción de materiales, de construcción, pero tal vez no están llegando a la esencia misma, al objetivo principal ¿no? Se tiene una obligación, inclusive de materiales, pero muchas veces no, no repercute a nivel nacional, por ejemplo, no se tiene la, el impacto correspondiente, o sea, que vengan visitantes, que usen los astilleros, casi es a nivel regional no más. Hay actividad turística, claro que sí, pero la mayoría son visitantes de Pasco, de la zona centro. no hay resultado que se espera ¿no? A nivel de turista acá ¿no? Obviamente sí hay aporte, pero me parece que falta una política más eficaz

Vemos que, por parte de ustedes, sí tratan de realzar todo esto ¿no?

Sí, hay muchas formas ¿no? Pero, me parece que forma parte de las alianzas estratégicas pero con un trabajo más efectivo.

2.2. GRUPO 2: TRABAJADORES COMUNEROS

ENTREVISTA N° TC 1

Entrevistado: Romel Edgar Valentín Carbajal // Jonathan Denis López Callupe

Edad: 33 años // 25 años

Profesión / Ocupación: Técnico en electrónica industrial // Obrero

Empresa donde labora: Empresa comunal

Cargo: Operario de bombeo // Operario de línea amarilla

Por una cuestión de orden, voy a hacerte la pregunta a ti, tu primero Denis, ¿Denis verdad?

Romel, me respondes y luego de ahí tú, para hacer los dos, ya, en este caso mi primera pregunta es para ti Romel, ¿qué opinas de la relación socio laboral que existe entre la empresa minera y tu comunidad?

Romel: Bueno en la actualidad la relación no está tan bien consolidada que digamos porque todavía hay muchas brechas que la minera brocal hacia la empresa no nos da esa confianza.

¿Cuál es tu percepción, qué opinas, cómo te sientes como trabajador y también como comunero?

Romel: Que no se nos están dando las facilidades tal vez para desarrollar esas actividades.

Y en tu caso Denis, ¿tú qué opinas de esta relación sociolaboral que existe entre tu comunidad y la empresa minera?

Denis: El trabajo que se puede realizar no nos facilita.

¿A qué te refieres con que no les facilitan?

Denis: Que no nos dan oportunidades de trabajo a los comuneros.

Romel, ¿qué beneficio laboralmente has encontrado por ser comunero, laboralmente hablando?

Romel: A mí percepción el hecho de ser comunero ha sido un candado para seguir desarrollándome, tal vez ahí si bien es cierto tienen un programa laboral no se está cumpliendo, porque como miembro del directorio también me acuerdo en una oportunidad cuando solicitamos mano de obra nos enviaron personas que eran de afuera aduciendo que eran de la comunidad pero como yo soy miembro de la comunidad y soy miembro de la empresa me doy con la grata sorpresa de que estas personas yo no los conozco, en este caso Ruwana, quien en la actualidad la respetamos pero nos estaban diciendo que ellos son comuneros, que no era cierto porque yo sé quiénes son comuneros y quiénes son pobladores.

¿Tú también tienes un cargo dentro del directorio dentro de la comunidad, qué cargo ocupas?

Romel: Ahorita soy miembro del directorio de la empresa comunal y en este caso soy vocal.

¿Me dices que en este caso, Ruwana había hecho ingresos a personas haciéndolos pasar como comuneros cuando no eran comuneros?

Romel: Ese caso se dio cuando estaba.... que hacía lo mismo que en la actualidad ya.

Y en tu caso Denis, ¿tú percibes algún beneficio por ser comunero a nivel laboral?

Denis: No, como dice Romel, buscan a los foráneos, tú eres comunero y tú no, tú eres de afuera tú sí.

¿Crees que más confían en las personas de afuera que ustedes?

Denis: Sí.

Y dime Romel, ¿qué competencias laborales han desarrollado ustedes como comuneros para competir en el mercado laboral? A excepción de la minera. ¿Tú me dices que eres técnico no?

Romel: Sí.

¿Si tú no trabajarías en la minera también te permitiría desarrollarte en otra empresa?

Romel: Eh sí, sí me permitiría, tal vez hasta crearme mi propio empleo, mi propio negocio, ya que la carrera me permite hacer eso.

¿Eso tú lo has hecho a título personal?

Romel: Claro, ahora en la actualidad, o sea, estoy en ese puesto, que el perfil que necesitaban era técnico industrial, ahí es que recién encajo, por eso es que en la actualidad recién vengo 1 mes que recién me he integrado.

¿Y tú has visto que la empresa tanto la comunal como la empresa minera han permitido desarrollar esas competencias laborales que tienes?

Romel: Hasta la actualidad todavía no, tal vez más adelante.

En tu caso Dennis, ¿qué competencias laborales has desarrollado como comunero para competir en el mercado? O sea si no estuvieras laborando en la empresa, ¿qué competencias crees tú tener para competir en un mercado laboral? ¿o siempre tendrías que tener ese perfil de línea amarilla?

Denis: solo operario

¿Han visto que hay facilidades para desarrollar las competencias de los comuneros? ¿Tienen ustedes facilidades de educación de repente o de capacitaciones ya sea por la empresa comunal o por la empresa minera?

Romel: En este caso, no se ve, no se está promoviendo, ese tema tal vez capacitación para los comuneros, o tal vez desarrollar las potencialidades de los trabajadores que están ya, no se ve. En el caso de ahorita de la empresa comunal, sí pues, último que hemos adquirido unas maquinarias, se ha estado solicitando que estas maquinarias vengan con una capacitación tal vez para las operaciones. ¿Ahí sí se ha dado no? Pero de hecho que es insuficiente, porque debería ser más.

¿Y esas capacitaciones solamente son para ustedes los que trabajan o las capacitaciones son para en general para la comunidad?

Romel: A los trabajadores sí se ha capacitado con los nuevos equipos que han llegado.

Ah ok, para todos ustedes, me estaba comentando que son solamente 3 comuneros de todos los que están trabajando ¿no?

Romel: Sí.

Dime, a ver Denis, si tú tuvieras que indicar una referencia, ¿qué elegirías ser comunero o no? ¿Desearías no ser comunero en este caso?

Denis: Pertenecer a la comunidad, por una parte se puede decir el bienestar económico, que te den una oportunidad de trabajar y así, aunque sea tienes trabajo.

Y en tu caso Romel, ¿Qué preferirías? considerando que tú representas a tu comunidad, tienes un puesto ya dentro de la empresa comunal.

Romel: O sea, este, el ser comunero me ha ayudado personalmente a desarrollarme un poco más, como antes te decía, los beneficios de ser comunero son básicamente por ser comunero o por estar dentro de la comunidad, pero de acuerdo a cómo participas también. Por ejemplo yo desde que me inicié como comunero hasta la actualidad participo activamente.

¿Cómo llegas tú a ser parte del directorio, de la empresa?

Son elecciones de asamblea, se me ha propuesto y he tenido el respaldo de los comuneros, razón por la cual estoy ejerciendo ese cargo, como me decías el hecho de ser comunero sí me ha permitido a mí desarrollarme dentro de la sociedad y los beneficios que he obtenido son básicos para mí, iniciativas dadas en las reuniones que tengamos, algunas capacitaciones, que ha nacido dentro de la comunidad, más no de la empresa.

¿Qué opinas de la gestión de la empresa comunal, cómo ves a la empresa comunal?

Romel: Si bien es cierto estamos ahorita en un proceso de desarrollo, si bien es cierto hay acierto y dificultades, estamos avanzando a lo que desde el momento que hemos empezado en el tema del directorio se ha avanzado más, estamos tratando de conseguir más equipos, aumentando más personal, de manera que eso también se refleje tal vez los movimientos laborales, incremento de puestos, estamos en desarrollo, para mí particularmente, se está desarrollando de a pocos, no tal vez tener una ganancia así rápida, ¿no? Nos estamos desarrollando de a pocos.

¿Qué representa para ti la empresa comunal aparte de ser tu centro de labores?

Romel: Ahorita no tendría una definición exacta, pero de todos modos es parte de mi vida, por el mismo hecho que ahora trabajo y ahora lo represento, es parte de...

¿Y para ti Denis, qué opinas de la empresa en la que tú estás?

Denis: Que sí estás yendo por buen camino, peor no me identifico tanto, quisiera estar unos años y adelante salir.

¿Creen ustedes que su comunidad ha logrado un nivel de desarrollo a partir de la relación con la empresa minera? ¿Se han desarrollado como comunidad?

Romel: Pienso yo que el desarrollo se ha dado por el mismo hecho de ser comunidad, el hecho de estar relacionados con la empresa minera local pienso que no nos ha llevado tal vez a tener un desarrollo como se debe, quisiera dar gracias al vocal que nos ha ayudado. Si bien es cierto en la actualidad la empresa comunal desarrolla trabajos dentro de la minera como cualquier otra contratista que da su servicios.

¿Tú crees que no hay, no ves ningún tipo de preferencia o prioridad con la empresa comunal?

Romel: No lo veo, como te digo, porque el hecho de estar ahorita como trabajador y como miembro del directorio, participando en las reuniones y todo, no se ha tenido esa ventaja que tal vez se quisiera, si tuviésemos ese plus que la empresa nos puede a nosotros dar por el hecho de ser empresa comunal, tal vez el desarrollo puede ser más rápido.

¿Ustedes han visto a lo largo de que han estado en la empresa comunal ha habido promociones o se han promovido personal de la empresa comunal directo para la empresa minera?

Romel: No, no se ha dado.

Respecto a Ayor ¿es otra empresa?

Romel: Claro, Ayor. Por ejemplo si ha me dieran que elegir el mismo puesto en la empresa comunal y en Ayor, de hecho en Ayor me va a pagar un poco más, tengo más beneficios. En cambio en la empresa comunal como recién se está desarrollando, nuestros precios por ejemplo es un poco menos, hay menos beneficios, como cualquiera que quiere su bienestar de hecho va a elegir al que le da más pues, o sea esa es la desventaja que tal vez en la actualidad no tengamos tantos comuneros trabajando dentro de la misma empresa, o sea, como ya lo decía, estamos en un mejoramiento continuo, por ejemplo, cuando empezamos de acá en 2016 el sistema de trabajo de nosotros, de todo el personal era de 6 por 1, en la actualidad recién vamos un mes que se ha logrado tener unos trabajos más en el tajo y ya todo el personal ha cambiado al 14 por 7.

¿Eso es mejor, ¿no?

Romel: Claro es mejor, porque ya te permite tal vez salir, hacer muchas cosas, en otro sistema por ejemplo no tendríamos libre., o sea quieras o no, se está mejorando tal vez el horario ya este algunos que tal vez que quieran tener este horario, ya tal vez van a querer decir no, si se puede trabajar con este sistema.

Muchas gracias por su tiempo

ENTREVISTA N° TC 2

Entrevistado: Christian Meza Ricapa

Edad: 26 años

Profesión / Ocupación: Obrero - comunero

Empresa donde labora: Empresa comunal

Cargo: Ayudante

¿Qué opinas a cerca de la relación laboral entre la empresa minera y la empresa comunal?

En mi opinión, sí tienen un buen diálogo lo que es la empresa Buenaventura con la empresa comunal creo que tienen buen diálogo, están pendientes de su trabajo, de las personas, lo que es la localidad, tanto comuneros.

¿Consideras que hay algún beneficio por ser comunero?

No, el trato de toda la supervisión de los ingenieros y de todas las cabezas es igual para todos ¿no?, no por el hecho de que seas comunero tienes ningún beneficio ¿no?, sobre todo el trato es por igual, mismos beneficios para todos.

¿Y cuáles son las facilidades en la inserción laboral?

Facilidades, facilidades se podría decir que sí un poco, quizás un poco más tenemos prioridad al postular solo eso, es bueno porque en la comunidad, hay personal o comuneros que necesitan trabajo y hay puestos, y lo que hace la empresa es primero ponerlos a ellos como comuneros y luego ya entren personas de afuera o de la misma localidad.

¿Qué competencias crees que te han permitido desarrollar la empresa comunal y la empresa minera para desarrollarte en el mercado laboral?

Bueno se podría decir quizás que he aprendido y he conocido nuevos equipos, otras máquinas, que quizás en otras empresas no conocía, más que nada técnico, porque quizás como todo ayudante en cualquier empresa quieres surgir y siempre como yo les digo nos dan oportunidad de trabajo.

¿Qué opinas tú de la relación entre la empresa comunal y tu comunidad?

Yo creo que sí, mantienen buen diálogo, los comuneros y la empresa comunal, sobre todo, se basan una idea, y lo que dice la mayoría es lo que hace la empresa, como socios que son ellos, como cabezas que son tienen una política, una ideología, quizás la comunidad misma.

¿Y crees que la empresa comunal es un factor determinante para que tu comunidad se desarrolle?

Se podría decir que sí

¿Tú has visto algún cambio a partir de resurgimiento de tu empresa laboral?

Bueno lo único que veo hasta ahora es que quizás ahora es que están trayendo equipos, que quizás son equipos de producción como movilidades ¿no?

¿Qué opinas tú de la gestión de tu empresa?

Bueno que sí hacen una buena gestión, diálogo, el buen desempeño también con los trabajadores, por generar nuevos puestos de trabajo.

¿Te sientes considerado por la empresa donde laboras?

Bueno sí, porque quizás por lo que me gusta participar, quizás como dicen soy un poco hablador, por eso me toman en cuenta, me preguntan, me consultan ¿no?, en esa parte también me estiman los ingenieros, bueno también tienen buena referencia de mí.

¿Y con la empresa El Brocal, ellos han ayudado a que tu comunidad se desarrolle?

Bueno también se podría decir que sí, creo que el presidente conversa con el de asuntos sociales siempre hay diálogos, eso veo.

¿Y tienes planes a futuro de seguir en tu empresa?

Sí, seguir trabajando en la empresa, pero sé que no toda la vida voy a trabajar en esta empresa, como sé que me van abrir las puertas en una empresa más grande o más pequeñas, hay tan solo que aprovechar, además pienso estudiar, más adelante pienso seguir estudiando y agarrar, agarrar una carrera técnica, y si se contará con apoyo, pues mejor.

ENTREVISTA N° TC 3

Entrevistado: Juan Benito Rodríguez

Edad: 53 años

Profesión / Ocupación: Obrero - comunero

Empresa donde labora: Empresa comunal

Cargo: Operador en tajo

¿Cuánto tiempo labora para la empresa?

Ya tengo, aquí en la empresa he llegado como 3 años y medio, anteriormente en Pasco como 5 años.... Para Graña y Montero estuve 10 años

¿Tiene familiares que trabajan directamente con la mina e indirectamente con una contrata?

Sí mis hermanos y yo

Ninguno de sus hijos

No

¿Cómo ve la relación laboral entre la empresa minera y los comuneros netamente, la relación laboral, netamente laboral?

La relación laboral, para mí no es, no cumple con la responsabilidad de otorgar, por ejemplo, a la responsabilidad social, de acuerdo a ley, el asunto de prioridades a los comuneros, o lugares de influencia, nunca ha cumplido eso, pese de que hay una ley del DS. 010-2003, creo es, no cumple hasta el día de hoy, nunca ha cumplido tampoco, jamás.

A pesar de todo ello

A pesar que la comunidad le presta les brinda los terrenos, el pueblo, el área de influencia no le hace problema, pero sin embargo la empresa nunca cumple

¿Usted cómo comunero cree que tiene algún beneficio laboral?

Absolutamente nada, más perjudicado, a la espalda del tajo abierto, están nuestros campos, donde están nuestros ganados, donde están nuestra parcela y todo, pero nunca lo cuidan, no lo apoyan, la contaminación del agua, y las autoridades del estado, bien gracias, OEFA, todos, todos... nunca nada...

No... ¿Qué le pediría usted a la empresa minera, como comunero?

Solamente que cumpla la ley que le mencionaba, nada más. Porque aparte de eso, pese a que hay convenios sobre convenios, escritos sobre escritos, nunca nunca jamás solamente es una burla para la comunidad, ha habido huelgas paros constantes como gran señor dueño de buenaventura, que es ahorita presidente de la Confiep, el señor este, no recuerdo ahorita ... nunca cumple porque están ahí, el poder, uno llega hasta lima ...

Usted pertenece a la empresa Ayor, esta empresa no es comunal ¿no?

No, es una empresa de afuera, de Puno es.

Y usted ¿Preferiría, en algún momento, pertenecer a una empresa comunal?

Sí, acá tenemos una empresa comunal. Pero nunca le brinda a la empresa Brocal o Buenaventura, nunca le ha brindado las facilidades para poder crecer, solamente en sus allegados de otras provincias y departamentos que trae, como Ayor, y muchas empresas más que acá trabaja gente de afuera, es la única población donde trabaja... hay más del 50% gente de afuera que trabaja, allegados, apadrinados, por la empresa Brocal y Buenaventura

Usted considera que la empresa Buenaventura, no le brinda un apoyo a las empresas comunales, y es por ello que usted pertenece a una empresa que no es comunal...

La empresa Brocal y... Buenaventura, nunca le da y tampoco le va a brindar, porque no le conviene a ellos, no sé porque... por asuntos netamente económicos y si es que algunas comunidades vecinas les ha dado, es porque les ha vendido terrenos, acondicionados a tú me das yo te doy, es la política del Brocal, y eternamente vamos a estar maltratados gracias al apoyo del estado...

A nivel general, usted cree que Brocal ha impacto positivamente en el desarrollo de su comunidad...

Negativo, nada, nunca, solamente actas, compromisos, pactos de caballeros, cosas parecidas, pareciera que El Brocal le gusta que como las actitudes de otros departamentos, hasta llegar a la muerte, llegar enfrentamientos, paros o cosas parecidas...

Las competencias laborales, o sea su ocupación, o su profesión que usted tiene, ha adquirido personalmente a título personal, o por ayuda de también capacitaciones de la empresa en la que usted permanece

Nada, eso noo, jamás... no puedo contar, nos obstaculizan, porque somos comuneros, para no darnos oportunidades de trabajo, no darnos oportunidad de hacer o subir en nuestra situación laboral, o subir de grado....

Muchísimas gracias por su apoyo

ENTREVISTA N° TC 4

Entrevistado: Rolando Estrada

Edad: 42 años

Profesión / Ocupación: Obrero - comunero

Empresa donde labora: ex trabajador de empresa comunal

Cargo: Operario en obras civiles

Ah operario en obras civiles, ¿cuánto tiempo estuvo trabajando en Ecosem Huarucaca?

7 años

¿Qué opina usted de la relación socio laboral que hay entre la empresa minera y la comunidad?

Mala

¿Mala?, ¿en qué sentido?

Mira, hablamos de la sociedad minera ¿no? que es Buenaventura

Sí, claro, de Brocal

Conjuntamente, mejor dicho, con la comunidad, hablamos de la comunidad, usted imagínese cuando usted llega, tal vez a otras partes también ha ido, ¿no? ¿Cómo debe ser la comunidad?, ¿cómo debe ser en asiento minero?, ¿cómo debe estar su población?, ¿cómo debe estar sus calles?, de la comunidad está conjuntamente cercana a un asiento minero, ¿cómo debe ser?

Debería de estar en buen desarrollo, ¿no?

Yo te cuento acá ni siquiera un servicio higiénico, yendo para la carretera pa allá nomas ¿cómo está? Un desastre. No sé veo yo como será su convenio de la empresa con la comunidad, yo no veo nada de su apoyo

¿Y laboralmente hablando, tienen algún apoyo laboral ustedes por ser comuneros?

Bueno no beneficios sí que no tenemos, pero yo soy de Colquijirca, pero la empresa minera no nos da apoyo

¿No les da trabajo?

No, y prácticamente si te quiere dar trabajo, tú tienes que tener un terreno para que tú hagas un cambio.

¿A qué se refiere con ello?

Quiere decir que la empresa minera, para que dé trabajo a sus comuneros, te dicen, te doy trabajo pero, ¿qué me vas a dar a cambio?

O si tienes tu empresa, te dicen ya yo le doy trabajo a tu empresa pero, ¿qué me vas a dar a cambio? No hay nada sin a cambio, o sea la empresa minera te chantajea y eso está mal para mí

Ah, okey, y digamos, ¿cree usted que existe algún beneficio de ser comunero a nivel laboral?, con lo que me ha dicho parece que no, ¿no?

No, porque yo soy de acá comunero, pero nunca me ha gustado trabajar así por mi cuenta, ¿no?, yo siempre trabajo acá, allá, diferentes sitios ¿no? , yo no soy mejor dicho de estar metido acá en mi comunidad, yo salgo afuera a buscar trabajo

¿Es más beneficioso para usted?

Saliendo afuera tienes todos los beneficios que no tienes en casa.

¿Usted ha desarrollado alguna competencia adicional para poder competir en el mercado laboral?, bueno, veo ahorita que tiene su carrito ¿no?, con ello se bandea digamos así laboralmente ¿no?, o sea con respecto a lo que me conversaba hace un momento que esto le proporciona un ingreso un poco mayor a la...

A la minera

Sí, es así como se maneja, así sea, eso es por la empresa comunal y ¿si estaba en otra empresa?

En otra empresa, las empresas supuestamente en otra comunidad tiene sus ramas, que son obras civiles, mecánica, lo que es obras civiles, tú sabes cómo es obras civiles, el pago ahí, régimen civil, y régimen civil no menos de ciento y tantos, no se da 100 el pago, y eso a veces lo confundimos

Ah okey, si tuviera que indicar su preferencia, ¿elegiría ser o no ser comunero?

Bueno para mí acá sí primero no tienen beneficios, para que te voy a decir no me convendría ser comunero, porque sea como sea no tienes beneficios, porque esos comuneros te dedicas a trabajar en la empresa que sea tu contrata, ya eres mal visto, te ven mal, por eso es mejor decir, no soy comunero y no te tratan mal, no te discriminan

Ah mire, o ea usted siente que hay una discriminación por los comuneros, por ser comunero...

Claro, siempre hay, mejor te puedo decir, no es que en realidad, es que es realidad porque hay comuneros que se basan en que “soy comunero y paga lo que hay” y eso también está mal ahí

Como que digamos justos pagan por pecadores, califican a todos por igual, creen que todos son iguales

Porque siempre hay personas que amarran, como dicen amarran macho, hacen hora, “yo soy comunero” y a veces hacemos mal también de no de que, a veces los representantes de la comunidad salen a favor “no, de porqué mi gente, comunero”, no, no es así, por eso a veces la empresa misma te discrimina, si fuera un comunero verdaderamente como dicen que trabaja, que la lucha, ¿quién va a hablar mal pues? nadie

Ajá, ¿y usted cómo cree que podría ser la empresa con la comunidad para que eso no exista?, para mejorar eso

Mejor más que nada la comunidad pone su personal y decirles sabe que señores la oportunidad es una sola, si usted no trabaja, prácticamente no deseas este trabajo, porque hay otro realmente que sí quiere trabajar

Pero prácticamente, decirles la verdad, si tú no trabajas, no tengo porque abogar por ti, eres un mal trabajador, no quieres trabajar

Porque si uno verdaderamente lo necesita, la suda la camiseta, te llevas el pan con el sudor de tu frente, en vez de estar sentado, porque a veces todos te miran y todos te discriminan, no es que solamente 3, está la misma gente comunera y eso está mal, la misma comunidad haciéndote quedar mal...

Nosotros mismos, lamentablemente y eso está mal, porque hay personas que verdaderamente la luchan, y a veces por uno ya todos estamos mal vistos

Dígame usted que ha trabajado en una empresa comunal, ¿qué opina de la gestión de la empresa comunal?

Bueno, hay como otros buenos y otros malos

¿En las que usted ha trabajado?

Un poquito pésimo porque no valoran al trabajador, las personas no valoran, las empresas deben valorar al personal porque gracias a ellos hay ingreso para ellos, pero no, al contrario tratan de minimizarlo y eso no está bien

¿Y usted cree que la comunidad ha logrado algún desarrollo?

Sí porque acá de Huarucaca yo he visto como tienen sus equipos y todo eso gracias a los trabajadores.

2.3. GRUPO 3: EJECUTIVOS DE LA SOCIEDAD MINERA EL BROCAL

Entrevista N° B1

Entrevistado: Gino Ortiz Portugal

Edad: 36 años

Profesión / Ocupación: Comunicador

Empresa donde labora: Sociedad Minera El Brocal

Cargo: Coordinador de Asuntos Sociales

¿Cuáles son sus áreas de influencias de Brocal?

Ya, las áreas de influencias que tenemos nosotros son: el centro poblado de Colquijirca, la comunidad de Santa Rosa de Colquijirca, tenemos a Huarucaca, Smelter.

¿Cuándo llegaste aquí cómo percibiste tú la relación de la empresa con las empresas comunales?

A ver, o sea en realidad como que me chocó un poco, porque yo vengo de un proyecto minero que está en Moquegua con Puno, porque allá recién estábamos empezando a tejer todo, ¿no?, recién estábamos sensibilizando a la gente a cerca de como que es un proyecto minero, cuales son los beneficios que van a tener, impulsando a las empresas locales comunales.

¿Ya habías trabajado con empresas comunales allá?

Sí, pero básicas, como te digo era un proyecto y recién estaba iniciándose, entonces el primer acercamiento a las comunidades en temas de negocio era...., okey, tú vas a tener muchas oportunidades de negocio para brindar servicio, tienes que enfocarte a ciertos rubros, entonces la idea era más o menos asesorarlos desde el inicio, o sea desde la inscripción de la empresa, los rubros, como presentar una empresa, etc, entonces todo era desde lo más básico, o sea era interesante porque tú los ibas guiando en el proceso, y yo a parte de comunicaciones he estudiado marketing, entonces más o menos los pude ir guiando, en cambio cuando yo he llegado acá todo estaba formado...

Acá ya no tenías que guiarlos, sino que sensibilizarlos...

Más que sensibilizarlos, la chamba acá es que las empresas comunales tienen años acá y el objetivo principal de acuerdo a mi criterio a lo que yo he podido ver en otros lugares es que....este, digamos que hay mucho engreimiento hacia las empresas comunales, tratando de manejar y de estrechar los lazos entre empresa minera y empresa comunal.

Ok...

Pero yo siento que acá se les ha dado demasiado....., como que los tenemos muy engreídos hacia otras empresas comunales, claro, muy engreídos, o sea no se han establecido muy bien los límites, hasta donde puedes llegar tú como empresa comunal, o sea si bien el objetivo de una empresa minera es brindar más oportunidad a los servicios locales, contribución de mano de obra local, igual tú tienes que establecer ciertos límites, ¿no?, porque igual sino al final en negociaciones te comen, o sea acá no sé si tú lo hayas visto, por ejemplo acá en Ecosarc no tiene mucho, digamos no tiene muchos servicios, tiene un hotel, tiene un bus, por ahí que tienen una minivan dentro del tajo que nos da servicios y recién estamos empezando con Santa Rosa ha tratado de estrechar las relaciones, también tienen algo de maquinaria, pero digamos no es tan fuerte como sí es en Huarucaca, no sé si es que ya has tenido oportunidad

Cuando tú converses con Carlos Quispe o con Joseph Trinidad de Huarucaca te vas a dar cuenta más o menos de lo que te estoy hablando, o sea Ecosem como local es un monstruo, tiene mil cosas, o sea primero que tiene el transporte del concentrado de Brocal, los encapsulados que salen de planta son de Ecosem de Huarucaca, también tienen transporte de personal, la planta está en el terreno de Huarucaca, ¿no? ,de la comunidad, nosotros estamos acá en Huarucaca, entonces...tienen hoteles, este..., tiene un montón de rubros de negocios y está bien porque tú lo que buscas como empresa minera es como te digo beneficiar a los locales, tanto mano de obra local como empresas locales y la idea es que ellos vayan creciendo de la mano pues, ¿no? , pero si yo siento que es, este...., como tienen tantos servicios nuestros eso al final termina siendo un condicional y te lo traslado a un ejemplo, si es que en el tajo tú tienes, osea la política es que tú tengas el mayor porcentaje de mano de obra es que sea local en el tajo, ya, pero, ¿qué es lo que pasa si tú tienes el 100% de personas locales trabajando en el tajo?

¿Dependen de ellos?

Si te quieres hacer un paro que no es el mejor escenario, si quieren hacer una movilización, se ponen de acuerdo todos los locales y te paralizan ¿no?, por eso casi siempre tienes un pequeño porcentaje de personas que no son locales, porque te aseguras la continuidad de la operación, osea si tienes una movilización, okey, pero la movilización es con los locales, pero tienes un pequeño porcentaje de personas que van a seguir trabajando y en teoría deberías garantizar la continuidad de tus operaciones, entonces, ¿qué pasa acá con Huarucaca? Huarucaca tiene tantos servicios que en cualquier momento te hacen una paralización y te paralizan todo, o sea...Estás condicionado a netamente a la empresa comunal ¿no?, si bien tenemos también otras empresas trabajando acá, el grueso acá es de Ecosem de Huarucaca. Si bien como política y como responsabilidad tú tienes que darle más oportunidades a los locales y está bien porque tienes que crecer de la mano con ellos, y tienes que darle más beneficios, tienes que irlos asesorando también en que diversifiquen los servicios, que tengan más cosas, lavandería, restaurantes, etc, y eso digamos, el tema de responsabilidad social, se te va a ver bien a ti como empresa, porque tú como minera estás potenciando a los locales, pero yo si lo digo a título personal no es política de la empresa, a título personal yo creo que sí debería haber ciertos límites, hasta donde puedes llegar y que tanto es lo que puedes dar a las empresas locales sin que te afecte a ti, porque en algún momento vas a tener una movilización social, y no va ser necesariamente culpa ni de la empresa comunal , o de la comunidad, ni de la empresa minera, simplemente hay veces en que no llegas a un acuerdo y corres el riesgo de que te paralicen y te paralicen todo, ¿no?

¿Ellos también están encargados de la paralización movilidad de los trabajadores?

Acá tenemos por ejemplo en Ecosarc Santa Rosa tiene un bus que hace el traslado del personal local, pero Ecosem Huarucaca nos traslada a nosotros desde Lima hasta acá, Huarucaca, nos transportamos con ellos.

¿Qué tienen un poder de negociación bastante alto no? ¿Cuánto es el promedio de trabajadores de Ecosem aquí en la mina?

Acá en la planta....,hmm no tengo ese dato pero de hecho debe ser más del 80%.Distribuidos también en otras comunidades, porque acá también tenemos gente del Centro Poblado, de Santa Rosa, y del resto de comunidades del área de influencia también están trabajando acá en planta, pero el grueso de todas maneras es de Ecosem Huarucaca.

¿Qué tipo de compromisos laborales crees tú que existen entre la empresa minera y la empresa comunal?

Como te digo dar preferencia a los locales, o sea eso es por política, pero específicamente acuerdos laborales los tendrías que ver con Carlos.

Al momento que tú me dices preferencia, ayer escuché este término que es “Prioridad, más no exclusividad”

Exacto. Sí, lo que pasa es que cuando tú tienes una convocatoria para un puesto de trabajo, tu prioridad es que ese puesto, esa vacante se ocupe con alguien local, pero tú no puedes decir que es exclusividad porque si no hay nadie a nivel local que cumpla con ese perfil no vas a poder meter a nadie, entonces tú tienes que respetar ciertos anillos de convocatoria digamos, o sea, se lanza una convocatoria, primero es para las áreas de influencia directas, buscas hacer una convocatoria abierta, un plazo de tiempo para que te manden los currículum, si es que no se cubre durante ese tiempo el área de influencia directa, abres a la indirecta, sino cubre con la indirecta, ya vas al siguiente paso.

¿Y quién garantiza que se lleve bien a cabo ese proceso?

El área de Recursos Humanos, a través de la empresa Ruwana, ellos son los que garantizan que se cumpla esto y obviamente nosotros como solicitantes tenemos que estar ahí atrás, supervisando las convocatorias para que los contratistas no se salteen los pasos, porque muchos contratistas lo que quieren es traer a personal de confianza, porque tal vez son más accesibles, los locales son un poco más complicados de manejar, ¿no? o digamos un poco más exquisitos en el trato. Pero no pues como te digo como política tú tienes que dar preferencia a los locales, sino tienes dentro de tu área de influencia directa, pasas a la indirecta y vas abriendo las argollas.

¿Crees que exista alguna relación de compromisos laborales versus compromisos sociales y qué tipo serían de estos?

Lo que pasa que todos los compromisos laborales están incluidos en los compromisos sociales, o sea no se manejan de manera diferente, o sea cuando tú tienes una mesa de diálogo, digamos, por poner un ejemplo cuando en el Centro Poblado de Colquijirca, que es donde está el tajo, dentro de toda esta mesa de diálogo van a ver temas laborales, o sea no se manejan de manera separada, no es que el área de recursos humanos va a una mesa de diálogos para negociar temas laborales, o sea todo está dentro de un paquete y casi siempre es un tema social, incluso en temas de empresariales....

Lo laboral está incluido dentro de un tema social...

Sí claro, a menos que se trate a través del sindicato, porque ahí tienes otro frente, ¿no? o si es que es a través del sindicato si lo ve netamente RR.HH o sea si se trata directo sindicato de una empresa contrista, Brocal, pero si es digamos solitud de más vacantes de puesto de trabajos dentro de Brocal, que demos preferencia a la contratación de locales, eso casi siempre se toca en una mesa de diálogos, de bienestar social, como te digo temas del sindicato sí se toma aparte.

¿Qué estrategias ustedes han implementado como empresa para apoyar el desarrollo de las competencias de los pobladores de la comunidad?

Ya, por ejemplo ahora con el Centro Poblado de Colquijirca, así como mis ejemplos van a ser Centro Poblado, Comunidad Campesina de Santa Rosa y Sacra Familia, porque son mis áreas de influencia, entonces por ejemplo, con el Centro Poblado hemos tenido mesas de dialogo el año pasado y nos solicitaron reforzar las capacidades de los trabajadores locales, entonces lo que nosotros hemos hecho durante este hecho año, 2019, y la parte final del 2018, creamos un plan piloto trainee, que era básicamente dábamos 2 puestos de trabajo, para operadores trainee y para ayudantes de servicio trainee, 2 puestos para cada uno, ¿y qué implica esto?, el trainee es un trabajo de capacitación que dura 1 año, en diferentes especialidades, y luego de ese año pagado por la empresa, igual a estos chicos igual se les paga un sueldo mensual, y luego de ese año el compromiso es que ingresen a trabajar directamente en una de las contratas, esto se ha trabajado de la mano directamente con la contratista JRC por ejemplo, les implementamos este plan de capacitaciones durante todo 1 año recibiendo un sueldo, o sea les enseñamos directamente cuáles son sus funciones y luego al año ya entran contratados directamente a JRC

¿JRC no es una empresa comunal o sí?

No, viene de afuera

Pero también tiene en su planilla, tiene la, misma política, priorizan la misma política, priorizan a los comuneros.

Eso es de lo que nosotros también garantizamos como área de asuntos sociales, o sea nos encargamos es que todos los que vengan de afuera tienen que cumplir esa política, que la primera argolla, el primer anillo de convocatoria tienen que ser los locales, como es una empresa privada, ellos pueden manejar también su personal, pero nosotros sí les exigimos de que las convocatorias sean para los locales. Bueno ese es un ejemplo con JRC, aparte con la contratista Ayor, que ve directamente el tajo, JRC ve el subterráneo, y Ayor ve el tajo, con Ayor lo que logramos el año pasado en la mesa de diálogo del Centro Poblado es que nos den, o sea ingresar a dos practicantes a Ayor, o sea también tenemos 2 prácticas por 3 meses y se renuevan, cada 3 meses ingresan 2 personas.

¿Estos planes también lo desarrollaron o piensan desarrollar con empresas comunales o el acceso es también un poquito más dificultoso?

G: Lo que pasa es que las empresas comunales se manejan solas, o sea nosotros no tenemos mayor injerencia como Brocal dentro de las empresas comunales, las empresas comunales se manejan solitas, Ecosem Huarucaca se maneja sola, y ellos ven si es que meten gente, obviamente meten a gente local y Ecosem de Huarucaca por ejemplo contrata a gente del Centro Poblado, Sacra Familia, Santa Rosa, también de Vicco, obviamente lanzan sus convocatorias abiertas, ellos se manejan solitos.

¿Y en temas de capacitaciones y ustedes no entran con las empresas comunales?

¿Cómo así?

O sea, programas de capacitación que ustedes puedan dictarles en las empresas comunales

Acá no he visto, en Brocal no he visto hasta ahora, no sé si es que anteriormente, como te digo yo recién llevo acá 10 meses, no sé si anteriormente habrá habido un plan o un programa de capacitaciones, pero Buenaventura sí lo realiza en otras unidades o en el otro proyecto donde yo estaba sí había un plan de capacitación, pero por ejemplo como recién estaba empezando la empresa comunal o sea nuestro plan de capacitación era hacia las bases, o sea capacitarlos a ellos en como es el manejo correcto de toda una empresa. Lo que he visto acá si hay digamos más que capacitaciones son charlas de alineación de procedimientos para que ellos sean un poco más profesionales y pueden buscar subirles un poco más la valla y otros lineamientos que ellos también tienen que cumplir, se les capacita digamos en temas sociales, medioambientales que ellos tienen que cumplir en sus labores. Eso sí hay, pero como te digo en Buenaventura en otras unidades sí hay un plan de reforzamiento de capacidades a las empresas comunales para su constitución, a los directivos de las empresas comunales.

¿Qué impacto tiene para ti este principio de prioridad de contratación de comuneros, para ti como trabajador como que directamente vas con ellos, preferirías que no existiera esto o que se maneje de otra manera o está bien para ti?

No, para mí está perfecto porque como te digo, el objetivo de la minería para mí es, zona donde llegas o sea tienes que impactar de manera positiva, y la manera de impactar de manera positiva es aparte de hacer capacitaciones, educación, potenciar la agricultura, ganadería en zonas donde haya, pero por ejemplo acá mucha ganadería directamente no hay, pero si tú te vas hacia el lado de Sacra Familia, que es área de influencia indirecta, que ya está en otro distrito, sí hay, ganadería, agricultura acá no hay mucho porque la mina tiene acá algo de 60 años y ya todo está industrializado digamos, ¿no? , ya todo es netamente empresarial, pero yendo netamente al tema de contratación de mano de obra local, a mí me parece perfecto y se deberían dar más oportunidad a los locales, de todas maneras.

Darles más oportunidades a los locales, implicaría por ahí, no lo sé, de repente también, bueno no lo he escuchado acá, pero sí en otras minas, dar oportunidades pero también fomentar a la par la educación de ellos.

Por supuesto, claro

¿Y esto hay aquí?

Mira acá por ejemplo Brocal tiene un colegio en Huarucaca, construyó un colegio que todavía es de Brocal, me parece que ya quieren hacerle la entrega al Estado, pero acá en la comunidad de Huarucaca sí hay un colegio, ¿o sea que deberíamos invertir más en educación? Por supuesto, y parte de esa inversión es los planes de JRC, Ayor que son las prácticas, Buenaventura de por sí tiene un plan de prácticas anuales, y postulan a través de la web y postulan a través de diferentes partes del Perú, mandan de diferentes unidades, acá hemos tenido 2 practicantes, en lo que va desde abril, una de Huancayo y otra de Lima

¿Cómo percibes tú la relación con las empresas comunales?

Lo que te decía al principio yo siento que hay empresas comunales con las que se ha tenido digamos bastante libertad, y se les ha empujado a crecer y crecer, pero no ha habido límites, o sea yo sí creo fielmente en que la minería tiene que fomentar pliegos locales, servicios locales esto ¿no? pero también tú como empresa tienes que cubrirte entre comillas, tienes ver hasta donde tú puedes ceder como empresa, si tú le das tanto a una empresa comunal, porque tú tienes que hacer que ellos crezcan, por ejemplo Ecossem Huarucaca es un mounstro, un montón de rubros de negocios y eso está perfecto, pero tú empresa también tienes que preservar y mantener tu continuidad operativa, tienes que dejar las cosas bien claras, lineamientos bien firmes a las empresas comunales, eso no implica que no crezcan las empresas comunales, sino que simplemente no haya un choque entre tu continuidad operativa y los intereses de la empresa comunal, porque si en algún momento tú tienes el 100% de tus volquetes o de tu transporte de concentrado es 100% local en algún momento llega una nueva junta directiva que te exige que le pagues 3 veces lo que ya le estás pagando y que el precio que te están pidiendo está muy por encima del mercado, tú tampoco te vas a arriesgar como operación y pagarles tanto porque no es justo, digamos no está dentro de los límites del mercado, entonces tampoco te vas a exceder a sobrevalorar un servicio y eso te puede acarrear a que al final eso te puede impactar negativamente a las operaciones, no solo al tema del presupuesto, entonces eso de todas maneras te va a impactar entonces yo creo que hay todo un tema de manejo previo con las empresas comunales y eso es bueno trabajar desde las bases y la idea es ayudarlos pero dejar lineamientos bien marcados.

¿En estos 10 meses que llevas acá trabajando acá has presenciado algún conflicto laboral?

Entrevistado: Uffffff un montón enserio.

De lo que yo estaba acostumbrado, o sea yo estuve en un proyecto 2 años y medio y de ahí dije no, necesito un cambio y pedí mi cambio y me mandaron acá y el golpe fue súper drástico porque en un proyecto, lo fundamental, lo típico es que te enfrentas hacia los mensajes anti mineros. Más que nada ambientales, porque los anti mineros te van poniendo trabas, y es cierto la minería antigua ha traído un montón de daño al medio ambiente, pero ahora ya hay regulaciones, ya hay entidades del Estado, o ministerios que ya te rigen, hay organizaciones del Estado que ya tú tienes que cumplir con ciertos criterios, y digamos ya no la puedes fregar como antes, porque antes eras libre, tú hacías lo que querías en las zonas donde tú llegabas y nadie te fiscalizaba que es eso es lo que ha pasado con Cerro de Pasco, tú visitas Cerro de Pasco y es feo porque está impactado por todos lados, porque antes no habían regulaciones, en cambio ahora existen regulaciones y ciertas normas, pero este mensaje antiguo de ahí se cuelgan pues los anti mineros, te van creando una base negativa en el pueblo y tú tienes que llegar con mensajes claros y ejemplos claros de cómo es que se está tratando la minería actualmente, ¿no?, y obviamente la minería te va impactar de manera

negativa de todas maneras, pero tú tienes controles relaveros, tener una relavera acá al costado, y es un impacto negativo, pero hay ciertas normas que tú tienes que cumplir, como reforestación, eso es básico, remediación de zonas y bueno fue un cambio recontra drástico porque allá el proyecto era un tema más que nada un tema de comunicación, enfrentar los mensajes anti mineros y explicar a la gente como es la minería actualmente y darle ejemplo, y el cambio acá si pues ya fue drástico.

¿Y llegas acá y como que ya estaba hecho y más ahínco es en los conflictos laborales?

Lo que más tienes acá son conflictos por incumplimiento de compromisos sociales, por ejemplo yo me he topado con actas del 2007 que a la fecha no habían sido cumplidas, compromisos, de por ejemplo te comprometes con una unidad de contratarle dos volquetes, por ponerte un ejemplo y desde el 2007 no se ha cumplido. Muchas movilizaciones sociales responden a un tema de compromisos no cumplidos

Pero no es la gestión actual, es una gestión anterior, ¿igual tienes que asumirlo?

Exacto, si tú tienes un papel firmado por la minera y los representantes en esa época de la comunidad, tú tienes que cumplirlos y yo te aseguro que si no es el 100%, el 80% es por conflictos mineros que se viven ahorita es por un incumplimiento de compromisos porque las mineras de gestiones anteriores no han podido cumplir por motivos, ya sea por problemas económicos o por problemas estratégicos no puedes cumplir los compromisos, de ahí viene un resentimiento digamos de la sociedad, porque tú te comprometiste a algo, tú les prometiste, "esto yo te lo voy a dar", ¿no? , y pasan los años y tú no se lo estás dando, obviamente hay reclamos y meten al Estado con justa razón, porque la idea de la minería es brindar más oportunidades y si es que tú no los cumples, existe un resentimiento social que conduce a conflictos sociales, y en temas si tú quieres ver temas netamente laborales, por ponerte otro ejemplo con la comunidad de Sacra Familia que está dentro de nuestra área de influencia indirecta uno de estos compromisos del 2007 era darles trabajo a 2 personas y a la fecha no se daba, por 2 personas te puedes crear todo un conflicto porque es un papel escrito y firmado, si te comprometes lo tienes que cumplir y así tienen que funcionar las cosas, lo cumples, como sea, así no tengas presupuesto, lo presupuestas para el siguiente año, tienes que gestionarlo, porque si es que tú no lo gestionas y esperas un año más, el resentimiento crece hacia las mineras y es algo injusto, porque tú tienes que cumplir con tus compromisos, porque si no, no te comprometas .

¿Ahora cómo que se maneja con más con cuidado los compromisos?

Bueno como te digo yo recién he llegado en mayo del año pasado y justo ha habido una transición en mayo del año pasado, entonces sí ya hay una política de okey, evaluemos los compromisos que se han asumido en gestiones anteriores, de hace 10 años y empezamos a cumplirlas, sí de todas maneras, y eso crea un clima social más estable, generas más confianza con la gente, la idea es cumplirlas todas, y generar confianza, es que sin confianza con la gente no tienes nada y otra cosa fundamental en temas de asuntos sociales y RRHH es la empatía, sino generas tú empatía con los locales, estás frito, o sea la empatía con los locales es básico.

Muchas gracias por tu tiempo Gino

ENTREVISTA N° B2

Entrevistado: Jhon Sulla Bernal

Edad: 41 años

Profesión: Sociólogo

Empresa donde labora: EL Brocal

Cargo: Jefe de Asuntos Sociales

¿Qué tipos de compromisos laborales existen entre la empresa minera y la empresa comunal... y las empresas comunales de su área de influencia?

Compromisos laborales... eh básicamente ha sido... nace producto de la compra de tierras, no? tenemos convenios, de dar prioridad a los trabajadores de la comunidad, en la empresa y o en las contratistas, entonces tenemos un... tenemos un procedimiento de empleo local, que lo maneja ahora recursos humanos, y allí están priorizadas las áreas no? O sea diríamos necesitamos para planta este... la convocatoria la primera prioridad la tiene Huaraucaca, no? por qué? Porque con Huaraucaca tenemos ese compromiso por justamente la planta está ubicada en terrenos vendidos por Huaraucaca ¿no?, Ehh... si es digamos este en el tajo, es la zona de Colquijirca tiene la prioridad, por qué? Porque el tajo ha sido área de una comunidad de Colquijirca, entonces y le damos la primera prioridad, es en ese sentido, si no se cubren los digamos este... los... puestos por las comunidades del área de influencia directa, escalar la siguiente área, área de influencia indirecta, y si no bueno ya a nivel regional o nacional, entonces salen... o sea son convenios no?

¿Esos convenios están establecidos internamente o son convenios a nivel nacional a nivel de sector?

Es interno, entre la comunidad y la empresa, es un poco genérico, ya... es dar prioridad en mano de obra a los comuneros.

Eso significa que en algún momento se pueden modificar esos convenios también...

Si

¿Y quién garantiza que esto se lleve a cabo?

Entrevistado: Ah no!... con ellos lo revisamos, se revisa con ellos los compromisos

Ah ok y...y aquí es donde entra Ruwana, ¿Cuál es el papel que desarrolla Ruwana?

Si, así es, Ruwana es una empresa intermediadora...Ellos revisan todo el proceso, o sea la convocatoria, desde el requerimiento de un área o una contratista, Ruwana hace la convocatoria, después todo el proceso, hasta el final, las entrevistas... hasta el final

¿Existe o crees tú que exista un compromiso laboral en contra de un compromiso social o siempre van de la mano? ¿Los compromisos laborales son parte de los compromisos sociales que ustedes tienen con la comunidad?

Exacto, es parte de los compromisos, no son separados, partir de esos compromisos sociales nació también el procedimiento de empleo local, no... Entonces este... porque fácilmente puede decir en el procedimiento... este... se da la primera prioridad a la región de Pasco, entonces ahí como... que no vas con... los compromisos que tenemos con la comunidad no? La comunidad ha sido la primera prioridad la

van a tener ustedes, en esas condiciones, nos han facilitado sus tierra no? Entonces es un compromiso y lo está, esos esos compromisos está de acuerdo con los compromisos sociales

¿Qué tipos de compromisos sociales tienen?

Ehh... De contratación de bienes o servicios... de las empresas comunales o adquisición, este...capacitación a personal, después este... campañas de salud, apoyo a las empresas comunales no? acompañamiento asesoramiento, después en temas de educación también, en temas de infraestructura no? O sea mantenimiento de las vías, lo hacemos con las empresas comunales no? Este... cosas de ese tipo ¿no? O sea la ganadería también

Y priorizan? O sea el... aspecto laboral ¿en qué lugar estaría?

Son compromisos, y se cumplen si o si, O sea tienen la misma prioridad toditos, no? o sea no podríamos decir, esa no tiene prioridad y no la hacemos, tenemos que cumplirlas no?... Sabes cómo te comentaba, o sea los compromisos sociales, el incumplimiento de los compromisos es fuente potencial de un conflicto en cualquier ámbito., entonces ese es...si tenemos todo en orden, no hay motivo de reclamación, entonces este... se reduce no? O sea digamos, cualquier intención de conflicto... no? Pero si hay compromisos incumplidos olvídate, o sea de eso se cogen uff... y te van a sacar muchos más compromiso.

Laboralmente hablando: ¿qué estrategias ustedes han implementado, ah... para apoyar el desarrollo de las competencias de los pobladores de la comunidad... considerando que no siempre se logra contratar a personal de las empresas comuneras, no?, mejor dicho... no siempre se lograr contratar, a personal comunero, no? Entonces ustedes han implementado, o tienen previsto implementar estrategias, para que los permitan desarrollarlos y que cada vez tengan un mayor porcentaje de comuneros?

Si, tenemos por ejemplo como oferta recién, programa trainee, ya este... que es de un año, tenemos prácticas pre profesionales y profesionales, ¿no? este tenemos programas de capacitación, no sé si este año está contemplado con recursos humanos, pero años anteriores hemos tenido, o hemos realizado capacitaciones con SENATI... de acuerdo a los requerimientos de las área operativas no? Entonces, eso y también este... hay el compromiso de promover a la gente no? Ahora, ehh... uhmm... con... o sea en tema de mano de obra no calificadas al 100%, es el compromiso, de semi calificados, los que hay, y ya cuando están adentro ya se van desarrollando, desempeñándose y los van promoviendo ¿no?...

¿Estas capacitaciones que ustedes organizan, son para toda la comunidad en sí?

No. Se hace una convocatoria a un grupo, los que tienen... más o menos el perfil

Ah ok ok... ¿sea de la empresa que sea...?

Así es..., pero en realidad son para gente que no trabaja, que hayan tenido algo de experiencia, por ejemplo, volqueteros, hay algo de experiencia, no? De repente, o no habrá tenido la experiencia necesaria como para poder operar... pero ya tiene algo de experiencia no? o sea, son requisitos ? Entonces este y a esos los entrenamos y ya pues los enganchamos...

¿Ustedes hacen el lanzamiento de esta convocatoria para esta capacitación?

Así es

¿Ya... y ellos se inscriben, y hay prioridad también si la mayoría son comuneros por ejemplo?

Si, si claro que, si la capacidad es cubierta por comuneros, entonces solo se da para ellos.

Ah ok...

Además en la misma convocatoria se informa que la prioridad la tienen las personas de las áreas de influencia directa. Entrevistadora: Ah ok... siempre... Siempre se... salvaguardan ese asterisco como se dice.

JRC es también una contrata, pero no es una empresa comunal, tengo entendido que estas capacitaciones se dan para ellos, sin embargo ¿cómo hacen con las empresas comunales?

No, las empresas comunales, ellos se alinean sí, pero la mayoría de estos programas está con las demás contrata, que mueven la mayor cantidad de personal, en tajo o subterránea y tienen mano de obra especializada.

Bueno, entonces entiendo que las empresas comunales están... en pleno desarrollo, si llegarán en algún momento a tener el... el mismo nivel que las otras empresas, sí podrían empezar ustedes a considerar estas capacitaciones.

Claro... de hecho... de hecho...

¿Qué impacto tiene para... para ti, o para ustedes como minera el principio de, respeto por la prioridad de contratación de comuneros?

El impacto... es fuerte, porque al darles oportunidad laboral a los comuneros del área de influencia directa, aquellos que... o sea la comunidad que son impactadas por la operación. y que también hemos tenido compromisos por. uno este la compra de sus tierras para operar... no? Ellos tiene que sentir el beneficio, no? porque si no sienten el beneficio se van a sentir engañados o relegados etc., al tener un trabajo, o sea están... estamos ayudando a tener un mejor bienestar. porque es un ingreso para la familia no es cierto?, Ellos se van a sentir que la empresa si les da la oportunidad no?, entonces por lo tanto o sea van a tener tranquilidad, en el sentido de que nos dirán, o sea mira hemos hecho una buena transacción al vender nuestra tierra, y... mira tenemos no?, Entonces este... y la mayor, atención digamos no que tenemos, este... o no, no atención, o el mayor impacto que genera en el bienestar de las familias es, en tema de empleo, u oportunidades de empleo, u oportunidades de servicios hacia las empresas comunales no? ¿Por qué? Cuando tienen trabajo las empresas comunales, generan utilidades, por ejemplo esta Ecosem Huaracaca traslada el concentrado... de mineral.

¿Esa empresa es la que mayor impacto tiene aquí en la mina, no?

Claro... te genera mano de obra, ahí están sus comuneros también, o sea como (conductor o operadores) están en las paradas de planta, Este... Y los otros servicios, hoteles, maquinaria, transportes, cada una de sus servicios generan utilidades, y al año, reparten utilidades a los comuneros... por ejemplo el año pasado recibieron 15mil soles en utilidades...

Entrevistadora: ¿a cada comunero?

Cada comunero, y este año también creo...en ese orden van a recibir, tienen mano de obra, o tienen empleo, o sea cada mes tienen su sueldo y con eso, aseguran el bienestar de su familia, aparte de sus empresas comunales, tiene utilidades, y si están en planilla de Brocal hay bonos, hay utilidades...que también son beneficios, y de hecho que sí, eso impacta...entonces...haber pregúntales, si estarían dispuestos a cerrar esta mina...

Pues...

Pregúntales... y te van a ser bien categóricos, “somos socios estratégicos, la mejor decisión que hemos tomado”, porque sienten el beneficio...

Y para ellos es satisfactorio que los empleados, de sus empresas comunales, pasen a la planilla del Brocal, más que nada, me refiero al Ecosem Huaraucaca, porque esa es la empresa que tiene mayor impacto acá.

SÍ... por supuesto, claro.

¿Qué pasa con los comuneros que no tienen un beneficio salarial?

Por ejemplo la tercera edad...

Por ejemplo ellos...

Porque los jóvenes, o sea puede ser una minoría, los que no estén, pueden estar con una de sus empresitas individuales o en algo están, o sea que estén sin ingresos no, que están esperando utilidades tampoco, están haciendo en algo... pero la mayoría trabaja acá, contratistas...

¿A qué crees que se deba, el mayor desarrollo de Ecosem Huaraucaca, frente a las otras empresas comunales, como Ecosarc, Ecosem Smelter... es abismal, o sea la diferencia es bastante grande entre ellas?

Es liderazgo, o sea sus líderes, creo que porque tienen visión y unidad... Huaraucaca por ejemplo su empresa comunal, a ver cómo es su estructura de organización, su directorio, está conformado por el presidente de la comunidad y sus gerentes, entonces el presidente de la comunidad, vela por la comunidad y vela por la empresa comunal, entonces hay una sola cabeza, en Smelter, tienen dos cabezas, tienen el presidente de la comunidad que vela por el tema de la comunidad, pero no se mete en el tema empresarial, de la empresa comunal, entonces van como, de alguna manera, y si no se llevan entre ellos van divorciados, peleándose, en Ecosarc en Santa Rosa, cuando vendieron sus tierras, se las repartieron entre ellos, y el dinero se esfumó, no capitalizaron, no compraron activo y su empresa pues estaba así, en cambio estos señores no o sea, si se han repartido, se van a repartir una parte, pero una parte han servido para comprar, para invertir y recapitalizarse para continuar con el negocio.

Entonces... si los 3 tienen características similares, lo idóneo sería que todas mantengan un desarrollo ideal.

Entrevistado: claro, claro... y mira... este Ecosem se está diversificando, o sea no solamente está mirando la mina, mira ya tiene, bus de transporte personal...

A pesar que me imagino que, internamente tendrán sus falencias...

Claro como toda organización...

¿Cómo ves que se ha desarrollado la relación con estas empresas comunales, dentro del área de influencia de BROCAL? ¿ha mejorado? ¿Ha empeorado? ¿Se mantiene igual?

Entrevistado: uhmm, Si... ha mejorado, o sea siempre va mejorando, porque también este Brocal... ahora es parte de este buenaventura... Entonces al ser parte de buenaventura, es una organización mucho más grande, es más corporativo, entonces este... tiene políticas procedimientos y brocal tiene que alinearse a eso, entonces de alguna manera ese cambio les ha chocado... pero sin embargo ya se van adecuando, entonces les vamos diciendo, señores, acá lo único seguro y constante va ser siempre el cambio, y en cambio para mejorar, no? entonces nada es estático, no? entonces van entendiendo, no? o sea si no... ya hubiésemos tenido paros, cosas de ese tipo no?...

Digamos que Ecosem Huaraucaca tiene un poder de negociación bastante amplio...

Entrevistado: Sí la relación con ellos es fuerte, si es fuerte.

¿Podrías describirnos algunos conflictos laborales que hayan tenido, y como es que se manejaron?

Ah... si... este, quisieron condicionar el ingreso a planilla, de algunos comuneros, por parte de Huaraucaca, este... no eso se ha tenido que abordar a través de reuniones informativas con el área de recursos humanos, hacer entender como es el proceso, o sea este... en el caso de Colquijirca en Smelter el año pasado, también hubo de par... el alcalde intento querer botar a todos los foráneos, sacarlos y querer incorporar personal local, entonces...

...Pero tiene que ir de la mano también de, su capacidad de de su profesión, sus conocimientos...

Sí, mucho depende también es entender al alcalde, quien salió de una empresa contratista, o sea como te digo, le cortaron el contrato, y salió ya resentido no? este lógicamente lo indemnizaron, pero salió resentido y cuando sale de alcalde dijo: "ah... me las cobro", entonces ¿de dónde me cojo?, ah... de aquí no? o sea de las personas foráneas.

¿Pero hubo paralizaciones, algo...?

Hubo una manifestación, las operaciones no pararon, hacían... han hecho su huelga, igual se fue a mesa de diálogo, y ahí se aclaró, o sea lógicamente ya no es tema laboral, si no salieron más temas...

¿También con Ecosem Huaraucaca?

Huaraucaca... lo que te decía, querer ... que... demos oportunidades laborales, en planilla, pero cada año, nosotros tenemos bastante relación con... con el sindicato, y el sindicato maneja personal local...

¿Sindicato de?

Trabajadores en planilla, de... de acá de Huaraucaca

Entrevistado: Exacto... entonces...en el caso del tajo...entonces a través de ellos, o sea ellos conocen bien cuáles son los requisitos, cuáles son los procedimientos, entonces este... lo único que se hace es alinearlos a través de los sindicatos no? entonces este... porque si no estamos rompiendo, o sea los sindicatos saben muy bien como es...

¿Y ellos en que se basan cuando piden que... más personal entre a planilla?

No... Ellos quieren condicionar... "Si no me das esto... si no me... Este, te paro..."

¿Pero no llegaron a paro?

No, Ma... máximo que hayan puesto su volquete, esto sucedió el año pasado. Pero con Smelter fue algo similar pero por el alcalde a quien... hoy día se le ocurre algo y lo hace, no? entonces tenemos que estar ahí, viene acá grita...no? Este... es un show, ese presidente es... pero... no, nos puso en agenda, se le explico nos reunimos con el contratista..., en algunos casos hemos accedido no? de acuerdo a los procedimientos no? este y nada tranquilo no? Entonces este...

¿Ustedes en algún momento han apoyado a la..., a que se lleve una buena gestión en las empresas comunales?

Entrevistado: ¿Cómo así?

¿Asesorándolos de repente?

Tenemos un personal que se encarga de eso, acompañándolos... en su vida empresarial... esta con las área... o sea ayudando y acompañándolos, acompañamiento sobre todo, o sea su estructura organizacional es... es interesante!

Al menos debe ser en Ecosem Huaraucaca, porque en Ecosarc, no!...

Entrevistado: ah... Ecosarc, es pequeño...pero lo vas a encontrar en Ecosem Huaraucaca y en Smelter...sobre todo en Huaraucaca!, llegamos en plana, en las paradas de planta, allí están... se conocen pues, conocen los procedimientos, políticas, o sea todo, eso los ayuda, entonces este... ya cuantos años también están trabajando.

Entonces, ¿se podría decir que algunas decisiones también se dan coordinación con ustedes, con El Brocal?

Entrevistado: Si, si!... cuando quieren invertir en algo, o sea vamos a comprar camiones, esto tiene que ser de acuerdo a la necesidad. Si, con Huaraucaca, Smelter... y bueno ahora tenemos el reto de Ecosarc ...pues vamos a iniciar negociación de tierras...vamos a comprarles tierras, y... lo bueno de ahora de Ecosarc, es que... en los que están liderando son profesionales y tienen visión...este y... lo tienen bien claro no?, o sea se van a capitalizar ahí... la van a hacer... es su oportunidad...

Muchísimas gracias por tu tiempo

ENTREVISTA N° B3

Entrevistado: Julio Manuel Arreategui Salazar

Edad: 44 años

Profesión / Ocupación: Ingeniero de minas

Empresa donde labora: Sociedad minera El Brocal

Cargo: Supervisor de seguridad

¿Cómo percibes el tipo de relación con los operarios?

El tema del clima laboral con los trabajadores directamente con nosotros es este digámoslo que fácil y bueno, en un sentido por el área en que trabajo, a veces nos presentan uno que otro tipo de quejas que salen de nuestra área que a veces podemos darles la mano. Cada que me cruzado con ellos siempre ha sido bueno, nunca ha sido reactivo, ni malo digámoslo así.

¿Qué tipos de compromisos laborales consideras que existen entre la empresa comunal y la empresa minera?

En primer lugar como área exigimos el tema de los contratos, para respaldarlo legalmente, todo trabajador que ingresa acá a la mina debe estar registrado en un sistema que tenemos a nivel corporativo, nos aseguramos que este registrado ahí, si no está registrado no ingresa a trabajar.

Algún otro compromiso laboral que crees que existe entre la mina y ellos son netamente empresas comunales

Lo último que he escuchado es el tema de prácticas, brocal abierto bastante sus puertas digámosles así, al tema de prácticas con la comunidad con los hijos de la comunidad ya digámoslo así, les está dando bastante opciones es rotativo constantemente es lo que he visto, y los que ya se ve que están son personas que pueden aportar un montón, están quedando en la empresa, la empresa está cambiando un montón de gente ahorita, la gente que había anteriormente con 15 y 16 años están saliendo están entrando estas nuevos, nueva gente.

¿Crees que las empresas comunales se están desarrollando para alcanzar algún beneficio como una empresa una contrata competitiva?

Hoy la mayoría de las empresas nos guiamos en los temas de seguridad y productivo, para seguir creciendo eso simplemente llanamente, regirse o hacerse establecer a los estándares para poder hacerse ver y nada, nada simplemente seguir creciendo y aportando que es lo que ellos tienen.

Trabajo en ambos sectores, en los tres sectores tajo, mina subterránea y planta, y por ejemplo Ecosem, tiene personal en estas tres áreas, se les ve bastante ahínco en el cuidado de su personal, pero siempre he dicho que una empresa no crece de la noche a la mañana, sino poco a poco, y eso es.

¿Consideras que todos los compromisos laborales están dentro de los compromisos sociales que tienen como empresa?

Ahhh según lo que rige la ley, si deben ser así, sería mentirte si te asevero el tema, hasta donde yo sé temas relacionadas a seguridad tiene que ser así.

Me podrías explicar un poco lo que me acabas de decir, tienes conocimiento de las estrategias que la empresa ha implementado para desarrollar la competencia de los pobladores de la comunidad.

Ya por ejemplo una cosa fácil y sencilla es el crecimiento con sus equipos, anteriormente tenían digamos 2 0 3 volquetes ya cuentan con 6 y 7. Van aumentando En el área, maquinaria la mejor implementación con su personal con el equipo de protección personal anteriormente se les veía con un EPP que daba pena, pero ahora ya, con la misma exigencia, y este, estar atrás digamos así del área de brocal están cambiando están creciendo un poco más, ya se les ve un poco más apreciativo digamos creo venir a la gente de la comunidad venir a estas empresas.

¿Cómo crees que participa El Brocal en el crecimiento de estas empresas?

Tenemos capacitaciones de seguridad durante todo el año con el empresa ISEM, que es directamente de brocal, ISEM es una empresa especialista externa.

¿Qué percepción tienes sobre el principio de respeto por la prioridad de contratación de comuneros?

La contratación de comuneros debe hacer crecer al pueblo, que es lo primordial que se busca, inyectar divisas a la comunidad y al crecimiento de la zona. Que es lo que se busca, y desde donde he estado yo, cuando he venido acá siempre he visto esto por parte de la empresa, no ha salido o buscado gente externa salvo el caso del calificado que ya vienen las empresas digámoslo así pero si se les está dando casi el mayor porcentaje a la comunidad

¿Qué opinas tu sobre la relación con estas empresas comunales, y cuál crees que es la empresa con la que mejor se relacionen y por qué?

No hay una empresa especial, las tres que son las más grandes tienen una buena relación con la comunidad, por la misma exigencia, Brocal te exige que contrates gente de la comunidad no del exterior.

Me podrías describir en el tiempo que estas aquí laborando algunos conflictos laborales que hayas presenciado y cómo es que solucionaron, alguna estrategia?

Estrategias internamente no, sería mentirte porque a esa reuniones solamente va gerencia y asuntos sociales, pero si he visto que han solucionado algunos temas, no hace mucho tiempo hará 3 meses atrás hubo un huelga con la gente de Ayor pero eran de la misma comunidad la exigencia de la contratación de los practicantes, que volviera y todo eso ha retomado Brocal con más fuerza, pues la prioridad de contratar comuneros es para todos.

Por ejemplo en lo que respecta a inspecciones de alcohol todos los fines de semana y hay veces intercalado; o caemos de sorpresa en el área y toda esta nota, antes no se hacía. Antes pasaban y se metían hasta con cierta cantidad de alcohol en el cuerpo y así trabajaban. Ahora ya no, por ello habían un montón de problemas en ese tiempo, pero ahora ya no en garita se restringe, si alguien presenta, ya saben todos en la comunidad, si alguien se presenta con eso, ha sido un gusto, pues. Se retiran del área, bajo leyes, entonces, eso anteriormente no había, ahora ya hay. Les exige por montones. Y la gente ha cambiado, ha cambiado. Cuando... de cuando yo he venido acá, ha habido entre cinco o seis personas que han caído y que lamentablemente tenemos que hacer regir la ley, que no se puede hacer nada. Entonces, ¿cuál es el siguiente paso?... que saben todos en la comunidad, es de que se coloca en un listado que no puede ingresar con ninguna contrata.

Como verás es estricto... Hay otros temas que también estamos aplicando, el tema de manejo excesivo. No sé si te habrás dado cuenta, hay carteles de velocidad y todo este tema, por ejemplo Ya, si tú te excedes ya colocado GPS en las camionetas. Si tú te excedes, GPS salta y al toque. La primera vez te llevan, la segunda vez quince días de suspensión, la tercera vez un mes y la cuarta para tu casa. También.

¿Quién les garantiza la mano de obra especializada?

Hay una empresa acá que tenemos que se llama Ruwana, que es la especializada en evaluar este tipo de, de personal que va a ingresar. Si vienen por un tema de ingenieros, tienen una cierta evaluación para ingenieros; si vienen por un tema de técnicos, operarios, tienen una cierta evaluación para operarios y todo esto. Estamos cambiando el tema de admisión para lo que es manejo defensivo. Ya no va a pasar simple y llanamente que porque operaste una excavadora, ah ya, tráeme tu A3C profesional y con eso pasaste. No, ya no. ahora va a haber un supervisor especial en el tema que lo evalúe, si bien pasa o si no. O sea, estamos cambiando. Poquito a poquito, estamos mejorando el tema...es decir también habrá una evaluación de nuestra parte.

Ahora, por último. Ruwana tiene la orden de que tiene que ser lo máximo en contratación de la comunidad, o sea, si viene gente, por ejemplo... de otras zonas... de Lima, Cajamarca, Piura, tienen que pasar un montón de filtros; no es así no más. Me entiendes? Y tiene... digamos, ya es algo superior. En mi caso, como seis meses de evaluaciones y todo el tema.

Lo que era anteriormente El Brocal, vuelvo a repetirte, ha cambiado por montones. Ya no es el anterior que decían, no! ahí ingresas fácil, tanta nota... No, ya no.

¿Pero también se exige que comunero que ingrese, este especializado, a parte de la experiencia?

Sí. Aparte que, como vuelvo a repetirte, todo el año tienen capacitaciones. O sea, eso no es nada especial. Algunos que no van o no van... Bueno, por ejemplo, se programó capacitaciones de trabajos en caliente para cierto grupo; soldadores y todo este tema. Ya, del cien por ciento no fueron tres, cuatro personas. Muy bien, se pregunta a su empresa, qué pasó? Ah, no. Descuido, el otro estuvo enfermo, el otro se a... Ya, bueno. Los que tienen enfermedad, logra darse una segunda opción. Los otros, ya no, pues.

¿Qué opinas sobre el crecimiento de Ecosem Huaraucaca, con respecto a otras empresas comunales?

Abismal, sí. ECOSARC tiene personal todavía de campo manualmente. Tiene por ahí uno que otro técnico que opera una retroexcavadora. No más. Pero ECO, ECOSEM sí ha crecido bastante, porque al parecer entre ellos mismos... se apoyan, es todo un grupo, aunque no falta una que otra cosa que se les escapa a veces por ahí, hemos tenido bastantes roces con uno sus supervisores operativos, hasta tal es el punto que estamos pidiendo el cambio de uno de ellos, hay gente que en realidad, cuando tú le llamas la atención, se amolda ¿sí o no? O con capacitaciones u otro... Pero hay otras ya no quieren, y por más que le enseñes, si tú no quieres ¿para qué? Preferible optar por ir empapelando, se presenta un reporte de actividad riesgosa, se presenta otro reporte de la condición que generó... Y poco a poco se va llenando. Una vez que tenemos una cierta cantidad, se presenta un informe, y ha sido un gusto. No pedimos la salida, si no damos a saber que deben de terminar con esta persona. Cada contrato es independiente de terminar. Pero también nos reservamos el tema del ingreso a la empresa cuando no son, no son aceptables en su estándar de seguridad.

Otro ejemplo, nuestra radio de influencia en Huaraucaca afecta la zona del pueblo de Colquijirca. Antes no teníamos capacitación de una hora, simple y llanamente llegaban antes, diez minutos, sabes qué... tú vas a hacer esto, esto, esto. Ahora ya no. La exigencia ahora es tienes que capacitar a toda la gente de la comunidad que va a estar integrada en este, que va a estar envuelta en esta voladura por una hora y por el ISEM. Antes no lo hacia el ISEM. Entonces el ISEM respalda con un documento que ya los capacitó. Se les da chalecos, se les da silbatos, se les da radiocomunicación. Se les brinda todo, anteriormente no había eso, ahora hay un control más exigente...ahora tratamos de controlar los accidentes, al máximo, hemos bajado un montón, pero aun así, todavía hay.

Por último, te cuento que mañana cumplimos un año del último evento fatal que tuvimos. Y hasta ahorita estamos todos atrás, controlando y viendo y hablando y, y metiéndoles en la cabeza todos los días del tema

del evento, del tema del evento para que tomen conciencia un poco y se controlen ellos mismo, porque tú no puedes tener cien supervisores de seguridad atrás de ellos en la vida.

Muchas gracias Julio por tu tiempo.

2.4. GRUPO 4: GERENTES EMPRESAS COMUNALES

Entrevista N° EC1

Entrevistado: Joseph Trinidad

Edad: 32 años

Profesión / Ocupación: Abogado / Ingeniero de Minas

Empresa donde labora: Ecosem Huarucaca

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

¿Cuál es su cargo en la empresa? Cuénteme un poco acerca de la empresa

Ah ya, ante todo buen día, hola yo soy.... gerente de recursos de la empresa ECOSEM Huarucaca, para informarle eh, que la empresa ECOSEM ya tiene del 2008, tiene 11 años ya, se ha creado en el 2008, fue una empresa que cre... que creció haciendo trabajos pequeños nada más, como limpiando canales, como haciendo remediaciones. Es ahí cuando la empresa ECOSEM, los dirigentes de ese entonces debemos, ah deciden dar por arrendamientos algunos terrenos de la comunidad de Huarucaca y, es ahí, con ese dinero del arrendamiento se crea pues este, se empieza a comprar las primeras unidades, como camionetas y camioncitos que eran alquilados al Brocal y en ese entonces a una contratista que era, este, Graña & Montero

Ya, y con el tema del... de los ingresos más otras ventas de esos terrenos, se empezaron a adquirir un poquito de unidades ¿no? Una un pequeño tractor, un pequeño cargador frontal. Tanto así que en el año 2012, ECOSEM ya venía haciendo trabajos de obras civiles y de mecánica

¿Ya solo como ECOSEM, ya no con Graña y Montero?

No, o sea a Graña y Montero se le alquilan las unidades, se le alquilan las primeras 2 camionetas que se compran, se le alquilan por un tema de ingresos

Y, de ahí este en el 2012 ya se crea la empresa, ya más formalmente y se empieza a hacer trabajos de obras civiles y trabajos de mecánica, de mantenimiento mecánico, pero en planta

Se contrata profesionales, porque en ese entonces, anteriormente, solamente eran comuneros que dirigían puestos de trabajo de limpieza y remediación, desde el 2012 ya se contratan profesionales.

En el 2012 empieza ¿qué tipo de servicios brinda ECOSEM?

Hoy en día brinda mantenimiento mecánico, mantenimiento eléctrico, eh, después está servicios operativos, civiles, medio ambiente, por eso remediaciones, está transporte de línea amarilla, volquetes, más livianos, camionetas, encapsulados

¿Tengo entendido que ustedes tienen 2 unidades, una que es ECOSEM, empresa de servicios múltiples, y otra que es ECOSEM, empresa de servicios generales?

Para poderte explicar, la mamá de todas estas empresas es la comunidad de Huarucaca

La junta directiva, estamos hablando del presidente de la comunidad, su secretario, su vocal, sus fiscales, todo, vienen a ser parte también del directorio de las empresas, pero eh, en este caso las empresas tienen 4

gerentes, netamente vamos por los 3 gerentes que son de operaciones, el gerente de ECOSEM es gerente de SGA Servicios generales y el gerente de buses

Ah, ok, son 3 gerentes

El gerente de recursos humanos luego quizás, pero netamente los 3 están encargados del temas de operaciones ¿no?

Primero vamos ECOSEM, veamos la empresa ECOSEM, allí están nuestros 14 buses que hacen transporte de la ciudad Lima - Huancayo, Lima-Cerro de Pasco o Huancayo -Cerro de Pasco, ida y vuelta ¿no? luego, tiene pos ahí un este, un grupo de personal, tiene 60 personas, entre ellos están choferes, están terramozas, counter y personal de limpieza.

En SGH, Servicios generales, presta servicios de limpieza, de limpieza a las oficinas del Brocal, tienen una lavandería que presta el servicio al Brocal, tiene, ahora último el año pasado, que se que se inauguró es el los talleres de textilería, allí es donde han fabricado esta casaca.

Esta casaca lo han hecho ¿no? Entonces, netamente es, también presta servicios por intermediación laboral, a Brocal por un tema de geología

Ah, ah ok y la otra empresa la que es la...

Y la que es, como dicen la mamá

La mamá, la que hizo crecer a las 2 las otras 2 empresas es ECOSEM Huarucaca y tiene muchos servicios, tienen calculado, tienen 60 han calculado, tiene un pull de línea amarilla, un cargador frontal, tienen retroexcavadora todo lo que tiene la línea amarilla, cuenta con camionetas, cuenta con volquetes, cuenta con mantenimiento mecánico, eléctrico, obras serviles planeamiento, eh después está este servicios genera... este servicios generales también, tiene servicios de reparación de mobiliarias.

¿Podría comentarnos los procesos que desarrolla su empresa en el área de recursos humanos?

Bueno, en el tema de nosotros como eh recursos humanos la primaria prioridad son los comuneros que vienen a ser accionistas de la empresa

Hace unos años atrás, la gran deficiencia de la comunidad era que, cumplían 18 años y entraban a trabajar, entonces, ¿qué se perdía ahí? El material humano de la comunidad. Hoy en día ya no estamos contratando eso, mínimo tienen que ser técnico o un profesional, o sea algo superior, una universidad

Para nosotros darle una oportunidad, primero con más prácticas y de ahí se le da una oportunidad en una de las áreas ¿no?

Y como recursos humanos, nosotros este vemos el perfil de verdad, primero estamos hablando del comunero, el perfil de comunero para ver también puede ser desarrollarse aquí. También le apoyamos para que haga convenios con Brocal u otras contratadas que vienen a que vienen a brindar servicios al Brocal.

¿Ustedes son como intermediadores de otras contratadas también?

Claro, por ejemplo, mi persona va a hablar con Brocal y si tiene ahí para ahí, para poder postular puedan ingresar 4, 5 practicantes de administración o cualquier otra carrera profesional, mandamos los currículos de nuestros comuneros ¿no?

En caso también no hubiera, ya hay otras oportunidades en otra contratas grandes que también tienen la minera, también vamos a conversar ¿no?

Eh por decir, acá en Buenaventura, bueno comunidad El Brocal, ahí toca está la Carretera Central, está la Ayora en de tierra tajo, está este JRC mina interior, y estamos nosotros aquí en planta. Claro también que tenemos a nuestras comunidades hermanas que es ESMELTER, pero que recién ellos están, están empezando y la otra comunidad campesina que es Sagrada Familia porque la de Vicco todavía pues es un tema que lo está viendo Buenaventura que para más adelante van a explotar creo esa comunidad ¿no?

¿Y con Colquijirca también tienen?

Colquijirca sí, también pero hay que ver que Colquijirca nunca se va a poder llevar bien y no le va a crecer bien porque ahí mismo se dividen 2, recuerdo se dividen 2 organizaciones: la comunidad de Santa Rosa de Colquijirca y El Centro poblado de Colquijirca, o sea ellos nunca van a poder crecer ¿no? Por el tema que, entre ellos mismos, hay un tema de discrepancia de los 2 terrenos y eso era

¿Y usted maneja el área de recursos humanos de toda la empresa en general, de todas las empresas en general?

Sí, pero por el momento lo que estamos buscando es que cada uno se independice y más estoy avocado a lo que es ECOSEM, porque es la más grande y, como tú sabes, hay más temas legales, hay más temas, este, de gestión, hay más tema de personal, para eso ya cada área, ya cada área, cada empresas habrán contratado sus recursos humanos ¿no?, entonces, a mi... mayormente, no pues, me gusta que se estén independizando, así para ver el crecimiento de cada uno claro. Porque, al final, los 3, teniendo en cuenta a la mamá que es la comunidad de Huraucaca.

¿Cómo es su proceso de contratación?

Primero lo que nosotros hoy en día hacemos, primero te voy a hablar de un tema comunal y de los que están fuera.

Eh, para el tema comunal, tenemos 2 puestos, hasta 3: mano calificada, semi calificada y profesional. El tema de eso, nosotros hacemos una convocatoria, cualquier requerimiento de trabajo de preferencia son los comuneros. Hacemos la convocatoria, verificamos su, 1, la experiencia que tienen, de acuerdo a lo que pidieron los profesionales, antes, lo que antes no se hacía, solamente se contrataban porque eran comuneros, ahora no. El comunero tiene que tener el perfil, ya sea técnico o profesional. En caso no haiga este, haya tenido una profesión alguna, se le da este, se le apoya como mano no calificada, pero se le da un plazo determinado de unos 3 años para que pueda llevar un curso o pueda ser capacitado.

Y una vez contratado el personal ¿Quién asume el proceso de inducción o capacitación?

Bueno, nosotros como empresa asumimos ese el tema de la inducción, capacitación, pero ese el una parte, ya cuando va a ingresar a Brocal, ahora Brocal tiene 2, 2 este organizaciones que le apoyan, que es Ruwana y la empresa Huangay, que son 2 empresas que nuestros comuneros o nuestros trabajadores de alrededor tienen que pasar por ellos por una entrevista, tienen que bajar esto, a parte que pasan con nosotros las revisiones de currículos, pero también pasan por ellos.

¿Existen planes de desarrollo en temas de gestión y capacitación y entrenamiento en línea de carrera directamente gestionado por ustedes? O sea ¿tanto para su personal y también para la comunidad en sí?

A ver, vayámonos primero a la comunidad. Nuestros comuneros, cuando hay una convocatoria para planilla local para las diferentes planillas del corte de ellos, nosotros lo que hacemos es mandamos a capacitar, ya sea en CETEMIN o en SENATI o en otras instituciones, mandamos a nuestros comuneros a capacitar, tenemos... para que pueden este también ayudarlos en la evaluación. Hoy en día, la evaluación en Brocal es bien engorrosa.

Y en el tema de nuestros trabajadores, bueno, se les manda a capacitar en los lineamientos que pide El Brocal ¿no? Hoy en día te piden que tu tus trabajadores sean certificados en andamios, que sean certificados en el, en el tema de altura, que sean certificados con el control de mandos de puente grúas, entonces, en ese tipo los mandamos a capacitar ¿no?

Ah, ok ¿en todos los temas de interés de la empresa?

De la empresa.

OK, y dígame ¿existe algún proceso sistemático de evaluación del desempeño?

Por el momento, eh no tenemos ese sistema, netamente nos basamos en la experiencia y al tema de verificar que los datos que nos presentan en el tema del currículo, los antecedentes, no sean falsificados ¿no? Pero no hay un sistema que, que estén haciendo. Por el momento, no lo hacemos porque, estamos todavía, queremos implementarlo todavía cuando salga el nuevo Ruc de empresa privada, con la empresa privada... no, no, van a haber 2 emp., 2 este... te pued... te explico hace un ratito. Para nosotros poder postular A al Estado o, como Graña y Montero eso, tenemos que ser una empresa privada y, para eso, ya se está independizando vamos a independizarlo, pero la, como dicen, la mamá va a ser ECOSEM.

Porque, para que te puedan dar un trabajo en el tema privado, tienes que tener un sus... un sus este... un sustento como tal y ECOSEM va a ser la sustentación para nosotros.

Y allí se va a generar lo que tú me dices, un sistema del tema de ev... de evaluación para el personal porque se van a necesitar más, se van a necesitar pa que, tu... tu personal sea mejor preparado, mejor profesional, mejores.

¿Y cuentan con alguna política ustedes de compensaciones que se aplique a sus trabajadores o que impacte, de alguna manera, a los miembros de la comunidad?

Empresarial tenemos, por un lado, netamente, se basa a la ley de comunidades y al estatuto interno que tiene la comunidad. La ley de comunidades generada por el Estado y el estatuto generado por eso, los propios comuneros ¿no?

Tengo entendido que ustedes también reparten utilidades, puede explicarme un poquito esa situación?

A ver, a ver, netamente, las utilidades se reparten de las ganancias lo que han habido en un año, en este caso a los comuneros se les da un porcentaje por el tema de sus acciones y sus participaciones también un porcentaje por rubro.

¿Cómo describiría la relación de la empresa comunal con su comunidad?

Mira, somos la única comunidad que ha crecido ¿por qué? Porque la comunidad y la empresa van de la mano, ¿ya? Eh, la comun... para cualquier reunión de un gerente comunal, en un tema de proyectos grandes que pasan de 50 millones, de 20 millones, el gran apoyo es la comunidad porque: 1. Son terrenos de la comunidad y 2. Quiere que su propia empresa lo hagan sus trabajos, pero con profesionales, no con otro o con uno de apoyo, personales traídos de diferentes empresas grandes ¿no? En este caso, siempre ha sido así, los dos van de la mano, no como otras comunidades como, te explico, los mismo dirigentes de la, de la comunidad son directores de la empresa, o sea, se piensa, piensa, hay una sola idea acá, como se dice. Pero qué es lo que pasa en, te pongo un ejemplo, en SMELTER, tienen, en su junta directiva de comunidad tienen a 5 personas y en su empresa tienen a 5 personas, entonces, para que la, para que ECOSEM SMELTER haga un trabajo tiene que pedirle permisos a su comunidad y, a veces, a la comunidad no tiene per... no quiere darle permiso. La comunidad quiere hacer un trabajo y su empresa hace pelear, por eso es mal comportamiento y eso pasa en todas las comunidades, o sea, qué quiere decir: que la junta directiva es distinta a su junta empresarial o a su directorio de la empresa como, en este caso,, en ECOSEM es solo 1 y los gerentes, parte los, son parte del directorio, son directores también. O sea, tienen también opiniones temas de

¿Se podría decir, entonces, que el nivel de presentación que tiene la comunidad en la toma de decisiones de la empresa sí es, este, sí es significativa?

Sí, porqué, Mmm porque, porque los gerentes también son directores y de los temas comunales, o sea, tienen opinión en los convenios, acuerdos con puntos de los, de los trabajadores

Y, pero en este caso, con respecto a lo que usted me decía de otras comunidades que ponen a sus directivos y, también, en el directorio de la empresa, pero aquí veo que en el directorio de la empresa también, este, como que implementan o valoran mucho el que sean profesionales ¿no? Para que eso permita que crezcan, que tengan una visión más empresarial.

Sí, yo te explico, yo soy comunero, no estuve mucho tiempo en el pueblo y me fui a Lima, estudié en la universidad y volví con la empresa, me quedé. Así como yo, hay varios comuneros de variantes carreras que ya están ejerciendo aquí en el nivel de empresa; o sea, los propios comuneros profesionales están viniendo

Y, si tú ves también hay gente de programas buenos que vienen de otros sitios, pero están atrás o también ahí están, profesionales que están allí, ya sea ocupando, cargos de asistentes de ingeniería, asistentes administrativos o administradores o jefes de equipo también, cuando un comunero está manejando algo, él me da el sustento para poder, como decir para el área al Brocal ¿no?

¿Cómo describiría usted o dígame si es que cuenta con un plan de clima laboral para sus trabajadores?

Nuestro plan de clima laboral es mantener al trabajador y darle todas las condiciones. Eso es lo primero que damos. Apoyarlo en, en el tema personal por eso contamos con la psicóloga, contamos con una trabajadora social, contamos con paramédicos, lo que muchas comunidades o empresas no lo tienen.

Entonces, con eso entonces, nosotros generamos que el trabajador se comprometa, se sienta, aparte de que se sienta respaldado por su empresa, apoyado por su empresa, le apoyamos en todo lo que el requiera ¿no? Como le expliqué, con el paramédico es en caso el tenga un tema familiar, también apoyamos con las ambulancias por ejemplo, si un trab... no solo es para el comunero, sino para el trabajador, si un trabajador se enfermó la mamá o se enfermó él, lo trasladamos con la ambulancia a llevarlo a...

Lo que hacemos nosotros es que nuestro trabajador sea un pilar fundamental para nosotros

¿Existe algún tipo de limitación en cuanto a los niveles de competitividad para los miembros de la comunidad, según su parecer?

Mmm ¿a trabajar?

Sí, lo que me comenta al inicio ¿no? Que sean profesionales, les dan un tiempo

Sí, al principio, mira y te lo voy a, no te voy a decir que todo es color de rosas, sería mentirte. Si vamos a hablar por porcentajes te hablo de 10 personas, todavía hay 4 personas que, lamentablemente, todavía nosotros le ponemos barra o límites, en qué tema, por ejemplo, no le podemos dar cargos eh... de envergadura o jefaturas o líderes de grupo si es que ellos mismos no lo sustentan bien un documento. Entonces, eso es lo que nosotros los limitamos a nuestros comuneros, el trabajo no lo cortamos que son los nuestros, que son de la zona, pero si les cortamos, de repente, a los primeros cargos que no pueden hacerlo, no es que no lo puedan, sino que deberían tener un sustento que es una carrera profesional o, en este tema, ser capacitados, no hay gente que de repente no pueda estudiar pero tienen capacitación, entonces, si no nos presentan eso no les podemos dar un cargo porque nosotros ya pensamos como empresa no como comunal

¿Se brinda el apoyo a sus trabajadores cuando desean estudiar? ¿Hay facilidades?

Mira, te explico, nosotros eh, primero vamos a hablar con las damas, las comuneras, en este caso le apoyamos con los estudios, si necesitan permiso, habituarse a los a o tienen un sistema en la universidad o en donde estén estudiando, de repente de un solamente estudiar, otros sábados y domingos, de repente en la semana. Lo que nosotros hacemos es pedir la documentación donde están estudiando y les damos las facilidades en los horarios de trabajo o en un tema de sistemas de trabajo

Y, en el caso de los varones es igual, igual, pero siempre vamos a pedir el sustento los documentos y ahí nuestra asistente hace el seguimiento adecuado

¿Cómo describiría usted, la relación que tiene con la empresa minera?

Eh, primero te voy a hablar, no, te voy a hablar así un tema despectivo ¿no? Así nomás te voy a responder. Ellos son como, somos como una pareja de esposos, ambos nos necesitamos ¿qué queremos decir con eso? Que somos socios estratégicos, porque ellos nos necesitan a nosotros y nosotros a ellos. Antes, se hablaba vulgarmente: “¿no, porqué invades mis terrenos, no!”, Brocal o Buenaventura hoy en día, pero yo te hablo de Brocal porque Brocal ha sido un aporte monumental para poder crecer, más aún con su gerente general y todavía dueño y accionista, el Dr Gonzalo Álvaro Murguía, que fue una persona pues, como se diga capaz ¿cómo así? nos dio la oportunidad de entrar a la planta a, de entrar a destaque con nuestras unidades ¿no?, entonces, ¿ para qué? Para apoyarle ¿no? Entonces, de esa fecha nosotros le hemos creído, por eso te digo hay una relación de mucha armonía, que ellos necesitan, por ejemplo, unidades y nosotros tenemos

que darle, necesitan esto, así como nosotros, a veces necesitamos un apoyo en el tema de trabajo, entonces, es un tema bien, bien, bien, un tema, un tema de socios estratégicos que no hemos tenido en ninguna, ninguna unidad como le diga, ninguna

Han llegado a un punto de confianza bastante alto ¿no?

Exacto, entonces, lo que nosotros también es, eh, de repente algunas personas; “no, comunidad, problemas, paros” no. Lo que nosotros primero hacemos es mandar documentos para buscar una solución, hablar con ellos, entonces, con reuniones nosotros que somos de, que de repente, a veces como tú, como tema, como en un matrimonio, siempre va a haber discusiones, pero más no pelea. A veces, si nos discutimos, cerramos un rato, como dicen, el cañito ¿qué quiere decir? Un rato nos molestamos, pero no con el afán de ir con una piedra, o con el no, que son... ya no está en nuestra mentalidad de la empresa, creo que eso ha sido una parte fundamental para que ECOSEM crezca, ya no pensar como, con la mano dura y creo que han entendido eso, hasta hoy en día nos llevamos bien y, gracias a Dios, con las personas que han pasado y con los directivos que han pasado, han sabido llevarlo bien, hay una buena relación.

¿Me podría detallar, entonces, cómo actúan ustedes frente a las acciones de la empresa en cuanto a temas sociolaborales?

Mira, eh, en el tema de trabajos, eh, lo que hace Brocal es licitar y nosotros nos presentamos como cualquier otra empresa. Como decía no, la prioridad, más no el privilegio

Mas no la exclusividad

¡Exactamente! Entonces lo que nosotros tratamos con esto, nosotros tratamos con esto es que, eh cuando nos mandan a licitar, nosotros a veces nos les van, van a la licita acá, puede presentar uno que pasó por esto y todo ¿no? Pero también, a veces, como te digo ¿no?, no todo es que la relación va bonito; a veces, por ejemplo cuando vemos que tenemos a personas calificadas ¿no? una señorita, allí es un poco que nosotros , eh mandamos cartas para ver porqué no nos han invitado

Entonces, nosotros, tampoco, no queremos abarcar mucho. De repente, hay un tema de especificación grande que ellos están obrando, que no lo podemos hacer, no lo vamos a poder hacer, pero queremos que, en la gran mayoría, sí, podamos ir de la mano

¿Cuando eso pasa, ustedes, en algún momento le piden a la empresa minera que capacite a su personal o que les diga cuál es el requerimiento para que ustedes puedan tener un perfil de puesto a futuro?

Sí, a ver, te explico. No lo voy a negar, al principio en el año 2012, 2013, Brocal capacitaba a nuestros trabajadores, no lo vamos a negar, por eso lo digo, ehh, le agradecemos bastante a Brocal. Pero, hoy en día, ya ellos no están capacitando. Lo que sí es, cuando Brocal, como lo ha mencionado, de repente tiene un trabajo, netamente, especializado, ehh, lo que hacemos nos preparamos a nuestra gente y traemos gente preparada para ese trabajo, mas la que generalmente no pagamos tanto.

¿Cuánto en promedio de servicios le provee la empresa a El Brocal?

Estamos hablando de un 100% ves, que estamos necesitando un 70%

Un poder de negociación bastante alto ¿cómo lo considera usted, como lo ve, que es beneficioso, es una ventaja, una desventaja, para ustedes?

Es una ventaja, pero a la misma vez es una desventaja ¿por qué? Es una ventaja porque estás metido en todos los rubros, que es lo que se enseña para poder crecer, te especializas en todas las áreas y traes profesionales de todas las áreas ¿y eso que hace? Que tus trabajadores y tus comuneros se especialicen en los diferentes trabajos que puedan haber, pero ¿dónde está la pequeña desventaja? No desventaja, diríamos, diríamos un reto: que a Brocal le tienes que cumplir, porque de los 10 que tienes, siempre vas a tener deficiencia en 2 y allí tienes que levantarte y mejorar

¿Cómo usted mediría o cómo cree que se mide el éxito de una empresa comunal y cómo cree que este éxito repercute en su comunidad basado en su experiencia?

Se mide, desde el tema de la organización, el tema de la organización, cuando los comuneros dejan trabajar a sus dirigentes y apoyan a sus dirigentes. Ese el tema primordial para este poder crecer. Segundo, eh ¿la segunda pregunta e puede repetir??

Claro, el éxito repercute ¿por qué? Al ver una buena organización dentro de tu, co... el tema la, el tema de tus comuneros, el tema de tus trabajadores ¿repercute en qué estos? abarcando más trabajo, número de actividades, dándoles beneficios y de repente, como ya te expliqué de repente ya, pensando en el tema ya de desarrollo de otras actividades. El éxito es muy grande, como tú lo has visto ¿no? Hoy en día ehh, si si alguien viene y mira todas estas soluciones de ingenierías, más la que tenemos allá, viendo unidades, viendo un calculado gra... este, de grandes envergaduras, entonces es un éxito para la comunidad. Y más aún, siendo premiados más de , más de 5 veces como la primera comunidad, a nivel internacional y a nivel de Perú, con que está creciendo ¿no?

¿Y cómo describiría, usted, su relación con sus, con las demás empresas comunales?

Al principio no ha sido muy...muy buena, es como si tu vecino se comprará un carro y tú no lo tuvieras, pero también con las posibilidades pues, ya empiezas un poco a a renegar ¿no? Bueno al principio era un problema con Smelter ¿no? Que son de las empresas que yo podría decirte que nos imitan en todo, siempre lo hemos dicho que, si nos imitan que sea todo para bien. Al principio no era muy bueno y, como sabes, que en temas de terrenos este, hubo enfrentamientos, asamblea, más de 5 años de cárcel cuando ellos entraron a invadir los terrenos de Huarucaca y Huarucaca salvó pues este con también como te digo caro ¿no? Entonces, de ahí un poco el tema, pero de ahí, por ejemplo, nosotros estamos sirviendo la parte que ellos... es terreno de nosotros, pero están trabajo sus unidades o sea, nos ha quedado bien claro, en una reunión, que nosotros le pedimos a Brocal y mandamos llamar a nuestras comunidades vecinas de lo siguiente: cada quien trabaja así es, en su área de terreno ¿qué quiere decir? Tajo, tajo, tajo, tajo, le corresponde a Santa Rosa Colquijirca; faja transportadora y el chancado primario le corresponde a Smelter; todo lo que es planta y por el momento que lo vemos, como dices, arrendado a Brocal, pero en sí todo lo que es planta es Huarucaca; o sea, si necesitan un trabajador en planilla en tajo o en faja, que los inviten a Smelter a competir por el puesto porque es su terreno, pero todo lo que es planta es Huarucaca y eso se ha quedado. Con esto qué te quiero decir? Que ya nosotros, nos estamos llevando bien, no te puedo decir bien, pero es muy bien

Tienen una relación más estable

Estable porque cada quien ya sabe ya qué es lo que tiene que hacer en su terreno de trabajo o en su lugar de trabajo. Y si va a hacer algo en el otro terreno, como nos ha pasado a nosotros, anteriormente te cuento hace 5 años si tu, si nosotros ganábamos un trabajo en el terreno de Smelter, te botaban

Ellos te botaban pues, nosotros con solo, como dicen, alzar la mano ya ellos no hacían nada. Alzar la mano, me refiero es “tu, yo no te estoy botando, ya ganaste, pero yo te estoy dejando trabajar ¿qué prefieres, no te dejo trabajar?” Entonces, así se daban las situaciones, pero hoy en día, ya hemos entendido como empresa

y Smelter ya entendió que todavía no tienen mano de obra especializada como nosotros, que lo van a tener, sí, pero ya han entendido que si hay un trabajo allí, trabajamos porque la gran mayoría de trabajadores que tenemos son de nuestras comunidades aledañas.

Colquijirca hasta un... hasta, hasta un tiempo no teníamos de Smelter, ahora de Smelter también tenemos 3 personas, tenemos de Villa, de Usacya... o sea, de todas las comunidades que ves a nuestro alrededor, tenemos trabajadores

¿Y ellos son considerados como foráneos o también como comuneros?

No, no, no, son, para cada quien tiene un bolsa de trabajo para El Brocal y para mí, los comuneros que están trabajando acá, son tienen que estar empadronados acá, son considerados trabajadores de la de la zona de influencia, en este caso, Tinyahuarco. Que Tinyahuarco, como les decía, está incluida: Colquijirca, Smelter, Cerro de Pasco, Huarucaca, está este está con Marshal , entonces, todo lo que está alrededor ¿no?

¿Cuál consideraría el mayor logro obtenido por su comunidad y también por la empresa comunal?

¿El mayor logro obtenido? ¿Por el momento?...El mayor logro que hemos tenido es que el nombre de nuestro pueblo sea reconocida o escuchada por todo, por todo el Perú. Y te lo digo yo, que he vivido en Lima, ir a otros lados, y que otra gente hable de tus buses, de tus proyectos que has hecho por años como empresa Huarucaca. El mayor logro es que nuestro pueblo se haya hecho conocido a nivel nacional

Y eso ha permitido el desarrollo de su comunidad...

Desarrollo como has visto, tenemos hoteles, tenemos infraestructura y ahora lo que está buscando la comunidad es que nuestro, nuestra fiesta costumbrista que ya pasó hace quince días, del sr de Canchapilca, es una fiesta grande, que también sea reconocida a nivel nacional, que sea patrimonio también, entonces, ha crecido y, eso, para todo, no solo comunero, para las personas de Cerro de Pasco, escuchar que digan Huarucaca de Cerro de Pasco o ECOSEM de Cerro de Pasco es un orgullo y eso a nosotros nos nos encanta

¿Cuáles creen ustedes, cuáles cree usted que serían los aspectos de mejora que tiene ahorita ECOSEM Huarucaca?

Lo que queremos mejorar, te voy a hablar de 3 puntos. La primera, es en el tema, en el tema este sistemático, queremos modernizar todo, todo lo que es ECOSEM a nivel de redes, sistema, todo. No queremos decirte que no contamos con ello, sí contamos. Lo que queremos arriesgarnos a las grandes empresas ya, entonces, ese es un primer reto, que ahorita tiene, eso está en la mira, está en la mira urgente de tener todo nuestro sistema operativo tenga un sistema de software y que sea moderno, moderno de primer nivel, para todo ECOSEM como un tema corporativo. Hoy en día, lo manejamos como un tema corporativo, pero cada quien ve su tema de administración, pero ya con ese sistema vamos a ver todo ¿no? Entonces, eso es lo que se está viendo. Segundo, es como te mencioné, salir ya como una empresa privada para poder, este entrar a licitaciones que hacen el Estado, que hacen empresas privados. De repente, nos gustaría algún día de hacer carreteras ¿no? Entonces, esa es nuestra meta preciada. Segundo, pues este, el mismo abarcar tener varias oficinas en Lima para abarcar varios trabajos ¿no? Y ver en un tema comunal, entrar con el tema de la, de los lácteos, de las truchas, entonces, es un proyecto que ya se estaba saliendo, entonces, más allá como un empresarial, sino que de la mano queremos que nuestra comunidad también crezca.

Y por último, es que nuestros comuneros, se desarrollen y crezcan. No solo nuestros comuneros, nuestros paisanos, los de alrededor también crezcan empresarialmente porque muchos de nuestros comuneros ya se han hecho empresarios

Tienen su restaurante, tienen sus hoteles, entonces, para ellos ya es un tema que a la comunidad les, les encanta ¿no? , le encanta o se ve alegre eso es como un agasajo ¿no?

¿Digamos que, hoy por hoy, la debilidad que tiene ECOSEM?

La debilidad de ECOSEM es que, netamente, nos hemos hecho fuertes aquí, pero ya queremos salir, nosotros nuestra debilidad es y también, como diríamos, somos conscientes, que si mañana más tarde cierra Buenaventura, la nos aseguramos potencialmente lo que es servicios de todo lo que es planta, vamos a tener, vamos a perder ¿no? Entonces, eso es una debilidad que tenemos y, para no tener esa debilidad, tenemos que salir afuera, esa es la debilidad

Y en otras unidades de negocio, cómo me decía, los lácteos, para no depender al 100% solo de la mina

Ahí está, lo que no queremos es que, mañana más tarde, los mineros lo cierren y pues, somos consciente también, que la minera no es este, siempre, no tenemos que depender de acá. Tenemos que salir, entonces esa es nuestra mayor debilidad.

Pero ahí mismo, avisarte que con el tema comunal, también, te cierran varias puertas por el tema de licitaciones, ahí es por eso que nosotros queremos hacer una razón privada. Esas son las 2 debilidades.

¿Hay como un prejuicio, no? Con las empresas comunales

¿Qué es lo que piensan y nos les discuto...

¿Ese es un limitante para ustedes, no?

Es como yo te dijera: “Oye, le vamos a dar a la empresa comunal” “¿pero, porqué? 1.No tienen personal calificado, 2. No creo que tengan el tema económico para poder hacer, 3. Si le, si no lo acaban vamos a terminar, nos van a linchar”, entonces esa es la gran mentalidad de todos los empresarios y yo no les discuto porque eso es lo que las comunidades han venido haciendo. Ellos tampoco lo van a cambiar de la noche a la mañana, pero sí podemos cambia.. que nos vengan a nosotros si podemos decirle que yo no soy de esas personas, que yo primero voy a conversar; y para que tu me des un trabajo, yo te consigo, tengo esto, tengo esto, tengo mis profesionales, tengo mi maquinaria y tengo este sistema o tengo este tema económico para poder sustentarte por si algo pasa.

Muchas gracias.

Entrevista N° EC 2

Entrevistado: Fernando Benito C.

Edad: 35 años

Profesión / Ocupación: Ingeniero Civil

Empresa donde labora: Ecosarc – Empresa Comunal Santa Rosa de Colquijirca

Cargo: Presidente de Directorio / Gerente de operaciones.

Creas que los trabajadores que son comuneros, hacen prevalecer a la mina sus condiciones de pertenecer a la comunidad

Prevalecer su condición, para que puedan hacer lo que le da la gana, porque a ver yo llego borracho, tú me sacas, y mañana tengo a toda la comunidad parada acá, o sea hay ese estigma, hay esa... antecedentes también, no lo voy a negar, de comunidades que han hecho eso. Por lo menos, durante, te digo esta gestión, o sea quien te habla es comunero, soy presidente del directorio de esta empresa y, a su vez, el actual gerente de operaciones, tengo ya más de, casi, 3 años en el cargo y he visto toda esas cosas y como otras comunidades también han hecho quizás prevalecer su condición de comuneros para, no sé si la palabra es apañar o tapar, a esas cosas que hacen sus comuneros.

Ya entonces, yo creo que sí les puedes preguntar eso, pero ahorita de los que vayan a estar en el turno noche no sé o que vayan a salir no sé cuántos son comuneros de allí, creo que son 3 o algo así que te puedan responder.

¿Los trabajadores entran directamente a la mina?

Actualmente es... no, todo es a través de terceros

¿La gran mayoría, no? A no ser que sea de staff

Porque... así es, o sea hacen esas convocatorias y por eso te digo, al ser de staff es complicado que un comunero ingrese a trabajar allí. Para empezar, sus filtros, te lo digo así abiertamente...dudo bastante de los filtros que haga buenaventura, personalmente se los he dicho y dudo bastante de los filtros que ellos hagan al momento de eh... seleccionar su personal porque yo conozco personalmente gente que trabaja acá en la... que son de la comunidad y que también son de la población, que conocen de minería, son ingenieros, pero que no han podido acceder a un puesto acá, pero lo curioso es que sí trabajan en otra minas, ya sea Chinalco, Las Bambas, Antamina.

Ah mira y eso ¿a qué crees tu que se debe?

A la desigualdad de oportunidades que existe o sea por eso te digo que...

¿Sus convocatorias de staff no lo hacen acá? ¿Solo en Lima?

No, solo es personal mano de obra no calificada y la mano de obra calificada tiene que ser a través de su portal, y para que corrobore eso podrías irte a la empresa Ruwana, que ellos son los que hacen las convocatorias, o sea, ellos son la empresa contratada por Brocal para que hagan los filtros de seleccionar al personal, o sea, ya sea área de influencia directa, indirecta...

Pero ellos, Ruwana ¿trabaja directamente para?

El Brocal, ellos hacen la convocatoria, eh la selección, la reclutamiento, selección de personal para directo... para Brocal

¿Digamos que ellos son la consultoría del Brocal?

Se podría decir, la parte de selección, de reclutamiento nomás, consultoría no lo pondría Ruwana, es solo una empresa encargada de reclutamiento y selección

¿Me podrías comentar un poco acerca de la historia de... de ECOSARC?

A ver, la empresa ECOSARC fue creada en el año 2004, en base un poco a la necesidad de fomentar empleo para los mismos comuneros, de la comunidad, tener un ingreso ¿no?, pero, lamentablemente, quizás la mala administración que hubo hace que en el año 2008 la empresa entre en un déficit y de esta forma se cierra hasta el 2013, donde un grupo de dirigentes reactiva la empresa, con aporte de los comuneros, 5 años paralizados, sin tener actividad, entonces, eh... ellos empiezan a poner los cimientos para que esta empresa resurja y ya en el año 2016 esta directiva o este directorio que se, que se llama acá en una empresa, deja el cargo y entra a presidir el que, que te habla ¿no?. En todo este tiempo, lo que yo he podido ver desde el 2013 hasta ahora, es un tema... de que a ver, se puede decir que ha habido algo de igualdad entre las empresas comunales, pero no equidad; o sea yo doy a todos por igual, pero no doy a cada uno lo que necesita... la necesidad de cada comunidad es muy distinta acá, tu podrías corroborar eso con las entrevistas que hagas a las otras empresas comunales; ellos quizás han explotado mejor el hecho de ser influencia directa, en este caso es Huarucaca, que es una de las empresas comunales más imponentes, con el mejor desarrollo a nivel nacional, luego está seguida de Esmelter y esa empresa, en cambio, ECOSARC entra en un letargo por lo mismo que hubo, yo lo... te lo puedo decir así que ha habido como un abuso o un aprovechamiento de parte de la minera Brocal ¿porqué? Porque con las otras comunidades ellos firmaban convenios de desarrollo, pero con esta comunidad sólo hacían negocios de compra y venta de terrenos, que es muy distinto, o sea... es muy distinto ¿no? Yo vengo y te compro tu terreno y olvídate del resto ya, a que yo muy distinto venga y te digo: *ya, te vendo este terreno, pero con toda esta línea de convenios, que yo te voy a proveer de equipos, que todos mis trabajadores de la comunidad van a entrar directo a tu planilla, que vas a tener preferencia por ellos, toda la mano calificada también van a entrar a hacer prácticas...* O sea, lamentablemente, en esta empresa o en esta comunidad no ha habido, no se avizoró todo eso. Quizás ha habido dentro algunos intereses personales, no lo sé, y eso ha conllevado a que un poco la empresa comunal entre a un letargo en la misma comunidad ¿no?, pero ahora, desde que yo ingreso al cargo con mi grupo de directorio, estamos tratando de hacer prevalecer los decretos, incluso mineros; la 042 con las actas de la 052 de minería donde hablan un poco el compromiso de las empresas mineras con las zonas de influencia, ya sea, directa e indirecta... porque ellos generan contaminación y, entonces, este... basado a eso te puedo decir la empresa, actualmente, se podría decir que está entrando ya en un despegue ¿en base a qué? No a buenas, sino hay veces haciendo respetar, hemos hecho incluso una marcha en el mes de enero haciendo respetar nuestro terreno para que nos puedan ceder trabajos, compran... algunas actas que ellos han firmado anteriormente como cuando hubo venta de terrenos, en base a eso es que se está logrando ¿no? Un poco, pero no lo es, no lo, no lo están poniendo fácil porque el grupo Buenaventura es hay veces muy cerrado, muy burocrático para sus, para desarrollar sus este, sus propios procedimientos de contratar empresas o algo así, nosotros creíamos que con Buenaventura iba a mejorar los procedimientos, los estándares, los precios, pero muy al contrario, solo les interesa ver el precio final, quizás hasta escatiman en ver procedimientos, como yo digo, pagas 10, pero pides 100, o sea, no pagas, no pagas lo que pides, me pides la norma ambiental que cumpla la norma minera todo, pero tu pago, no lo ha, no va, entonces eso conlleva un poco a que la empresa comunal a que eleve un poco el precio y no te conlleve a ser competitivo; entonces, estamos en ese tire y afloje ahorita nosotros, pero como empresa comunal, si siento que ahorita la empresa está teniendo un despegue porque, actualmente, tenemos ya un registro de proveedores con el estado para servicios y apuntamos a eso, la mina algún día se va a cerrar, entonces el tema es apuntar, avizorar hacia afuera ¿no?

¿Cómo me comentabas con Rancas, que ya había pasado ¿no? (Rancas empresa que licita con el estado)

La empresa Rancas hace tres... ahorita, actualmente, las empresas comunales no pueden hacer trabajo directos, no pueden licitar directamente, pero sí pueden hacer, por ejemplo, a ver el Banco Mundial financia, a través de un municipio, un municipio, una carretera, un asfaltado, entonces el Banco Mundial sí puede sub contratar a una empresa comunal lo que no entra al procedimiento de OSCE, a todo el tema ¿no? Entonces, ellos a través de eso están haciendo, han hecho obras en Puno ¿por qué? Rancas tuvo que salir porque Volcan cerró su mina, entonces, lo mismo va a pasara acá, me imagino en unos 20 años, 25 años va a cerrar, entonces una de dos, la empresa cierra, o si hubo todo ese avizoramiento, todo ese emprendimiento, vamos a salir a flote ¿no?. Eso es un poco, lo que te tengo que decir respecto a esa empresa ¿no? También como... según lo que es la ley, como nosotros estamos en base a la ley de comunidades campesinas, que es muy distinta a la ley de sociedades, que está en régimen privado, entonces en la ley de comunidades indica que los pertenecientes a la empresa o miembros de la empresa, son todos los comuneros activos y calificados, en base a eso actualmente la empresa tiene 205 integrantes que son comuneros activos calificados. Que son comuneros activos calificados, que eso normalmente, el padrón de la comunidad cambia cada 2 años, entonces, el padrón de la empresa también va a cambiar cada dos años

¿Cómo iniciaron ustedes cuando, resurgen en el 2013, cómo iniciaron nuevamente las relaciones con, con la minera El Brocal?

Es como te vuelvo a repetir, un poco de ir quizás a la mala, eh... es ir a ver, ellos necesitaban mayormente, el principal trabajo que se dio fue la de remediación. Remediación quiere decir algo, a ver, tu transitas para hacer un trabajo puntual en un frente, punto B, del punto A al punto B tienes que dirigirte, pero has, en todo ese trayecto has llevado maquinaria, caminado gente, han hecho todo y ese terreno de acá la han disturbado, la han... de cierta forma maltratado todo ese pasto, entonces lo que tu haces es, luego revegetar todo eso, sacas todo, la capa superior que se llama el top suelo y la vuelves a sembrar, mueves la tierra, hechas semillas y la revegetas o la remedias, como le llaman, eso. A su vez, también se ha dado ¿por qué? Porque la minera muchas veces, esta minera sobretodo, es muy informal en ese sentido de que tu tienes todo tu botadero, tienes todo el botadero y, entonces, lo normal es que toodo, todo lo que circunda, el perímetro, debería de tener un canal de coronación. Es como, imagínate, un cerro y en la falda debe haber un canal de coronación ¿por qué?, porque esto es el tajo que es como un cerro que todo está hecho de banquetas, que es de desmonte de mineral, como una lluvia todo esa agua llega y se infiltra a los terrenos de la comunidad y lo que hace es contaminar, entonces al contaminar eso, malogra el terreno, no han podido comer los animales, entonces, cuando se identificaba eso tenían que ir y remediarlo nuevamente. Eso es otra forma de, de cómo ellos han contaminado y cómo se da la remediación y también hubo la necesidad de que en dentro del tajo, son canales, son bancos que le llaman, donde los carros suben, van así, pero hay veces, es como una carretera, necesitas tener un ¿cómo se llama? una canal, unos canales al costado, igualito necesitas en el tajo para mantener y controlar todas las aguas, ellos mismos tenían esa necesidad y la empresa ECOSARC entraba y le hacía sus servicios, con la remediación, ahí te digo, entraban a laborar muchas personas, necesitas bastante gente para mover la tierra, sembrar, necesitas de gente , gente que la minera contrata a través de la empresa, porque se trataba de sus terrenos.

¿Qué tipo de servicios otorgan ustedes, proveen ustedes a la empresa minera?

Actualmente, estamos haciendo unos servicios de eh... prestación de personal, o sea le proporcionamos personal para que hagan el mantenimiento de canales hidráulicos dentro del tajo, estamos proporcionando personales para el control de pozas de bombeo, técnicos, también estamos proveyendo de alquiler de equipos de línea amarilla, tenemos alquilados básicamente dos retroexcavadoras, una excavadora y tenemos alquiladas, también, dos camionetas y una combi

¿Las máquinas que ustedes alquilan, y quienes manejan estas máquinas son personal de ustedes también?

Todos, o sea, tú alquilas con todo, con mano de obra incluida

¿Me podrías explicar un poco de cómo es el, el proceso de contratación desde que la mina, cómo se comunica con ustedes o ustedes son los que se comunican con ellos? ¿Cómo, cómo es?

A ver, es, es como toda empresa, ¿no? Si te quedas sentado en tus laureles, de verdad no vas a recibir nada ¿no?, salimos a buscar. El que te habla, con la misma carrera que tengo, no conozco mucho la mina, pero tengo tres años ya de experiencia y e identifico a... a su vez, con mi equipo técnico, tenemos un equipo técnico de un ingeniero m... este minero que ha trabajado en la misma minera, un ingeniero metalurgista y hacemos diagnósticos y, a su vez, estamos en constante comunicación con el área sponsor, o sea, el área que posiblemente te va a contratar

Entrevistado: de ver sus necesidades, de plantearles alternativas y son ellos los que ya hay veces el momento, que sí concretan eso lanzan los TDR o los términos de referencia para ese trabajo y lo que ellos indican que, por un tema de auditoría, invitan no sólo a esta empresa comunal, invitan a muchas empresas, terceras y todo. Cada quien hace su propuesta técnica y económica.

¿Ustedes tienen alguna prioridad para la licitación?

Tenemos prioridad pero no exclusividad, es lo que dicen ellos, pero yo siempre he dicho, de cierta forma que, el que tiene que salir ganando sí o sí, en este caso, es la empresa comunal. Quiérase decir, a ver, una de dos, yo ejecuto el trabajo o la otra es que, a ver, tu pides un trabajo especializado, por ejemplo de pega de tuberías de agua de no contacto, o sea, vas a llevar agua desde el fondo de la mina hasta una relavera, que si en el trayecto el tubo está mal soldado, va a escaparlo y lo que va a hacer es malograr el terreno

Entonces, en teoría tú necesitas especializarte para eso y la empresa comunal quizás no lo está, entonces, yo digo ta bien, yo no lo voy a hacer ahora pero tu compromiso tiene que ser que cuando tu traigas otra empresa, esa empresa se encargue de capacitar a mi personal y en la próxima yo la puedo hacer. Y eso está una de los compromisos comerciales que Buenaventura tiene, pero que lamentablemente hasta ahora no la hace cumplir, no lo cumple

¿Sí trae, puede traer personal de afuera, pero no cumple con capacitar a tu, a tu personal?

Así es, que por eso le digo, de cualquier forma la empresa comunal debe de ganar, en ese sentido ¿no?

¿Y qué pasa, cuando la empresa minera no cumple con esa parte de capacitar? ¿Ustedes buscan capacitación fuera?

Por ejemplo en el pegado de tuberías de HDP, es un trabajo que sólo lo hacían empresas de Cajamarca, nosotros actualmente hemos comprado unos equipos sofisticados, electrónicos que mejoran procesos, hemos traído capacitación de afuera, y es más, todavía nos falta capacitar, sí, pero estamos en ese proceso, pero la minera no te apoya, tú lo haces porque quieres ser más competitivo y ese es el tema porque tu avizoras algo, o sea, yo mi por ejemplo, personalmente digo, yo algún tiempo estuve en SEDAPAL, Antes tú trabajabas con tuberías PVC, ahora, ya es HDP, entonces en HDP ya va a ser común, ahora ya es común en todos lados, entonces la empresa, hace que se especialicen los muchachos y podamos salir a distintos trabajos fuera de esta mina a cotizar, licitar... Entonces, tener otras fuentes de trabajo, fuentes de ingreso externo. Eso es un poco, pero no con el apoyo de la minera, o sea... quizás con el apoyo, intrínsecamente, de un supervisor de adentro de la misma minera, pero que lo hace por un tema condiciona....

¿Institucional?

No, no, que vengan y te digan: oye te voy a capacitar a tu gente para que hagas este trabajo. Lo que sí sé, que eso ocurre con otras mineras, por ejemplo en Antamina pasa eso, hasta en Chinalco ha estado pasando eso hasta hace un año y medio, pero que luego bajaron un poco la producción y ya no han tenido para solventar esos gastos

¿Cómo reclutan a su personal ustedes? A parte de que sean, porque no, me imagino que no necesariamente viene un comunero y ya está dentro de la planilla de ECOSARC

Entrevistado: La convocatoria normal es que tú publicas el requerimiento a través de la web, bueno a través de las redes sociales de la comunidad, la misma empresa también tiene, publicas ahí, a través de las redes y se volantea, de cierta forma, viendo la necesidad, a través de los comuneros o en asambleas, las reuniones, se avisa que va a haber este trabajo y que presenten sus files... de no haber asambleas, como te digo, ya nos vamos a través de las redes y lo que hacemos es 5 días en la comunidad, luego, de no haber, lo que ya recurres es un poco a la gente de la población. Si no habiendo de la población, ya recurres un poco a la zona del distrito; si no hay del distrito, ya de la provincia. O sea vas, sales de lo más recóndito, que es tu comunidad, y llegas a lo más externo que ya puede ser a nivel nacional., A las comunidades, siempre y cuando respetando la línea de prioridades ¿no?

¿Y hay algún documento donde se indique que se ha seguido el debido proceso, de prioridad?

Eso, Ruwana es lo que se encargan de filtrar eso. O sea, ellos reciben el cv de los personales y dicen, ¿no? Tú eres de la comunidad, ya, lo ponen prioridad, recurrimos a Ruwana porque ellos son los encargados de, un poco, de autorizar el fotocheck y nosotros, respetuosos de los procedimientos que se dan, cumplimos, ya sabes que en Ruwana han ido los comuneros a dejar su cv, primero empiezas desde la zona de influencia directa, continuas de la indirecta y luego ya a nivel nacional

¿Me comentabas acerca de los, de de las capacitaciones también, o sea, una vez contratado el personal requerido por la empresa minera ¿el que asume la capacitación del puesto, en esta caso pueden ser ustedes o pueden ser también la empresa minera o siempre es de la empresa minera?

La empresa minera, lo que ultimadamente ha estado haciendo es reforzar el tema de seguridad, sobretodo en el anexo 6 del decreto minero, de la 023. Solo eso, pero, técnicamente, yo pienso que tu como empresa estas obligado a hacerlo ¿por qué? Porque tener un trabajador capacitado, primero lo que te genera productividad, segundo es el cuidado de los equipos, el que te habla personalmente apoya bastante ese tema de capacitación. Ahora, este año hemos empezado ya con una capacitación que han sido operadores de línea amarilla. Operador línea amarilla quiere decir excavadoras, retro excavadoras, o sea, todo lo que está pintado de amarillo, equipos Caterpillar, es eso. O sea, la minera ahí no, no te apoya, no he visto el apoyo al menos con nosotros

¿Cuántas capacitaciones más o menos tienen programadas, bueno?

¿Este año nosotros?...mira, el plan operativo sale para la siguiente quincena...al menos unas 8 capacitaciones

¿Más que nada en seguridad?

No, eh es un tema de manejo primero, manejo defensivo, uso correcto de equipos de movilidades y el otro son equipos de línea amarilla, pegados de tuberías, HDP's, manejos de equipos para termo fusión que son geo membranas y la otra que estamos incursionando es, un poco, personalmente voy a dictar un curso de lectura de planos en albañilería y lo que último estábamos viendo es, un poco, incursionar en el tema de capacitar a todos los trabajadores en lectura de planos, pero ya en referente a trabajos mineros, o sea, si

más o menos están enfocados en eso...el año pasado lo hemos hecho invitando a toda la comunidad, y a la... población, los interesados, hemos entregado diplomas de participación, pero en este año que queremos hacerlo, más formal invitando, incluso, al colegio de ingenieros, permitiéndonos un poco... a ellos y al ministerio de trabajo. Ya hemos tenido una reunión preliminar en la primera semana de marzo en el ministerio de trabajo. Pero en este año, más aun, un poco estamos, nosotros pertenecemos a la asociación de empresas comunales, la cual tenemos un cargo de secretaria y a través de ellos queremos hacer todos estos cursos invitando a las comunidades vecinas. Sí llegar un poco más, es un poco repotenciar el, eh, primero las capacidades de esta empresa y generar algo de marketing, al momento.

¿Cuál es el nivel de participación que tiene la comunidad en las tomas de decisiones de la empresa?

Según el organigrama, es este... a ver, hay un directorio de la empresa, hay la directiva de la comunidad, o sea, de la empresa es una y de la comunidad...está sobre nosotros en teoría, pero sobre nosotros dos está la magna asamblea. La asamblea son todos los comuneros que cuando asisten a una reunión. Los 200 personas que le digo son la asamblea. O sea, ellos pueden venir y decir este presidente no, nos gusta y se realiza una reunión y votación para definir.

¿Ellos pesan mucho más que la directiva de la misma comunidad, digamos que ellos la eligen?

Claro, es que ellos eligen. El cargo de director y el cargo de ser directivo de la comunidad, es elegido en asamblea general, en una reunión ordinaria. Así es, en ese caso yo he sido elegido en la asamblea y ratificado nuevamente en mi cargo en las asamblea. Yo fui elegido en el año 2016 hasta el 2018, pero luego ahora me renovaron del 2018 al 2021, el periodo es de cada 3 años

¿Qué requisitos tienes que cumplir, ser comunero?

Mi abuelo, en esta comunidad hay algo peculiar al resto, es que esto, son 18 personas que en el año cincuenta y tantos, 54 creo, se junta, no perdón, con la reforma agraria, sesenta y tantos, sesenta y tantos años, son 18 personas que compran todas estas parcelas, son más de... son 400 hectáreas, 600 hectáreas. Compran el terreno y, luego, para darle el índole o darle la, el peso, o la razón de...de, comunidad, incorporan más personas, pero se podría decir que estas 18 personas son socias compradores de estos terrenos, que ellos luego van incorporando a personas a la comunidad, es que hay muchas formas de ser comunero, una de ellas es por vivienda, descendencia, no entonces este, pero así van acoplando. En mi caso, ha sido por descendencia, mi abuelo es uno de los socios compradores, mis dos abuelos, por parte de abuela, por parte de abuelo, entonces este y a nosotros nos corresponde así hereditariamente, nuestras generaciones incorporarnos a la empresa, a la comunidad...y por ende a la empresa, entonces, ese era uno de los requisitos principales, que para ser elegido, tanto un directivo comunal o director de la empresa comunal, tienes que como ser comunero activo y calificado. Calificado, quiérase decir, persona proba, sin denuncias y, en el caso de la empresa, la preferencia, lo dice en el estatuto, lo tienen los profesionales, lo que a veces no se cumple ¿ no?, a veces la votación manda.

¿Cómo percibes la relación que hay ahorita entre la empresa comunal y la comunidad?

A ver, en este caso es circunstancial porque el presidente de la comunidad es mi hermano mayor, entonces, hasta la gestión anterior la empresa está un poco dividida de su comunidad, cada quien hacía su trabajo por su lado, pero lo que nosotros nos hemos comprometido a realizar es un poco esa unión, por lo mismo que te digo, a través del organigrama nosotros estamos juntos, entonces, no podríamos ir por nuestro lado,

entonces, cada reunión que hay en la minera que sea una reunión decisiva y todo, asistimos todos, directorio de la empresa y directiva de la comunidad. Y se ha mejorado bastante la relación entre la comunidad y su empresa; de tal forma que, este auge que te digo, que estamos desprendiendo, se lleve a eso, a esa unión, que está existiendo.

¿Cómo hacen una buena gestión del desempeño, cuánto personal hay en la empresa?

No tenemos algo formal, creo que más de 100 personas estás obligado a tener un área de recursos humanos, acá con las justas llegamos a 40 ahorita, entre staff y todo, estaremos con 48 personas, cuando yo llegué a esta empresa, éramos 2 personas...

O sea, cuando tu alquilas más equipos, logística es menos de que cuando muevas personal, pero estamos en unos, en unos trabajados donde sí, va aumentando la planilla. Estamos aumentando, o sea yo estoy analizando ahorita, en este año he contratado ya, en estos tres meses como a 4 ingenieros, estoy en búsqueda de uno más. Eso indica que la operación lo necesite, lo amerite, la misma organización también de la empresa, ¿no? trabajos en gabinete sobre todo.

¿Y allí sí les va a permitir tener procesos formales de recursos humanos, pues no?

Y sobre todo, yo tengo ahorita una chica que es egresada de la universidad, de acá de Cerro de Pasco en administración y nos está ayudando un poco en eso. Hemos creado un formato, que ahorita no lo tengo a la mano, de que estamos evaluando desempeños mensuales, que eso nos permite a nosotros identificar, como se podría decir, un FODA ¿no? Y que, a su vez eso nos va a servir para hacer feedbacks... mejorar nuestros servicios, entonces en ese aspecto sí, yo sé que estamos todavía recién ahí, todavía con ese tema, pero estamos, al menos ya tenemos la noción de quererlo hacer y, sí, lo que tenemos que hacerlo sí, tenemos que tener mapeado al personal, tanto en su labor, tanto como persona, es muy importante ese factor, el factor personal, al margen que sea comunero o no

¿Ahorita, cómo describirías la relación con las demás empresas comunales?

Lamentablemente, hay un divisionismo, de que cada quien hace respetar su zona de influencia directa. Quiérase decir, yo te vendí esta, imagínate este es todo el terreno, yo te vendí donde están la sillas, entonces yo te vendí como Colquijirca, yo no voy a permitir que tu traigas a otra empresa comunal y menos que tu traigas a otra empresa de afuera de la zona para que haga ese trabajo ahí... yo lo tengo que hacer; es por ello que Huarucaca, donde se concentra la plata, ellos agarran toda ese trabajo; es por ello que Smelter, en los terrenos que ha vendido, ellos hacen realizan el movimiento de mineral; es por ello que nosotros, ahora último, hemos sacado hacer respetar o tratamos de hacer respetar las zonas que les hemos vendido, que otra empresa no haga trabajado allí, que nosotros tenemos que dotarles de equipos, de personal, lo que ellos necesitan porque profesionalmente estamos mejorándonos para eso. O sea, hay veces tienes el tema de que dicen “empresa comunal va a venir y va a hacer lo que quiera acá, eh... primeramente, técnicamente no va a cumplir, van a ser sus trabajadores son revoltosos hacen lo que quieren”, pero, al menos, la política que yo tengo, yo trabajé en Lima por más de 12 años, en una empresa inmobiliaria, entonces tengo una política de querer desarrollar bien los trabajos, entonces, el primero, el desarrollo, el desarrollo técnico ¿no? Que si ya, técnicamente no puedes, entonces entrarás con presión, pues.... o algo así, pero la idea es no aprovecharte de tu condición de comunero para que te contraten y con respecto a tu pregunta..., sea cualquiera de las 2 formas la empresa tiene que ganar, capacita a mi gente, ahora no lo podré hacer, pero más adelante sí, porque si tu desde ahora me pones la cruz, que no tengo experiencia y no me das la oportunidad, nunca la voy a tener. Es como que algún momento nosotros para estar sentados acá quizá, hemos pagado derecho de piso, la empresa tendrá que pagarlo, perfecto, lo vamos a asumir, capacitaciones lo que tu quieras, pero de a acá a dos años tres años esto va a cambiar

Me comentaste que, en temas de limitaciones como empresa comunal, una de ellas era porque están inscrito bajo el régimen de la ley de comunidades campesinas ¿Cómo va el trámite?

Lo que pasa es que las empresas comunales no tienen esa, no sé si es ese el sufijo o el término de “SAC, SRL, SSA”... entonces esos, por lo mismo que no estás bajo la ley general de sociedades, mira, esto se tramitó con el congresista Cleyton Galván que es de Cerro de Pasco. Ahora, justamente, mi el administrador actual de la empresa es un ex comunero de Rancas, que pues, a tra... o sea, la empresa se ha tenido que buscar personal que ya tengan esa experiencia. Con este roce, comunidad y empresa minera para poder surgir porque si no, no, logras nada ¿no? Este... y eso también sería bueno que lo apuntes, te conlleva incluso a una pequeña divergencia con tus propios comuneros porque acá han venido muchachos que son administradores, pero que no tienen experiencia; entonces, yo, como empresa, lo primero que tengo que hacer es asegurar mi posición y luego que ellos mantengan su contrato, su asistencia y que vengán, pero algunos no, son reacios, *Yo ya acabe*, ¡así es! personalmente, me ha costado mantener esa posición acá es radical, de decir que *yo no voy a crear un puesto para ti, tú has estudiado administración, está bien, ya contraté a uno, no voy a inventarme otro puesto para ti, lamentablemente*. Y los resultados hablarán, creo que hasta ahora eso es lo que nos ha estado apoyando ¿no?

Y, en el tema de las reuniones, eh... nosotros tenemos un poco una amistad con, no sé si es el licenciado, el cargo, Robert Celada, él es también comunero de Rancas, ha sido gerente general en Rancas, en la empresa comunal, ahora es gerente general en la Ecosem Huarucaca, y él este tiene una ONG, OLADEG, igual lo filtra y tiene bastante información. OLADEG, sobre empresas comunales, incluso, él va a dar unos cursos sobre términos de empresas comunales, cómo llevarlas, cómo repotenciarlas, todo el tema. Y él es el que fomenta junto con Rancas todo este tema de la asociación y nosotros participamos ahí y ahora sé que en el mes de para abril estamos teniendo una reunión para volver a insistir con el tema de cómo va. El año pasado se tuvo dos reuniones, el tesorero de mi directorio, él es el que va y participa allí; nosotros estamos en el cargo de secretarios ahí dentro de eso.

¿Cómo describirías tú una empresa comunal de éxito?

Una empresa comunal de éxito. Mira, yo siempre he dicho las envidias deben ser sanas, cada quien debe aprovechar, un poco, sus recursos. En este caso, por ejemplo, en algún momento me dirigí hacia la empresa ECOSEM HUARUCACA, como una empresa de éxito, cuando tu lo ves de afuera porque ves lo material, lo tangible ¿no?, pero ahora, cuando ya estoy dentro de esto, una empresa de éxito debe tener primero unos sus estatutos bien hechos, o sea, sobre qué reglas voy a manejar esta empresa, cómo se va a manejar esta empresa, tener una identificación propia y tener tu propio FODA, aparte de eso tener un plan estratégico, al menos que sea mínimo un quinquenio, como mínimo para que tu, las personas pasamos en los cargos, pero esos planes estratégicos se tienen que respetar. Lamentablemente, muchas veces en una empresa comunal están susceptibles a los intereses personales de muchos comuneros, entonces, lo que yo digo, el éxito se va a marcar con los estatutos bien hechos, que se concientice a través de talleres a los comuneros de todo el resto. Personalmente, me he tomado la molestia de que cada reunión que ha habido, les he explicado qué quiere decir, un poco, las relaciones comunitarias porque ahí veces que la minera te hace ver de que si te da algo te hizo un favor, pero cuando en realidad no es un favor, es un deber de ellos. Entonces, eso les trato de decir de comentar a la gente de que lo que está reclamando es un derecho porque, cuando la gente tenga esa conciencia de que lo que está reclamando es justo y que tiene que respetar los procedimientos para reclamarle. Tengo un estatuto, tengo un plan estratégico de desarrollo sostenible, vamos a tener éxito.

¿Y en temas laborales y de desarrollo de la comunidad o de los comuneros, cómo influiría el éxito de la empresa comunal? o ¿cómo implicaría, cómo sería el trabajo de la empresa?

Eh... yo soy una de las personas, cuando yo llegué acá trabajaban sólo 2 comuneros más o menos, de la misma comunidad. Actualmente el 35% son comuneros y para mi sería una gran satisfacción, para el culminó de mi gestión, podamos llegar si quiera al 60%, 70% de que los comuneros sean que trabajen acá y que sean en cargos estratégicos, de continuidad y lo que sí tenemos que fomentar es el estudio, capacitaciones de personal, quizás no todos van a tener las posibilidades de ir a una universidad, pero sí de ir a talleres, de eso porque, yo como siempre digo: tu sales de aquí de tu comunidad, afuera no te va a servir ese carnet de comunero, pero si te va a servir o que tu hayas aprendido, capacitado, eso es lo que te va a ayudar. Eso es lo que yo, un poco, fomento y trato de impulsar y todo el directorio, es la preparación académica y la preparación a través de prácticas ¿no?

Y respecto a la empresa minera ¿Cómo sería una empresa comunal exitosa en su relación con una empresa minera? ¿Qué esperas de la empresa minera?

El día que la empresa minera no te vea con desconfianza y que se quite el estigma de que tú, por ser comunero, no lo vas a hacer bien y que te considere un socio estratégico en sus labores, yo creo que vamos a ser exitosos ¿no?, cuando te consideren un socio, pero mientras solamente te consideren un colaborador de turno, ellos te contratan muchas veces, no porque seas tu eres comunero y te respeto, sino porque saben que, a ver, por un trabajo que yo les hago acá remediación, que se traigan una empresa especializada en remediación de Lima, le va a costar el alojamiento de todo ese personal, le va a costar todo el estadía y mucho, sobretodo, el personal que viene de fuera no te cobra lo mismo que uno que está acá, te duplica muchas cosas, entonces ese precio se incrementa, normalmente, por eso, yo lo he visto hasta en un 40%, 50% de lo que tú le puede cotizar, hasta incluso hasta a veces llega hasta en un 100% dependiendo qué trabajo es, entonces, ellos te ven ahorita como que sí, te necesito y eres mi amigo y todo el tema, pero eso, no tanto como un, que te avizoro un desarrollo, sino porque tú me sirves ahorita, pero por eso te repito, el día que ellos nos vean como un socio estratégico en todas sus funciones que puedan hacer, yo creo que sí vamos a ser de éxito.

¿Podría decirse que éxito también sería si es que en algún momento tu personal llega a ser personal o migra a ser personal del Brocal? ¿Cómo una promoción?

Normalmente, el trabajo donde tu veas mayor, no sé, densidad de trabajo o densidad de obreros o personal de planta, es en la misma planta, acá en el tajo, lo que nosotros hacemos en el todo superficie, mayormente, son conductores, choferes de volquetes, pero Brocal todo eso lo maneja a través de, a través de terceros, así es, acá antes ha estado Graña y Montero, ha estado Corporación Cerro de Pasco, ha estado Ayor, ha estado la empresa Murhuay, ahora creo que entra San Martín. O sea, de los últimos años que yo he visto los ha tercerizado sus trabajos, entonces, sería muy complicado que alguien llegue a la minera misma como, por ejemplo, un supervisor de campo que esos trabajos normalmente están, por lo mismo que yo también entro al tajo ay veces como supervisando, eh están llevado o monitoreados por personal de fuera. Algunos que otros, creo que en la comunidad hay uno o dos que sea dentro de ese rango de staff que están considerados, pero actualmente, incluso, están condicionados a contratos de 3 meses, tal es así que, si tu comunidad se porta mal o tu también, chau. O sea, a ese nivel se llega acá y no hay estabilidad ni para ellos mismos.

¿En estos últimos años, la participación de las empresas comunales, tú crees que ha incrementado el protagonismo de la solicitud de mano de obra a diferencia de otros años?

Totalmente, tal es así que cuando hay un indicar que tú entras en el ministerio de licitaciones en la OSCE, tu pones el capital de tu empresa y eso lo multiplicas por 11 creo, no me acuerdo la cifra, y tú ves todo el potencial que podrías desarrollar como trabajo, eso con el Estado. Y con la minera definitivamente sí pues,

en el año 89, en el gobierno creo que era este tipo creo, de Alan se da esas facilidades de las empresas comunales, pero se hace con ese fin ¿no? De que, a ver: ¿qué estás dejando tu, tercero, a mi comunidad? ¿Por qué tienes que traer gente de afuera si yo lo puedo hacer?

Entonces, yo necesito generar recursos para mi empresa. Hay un autor, que es un profe en la Católica, que él te habla, primero él te explica allí porqué las empresas están inafectas al impuesto a la renta por ejemplo, es una ventaja que tienen todas las empresas comunales, no pagamos impuesto a la renta. Claro, porque hay distintos rubros que sí, que sí, por ejemplo, creo que si me meto a alquilar algo de ganadería creo que sí tendría que pagar ¿no? Pero al menos, operacionalmente, no pagamos no declaramos anualmente. Entonces, este, nosotros lo que hemos hecho en este tiempo y lo que tratamos de hacer es eso ¿no? A ver, ¿qué es lo que esta empresa contrata más de afuera? Por ejemplo, lo que hemos identificado último: alquilan laminarias de afuera. Entonces, los grupos electrógenos, ¿por qué no podemos comprarlo nosotros y alquilarlo? Primero, que vas a generar un ingreso para la comunidad y fomentas trabajo.

Entonces, bajo esa visión, todas las empresas, todas y creo que todas, te lo digo en general, han hecho, han creado sus oportunidades de negocio, sin quizás, tener un estudio de mercado exhaustivo ¿no? Porque la necesidad está ahí, tienes un ¿Cuándo ya tienes un cliente qué vas a hacer ya? Y es más, lo puedes forzar a que te compre, lo que, lo que pasa, por ejemplo, con Huaraucaca ¿no? Antes eso, creo que lo movía todo su transporte de mineral lo movía la empresa Ramsa, creo, no me acuerdo el nombre; pero ellos dijeron: “¿pero porqué ellos? Nosotros podemos comprar nuestras cápsulas y lo hacemos”; tal es así que lo hicieron. Y, ahora, cuando la empresa le quiere bajar el precio o algo, bloquean la pista, bloquean la entrada a su planta y se acabó el tema.

Tiene más poder de negociación pues ¿no?

Los forzas a sentarse ¿no? Nosotros igual, en algún momento, por eso, tal es así que el 11 de enero hemos llegado a hacer una marcha reclamando nuestros derechos por la contaminación y todo que genera y que hemos firmado un acta de compromiso que he dado, les he dado plazo una semana más y que, no vemos un avance, lo que va a seguir es llamar, nuevamente, a la asamblea y decidimos a bloquear su movimiento de minerales allí adentro. O sea, tienes que recurrir a esa forma drástica para que puedas ser escuchado, lamentablemente. Eso es lo que hay veces pasa, pero yo creo que, nosotros como empresa, primero vuelvo, como te digo, debemos ser competitivos y, a través de un expertice, puedes desarrollar los trabajos que ellos necesiten, entrar por eso. Como yo digo, esta es mi casa, yo quiero entrar por la puerta, pero tú no me abres la puerta, voy a entrar por la ventana o el techo, por donde queda y voy a entrar, créeme o sea, ellos tienen un lema que dice: si no es seguro, no se hace. Ya, pero yo le digo a ellos, si no es seguro no se hace, pero tampoco si no es ECOSARC, en sus terrenos no hace, no voy a permitir que venga otra empresa. O sea, yo he tenido, no una posición radical, sino una posición frontal con ellos, decirle que los terreno de esta comunidad se respetan.

¿Tienes base, legal que los ampare?

Son terrenos que se han cedido y son compromisos, o sea, ya eso es creo que eso es entrar en otro tema, por ejemplo, ellos han usurpado terrenos de la comunidad. Han hecho, captas, captaciones de agua en terrenos de la comunidad, han, por lo mismo que te dije, no tienen los canales de coronación, han malogrado los terrenos de la comunidad, los han disturbado, los han químicamente putrefacta do, o sea, no pueden ni comer los animales. Entonces, han hecho tanto impacto en esta comunidad, negativa, que nos toca, que nos tienen que resarcir de alguna forma, tienen que resarcir, tanto legalmente, o sea, acá, lamentablemente, tu recurres a la OEFA, al ministerio de minas, es un saludo a la bandera, de verdad, o sea, tu eres de la OEFA, te quejas ante la OEFA y la OEFA le dice: “Brocal, yo voy a venir tal día a revisarte”, tan haciendo tooodo pa que ese día lo revisen; es como, cuando te van a venir fiscalización, inspectoría a tu empresa y...entonces, pones tu letrero, pones tu aviso, “iluminación acá, ponle el foco”. Se van: “sácalo compadre, están ganando

más luz estás gastando ahí” Entonces, eso pasa, entonces, pero tampoco somos partícipes de inmunidad, no somos anti mineros, pero sí somos personas que pedimos que se respeten nuestros derechos. Es un poco, quizás para concretar eso ¿no? Al menos, mi gestión está enfocada a eso, trato de implantar a cabo, compartir mi conocimiento que he tenido en Lima ¿no? Y, a veces, no es fácil, pero creo que el impulso, un poco estar sentado acá, es eso, porque yo crecí acá, por más yo nací en La Oroya, yo he vivido con mis abuelos, he pasteado ganado, pero bueno allí, por temas de estudio me he ido a Lima ¿no?, pero ves que todos esos atropellos, como te digo, acá la gente s/1.50 les han comprado el m2 de terreno, eso, según ellos, es su precio, \$4,000 la hectárea, “la tomas o la dejas, o sea, tú ves todos esos antecedentes y te dicen pues, y te hacen a que te aferres a esto que no deberían de haber más”, por ejemplo, Buenaventura tiene la política de no crear áreas de concesión como lo hace Volcán, por ejemplo, tu me alquilas el terreno y yo termino mi explotación, boto mi desmonte, tapo el hueco, remedio tu terreno y te lo devuelvo. Pero no, lo que hacen, lo que el local hizo anteriormente con la comunidad acá, para mí, fue un engaño, los engañó a los viejitos y, ahora, Buenaventura viene quiso hacer lo mismo, pero lo que se han encontrado acá son profesionales o personas que ya no piensan lo mismo, porque yo les decía: “quieren cerrarlo...”, por ejemplo ellos, actualmente, se están quedando sin terrenos para botar su desmonte, han venido y nos han hecho propuestas para venderles más de 400 hectáreas, pero al precio que dan, no pues; me conviene no venderles nada. Ellos son dueños se podría decir de cuarentas hectáreas que, de acá de la población; yo, más bien, les decía que, quizás en un tono irónico medio de cachoso: “yo te compro ese, te lo compro, luego, yo a esa gente le cobro alquileres, tú lo me quieres pagar, yo te pago.” O sea, pero no les parece, que nos es así, que esto que el otro, entonces, lamentablemente, hay eso pues ¿no? O sea, que las mineras, en este caso, cada quien van a tirar para su lado ¿no?, pero nosotros sí, al menos, bueno mi hermano y su directiva piensan lo mismo, que no vamos a a cederlas, en el sentido, ceder en el sentido que vengan a abusarse ¿no? Para eso existen leyes, para eso existen entes donde tu puedas recurrir para, cuando por si te sientes vulnerado ¿no? Es eso.

De verdad, por eso que cuando yo vine acá, yo en Lima tenía el cargo de jefe de proyectos, muy distinto manejar una empresa privada, yo trabajaba en una inmobiliaria, luego hacer carreteras, o sea, aquí, cuando vienes acá y te tienes que tocar el tu a tu también con el comunero que no está conforme, tienes que abrirle la puerta. En una privada, si tú quieres atiendes a quien quieres, a quien no; acá no puedes

¿Y, llegar a persuadir a tus, a los comuneros también, hacerlos entender?

Así es. Por eso te digo, o sea al final, es un mundo distinto el manejar una empresa comunal, acá tienes que tener una correa bien ancha porque choca con tu familia, o sea, chocas entre primos, familia estás chocando, o sea, no todos van a estar conformes con la gestión, no puedes, lamentablemente, pero lo que les tranquiliza, a veces, cuando les das un dinero de incentivo porque el término “utilidad” no existe en un empresa comunal, en algún momento queremos abrir otros rubros sí porque vamos a crear, quizás, como otra razón ya y quizás sí pagaremos el impuesto a la renta y, sobre eso, les... les tocará pues utilidades a los personales

Pero igual y, a pesar de que, bueno, tú me indicas de que utilidades no existen para una empresa comunal ¿sí se les otorga un bono anual a todos los comuneros?

Un beneficio que está de acorde a tu ganancia y al acuerdo de directorio y como un directiva comunidad que tocó, también recapitalizar, o sea, entonces, eso es lo que ya tú te encargas ¿no? Como directiva y, en mi caso, como presidente y como gerente de esta empresa operacional, tengo que prever ¿no? la compra de equipos, cambiar equipos, o sea, no es que tu, tu vas a agarrar todo y se lo vas a repartir ¿ no?, hay veces eso, por un afán, quizás de politismo, quedar bien con la gente y Huarucaca hizo eso, cuando hay reelecciones 7mil a cada uno: “toma, 8mil”, pero y sus buses no hay, se están prestando... están sacando préstamo de un, de un banco para arreglar sus buses, entonces yo creo que ahí, no hay un poco de ...

Hemos terminado, muchas gracias

Entrevista N° EC 3

Entrevistado: Luis Alberto Salazar Castañeda

Edad: 32 años

Profesión / Ocupación: Ingeniero de Minas

Empresa donde labora: Ecosem Esmelter

Cargo: Gerente General

Me puedes contar un poco acerca ECOSEM SMELTER? ¿Cómo nace, cómo está en estos últimos cinco años, cuál ha sido su desarrollo, más o menos?

Exacto no me recuerdo de la fecha de que se dio su apertura. Mmmm... Mira, la empresa es una empresa comunal de servicios múltiples SMELTER S.A es su razón social, El nombre comercial es ECOSEM SMELTER S.A. Estamos activo, la fecha de inicio fue desde el 22 de junio del 2004, se apertura antes que Huaraucaca claro, no? Nosotros, el nuestro es el que inicia como empresa, pero por razones internas, no ha crecido como debía ser. Entonces, a la par, en dos años aparece Huaraucaca y sí, con todo empieza, no?. Pero hoy en día, a partir del 2015, la empresa de Smelter ya empieza a tomar más cuerpo, del 2017, mucho más, en todo a nivel Perú, nunca se ha visto una empresa comunal que abarque gran envergadura en una empresa minera, no? Como usted ha visto, ECOSEM SMELTER hoy en día trabajamos con el acarreo de mineral y mina... mina subterránea, en tajo y también, casi un 60-70% del mineral que llevamos a planta concentradora. Pero nuestro objetivo este año es, este, tomar, a nivel mina, todo el acarreo de mineral con volquetes y carguío. De darse, tendríamos volquetes también, ese es el objetivo. Pero desde el 2017 estamos impartiendo la política de que no ser solo una empresa comunal, o sea, no ser una empresa comunal así tipo normal, porque si usted ve, ejemplo no? hoy en día en las Bambas, las comunidades están haciendo un paro, pero nosotros desde el 2016 hasta la fecha, no hay ni un paro, ni una huelga, no hay nada con la minera, o sea como empresa. O sea, la empresa está muy aparte, la comunidad está muy aparte. Tiene un dirigente muy diferente, la empresa otro dirigente.

¿Cómo así llegas a ser el gerente general de ECOSEM Smelter?

Ya, a mí me invita a trabajar el directorio formado por integrantes de la comunidad, que hoy en día esta, me invitan a trabajar, de ahí empezamos hacer un grupo sólido para seguir trabajando, yo soy de la comunidad también, lo mejor es que sea de la comunidad, aunque también puede ser de fuera, pero hoy en día lo que se ve es que lo que se ha tenido, se ha tenido un conflicto en Rancas, que captar gente ajena no conlleva bien a que la empresa no encamine bien, ha habido muchas observaciones fuera del lugar, entonces, es lo que se ve aquí en las comunidades, que los que están en los cargos sean de la misma población ¿para que? para que cuiden sus intereses más que nada,

¿Cómo es la estructura organizacional de ECOSEM SMELTER?

ECOSEM SMELTER tiene un directorio, un presidente de directorio y dos directores que le siguen, un primer y un segundo directorio, y mi persona que es el gerente general. De ahí, ya baja, no? Residente, ingeniero de seguridad, de guardia, recursos humanos, seguridad, asistente social, administración, contabilidad, mantenimiento mecánico y operaciones, no? Que es costos y presupuestos, productividad... O sea, tenemos una plana general como para salir a otras empresas. La empresa está organizada y bien compactada ya. Solamente lo que nos priva de no salir es el nombre porque a nivel nacional, con solamente escuchar una empresa comunal, ya las empresas no quieren trabajar.

Ah, mira! Es como un freno para laborar a pesar de que, a comparación por ejemplo de Huaraucaca, nosotros somos una empresa sociedad anónima...casi privada y que estamos dentro de los registros públicos, o sea, como una empresa normal. Solamente el nombre que dice ECOSEM, no? Eso nos pone unos obstáculos de ir a presentarnos a otras empresas, entonces, desde el 2016 nosotros estamos impartiendo una política de ser una empresa especializada, o sea, tenemos un nombre, no? ‘‘ECOSEM SMELTER’’, ya. Pero, nos catalogamos como empresa especializada. Como cualquier empresa que pueda trabajar en la minera, por ejemplo JRC... O sea, nosotros al igual, trabajamos con ellos, como una contrata más.

Y cuál es su participación laboral de ustedes dentro de la mina? ¿Qué servicios proveen a la mina El Brocal?

E: Ah ya. Mira, en el 2006 ingresa JRC. JRC ingresa a trabajar en (6:21), en mina subterránea, reaperturando, no? De ahí hacia adelante ya está como doce años, creo. ECOSEM SMELTER tenía para que ingrese, pero temas internos, temas dirigenciales no se dieron para que ingrese, no? entonces, a raíz del 2016, empezamos a entrar a mina. JRC era el 100% creo, pero empezamos a quitarle poco a poco. Entramos con, este, servicios generales. Lo que es obras civiles, limpieza de cunetas, trabajos civiles, o sea, cosas que en la mina es, este, rutinario, continuo, no? O sea, diario siempre salen trabajo. Entonces, con eso empezamos. Hoy en día, en el 2017 ya, agarramos un frente, un frente de carguío. Compramos 17 volquetes para hacer el carreo de mineral. Entonces, lo que JRC hacían el trabajo al 100% de (7:21) de mineral, le ha quitado casi el 50% , no? Casi la mitad y nos han dado a nosotros, pero con el compromiso de que nosotros trabajemos dándole garantía a la minera, sin hacerle paro, huelga ni nada. Y eso es lo que estamos cumpliendo. Nosotros no hacemos paro. Todo es diálogo, diálogo, todo es medio de documentario, contratos, todo. Entonces, no hay una sobrepresión de hacer un paro y pedir, no? Sabes qué necesito esto, no? Si nos dicen, este es tu trabajo, estás en la capacidad? Lo hacemos. Si no, lo dejamos. Entonces, así hay un compromiso también de Buenaventura de que si nosotros seguimos así, abarcando, abarcando, dándole más garantía y confiabilidad, de salir a otras unidades.

¿Cómo definirías tú el nivel de participación de la empresa minera en la empresa comunal en ECOSEM SMELTER? Que ya no es tan comunal, por lo visto. De ellos hacia ustedes.

¿Su participación de la mina?

¿Es quien les pone, les establece las condiciones para que ustedes puedan trabajar o al revés?

Mmmm... no tanto. O sea, Buenaventura tiene su política. Pero, como toda empresa, siempre, cada día implementan, van aprendiendo. Igualito nosotros. Entonces, nos damos la mano, no? Cosas que nosotros podemos darle sugerencia, como también nos dan las sugerencias y ahí alineamos cosas, herramientas de gestiones, todo, no? En tema de seguridad, también hemos mejorado. Antes ECOSEM SMELTER en seguridad era nulo. Hoy en día está.

¿Ellos como empresa los han ayudado en eso, con algún tipo de capacitación o algo?

Hoy en día la minera solamente cumple lo que especifica el... contrato, La 023, ¿no? Solamente cumple de hacer las capacitaciones de los anexos, no? Solamente eso. Pero, de parte de nosotros sí capacitamos a nuestro personal ¿continuamente?

¿Cómo es en este caso el proceso de convocatoria y contratación del personal de ustedes?

A nosotros, dependiendo de la necesidad...y también de la evaluación que tenemos que tenemos en el personal, no? A veces hay personales ya que no trabajan como debe de ser, se evalúa y ya, se va haciendo requerimiento, no? Se va haciendo requerimiento a través de una empresa que está en la minera. Hay una

empresa que se dedica a captar personal, pero nosotros hacemos el requerimiento. Publicamos en Pasco, en páginas de internet, y nos llaman, no?

¿Ustedes también cumplen con el principio de prioridad de contratación de los comuneros?

Sí. Sí, mira, dentro de nuestra política, o sea, la política general de la empresa, como cualquiera era seguridad, calidad, tal. Nosotros lo hemos implementado lo que es comunidad también, ¿Por qué? Porque directa o indirectamente nosotros aportamos también dentro de la comunidad. O sea, la comunidad es una población. Existen centros educativos, entonces, ahí nosotros aportamos con profesores.

¿Ustedes como empresa ECOSEM, como Smelter?

Sí, le aportamos a veces con un profesor, o dos, tres profesores le aportamos para que la educación sea, entonces, lo que se ha visto hoy en día en la población de Smelter que en el tema empresarial, en tema económico, tema social, educativo y también cultural, la población está creciendo, no?, está mejorando. Entonces, por ejemplo, dentro lo que es en la educación, hay muchos niños de aquí de Colquijirca ya no son captados en las escuelas, están tomando la decisión de bajar abajo ¿por qué? Porque la educación aquí en Smelter está mejorando, y eso es una prioridad de nosotros, De que nuestros niños o los niños de la población aprendan, se superen y tratemos de darle ese apoyo, y eso es lo que no se ve en muchas comunidades, muchas comunidades viven a extiendas de no apoyo,

¿La comunidad en sí tiene algún nivel de participación en la toma de decisiones de la empresa comunal?

No al 100%. Un 90, casi un 90%. Eso siempre y cuando... Hoy en día no se le ve tanto, Antes sí era. O sea, desde el 2000, desde que entramos 2015 para atrás, la comunidad de Smelter siempre entraba, no? Haciendo paros, todo así.

Pero, en ustedes como Smelter, ¿Tienen alguna influencia, alguna participación con ustedes como Smelter, como empresa?

Internamente sí porque todos los comuneros son parte también de la empresa, digamos, puede haber una actividad, algún beneficio, la empresa reparte a todos los comuneros, o sea, no es que la empresa digamos, en día de la madre o en Navidad, no? Se le puede dar digamos una canasta. No es que solamente se le dé a los socios, sino a todos los comuneros, mejor dicho.

¿Existe en ECOSEM SMELTER, algún plan de desarrollo en temas de gestión y participación o entrenamiento, línea de carreras, promoción de sus empleados, de sus operarios o empleados en este caso?

Sí. Dentro de la empresa, estamos desarrollando que a un futuro, nuestro personal ya debe ser técnico ya, porque muchas veces son manos no calificadas, ¿no? Entonces, lo que primero estamos haciendo es capacitarles, con Ferreyros, Volvo, Divemotor y muchas empresas más. Pero, ¿cuál es el objetivo? De que ellos tengan más conocimiento, más experiencia y no haiga la necesidad de decirle “Haz esto, haz lo otro, haz esto”. Porque una persona bien preparada no necesita de ordenarlo, estar supervisándole como en las antiguas. Entonces, el personal mismo, teniendo esas ideas, esos conocimientos, hace y realiza mejor su trabajo. Incluso en el 2017 habíamos, este, aperturado así, una escuela, para enseñar a la gente de la población, sean señoras, jóvenes, para que operen equipos. Y sí se ha visto buen resultado, han operado moto niveladora, rodillo, minicut y así. Entonces, no solamente queremos que los trabajos sean para varones, si hay damas que sí pueden hacer el trabajo, normal, le damos la oportunidad.

¿Y estas capacitaciones son solo para sus empleado u operarios, o también convocan a la comunidad?

Solamente para los que trabajan. Sean de la comunidad o sean de afuera, o sea, dentro de la empresa, nosotros no vemos diferencias. Para nosotros, uno de la comunidad y uno de afuera son iguales. A todos les damos los mismos beneficios.

Pero, ¿Cuándo contratan o cuando hacen convocatorias, manejan ustedes también el principio de prioridad?

Sí. Digamos hay un perfil, ¿no? entonces, si hay un comunero, ya el encaja en ese perfil. Entonces, si en ese perfil no encaja, ya vamos buscando algún tipo de cascada, ahí vamos viendo,

¿Dime como percibes tú la relación de la empresa comunal con los comuneros, como ven ellos la empresa?

Hoy en día se ve bien, le damos garantía confianza, porque anterior como te mencionaba, no había algo estable con la minera, porque la minera jamás va a querer trabajar con una comunidad que le hace paro, que le perjudica su parte lo mejor es dialogar buscar medios estratégicos que es bueno para mí y que es bueno para ti, un punto de equilibrio, a raíz de eso se veía anterior de que los comuneros que trabajaban dentro de la empresa trataban de salir a diferentes empresas, terceras para que tengas por lo menos una buena solvencia económica y un trabajo casi estable, pero hoy en día están bien dentro de la empresa, se les nota bien porque, porque la empresa ya tomo cuerpo, ya es una empresa sólida, que puede crecer, abarcar mucho entonces ya no es una empresa chiquita, en que yo trabajo ahí y no sé en qué momento pueda quebrar, o en qué momento lo puedan sacar la minera, no tengo trabajo donde voy, pero hoy en día ya no hay esa mentalidad, voy a ECOSEM trabajo me siento bien y no solamente dentro de la comunidad...No solamente nuestros pobladores, sino todo la zona, Pasco, Colquijirca, vía de Pasco, nosotros tratamos de dar trabajo a toda de Pasco.

¿Cómo describirías la relación que tiene Ecosem Smelter, con las demás empresas comunales?

No podría describir que haya una relación, porque cada comunidad tiene diferente política, entonces se ha tratado de conversar con diferentes comunidades, para trabajar de la mano cada uno tiene su perspectiva, entonces ya dejamos de lado eso de vivir en tal comunidad, decimos vamos a trabajar vamos a trabajar ya solo vemos como empresa nosotros, no hay ningún tipo de acuerdos o alianzas, en un momento sí se solicitó pero como menciono hay personas de diferentes organizaciones piensan diferente manera, no piensan en toda la gente que les rodea, piensan en un grupo, otro grupo nada más y eso es lo que se ha visto hoy en día, como usted mira el tajo, la mayor parte era Colquijirca, Colquijirca era para que crezca ahí pero no crece como debe ser pero ya depende de cada dirigente.

¿Ustedes También prestan sus servicios en el tajo?

Sí, aquí en tajo hay una chancadora arriba que por faja transporta mineral a planta concentrada de Huarucaca, nosotros trabajamos arriba de cuatro a seis volquetes ahí abastecemos a la chancadora de plomo y zinc, trabajan 6 equipos de 4 volquetes a 6 volquetes trabajan y 2 equipos de línea amarilla una excavadora y un cargador frontal, ahí también trabajan gente de afuera, gente de la comunidad, trabajo es para todos libres, no ves que están dentro de la urbanización a todos se les mide por igual, no es que tú eres de la comunidad, tú tienes más preferencia o tu eres de afuera tú tienes menos, no trabajador es trabajador, empresa es empresa, tratamos de mantener que la empresa, es la empresa, no tanto porque es comunidad vamos a preferir .

¿Cómo actúan ustedes frente a las acciones mineras cuanto a temas socio laborales?

Dependiendo de las condiciones y de lo que están implantando también, hasta el momento no ha habido ninguna observación a todo nos hemos tratado de acoger, pero teniendo presente el tema legal, ósea si la minera nos implanta algo que si especifica en alguna normativa, alguna ley, tenemos que implantar o seguir, pero si hay algo que no está dentro ahí si reclamamos, pero reclamamos a través de recursos humanos administración o de otros residentes, nosotros nos vamos como empresa, no como comunidad

¿Qué papel cumple ECOSEM Smelter dentro de la minera?

Bueno hoy en día yo puedo visualizar que ECOSEM Smelter es como un socio estratégico, porque si usted empieza analizar mira dentro del chancado todo que es el traslado de mineral que hace concentrado lo hace Smelter, hablando de tajo al 100%, porque todo lo que explota Ayor, explota a punto de caribe apilamiento, de ahí nosotros cargamos a la chancadora y eso lo lleva a la planta, entonces, sí hablamos de tajo casi un 80%, ahora en mina subterráneo trabajamos casi una competencia con JRC, traslado el mineral si usted ha ido a Huarucaca habrá visto saliendo de la población Huarucaca al frente hay un huaca minó, de ahí están saliendo volquetes guindas con cabeza amarilla , ellos son de Smelter, eso saca mineral de debajo de mina salen llevan a planta concentradora, cuando ha llegado arriba a Smelter hay un chalet una casa antigua, habrá visto que hay apilamiento, volquetes, esos volquetes son de JRC, ellos apilan afuera y nosotros ese mineral llevamos a planta concentradora, ahora en mina subterránea hacemos trabajos de servicios generales, tapones, subestaciones, obras civiles muchas cosas más igualito en superficies y así como algunos proyectos, como usted ve Ecosem Smelter hace casi un 60% o 80% de la productividad de la minera, entonces como vería usted una empresa comunal con esa envergadura de trabajo en una minera es algo para no creer, bueno si porque como le comentaba ayer cuando estaba en una entrevista antes todo esto solo era a mano o lo hacían los contratos foráneas, si los terceros muy poca participación de una empresa comunal, en los últimos años es que se ha visto la mayor participación de una empresa comunal.

¿Qué esperas tú la empresa minera?

Solamente el respondo que si hay un proyecto nos tengan presente en la licitaciones eso nada más, porque nosotros sentimos estamos en la capacidad, que nos abran las puertas a otras de sus unidades eso nada más,

¿Crees que Smelter ahorita hoy por hoy depende mucho de brocal?,

Dependencia económica, dependencia laboral, dependencia de trabajo puede ser, pero todo es un círculo, porque a la final nosotros trabajamos Brocal, Brocal lo que produce vende, a otra empresa, a otra empresa es un círculo, entonces nosotros podemos decir que estamos dentro de ese círculo, de marketing o de mercado, casi como una indirecta de que sí, porque si la minera cerraría, también cerraría todo.

¿Cuál es la mayor limitación que ustedes han tenido como empresa comunal?

E: Antes que estemos como estemos si había una limitante de aquí interno de la empresa, de que no había confiabilidad de la empresa, siempre salía el que era empresa comunal, pero hemos sabido cómo hacer de que vean que nosotros no trabajamos como comunidad si no como empresa especializada, como cualquiera, entonces hemos buscado confiabilidad ante la minera.

¿Es por eso también cambio de una empresa comunal a una empresa privada?,

No, la empresa privada ya existía, el único tema es que en su razón social lleva empresa de servicios múltiples eso, es lo único limitante, si nosotros tuviéramos digamos otra empresa podríamos salir más fuera, pero por el momento queremos ser sólidos y fuertes aquí, pero ejemplo la minera, nosotros de poco a poco

estamos previniendo, por ejemplo la mina en tajo también se hacen trabajos de voladura, carguillo, perforación, sostenimiento y todo, entonces que estamos haciendo nosotros como empresa estamos tratando de ganar esas experiencias, alguna documentaciones, permisos tratar de implementar a la empresa, por ejemplo en enero hemos sacado ya nuestra autorización de manipuleo de explosivos, entonces esa parte ya lo tememos supongamos que nos pueda decir la minera saque necesito sacar un freno, normal el personal ingresa porque está en la capacidad, tiene permiso tiene todo igualito, en junio a mucho tardar estamos ingresando el tema de nuestras certificaciones eso de las ISOS, convenios, muchas empresas que existen más en el Perú, entonces nosotros tratamos de que la empresa sea fuerte en todo sentido, hoy en día sabemos que las empresas que tienen certificaciones, pueden entrar a cualquier trabajo, queremos darle ese soporte también.

¿Cuántos trabajadores hay en ECOSEM Smelter, aproximadamente?,

Un promedio de 280.

¿Cómo sería para ti una empresa comunal exitosa?

Bueno como empresa de nuestra población, para ser exitosos estamos en buen camino, pero nuestro objetivo es salir, demostrar a diferentes empresas que nosotros queremos ser partícipes de sus unidades,

¿Qué les falta para hacerlo?

Decisión, capital, más conocimiento, o sea capacitaciones, personal capaz en todo ámbito por eso estamos creciendo poco a poco y lo que más prima cuando vas a otra empresa es que garantía y la experiencia, digamos podamos ir a volcán, nos presentamos lo primero que van a ver en qué empresa has trabajado y la empresa que nos da la garantía de que somos buenos o nos somos buenos

Ah ok, ¿Y El Brocal podría respaldarlos?

Claro el respaldo, es como un trabajador cuando va a postular a una empresa te piden tus referencias ese certificado todos, entonces eso es lo primero que estamos haciendo nosotros, temas legal, certificaciones estamos implementando el trabajo estamos ganando confiabilidad la garantía y el respaldo a la minera. Poco a poco estamos haciendo algo sólido, que a la final vamos a querer salir fuera otras unidades.

Entrevista N° EC4

Entrevistado: Arturo Miguel Cueva Llanqui

Profesión / Ocupación: Ingeniero de Minas

Empresa donde labora: ECOSARC

Cargo: Jefe de operaciones

¿Cómo ingresaste aquí a Ecosarc?

Como ingeniero de minas trabajé, desde el 2012 en realidad, acá en la minera, pero en la misma compañía minera El Brocal, como supervisor de operaciones, alrededor de 4 años y medio más o menos, luego emprendí, realice un emprendimiento, con un socio hicimos una empresa, y nos dedicamos a la construcción civil por un año y medio, ya, lo cual culminó más o menos en diciembre del año pasado, ya, después de estar en ese emprendimiento y después de que se congele un poco de repente en la zona donde trabajábamos, ya decidí retomar la minería y la primera empresa que me abrió las puertas fue Ecosarc.

¿Y dime cuales son los servicios que le otorgan a la empresa la minera ahorita?

El servicio que yo veo es el... el servicio de... de operación y mantenimiento del Sistema de drenaje tajo abierto

¿Tienen otro jefe de operaciones para otros servicios?

No, en realidad es el principal servicio, el principal servicio que hacemos, adicionalmente hacemos servicios menores, en cuanto a construcción, eh oh... bueno o más abocados al tema de construcción civil no? ya se refacción de... edificios o... refacción de infraestructura que tiene la minera en realidad, entonces una... una sub área muy muy pequeña, que en realidad, la vemos tanto Fernando y yo no? Entonces, son cosas muy puntuales, no es un servicio permanente como el de drenaje.

¿Cuál es tu percepción de la gestión de la empresa?

Bien este, en realidad mira te cuento, un poco más antes de... con un poco de tiempo atrás no, cuando estaba en Brocal, yo era supervisor de operaciones de este mismo cargo no? entonces tenía roce con, las dos comunidades que están... que colindan con el tajo abierto que son Smelter y Colquijirca, entonces... la forma en que estaban estructuras ambas empresas eran bastante básicas no?, entonces, la que fue agarrando un poco más de fuerza fue la comunidad de Smelter, y... mientras tanto que la comunidad de Colquijirca estaba un poco... eh... todavía eh... su crecimiento no era mucho no, pero, en los últimos años se ha visto un poco de crecimiento, sin embargo cuando he llegado, la he visto ya un poco más desarrollada, ya un poco más estructurada, organizacionalmente incluso, sin embargo tiene algunas deficiencias todavía, que seguramente recién se están implementando, probablemente, bajo la dirección de Fernando y el directorio que tiene la empresa.

¿Cómo describirías la relación de la empresa minera

Claro, o sea, la primera relación que yo veo es la del directorio y la gerencia con la empresa minera no? yo veo algo de resentimiento ahí, de la comunidad ... con la empresa minera no? probablemente por su historia, que ha habido varios... varios abusos, atropellos no sé mucho de esa historia pero se siente un resentimiento; sin embargo, ya, como área operativa, y la relación con la empresa es... bueno yo como jefe de operaciones, mi intención es brindar, el mejor servicio que se pueda, entonces son... es más o menos así, o sea nosotros, como área operativa de repente allá... en el tajo abierto tratamos de hacer lo mejor que podemos, sin embargo, y... ese es nuestra relación; sin embargo, la gerencia y el directorio, si bien es cierto tienen

reuniones y todo y siempre lo que yo puedo notar es, un poco de resentimiento un poco de recelo, un poco de desconfianza, me imagino por la historia de... que ha venido desde antes... eso es lo que puedo mencionarte...

¿Crees que la minera, cumple con el principio de que los comuneros tengan prioridad en el momento de la contratación?

Ya, bueno anteriormente lo que... se hacía en ese, aspecto la empresa de repente tendría un poco... un poco de prioridad al momento de contratar, este... comuneros pero como trabajadores sin embargo eso ha ido cambiando, ya los comuneros no quieren ser trabajadores, o sea quieren entrar como, de repente como una empresa, se juntan, logran hacer una sociedad y ya quieren entrar como una empresa; sin embargo, si hay cierta preferencia, pero también hay cierta desconfianza a las empresa comunales, de repente por la capacidad, económica que tiene o la baja capacidad técnica que tiene, entonces, sin embargo por más que haya cierta preferencia, ellos tratan de buscar en el mercado, empresas especializadas un poco más este, más con mucha más experiencia, con mucha más recursos económicos que puedan solventar, lo que ellos lo que la minera en este caso pide, si hay cierta preferencia, pero también hay desconfianza

¿Qué estrategias podría implementar la empresa comunal para mejorar?

Las conversiones que tengo con el gerente, en este caso con Fernando, ah... al directorio lo conozco pero, o sea si conozco a todo el directorio, pero no tenemos muchas reuniones con ellos, en las conversiones que tengo con Fernando, ehh siempre trato de, no sé si lo llamaría implementar pero trato de tratar de enfocarnos como empresa, dar un buen servicio en este, en este caso en el tema del drenaje que estamos haciendo no, con al intención de repente abarcar más servicios en la minera, entonces probablemente o Bueno eso... eso sería como parte de nuestra estrategia no? o sea darle el mejor... darle el mejor servicio posible y estar más capacitados para, poder de repente abarcar un poco mas no? ya, porque en realidad, si hay unas cuantas deficiencias que tenemos y eso en una operación minera, afecta no? afecta y se repercute en pérdidas económicas de repente para ellos no? entonces ahí se genera desconfianza y todo entonces, o sea, como estrategia probablemente sea, brindar el mejor servicio posible

¿Cómo haces para garantizar ese mejor servicio, cómo haces con tus trabajadores?... ¿qué haces con ellos?

O sea lo primero es que, este servicio ya se está brindando por un poco más de un año, entonces hay gente que ya conoce de esto no? yo sé de supervisores que han estado también creciendo, formándose en este servicio, entonces aparte de eso, lo que trato yo de tener una función un poco como de facilitador, ya, para que lo supervisores que están bajo mi cargo, tengan toda las facilidades no? o sea tanto herramientas, equipos, personal adecuado... para que puedan brindar el mejor servicio posible, entonces, probablemente los supervisores que tenemos, bordean la experiencia entre dos o tres años y con edades de 24 ó 25 años, unos antes jóvenes con poco experiencia ya no? sin embargo al momento repente de, de exigir nuevas condiciones o buenas herramientas como que un poco tienen de desconfianza, sin embargo yo trato de coordinar con la gerencia probablemente para que, tener las mejores condiciones posibles, los mejores equipos posibles, incluso personal un poco más este calificado al momento de remplazar alguno de nuestros personales o ya que... cuando tengamos nuevos ingresos para que... nuestros supervisores la tengan más fácil no? y el servicio se pueda brindar lo mejor posible...

¿La empresa te da facilidades para que llesves a cabo este trabajo, por ejemplo en el tema de capacitaciones?

Bueno en realidad, el... en el tema de capaciones la empresa no tiene implementado mucho ya, en el tiempo que estoy, no hemos hecho ninguna capacitación técnica probablemente, sin embargo la gente si se capacita en tema de seguridad constantemente, pero eso lo paga la empresa minera, no, no nosotros, ellos lo pagan,

entonces eso hace que nuestra gente sea un poco más segura. Ya, en cuanto a herramientas y materiales, eh se tenía una mentalidad del directorio donde el solicitante tenía que justificarlo a detalle, o sea y probablemente los supervisores anteriores que te comento de campo, como que no hacían ese sustento para obtener lo que ellos querían, las herramientas que querían los equipos, ya, entonces se está trabajando en eso, o sea darle buenos sustentos al directorio también para que ellos, puedan, de repente invertir con confianza en algunos equipos y herramientas, un buen sustento para que ellos inviertan con, una entera confianza y también eso sirve para que, que los equipos y herramientas que queramos se nos faciliten, entonces, trato de esforzarme darle los mejores sustentos posibles para tener lo mejor. Así hemos mejorado en algunas cosas, por ejemplo o sea uno... un caso puntual te puedo comentar que se contrataba gente de la comunidad, probablemente sin experiencia, y esto repercutía en el servicio allá cuando entrábamos al tajo, la gente joven sin experiencia o sea, se le ordenaba alguna tarea probablemente no la cumplía no porque no... no pudiese si no, es joven no tiene mucha experiencia, entonces lo... lo que se ha hecho es un diagnóstico, se ha evaluado a cada trabajador, incluso se está solicitando algunos remplazos, pero remplazos por gente ya un poco más, más capacitada... con un poco de experiencia, entonces, esto va ser siempre que... nuestro servicio sea un poco, mejore un poco más. Lo mismo en el tema de equipos, o sea, pedíamos equipos, herramientas, sin embargo nos decían o sea este: "ya ya tienes estas herramientas o sea ¿porque me pides? si ya las compramos hace un tiempo no?" entonces este no? se hizo un informe de repente, considerando tiempos de vidas, la calidad este de las herramientas que nos daban, un análisis de costo beneficio para que nos den herramientas de... de mejor calidad, y que también nos van a durar más, lo cual probablemente va hacer que, ahorremos un poco más de dinero como empresa incluso, entonces, se presenta todo ese sustento, el directorio al estar bien sustentando, se aprobó y si se vio algunos resultados...

¿El reemplazar a personal ha repercutido en algo el hecho de ser comuneros, como lo toman en la relación empresa - comunidad?

No o sea, si vamos a reemplazar una persona, por más que sea o sea yo en realidad yo, como jefe de operaciones y lo converse eso con Fernando, le dije: "*yo voy a tratar dejar un poco de lado el tema de que una persona sea comunera o no, al momento de evaluarlo*" porque si no la evaluarías... la evaluación sería incorrecta, entonces, yo simplemente presenté mi evaluación, y ya a ellos, en realidad el directorio ya le da una consideración, una revisada más, una consideración más, probablemente si alguien comunero o no, porque... hay personas que son de la comunidad y son bastantes buenas y también que hay que... que son de la comunidad y no lo son, entonces eso yo prefiero dejarlo un poco de lado... así que en caso para hacer alguna movilización hay que sustentar bien también el... el motivo de repente de esa calificación, entonces una vez que está sustentando, eso de que no, no hay ningún reclamo no?

¿Cómo describirías la relación que tienen ustedes con la comunidad, en aspectos laborales y sociales?

La comunidad, de la misma forma tiene un resentimiento, o sea con la empresa minera, o sea en eso concuerdan con su directorio, ya, entonces, he... si no me equivoco hace dos o tres años probablemente lo haya contado Fernando... han tenido una... una especie de negociación con la empresa minera, ya, donde la comunidad se ha negado totalmente a negociar, entonces incluso han perdido una oportunidad de repente capitalizarse, de brindar algunos servicios más, entonces la comunidad está un poco sincronizada con su empresa, ya, pero está a mi parecer, sincronizada, pero con cierto resentimiento aún

¿La comunidad participa en las decisiones de la empresa?

Yo soy de Colquijirca pero no soy comunero, pero tengo entendido que tienen... asambleas mensuales creo, ya, donde discuten varios temas, destino... tocan también el tema del destino de su empresa no? como asamblea general no? en donde participa toda la comunidad, entonces si... si tienen varias reuniones, donde coordinan...

¿Cómo actúan ustedes frente a, las acciones de la empresa minera en cuanto a temas laborales, o socio laborales?

Ya, ok, ultimo acá, en el mes de enero hubo una negociación de precios, ya, donde se presentó una... una propuesta técnica, ya, donde se consideraban todos los beneficios de.... socio laborales no? los beneficios de ley, ya, sin embargo... la negociación hubo algunos propuestas de ambas partes y se llegó a un punto intermedio no? entonces le comento esto porque, se pagan los beneficios de ley básicos ,ya, es mas no... no hay algunas consideraciones especiales, probablemente no existen, solamente llegan hasta eso no más, tema socio laboral llega hasta ese punto, a pagar lo justo lo básico y lo, hasta ahí no? no hay una consideración especial...Lo que exige la ley, y listo, te exige, ya! *Está bien... no le exige... no tengo porque hacerlo... eso es lo que estoy diciendo...*

¿Cuáles son los limitantes que ves al ser una empresa comunal, en temas de competitividad?

Lo primero siempre va ser un tema económico, ya, si bien es cierto la empresa ha ido creciendo, pero el capital económico que se tenga ahora, no creo que pueda dar para crecer muy rápido, o sea el crecimiento se va a dar pero va ser a un ritmo intermedio ya, es eso, es una limitante probablemente no? por el tema económico, no puedes comprarte maquinaria que requieres de repente porque no tienen el dinero no?, puedes endeudarte sí, pero hasta cierto límite, eso es una limitante, otra limitante probablemente es el tema... el tema técnico o sea las personas que dirigen... las personas que dirigen... esta empresa a diferencia de otras... de otros negocios que se dirigen generalmente una empresas que hacen, puede que estén más preparados, es un ingeniero geólogo no? entonces las cabezas de esas empresas privadas son gente preparada no? sin embargo la... la cabeza de esta, comunal es una... una mezcla entre gente que es preparada y gente que no lo es, entonces las decisiones que tomen... que tomen...las decisiones que tomen probablemente tengan algunos aciertos y algunos, no tan... no sean tan asertivos en sus decisiones no? eso también probablemente sea una... limitante no? porque el tema técnico ya para empezar a trabajar, yo pienso que si tienen la capacidad de poder contratar gente, profesionales que puedan darle el soporte a la empresa no? pueden contratar dos, tres profesionales más que... para que puedan brindar un mejor servicio pero también, cambiar el chip no? un poco la idea de que yo hago, este trabajo porque me toca hacerlo no? deberíamos pensar ya, que yo hago este trabajo porque sé hacerlo, entonces hay que quiere estar... que *“yo hago ese trabajo porque tengo que hacerlo y me toca! Bueno la idea es cambiar un poco eso, me toca pero también sé hacerlo, me prepare para eso,* algunas veces vemos que llega una empresa de repente al tajo, vemos que están destrozando influencia y la gente obviamente que hace bulla, dice *ya nosotros lo podemos hacer, nosotros tenemos que hacerlo porque están destrozando influencia, entonces pero, de repente no están preparados para hacerlo,* o sea, tocaría eso, prepararse más... hasta llegar a decir: *Debemos hacerlo porque sabemos hacerlo no y porque podemos hacerlo*

¿Consideras a la empresa comunal como un factor de éxito para la comunidad?

En el tema económico sí, porque obviamente este año por ejemplo tengo entendido que se han repartido dividendos, entonces obviamente es un beneficio económico, ya, en el tema un poco más social, no lo sé tanto porque... como tu dijiste al inicio no? las empresas, bueno las comunidades generalmente se dedican a la ganadería no? sin embargo la actividad minera es una actividad este... son recursos, no renovables, o sea en algún momento se va acabar, en el tema social no, no sé qué pase cuando se acabe esto de la minería no? y se hayan vendido muchos terrenos, entonces, no se tan cuan beneficio sea eso pero, yo creo que en el presente en el tema económico, si va traer beneficio no?...

¿Ustedes evalúan a sus trabajadores, me refiero al desempeño?

O sea en realidad es la, como llevo 3 meses, lo he hecho este mes mas o menos este mes por primera vez, ya, porque o sea, cada uno de mis supervisores tenía comentarios ¿no? perspectivas de cada uno de los trabajadores, igual el cliente, que en este caso es la minera, tenía también una imagen un poco negativa de

esta empresa, por el servicio de repente que estaba brindando, entonces esto me motivo a hacer una evaluación individual de cada uno de ellos, considerando factores, este de trabajo, factores de comportamiento en cuanto a la seguridad de los trabajadores, en cuanto a la actitud que puedan mostrar ellos ante el trabajo, y básicamente eso no? entonces se tocó individualmente persona por persona y le envié un informe, este caso al gerente que es Fernando y al área administrativa no? para que lo consideren y también para que lo revisen, es lo que... lo que se hizo...

Ya, ¿y con respecto al tema de compensaciones, cómo es su política?

Ya este, acá también se paga lo justo nada más, se le paga el sueldo y si hay horas extras se le paga horas extras, si hay días extras, días extras, no hay una especie de motivación adicional...

¿Y entran a planilla todos cuando empiezan a trabajar acá?

Si... yo pienso que el 98 % está en planilla, habrá uno que otro que no está en planilla

¿Cuándo entra un trabajador a la mina, mediante Ecosarc, ¿quién asume la capacitación, la inducción de este personal, ustedes o la empresa?

Claro, o sea, nosotros pagamos todo, sin embargo se lo cobramos a Brocal, Claro, o sea, nosotros pagamos el examen médico, la inducción y todo eso, pero se cobra al final del mes, sí.

¿Cómo mides el éxito de una empresa comunal?

Ya Bueno, este lo primero es la, depende de la estructura que tenga no? si tiene la estructura que tiene Ecosarc entonces este...el directorio debe pensar un poco más como empresa, en vez de como comunidad, un poco más con la cabeza que con el corazón de repente no? ya, eso va ser bastante determinante para el éxito, otro es que, se analicen muy bien las decisiones que se pueda tomar no? incluso asesorarse técnicamente, algo que probablemente no lo hayan hecho, no lo sé, pero eso sería bueno para iniciar las negociaciones comuneras. Existe bastante potencial existe bastante oportunidad, al ser empresa comunal, al estar al costado de una mina, existe cierta preferencia, sin embargo si la cabeza, el directorio, no saben decidir, no tienen personal técnico adecuado, no tienen los recursos económicos va ser difícil crecer no?

¿Qué debería hacer la mina, para que conlleve este éxito?

Bueno probablemente, apoyar, o sea asesorar, impulsar, de repente, porque al final la mina no va a tomar decisiones, o sea la mina propone al final el que lo va a ejecutar, lo va a realizar, es la empresa comunal, como empresa minera pueden venir acá a proponer varias cosas, a hacer promesas, pero eso nunca se va concretar si no existe un directorio que haga, que tome bien las decisiones, se tenga un equipo técnico que analice las propuestas, ya un poco más técnicas de repente, no sé, ser facilitadores, algo en eso...

¿Cómo describes la relación que tiene Ecosarc con las demás empresas comunales?

Bueno en realidad acá ya eso, es este un poco, allí hay cierta tensión en realidad... entre empresas comunales no? o sea como que todos como que todas las empresas comunales conocen muy bien sus territorios, y son muy recelosos de sobrepasarse, o sea así como hay otras comunidades que prefieren no hacer trabajos en nuestra área de influencia, nosotros también preferimos no hacer trabajos en otras áreas de influencia entonces es , como que está muy delimitado hay cierto recelo cierto recelo, pero también creo que hay mucho respeto.

Muchas gracias...

III. PLAN PARA EL PANEL DE EXPERTOS

A. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

PLAN DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: EL BROCAL - ECOSEM H

1. ASPECTOS GENERALES

Objetivos Globales de Desarrollo Sostenible

Existen 17 objetivos globales de desarrollo sostenible, de los cuales el presente plan puede abarcar y aportar en 7 objetivos:

1. Fin de la pobreza
2. Seguridad y salud en el trabajo
4. Educación de Calidad
8. Trabajo decente y crecimiento soñado
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
- 16 Paz, Justicia e instituciones sólidas



2. ASPECTOS ESPECÍFICOS

Valor Compartido

El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre el progreso económico y social, y tiene una nueva forma de entender el crecimiento global.

Las estrategias de valor compartido están basadas en 3 premisas que se realizan en un espacio y con los grupos de interés mediante procesos de abastecimiento, gestión social y ambiental, gestión de tierras, salud y seguridad en el trabajo, y comunicaciones.

Los principios para el relacionamiento con los grupos de interés son:

1. Presencia permanente
2. Alianzas estratégicas
3. Desarrollo socioeconómico

El Valor compartido solo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre las partes.

Creación de Valor Compartido

Michael Porter y Mark Kramer

Estos autores basan su teoría en que toda sociedad sana permite la existencia de empresas exitosas, por lo que define a la teoría de valor compartido como: Las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las que opera.

El valor compartido solo puede ser el resultado de una efectiva colaboración entre sus partes.

Para lograr un círculo virtuoso entre empresa y sociedad, se requieren líderes que desarrollen **COMPETENCIAS Y NUEVAS FORMAS DE CONOCIMIENTO**, así como fundamentan adicionalmente que: Que las empresas deben examinar los canales de participación junto a la sociedad y realizar inversiones a largo plazo que beneficien tanto a las

Las 3 claves para la creación del valor compartido son:

1. Reinversión de productos y mercados
2. Redefinición de productividad en la cadena de valor
3. Desarrollo de cluster donde se inserta empresa

Redefinición de productividad en la cadena de valor

El impacto se genera cuando las empresas integran variables sociales en su cadena de valor e innovan en cada etapa del proceso.

Los autores señalan que las tendencias actuales revelan que la conexión entre progreso social y la productividad de la cadena de valor es mucho mayor, y que la sinergia se incrementa cuando las empresas integran variables sociales en su cadena de valor.

Áreas de grandes oportunidades de creación de valor compartido en la cadena de valor

- a) Uso de energías y logística
- b) Uso de recursos (avance tecnológica)
- c) Obtención (Reducción de costo de proveedores)
- d) Distribución
- e) **PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS**
- f) Locación

B. PROPUESTA

PLAN DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: EL BROCAL - ECOSEM H

I. ESTABLECER EL ALCANCE Y EL MARCO GENERAL

OBJETIVO GENERAL:	Desarrollar las competencias laborales e interpersonales a los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM - H
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	1. Desarrollar habilidades blandas y duras a los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM - H 2. Desarrollar habilidades blandas y sociales a los alumnos de 4to - 5to de nivel secundaria de la comunidad de Huaraucaca
ÁREA GEOGRÁFICA:	Comunidad campesina de Huaraucaca
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:	Sociedad Minera el Brocal S.A.
STAKEHOLDERS CLAVES:	Las comunidades de Huaraucaca. Empresas Comunales

DESARROLLO DEL CONTEXTO:

La Sociedad Minera El Brocal SAA, es una empresa minera polimetálica, dedicada a la extracción, concentración y comercialización de: plata, plomo, zinc y cobre. La empresa realiza sus operaciones en las Unidades Mineras de Colquijirca y la Planta Concentradora de Huaraucaca, localizadas en el distrito de Tinyahuarco, provincia de Pasco, departamento y región de Pasco. Siendo sus áreas de influencia la comunidad de Santa Rosa de Colquijirca, centro poblado de Colquijirca, Smelter, Vicco, Santa Bárbara y Huaraucaca.

Esta última comunidad es la que presenta mayor influencia, debido a que allí se encuentra ubicada la principal planta procesadora de la compañía. Asimismo, esta comunidad tiene a una de las principales empresas comunales que es ECOSEM HUARAUCACA, la cual provee la mayor cantidad de actividades de servicios a la compañía en dicha zona, llegándolos a considerar como un socio estratégico para la sostenibilidad de actividades de la compañía.

2. IDENTIFICACIÓN Y VALORIZACIÓN DE LOS IMPACTOS

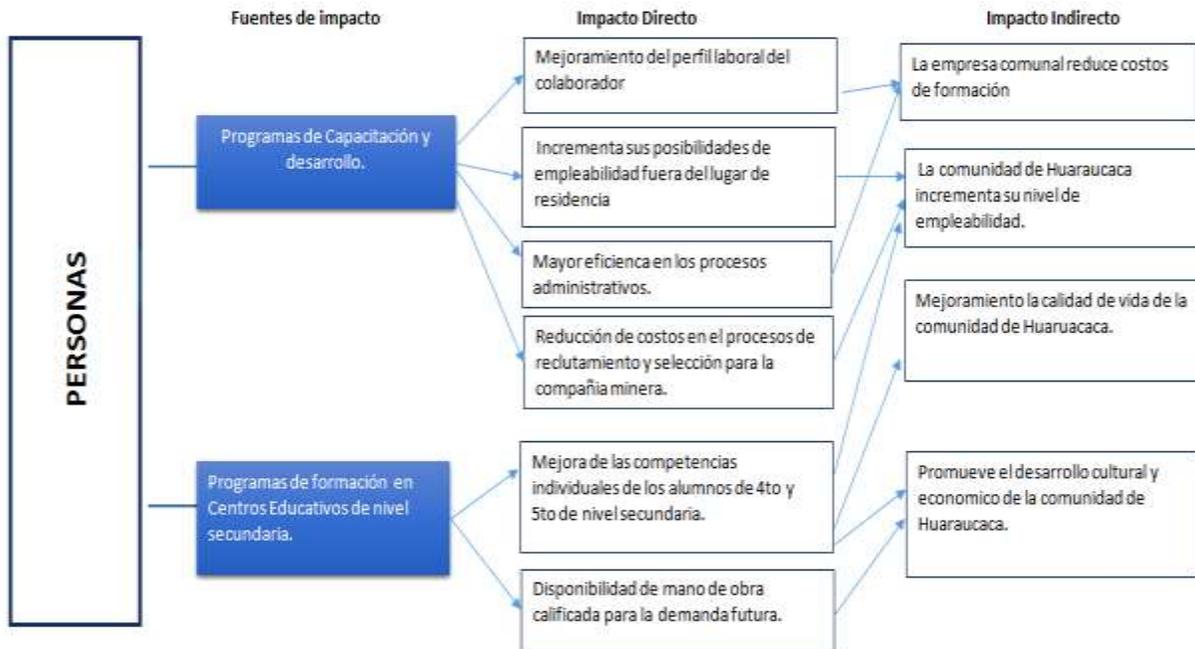


FUNDAMENTACIÓN

	Importancia del negocio	Impacto percibido de la comunidad	Importancia para los stakeholders
Habilidades y entrenamiento	ALTO <input checked="" type="checkbox"/> BAJO <input type="checkbox"/>	ALTO <input checked="" type="checkbox"/> BAJO <input type="checkbox"/>	IMPORTANTE <input checked="" type="checkbox"/>
	En la empresa minera el Brocal es importante que los colaboradores de las diferentes áreas desarrollen competencias profesionales tanto formativas como administrativas, específicamente habilidades blandas y duras que les permita tener una línea de desarrollo en la empresa e indirectamente en su crecimiento individual.		
Creación de empleo	ALTO <input checked="" type="checkbox"/> BAJO <input type="checkbox"/>	ALTO <input checked="" type="checkbox"/> BAJO <input type="checkbox"/>	IMPORTANTE <input checked="" type="checkbox"/>
	Dentro de las responsabilidades de la empresa minera el brocal en relación a la empleabilidad de los comuneros, se busca cumplir el decreto supremo N° 010-2003. Sin embargo, la prioridad principal de la empresa no solo se enfoca en el cumplimiento de la ley, sino que, a la vez, busca el desarrollo de la comunidad y genere un impacto positivo en la calidad de vida de los pobladores.		

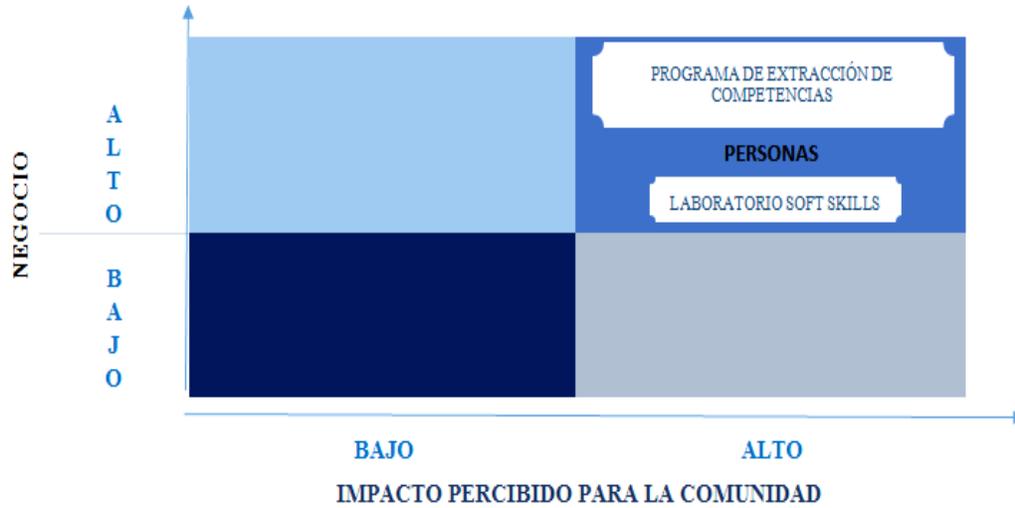
3. MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LA ACTIVIDAD

Actividades del negocio: Personas: Habilidades y entrenamiento
 Primer Impacto: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO LABORAL

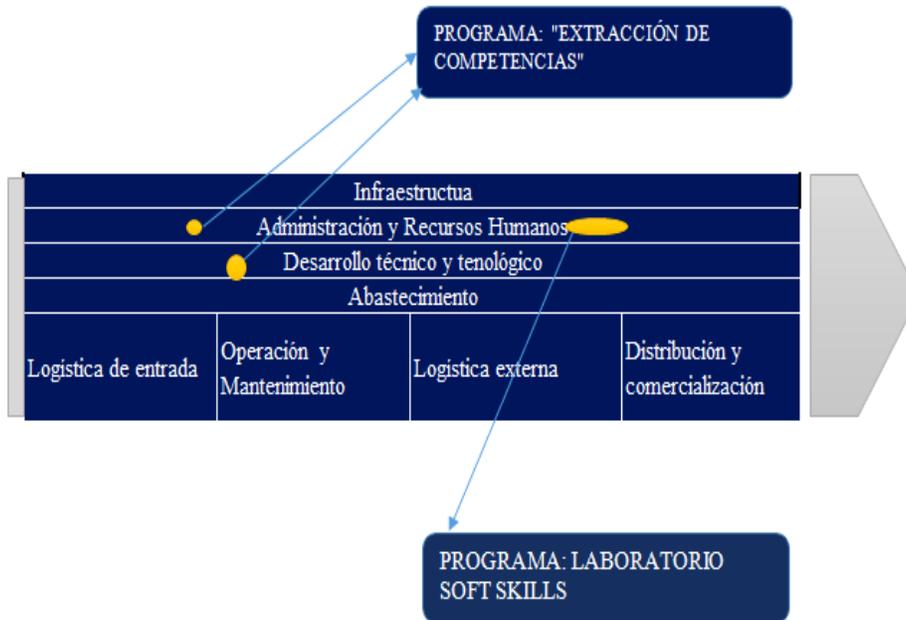


4. PLAN DE ACCIÓN

- SELECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL NEGOCIO:



- ALINEACIÓN DE LOS PROGRAMAS DENTRO DE LA CADENA DE VALOR DE LA SOCIEDAD MINERA EL BROCAL



DESARROLLO DEL PROGRAMA

PROGRAMA	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	LUGAR	TIEMPO DE DURACIÓN - HORARIOS	RESPONSABLE	METODOLOGÍA	RECURSOS	VALOR PARA LA SOCIEDAD
Extracción de competencias	Incrementar las competencias blandas y duras de los trabajadores de la empresa comunal ECOSEM -H	Los trabajadores de ECOSEM-H	Salón comunal de Huaracaca	Frecuencia: 2 veces por semana	Empresa Minera el Brocal	Expositiva	Recursos Humanos: -Colaboradores - Expositor - Supervisor	Mejoran su calidad de vida - Incrementan sus ingresos -
				Tiempo: 50'	Área: Recursos Humanos	Talleres	Recursos Materiales: -Guías de trabajo - Separatas -Plumones - Papelegrafos - Hojas de colores - Limpia tipos - Lapiceros	
				Duración: 1 mes Ciclos: IV			Recursos informáticos: -Computadoras - Proyector - Ecran - Software básicos	
Laboratorio Soft Skills	Incrementar las habilidades intersociales de los adolescentes de la comunidad de Huaracaca	Los alumnos de 4to - 5to de nivel secundaria	Colegio de Nivel secundario	Frecuencia: 1 vez por semana	Empresa Minera el Brocal	Expositivo - Talleres - Vivencial	Recursos Humanos: -Alumnos - Expositor - Supervisor	Desarrollan valores más íntegros - Permiten una mejor convivencia social - Aumenta su nivel empleabilidad
				Tiempo: 50'	Área: Asuntos Sociales		Recursos Materiales: - Material de autoayuda -Plumones - Papelegrafos - Hojas de colores - Limpia tipos - Lapiceros	
				Duración: 8 semanas Bimestres: IV				

Eficiencia en los procesos - Cubren las necesidades de puesto
Reducción de costos en reclutamientos y selección

Disponibilidad e manos de obra calificada a mediano plazo -
Reducción de la tasa de rotación -
Reducción de costos en reclutamiento y selección

MALLA CURRICULAR DEL PROGRAMA: EXTRACCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

CICLO I

HABILIDADES DURAS



- word I
- Redacción y ortografía
- Gestión SST
- Auxiliar administrativo I
- Excel I

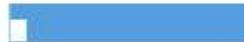
HABILIDADES BLANDAS



- Comunicación interpersonal

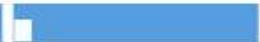
CICLO II

HABILIDADES DURAS



- Excel II
- Word II
- Redacción técnica
- Auxiliar administrativo II

HABILIDADES BLANDAS



- Iniciativa y proactividad
- Resolución de conflictos

CICLO III

HABILIDADES DURAS



- outlook
- Manejo de software de base de datos
- Manejo defensivo práctico y teórico
- Kardex I

HABILIDADES BLANDAS



- Trabajo en equipo
- Gestión del tiempo

CICLO IV

HABILIDADES DURAS



- Kardex II
- Power Point básico
- Manejo de intranet
- Medios de almacenamiento digital

HABILIDADES BLANDAS



- Liderazgo
- Control y prevención del estrés
- Creatividad e Innovación

MALLA CURRICULAR DEL PROGRAMA: LABORATORIO SOFT SKILLS

BIMESTRE I

HABILIDADES INTERPERSONALES

AUTOESTIMA

- Autoconocimiento
- Autovaloración
- Inteligencia emocional
- Motivación

BIMESTRE II

HABILIDADES INTERPERSONALES

HABILIDAD SOCIAL

- Comunicación efectiva
- Asertividad y Empatía
- Tolerancia a la frustración
- Trabajo en equipo

BIMESTRE III

HABILIDADES INTERPERSONALES

PROYECTO DE VIDA

- Inteligencias Múltiples
- Vocación de servicio
- FODA
- Orientación a resultados

BIMESTRE IV

HABILIDADES INTERPERSONALES

EMPODERAMIENTO

- Toma de decisiones
- Autonomía de pensamiento
- Liderazgo
- Gestión del cambio

C. SUSTENTO

PLAN DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: EL BROCAL - ECOSEM H

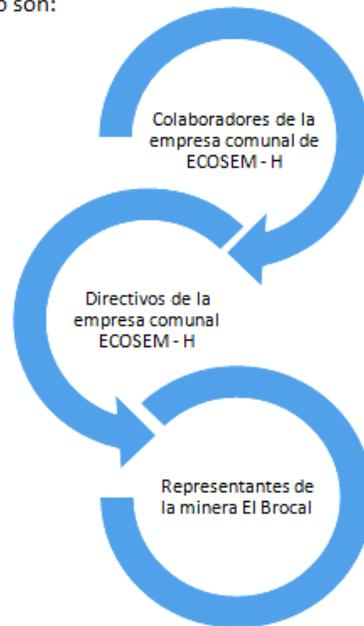
1ER SUSTENTO: SELECCIÓN DE LA EMPRESA COMUNAL

Se selecciona la empresa comunal Huaraucaca debido a que estadísticamente es la empresa con mayor cantidad de trabajadores dentro de la minera El Brocal.

ACTIVIDAD	EMPRESAS CONTRATISTAS (NOMBRES)	Empl. Mina	Obreros.	Total
M				
I				
N				
A	ECOSEM HUARAUCACA	29	374	403
	ECOSEM SMELTER	31	187	218
	RAMPERU S.A.C.	23	93	116
	ORICA MINING SERVICES PERU S.A.	16	25	41
	ECOSARC	7	41	48
	E&M SMELTER	1	39	40
	LUBRICACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A.C.	1		1
	PROVCOMIN	1	10	11
	MINE SENSE SOLUTIONS SERVICES S.A.C.	2	8	10
	EIC SMELTER 2	2	18	20
	EMPCOSEM			0
	GEOBLAST S.A.C.			0
	COMUNIDAD CAMPESINA SMELTER	2	6	8

2DO SUSTENTO: PROPUESTA ENFOCADO EN LA FORMACIÓN DE TRABAJADORES

1. Se selecciona la formación de colaboradores después del análisis de las entrevistas realizadas a los involucrados como son:



2. En algunas de las respuestas de los diferentes entrevistados manifiestas que manifiestan la falta de competencias laborales para competir y obtener una plaza:

<p>Colaboradores de la empresa comunal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "... Siento que ser un comunero es un candado para acceder a los puestos laborales , tienen un programa local de empleo pero no cumplen, cuando necesitaron mano de obra acuden con gente de afuera, prefieren gente de afuera..."...tú eres comunero, tú no, tu eres de afuera tú sí..." • "... Como comunero no se me dan las facilidades para desarrollarme en la empresa y tener otras oportunidades..."
<p>Directivos de la empresa comunal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "...Bueno, nosotros como empresa asumimos ese el tema de la inducción, capacitación, pero ese el una parte, ya cuando va a ingresar a Brocal, ahora Brocal tiene 2, 2 este organizaciones que le apoyan, que es Ruwana y la empresa Huangay, que son 2 empresas que nuestros comuneros o nuestros trabajadores de alrededor tienen que pasar por ellos por una entrevista, tienen que bajar esto, a parte que pasan con nosotros las revisiones de currículos, pero también pasan por ellos..." • "...Mandamos a nuestros comuneros a capacitar....Hoy en día las evaluaciones, en El Brocal, estan bien bien engorrosas..."
<p>Representantes de la minera El Brocal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "... Una que otra cosa se les escapa de sus manos, hemos tenido bastantes roses con sus supervisores operativos tal es punto que estamos pidiendo el cambio de uno , hay gente en realidad cuando tu llamas la atención se amolda, si o no? con capacitaciones y hay otros que ya no quieren y por mas que le enseñes, si tu no quieres para que." • "...hay una empresa aca que tenemos que se llama RUWANA , que es la especializada en evaluar a este tipo de personas que va ingresar, si vienes por un tema de ingenieros tienes una cierta evaluación para ingenieros, si vienes por un tema de técnicos..."

D. GUÍA

PLAN DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: EL BROCAL - ECOSEM H

GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS

<p><u>PREGUNTAS:</u></p>	
<p>1</p>	<p>Usted, ¿Considera que este este plan cumple con los requisitos necesarios para ser considerado como un modelo de creación valor compartido?</p>
<p>2</p>	<p>¿Cree usted que dicho modelo se ciñe a la estrategia de redefinición de la productividad de la cadena de valor?</p>
<p>3</p>	<p>¿Cuáles con los aportes adicionales que considera, usted; serían conveniente incluir en esta propuesta?</p>

I.V.MALLA CURRICULAR FINAL DE LA PROPUESTA

A. MALLA CURRICULAR DEL PROGRAMA: EXTRACCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

CICLO I

HABILIDADES DURAS

- Word - Redacción técnica
- Redacción y ortografía
- Gestión SST
- Auxiliar administrativo
- Excel

HABILIDADES BLANDAS

- Comunicación interpersonal

CICLO II

HABILIDADES DURAS

- Excel II
- Taller mecánico
- Gestión de Mantenimiento
- Auxiliar administrativo II
- Metodología e instrumentación de mantenimiento

HABILIDADES BLANDAS

- Iniciativa y proactividad
- Conductas éticas y de transparencia

CICLO III

HABILIDADES DURAS

- outlook
- Manejo de software de base de datos
- Salud y seguridad Ocupacional
- Kardex I
- Mantenimiento de sub estaciones eléctricas

HABILIDADES BLANDAS

- Trabajo en equipo
- Gestión del tiempo

CICLO IV

HABILIDADES DURAS

- Lectura e interpretación de planos
- Reparación de motores Diesel
- Taller de mediciones Eléctricas
- Medios de almacenamiento digital
- Electricidad de equipo pesado

HABILIDADES BLANDAS

- Supervisión y Liderazgo
- Control y prevención del estrés

Elaboración: Autores de la tesis

B. MALLA CURRICULAR DEL PROGRAMA: LABORATORIO SOFT SKILLS – ESPECIALIDAD

SEMESTRE I - 4TO SECUNDARIA

III BIMESTRE

COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD

HABILIDAD SOCIAL

- Comunicación efectiva
- Ética y transparencia
- Tolerancia a la Frustración
- Trabajo en equipo

SEMESTRE I - 4TO SECUNDARIA

IV BIMESTRE

COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD

HABILIDADES INTERPERSONALES

- Inteligencias Múltiples
- Orientación a los Resultados
- Tolerancia a la frustración
- Office - outlook

SEMESTRE II - 5TO DE SECUNDARIA

I - II BIMESTRE

COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Lectura e identificación de planos electricos
- Liderazgo
- Gestión del Tiempo
- Seguridad y salud ocupacional
- Responsabilidad Social

SEMESTRE II - 5TO DE SECUNDARIA

III - IV

COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD

ESPECIALIZACIÓN

- Taller mecánico
- Metodología e instrumentación de mantenimiento
- Electricidad de equipos pesados
- Gestión del mantenimiento
- Mantenimiento de sub estaciones electricas

Elaboración: Autores de la te

V. SUGERENCIAS DE EXPERTOS

Resumen de sugerencias de los expertos

Experto Víctor Fernández:

- Lo ideal siempre para una empresa, es buscar la sostenibilidad en algo no relacionado a uno, pues se le otorga capacidades para que ellos (la comunidad) hagan algo.
- Cuando se crea valor compartido con empresas que le otorgan servicios a la gran empresa, hay que tener mucho más cuidado en que quede claro esta línea de generar valor por ti solo y no depender de nosotros.
- Valor compartido consiste en b cómo genero valor para que la comunidad sea auto sostenible y no dependa de la empresa en cuanto a asistencialismo
- Considerar que si la empresa genera mucho valor, pero la comunidad es pobre, en algún momento esta última va a poner trabas en el desarrollo de la empresa y el proyecto no tendrá futuro, ni tampoco será sostenible, por lo tanto la empresa debe buscar mecanismos para ambos sean viables y auto sostenibles. Y que en la medida de lo posible lograr que la comunidad sea independiente.
- Lo mejor que se puede hacer en una primera etapa es otorgarle competencias necesarias a las personas de la comunidad, que les permita ser empleados por la empresa, pero a futuro dejarlo que crezca y se haga autosuficiente.
- Otorgar mecanismos; pero son mecanismos que ustedes les dan para que ellos generen valor y se hagan auto sostenibles.

Experto Lydia Arbaiza:

- Validar el diseño de la propuesta.
- Contar con una secuencia metodológica adecuada, se debe reforzar la literatura.
- Enfatizar en el aporte académico o algunos autores hablan de metodológico.

- Trabajar mucho su en la literatura hasta identificar la brecha y basándose en ella, indicar que es lo que se ha encontrado y realizar la propuesta y justificarla de acuerdo a la literatura y al contexto encontrado.

Experto Esteban Orams:

- Considerar las acciones a realizar para garantizar la sostenibilidad de la empresa comunal una vez terminada la operación minera
- Considerar el impacto de la empresa comunal en su comunidad

Experto Wendy Rojas:

- Considerar desarrollar un plan de seguimiento, que mida el impacto del programa
- Delimitar las competencias que se desea desarrollar
- Considerar que las acciones tienen como fin que los habitantes sean sujetos empleables no solo para la mina si no para otras empresas
- Identificar nuevas oportunidades, que hay en la comunidad
- Identificar aquellos temas claves que demanda y ofrece la mina

Experto Alfredo Mendiola:

- Para generar valor, la relación más importante es la que se tiene con las comunidades.
- Proponer el uso de indicadores.
- Modificar la malla curricular, no considerar temas de liderazgo, ni negociación pues son temas sensibles.

Experto William Muñoz:

- Procurar que la estrategia a desarrollar, se encuentre alineada con la misión de la empresa.
- Para crear valor compartido es importante identificar la situación actual de comunidad en cuestión.
- Alienar mi operación con el crecimiento de los stakeholders.

- Considerar que al crear valor compartido, estamos ayudando a crecer de nivel al proveedor local.
- Considerar que crear valor compartido le permite a la empresa crecer en paralelo con los stakeholders.

CAPÍTULO XI. BIBLIOGRAFÍA

- Bebbington, G. (2007). *Minería, movimientos sociales y respuestas campesinas. Una ecología política de transformaciones territoriales*. Lima, CEPES, IEP, p. 349.
- Bebbington, A., Hinojosa, L., Bebbington, D., Humphreys, B., Burneo, M L., Warnars, X. (Nov 2009). *Contienda y ambigüedad: Minería y posibilidades de desarrollo*. Debate Agrario, N.º 44, pp. 31-62,193-195. Lima, Universidad de Manchester y el Centro Peruano de Estudios Sociales.
- Burneo, M., Chaparro, A. (2010). *Poder, comunidades campesinas e industria minera: el gobierno comunal y el acceso a los recursos en el caso de Michiquillay*. Revista Anthropologica, p85. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bello, E., et. Al (2017). Valor compartido en el sector minero metálico del Perú: Tesis para otorgar el Magister en Administración estratégica de empresas. Universidad Pontificia la Católica del Perú. Lima.
- Celi, M F., Diez, A. (ed.). (2014). *Comunidad campesina y empresa comunal: las nuevas relaciones en los espacios locales. En Tensiones y transformaciones en comunidades campesinas*. pp. 149-162. Lima, CISEPA-PUC.
- Cerceda, A. T. (2017). *Así se transforma una mina en el mayor lago artificial del mundo*. A Coruña, España: La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20170222/4252258744/asi-transforma-mina-mayor-lago-artificial-mundo-brl.html>
- Contreras, C. (1988). *Mineros y campesinos en los andes*. IEP Ediciones. Lima
- Demonte, G. (2018). *Industrias extractivas, agricultura y uso de los recursos naturales: El caso de la gran minería en el Perú*. Seppia XII, pp. 19-77.
- Diez, A. (2012). *Las comunidades campesinas en perspectiva*. Revista agraria, Lima
- Diez, A. (2000). Juegos de propiedad. Parentesco e identidad en las comunidades de Piura”. Anthropológica, No 18. Lima, PUCP.
- Diaz, N. (2015) La creación de valor compartido estrategia de sostenible y desarrollo empresarial. Rev. Universidad EAN. Vol. 22 n°2 pag. (204- 230).
- Durand, A. (2006). *De mineros a indígenas. Cambios en la relación minería-comunidad, organización social y revaloración étnica en Angaraes- Huancavelica*. Buenos Aires. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Empresa Comunal ECOSEM – HUARAUCACA, (2019). Pasco. Recuperado de http://www.ecosem.com.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=34
- Engel, M. Et al. (2013) Guía acerca del Consejo de Empresarios Argentino para el Desarrollo Sostenible. Edición de WBCSD. Buenos aires.

- Escudero, M. y García, J. (2014). La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina. Universidad de Deusto. Bilbao.
- Fernandez, R. (2014). El valor compartido, una evolución de la RSE: <http://responsabl.es/ricardofern>
- Forero, Y. M. (2016). Creación de valor compartido. *Ploutos*, 2(2), 28-32
- Gomme, J. Et al (2018). Hojas de ruta sectoriales para alcanzar los ODS World Business council for sustainable Development. Edición de WBCSD. Ginebra. Suiza.
- Guía de Creación de Valor compartido & sostenibilidad. Grupo energíaTrecsa. Bogotá
- Helfgott, F. (2013). *Transformations in labor, land and community: Mining and society in Pasco, Perú, 20th century to the present*.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Jáuregui, K. et-al (2017). *Empresa minera, comunidades y empresas comunales: el caso de consorcio Minero Horizonte*. Lima. Ediciones Esan.
- Jugo, M. Et – al (2014) Protocolo de acompañamiento pedagógico. Ediciones DIGESUTP del Ministerio de Educación. Lima
- Leiva, S. (2009). *La subcontratación en la minería en Chile: elementos teóricos para el análisis*. Polis Revista Latinoamericana. Recuperado de <http://polis.revues.org/1540>
- Ley N° 24656. Ley General de Comunidades Campesinas. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 30 de marzo de 1987.
- Ley N° 26505. Ley de la inversión privada en el desarrollo de las actividades económicas en las tierras de territorio nacional y de las comunidades campesinas y nativas. Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 17 de julio de 1995.
- Dirección de promoción minera del Ministerio de Energía y Minas (2019). Boletín Estadístico Minero: Edición 28. Lima. Ministerio de Energía y Minas.
- Manzano, L (2012) Proyecto de capacitación y entrenamiento por competencias laborales en el sector minero y sector construcción con inserción laboral garantizada a través de la alianza estratégica entre el mundo público y privado en la provincia de Arica. Edición, Corporación de desarrollo social y Leonardo Da Vinci. Arica.
- Muñoz, W. (2012). *“El emprendimiento empresarial de las comunidades campesinas cercanas a unidades mineras” caso comunidad de Mally- Oyon Lima*. Tesis para otorgar el Master en gestión estratégica, finanzas e internalización de empresas. Universita Degli Studi di Genova. Genova.
- Muñoz, M (2013) *“Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)”* Revista Globalizacion, Competitividad y Desarrollo. GCG Georgetown University - Universia vol. 7 num. 3 issn: 1988-7116

- Naganoma, C. (2014). *Procesos de formación y transformación de comunidades campesinas. Los casos de las comunidades San Antonio de Cuchucancha y Chalco, Ayacucho*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Naturgy (2019). Central Hidroeléctrica Bujagali (Uganda). Madrid: Naturgy. Recuperado de https://www.naturgy.com/sostenibilidad/comprometidos_socialmente/relacion_con_las_comunidades/central_hidroelectrica_bujagali_uganda.
- Naturgy - Central Hidroeléctrica de Bugajali (2017) Reporte de sostenibilidad 2018. España Recuperado de: https://www.naturgy.com/sostenibilidad/gestion_de_la_sostenibilidad/informes_de_responsabilidad_corporativa
- Ortega, C.(2017). El desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Ediciones Senefelder. Ecuador.
- Porter, M. E. Y Kramer, M. R. (2006). “Estrategia y Sociedad”. Harvard Business Review, América Latina. Diciembre, 2006.
- Porter, M. E. Y Kramer, M. R. (2011). “Creating Shared Value”. Harvard Business Review, Enero- Febrero, 2011.
- Porter, M.E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheque, S., & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value How to Unlock by Linking Social and Business Results*. Boston, MA: Foundation Strategy Group.
- Posada, R (2004) “Formación superior basada en competencias, interdisciplinaria y trabajo autónomo del estudiante. Revista Iberoamericana De Educación, 35(1), 1-33.
- Risco, T. (2015). *“Terrenos por trabajo” Estrategias de inserción laboral de la comunidad campesina de Huaraucaca y la Sociedad Minera de Brocal*. Tesis para otorgar el título de Socióloga. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima
- Robles, R. (2004). *Tradición y modernidad en las comunidades campesinas*. Investigaciones Sociales, Año VIII N° 12, pp. 25-54. Lima, UNMSM.
- Saraniego, J. (2011). *La minería mexicana: el ocaso de un modelo nacionalista*. Vol. XXXVIII, N° 68, pp 137-165. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico
- Singer, M. et.al, (2009). *Entrenando Competencias Duras y Blandas en jóvenes*. Elaborado por la escuela de administración de la Universidad Católica de Chile. Santiago
- Sociedad Minera El Brocal, (2018). Memoria anual 2018. Lima. Recuperado de http://www.elbrocal.pe/memoria_anual.html
- Sociedad Nacional de Minería Petróleo y energía (2018). Memoria anual 2018. Lima. Recuperado de <https://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/5437-memoria-anual-2018.html>

- Valera, M. (2011). *Relaciones entre estado, comunidades locales y empresas transnacionales en la dinámica de los conflictos socio ambientales en América Latina: caso Intag en el Ecuador*. Disertación para otorgar el título de Socióloga. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito.
- Vega-Centeno, P. (2011). *Los efectos urbanos de la minería en el Perú: del modelo de Cerro de Pasco y La Oroya al de Cajamarca*. Apuntes, 68. P. 109+. Universidad del Pacífico
- Vivando, D. (2012). Creación de valor compartido. Documento divulgado por Acción RSE: empresas para un desarrollo sostenible. Santiago.
- World Business Council for Sustainable Development (2019). Página web institucional. Francia. Recuperado de: <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us>