



Antamina y la responsabilidad social en Ancash

Caso desarrollado por los alumnos Ana Almandoz, Yanina Flores y Carlos Zambrano, como parte del Curso *Taller de Desarrollo de Casos* del MBA Gerencial XVI B de CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la asesoría de los doctores, Fernando D'Alessio Ipinza y Ricardo Pino Jordán. Basado en hechos e identidades reales para fines de discusión en clase, pero no como ejemplo de una eficiente o ineficiente gestión empresarial. Prohibida su reproducción o transmisión, parcial o total, por medios físicos, electrónicos u otros, sin autorización expresa de CENTRUM Católica. Esta es una versión editada y resumida del texto original.

El 1 de octubre del 2001 es una fecha memorable para las poblaciones del Callejón de Conchucos, un área remota del Perú sin acceso al desarrollo, que estuvo a merced de la violencia terrorista en la década de los ochenta y seriamente afectada por la minería irresponsable; también es un hito para la Compañía Minera Antamina S.A. que inició su operación polimetálica de cobre y zinc en la zona. Ambas, comunidades y empresa, iniciaron ese día un camino que han ido recorriendo juntas.

Antamina asumió el gran reto de demostrar que su diseño de planta y su plan de minado cumplirían las expectativas de sus accionistas y de los financistas del proyecto.

En el aspecto social, la situación mostraba una realidad bastante retardadora: el Callejón de Conchucos albergaba comunidades campesinas con altos niveles de pobreza extrema, analfabetismo y desempleo. Las comunidades percibían que las promesas hechas por las mineras no se habían cumplido, lo que restaba fuerza a las negociaciones de la empresa.

Por otro lado, al interior de la empresa, convivían diversas “culturas organizacionales” dado que los trabajadores que habían ingresado por esos años provenían de distintas empresas mineras.

Como primer paso, se creó la Asociación Ancash, que era auspiciada por la empresa minera Antamina y que buscaba incentivar la conservación del patrimonio natural y cultural, promoviendo el desarrollo sostenible de la región Ancash.

El inicio del cambio llegaría con Rick Pauling cuando, el 1 de julio del 2003, asume el cargo de presidente y CEO de Antamina. La misión de Rick estaba centrada en recuperar la inversión.

Rick sabía que no todo debía centrarse en el objetivo económico y,

por esa razón, dio mucha importancia a establecer y mantener un diálogo continuo con los públicos relacionados (stakeholders) de la compañía. Antamina consideraba que había llegado el momento de comenzar a crear su propia identidad, generar valor para la compañía y ser gestor de la responsabilidad social con la participación activa de todos sus trabajadores que, en adelante, serían sus colaboradores.

A finales del 2003, bajo el liderazgo de Rick, se creó el programa “Forjando Antamina” para planificar y construir el futuro de la empresa, para lo cual construyeron su propia identidad y cultura corporativa, plantearon una misión y visión, así como los valores y compromisos empresariales hacia el futuro.

El programa involucró a 1,470 colaboradores de la empresa, sus familias y sus socios estratégicos.

El programa involucró a 1,470 colaboradores de la empresa, sus familias y sus socios estratégicos.

ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como primer paso, se consideró importante alinear la alta dirección y el equipo gerencial con los objetivos del programa.

El equipo “Forjando Antamina” creó la visión de Antamina al 2009 en forma de un enunciado audaz, el cual reta a todos a trabajar con un objetivo común.

Antamina consolidó un código de conducta que le daba al colaborador una posición de respeto y confianza. Como parte del diálogo a puertas abiertas con el apoyo de la gerencia, se creó en el 2002 el sindicato de trabajadores. La empresa consideraba que el respeto al trabajador debía reflejarse en mantener una buena política salarial, pagar beneficios sociales, asegurar al personal y llevar a cabo campañas de salud.

La empresa ya había avanzado mucho en responsabilidad social, cuan-





Figura 1. Resultados y Objetivos Estratégicos



do Gerald Wolfe, o Gerry, como se le llamaba usualmente, sucede a Rick como presidente de la compañía por designación del grupo gerencial. Gerry provenía de Falcon Bridge (Noranda), una empresa de larga trayectoria en el campo minero e industrial.

Al igual que Rick, Gerry consideraba que la responsabilidad social empre-

sarial es principalmente una nueva valoración del rol social de la empresa, que debe asumir nociones de responsabilidad con el entorno, al interior y exterior de la organización. Haciendo un balance de lo actuado, Gerry sostuvo que “en Antamina, hemos asumido conceptos nuevos que vamos perfeccionando a medida que nuestra práctica lo aconseja; así, la responsabilidad social es el com-

promiso empresarial de actuar en beneficio del público con el que nos relacionamos, incluyendo a nuestros trabajadores y sus familias, así como a las comunidades y localidades de nuestra área de influencia. Nos satisface enormemente saber que, gracias al trabajo de la familia de Antamina, la región cuenta con recursos adicionales para invertirlos en obras que beneficien a toda la población”.

Otro reconocimiento, denominado “Premio a la cooperación Internacional”, fue entregado a Antamina por los Fabricantes y Exportadores Canadienses, en razón a la contribución del Fondo Minero Antamina a reducir la pobreza en Ancash.

Es así como Antamina empieza a generar fondos para el canon minero. En el año 2005, Ancash recibió S/. 480 millones, lo cual fue una excelente noticia para una región con muchas necesidades.

Sin embargo, al no existir experiencia de gasto en las regiones, Antamina dedicó US\$ 2.2 millones para la capacitación y ayuda de las municipalidades del área de influencia afectas al beneficio del canon. La experiencia ha demostrado que la sola generación de dinero no brinda solución a las carencias de las comunidades y que, por el contrario, el distanciamiento con la empresa tiende a agudizarse.

Gerry se propuso que Antamina sea la primera empresa en contribuir con este importante aporte individual y voluntario, así como nace el Fondo Minero Antamina (FMA) con una contribución de US\$ 64,319,239 que representó el 40% del total del aporte minero para el primer año de



En el plan estratégico de la compañía se desarrolló un concepto de trabajo en base a objetivos ó KPI (indicadores de calidad).

los cinco que comprendía el programa.

El 66.7% del aporte voluntario sería destinado al fondo minero local. Estos recursos se orientaron a la ejecución de obras, programas, invirtiendo no menos del 30% en nutrición de menores, educación básica y salud.

Un aspecto muy importante de responsabilidad social es la gestión del medio ambiente que maneja la compañía. Esta gestión está basada en su política denominada Medio Ambiente, Salud, Seguridad y Comunidades (MASS&C), sobre la cual se incorporan sistemas de gestión internacionales como el ISO 14001, que se aplica en el puerto y en la mina.

El programa de Responsabilidad Social de Antamina venía implementándose exitosamente y es ahí cuando el tercer cambio directivo se produce en Antamina. El 1 de enero del 2007, Ian Kilgour asume el cargo de presidente y gerente general de la empresa, en reemplazo de Gerry Wolfe.

Ian Kilgour proviene del grupo BHP Billiton e ingresó a Antamina en el año 2005 como vicepresidente de Operaciones.

Al momento de asumir el cargo, Ian sostuvo: “Debemos asegurarnos que desarrollamos plenamente la opera-

Área: Concentradora Formato 1									
Resultado Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador KPI	METAS ANUALES					Responsable	
			L Base	2008	2009	2010	2011		2012
Creación de Valor	1. Hemos maximizado el Tonelaje tratado de planta para minerales de Cobre y minerales de Cobre-Zinc	-KPI: Minerales Cobre (toneladas por hora operativa)	M1 4,328 Tph		M1 4,328 Tph		M1 4,450 Tph		
		-KPI: Minerales Cobre -Zinc (toneladas por hora operativa)	M4 3,171 Tph		M4 4,000 Tph		M4 4,050 Tph		
			M4A 2,705 Tph		M4A 4,000 Tph		M4A 4,050 Tph		
		-KPI: Toneladas por día por tipo de roca	81,314		94,000		100,000		
Creación de Valor	2. Hemos maximizado la recuperación de Cu	-KPI: Incremento de Recuperación de Cu a 2.0% en minerales de Cu	M1 94.4% (+ 0.0%)		M1 95.9% (+ 1.5%)		M1 96.4% (+ 2.0%)		
		-KPI: Incremento de Recuperación de Cu a 2.0% en minerales Cu-Zn	M4 81.7% (+ 0.0%)		M4 82.6% (+ 1.5%)		M4 84.0% (+ 2.0%)		
			M4A 77.5% (+ 0.0%)		M4A 78.9% (+ 1.5%)		M4A 79.6% (+ 2.0%)		

Figura 2. Resultados, Objetivos Estratégicos, KPI e hitos a 5 años (Creación de valor).

ción para optimizar nuestra contribución con nuestros stakeholders, nuestros dueños, nuestros accionistas, las comunidades locales vecinas a la mina y el Perú”.

En diciembre del 2006, Ian realizó un análisis organizacional y conversó con más de 200 personas de la empresa para buscar ideas de cómo mejorar la organización. De esta manera, llevó a cabo las siguientes medidas:

1. Cambió la estructura del área de Desarrollo Corporativo, para fortalecer las capacidades de guiar el crecimiento de la empresa de manera estratégica y organizada.
2. Nombró nuevos líderes en el área de Mina y realizó cambios importantes en el área de Finanzas.
3. Asignó personal del área de Recursos Humanos a las áreas de Mina, Mantenimiento, Concentradora, Puerto Punta Lobitos e Ingeniería & Proyectos para fortalecer su servicio en dichas áreas operativas.
4. Diseñó la campaña de Seguridad Industrial para el 2007, destacando los valores de Antamina.
5. Los gerentes participaron en un taller para optimizar el trabajo en equipo, formando tres grupos de trabajo: planificación integrada, empleo local y, finalmente, desarrollo profesional.
6. Apoyó el desarrollo de los sistemas de información en todas las áreas. Se estableció un proceso de negocios como un medio efectivo de aprobar y administrar proyectos en un solo sistema que se interconecta con los procesos existentes.
7. Maduró y motivó la compensación del trabajo por objetivos, así como la mejora de competencias a través del proceso “Maximice su Contribución”. Revisó las descripciones de puestos para actualizarlos, mejorarlos e incluir nuevas responsabilidades en seguridad industrial y manejo del medio ambiente.

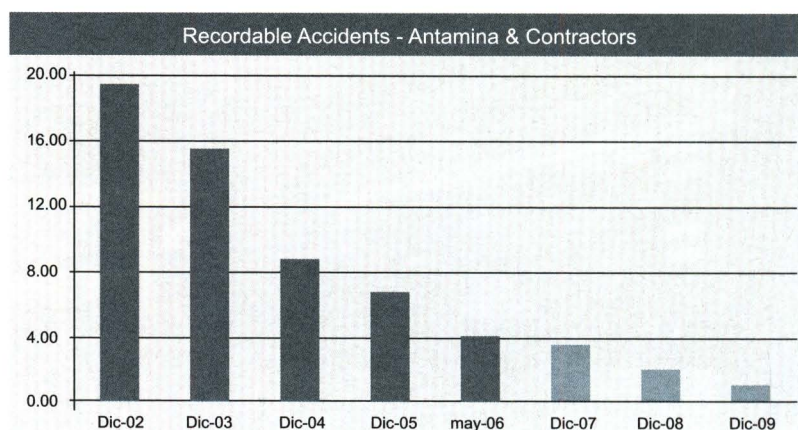


Figura 3. Seguridad Industrial - Accidentes Registrables

8. En varias gerencias, mejoró las condiciones de calidad de vida para los colaboradores.

En el plan estratégico de la compañía, se desarrolló un concepto de trabajo en base a objetivos o KPI (indicadores de calidad). Cada KPI se ligaba a un objetivo estratégico de los cinco que se habían definido, estableciéndose una línea base sobre la que se elaboró un plan para 5 años que comprendía una descripción de los proyectos o “casos de negocio”.

Estos objetivos fueron ligados a la evaluación del “desempeño funcional” o la “mejora radical” del proceso “Maximice su contribución”, mediante el cual se otorgó beneficios sobre el logro obtenido.

También se estableció una política formal de reconocimiento de tipo personal a todos los colaboradores de Antamina.

Bajo la gestión de Ian, se adhirió a la política empresarial los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos que auspician los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido, Holanda y Noruega, que establecen “líneas de acción concretas para evaluar y manejar sistemáticamente los riesgos e impactos de la actividad empresarial y, al mismo tiempo, ofrecen guías para la relación de las empresas con los organismos de

seguridad del Estado y firmas de vigilancia privada”.

Ian también contrató el 100% de mano de obra local no calificada y maximizó la mano de obra local calificada, siendo este un objetivo de la empresa y de los socios estratégicos permanentes y temporales.

La Compañía Minera Antamina, desde entonces, ha recibido reconocimientos y premios por su gestión en responsabilidad social. Ocupó el cuarto lugar en un ranking de doce empresas latinoamericanas, que sobresalen por su gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) en diferentes facetas de su negocio, destacando las áreas de medio ambiente y comunidad.

También figuró en el Estudio Latinoamericano de RSE 2006, realizado en conjunto por la Fundación Pro Humana de Chile y la revista “América Economía”, buscó identificar y evaluar aquellas prácticas y políticas de responsabilidad social implementadas por empresas latinoamericanas.

Otro reconocimiento, denominado “Premio a la Cooperación Internacional”, fue entregado a Antamina por los Fabricantes y Exportadores Canadienses, en razón a la contribución del Fondo Minero Antamina a reducir la pobreza en Ancash. ■