



Vanina Farber  
Investigadora Principal y  
Profesora en el Área Académica  
de Empresariado de CENTRUM  
Católica

## Responsabilidad y minería: ideas compatibles

**Ser una empresa socialmente responsable, o ser percibida como tal, confiere una ventaja competitiva: puede facilitar la adjudicación de concesiones, mejorar el entorno laboral, y reduce los enfrentamientos con la comunidad.**

La minería ha sido y continúa siendo una actividad importante para la economía peruana, no tanto por su aporte al crecimiento del PBI, sino por ser la principal fuente de divisas e ingresos fiscales. El contexto internacional de los últimos años también ha dado renovada fuerza al sector minero local. Entre 2000 y 2005, aproximadamente, se cuadruplicaron las exportaciones mineras (US\$ 911.4 a US\$ 4.267.6 millones); en 2008, la minería aportó aproximadamente un 60% del total de las exportaciones peruanas (US\$ 35,000 millones); las empresas mineras representaron más del 50% de la capitalización de la Bolsa de Lima y las inversiones recibidas llegaron a la cifra récord de US\$ 1,704 millones.

Después de más de un lustro de bonanza, la situación ha empeorado desde el último trimestre del 2008 por la caída del precio de los metales en los mercados internacionales. Esto ha llevado al cierre de algunas minas y a la pérdida de empleo, lo cual explica también el incremento de los conflictos sociales en torno al sector. Según la Defensoría del Pueblo, en su 65° Reporte de Conflictos Sociales (julio de 2009), existen en total 272 conflictos en el país, 223 activos y el resto latentes. El 46% de estos conflictos son socioambientales, seguidos por conflictos con el gobierno local (15%) y conflictos laborales (11%). Lo más notable a los efectos de este artículo es que tres de cada cuatro conflictos socioambientales corresponden a empresas extractivas, fundamentalmente mineras (87 conflictos en total).

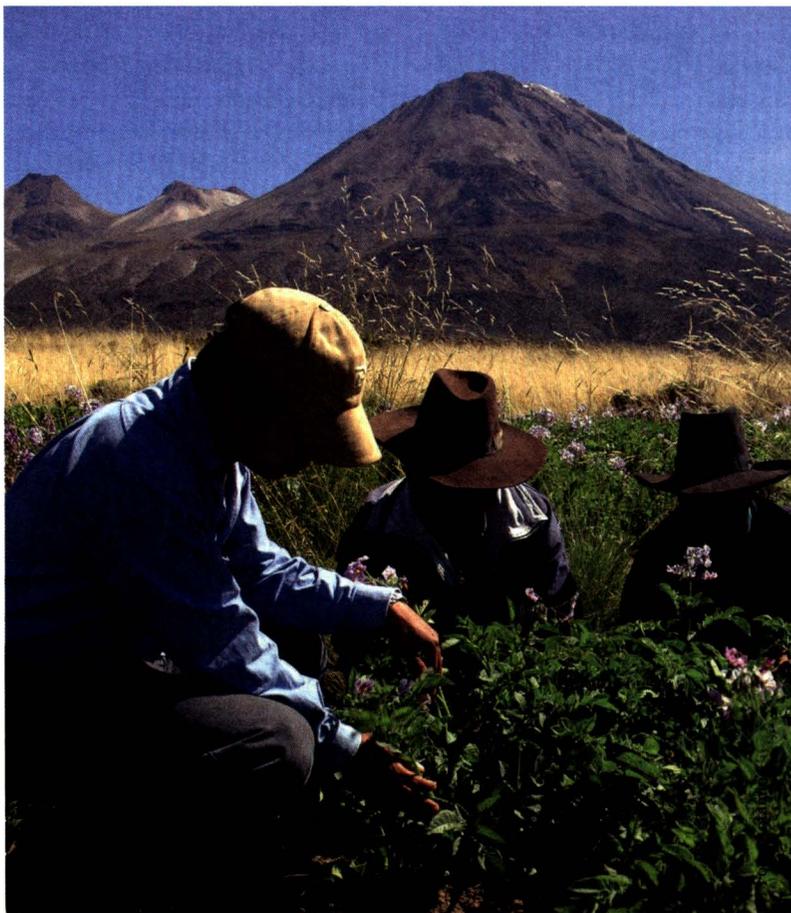
Más allá de los conflictos, existe la percepción generalizada de la socie-

dad civil de que la minería en el Perú solo ha beneficiado a las grandes empresas, la mayoría de ellas transnacionales, y no, o acaso escasamente, a las economías locales que son las principales damnificadas por los pasivos ambientales que genera esta actividad.

En este contexto particular que se vive en el país, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser la base para un patrón productivo alternativo que aporte al desarrollo sostenible. Se entiende por desarrollo sostenible a aquel "... que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades" (Informe Brundtland, 1987). Pearce, Markandya y Barbier (1989) han operacionalizado más esta definición, resaltando los siguientes aspectos:

1. No debe haber un declive no razonable de cualquier recurso.
2. No debe haber un daño significativo a los sistemas naturales.
3. No se deben producir perjuicios significativos de la estabilidad social.

Desde un punto de vista intuitivo, la minería podría ser considerada como una actividad incompatible con la idea de sostenibilidad, ya que implica la explotación de recursos naturales no renovables. Al mismo tiempo, el crecimiento económico demanda un creciente uso de minerales como insumos de producción de numerosos sectores de la economía. La idea de no utilizar los recursos hoy por ser no renovables para garantizar su sostenibilidad futura tampoco tiene mucho sentido. Esta realidad plantea particulares retos a las empresas mineras para desarrollar su negocio y pone el énfasis en una gestión sostenible de los recursos. Pero la sostenibilidad de la explotación minera no es solamente un problema de agotamiento de re-



La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa no cuenta con una definición universal consensuada.

curso no renovables, sino también un problema social y ambiental. A su vez, en la economía peruana y por la importancia económica del sector, estos problemas se vuelven rápidamente conflictos políticos y sociales.

### La Responsabilidad Social de la industria minera y el liderazgo empresarial

A mediados de la década de los noventa, las compañías mineras se enfrentaban a una crisis de legitimidad. Como ya ha sido señalado, esta actividad tiene un importante impacto ambiental y socioeconómico, ya que sus operaciones modifican el medio natural donde se lleva a cabo la actividad y también los modos de vida y la economía de la región en que se actúa. Las preocupaciones sobre el medioambiente y la mayor conciencia de la destrucción ambiental relacionada con la minería por parte del público causaron un examen riguroso de las operaciones mineras. A partir del año 2000, aparecieron pruebas de un cambio significativo de las actitudes dentro del sector sobre la naturaleza de sus responsabilidades con la sociedad y el medioambiente. Numerosos códigos de conducta y estándares, políticas corporativas y proyectos específicos han sido elaborados con la colaboración de, y desde, las empresas mineras. Los esfuerzos realizados por estas compañías para corregir su mala reputación incluyeron tres elementos esenciales: el cálculo estratégico, el aprendizaje institucional y la internalización y difusión de las normas de RSE. El nivel de internalización de la RSE varía de una empresa a otra, pero el proceso de incorporación de la RSE como herramienta de gestión en el sector minero es irreversible.

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa no cuenta con una definición universal consensuada. El Libro Verde de la Unión Europea define la RSE como “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. La Plataforma Perú 2021 agrega que “la RSE constituye el medio (de gestión) por el cual los empresarios se comprometen a participar activamente en el desarrollo sostenible del país y del mundo. La empresa es un ser vivo dentro de la sociedad, que debe asumir su rol como agente de cambio para mejorar el entorno en el que se desenvuelve, y así lograr un país próspero, pacífico, democrático y justo”. Vale agregar que la RSE incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (Normas Internacionales del Trabajo, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas sobre las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales con respecto a los Derechos Humanos, directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, etc.).

Resumiendo, la RSE es de carácter global, es decir, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y a toda la cadena de valor en todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad; se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico y se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los dis-

tintos *stakeholders* (grupos de interés).

Es clave para adoptar la RSE, identificar los intereses, las expectativas y los objetivos de las diversas partes interesadas para poder satisfacer sus cambiantes necesidades (Guerra, 2002). Entre los principales *stakeholders*, encontramos a los gobiernos nacionales y regionales, las autoridades locales, los accionistas, las comunidades (indígenas y locales), las ONG, Iglesia, los empleados, los contratistas, las fuentes de financiamiento y la competencia.

### Algunas iniciativas de RSE llevadas a cabo por el sector minero

En el sector minero, se ha logrado progresar en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social. Según el Ministerio de Energía y Minería (MINEM), el rol del sector en el Perú es:

- generar ingresos fiscales para ser invertidos en el desarrollo regional, infraestructura y servicios, y capital humano;
- generar encadenamientos productivos para que contribuyan al desarrollo de los pueblos;
- generar particularmente proyectos de desarrollo autosostenible, lográndose una dinámica económica propia en las regiones, que vaya más allá de la vida de la mina;
- potenciar la agricultura, los servicios ambientales y otras capacidades de las comunidades anfitrionas de la inversión.

En este contexto, las empresas mineras han llevado a cabo exitosamente algunas de las siguientes medidas (Jenkins, 2006):

- inversión de los ingresos generados a los efectos de asegurar el desarrollo futuro;
- protección ambiental, minimizando el impacto de la explotación de recursos naturales y renovando las tierras para que puedan ser utilizadas nuevamente;
- redistribución de parte de los in-

La realidad de segmentación, pobreza y exclusión social y la continuidad de cierta bonanza macroeconómica en el Perú (en comparación con otros países de la región) implican retos y oportunidades para las empresas del sector minero.

gresos provenientes de la minería a una zona determinada;

- indemnización económica por la pérdida de las tierras, viviendas y los medios de vida;
- mejora de infraestructura – por ejemplo, construir caminos de acceso, edificios comunitarios y escuelas;
- iniciativas de salud comunitaria – ofrecer servicios de salud a los empleados y sus familias, construir y equipar hospitales y centros de salud para las comunidades;
- proyectos de sustento comunitario sostenibles a fin de que las comunidades no dependan tanto de la mina y de que se desarrollen alternativas de empleo sostenibles;
- planes de microcréditos con foco en los grupos más vulnerables (por ejemplo, mujeres).

A pesar de los avances en RSE en el sector minero, la eficacia de estas iniciativas sigue siendo cuestionada. Organizaciones civiles y activistas argumentan que existe una brecha entre las intenciones que las compañías manifiestan y su conducta e impacto reales. El problema de la desconfianza se da dentro de un contexto político más amplio, en el cual la irrespon-

sabilidad se encuentra incorporada al sistema.

**Barreras que impiden satisfacer las necesidades de las comunidades.**

Satisfacer las necesidades de las comunidades no es una consecuencia directa de los planes de RSE de las empresas del sector minero. La particular relación entre el Estado, la comunidad y las empresas mineras puede mitigar o potenciar los efectos de estas medidas. Frynas (2005) menciona barreras generales para que las prácticas de RSE sean efectivas, aplicables perfectamente a la realidad peruana.

1. Asuntos específicos del país/contexto (corrupción, conflictos, burocracia) – por ejemplo, la percepción del MINEM como entidad parcializada a favor de las empresas. El informe “Minería, Desarrollo Sostenible, y Derechos Ciudadanos. Una aproximación desde la Defensoría del Pueblo” menciona los siguientes problemas: la debilidad institucional del Estado, la inadecuación de la normativa para proteger efectivamente los derechos ciudadanos y, particularmente, la conducta de hostilidad hacia las poblaciones

**Se necesita una perspectiva a gran escala para integrar las iniciativas de RSE en un plan de desarrollo sostenible más amplio.**

locales de los funcionarios del MINEM de menor rango.

2. Falta de participación de los destinatarios de la RSE: a las comunidades hay que darles la oportunidad de ayudarse a sí mismas a través de la participación constante en los proyectos de desarrollo, en lugar de limitarlas a beneficiarias de la filantropía de la empresa. Por otro lado, es necesaria una capacitación para la ciudadanía para que la solución de las negociaciones no sea una mera monetización de los acuerdos.
3. Falta de recursos humanos y aptitudes adecuadas: los empleados de las compañías mineras suelen tener formación técnica, de ingeniería o administrativa, y pueden no ser las personas más adecuadas para ocuparse de complejos asuntos sociales.
4. Las perspectivas a pequeña escala de las compañías: los impactos de



la minería tienen efectos trascendentes más allá de la ubicación inmediata de la mina. Se necesita una perspectiva a gran escala para integrar las iniciativas de RSE en un plan de desarrollo sostenible más amplio.

5. Consulta con las comunidades: cuando existe consulta con las comunidades, por lo general, es superficial e insuficiente. Casi nunca incluye a todos, lo cual genera que, a algunos integrantes de la comunidad, se les dé más "voz" que a otros, lo que ocasiona malestar. Si las consultas no se enmarcan dentro de ninguna normatividad pública legitimada localmente, tienden a ser percibidas como ilegítimas por los grupos excluidos, lo que erosiona las bases de la organización y la representación política local.
6. Falta de diferenciación entre el Estado y las empresas que puede desembocar en la dependencia de la comunidad de programas de desarrollo comunitario. La mayoría de los emprendimientos mineros se encuentran ubicados en zonas pobres con ocupación campesina y/o indígena, donde la inversión pública y privada es prácticamente inexistente. La minería, entonces genera, una gran expectativa de una mejora social y económica de

la comunidad local a pesar de los temores a la contaminación. La falta de presencia gubernamental lleva a las empresas a asumir un rol, a través de sus políticas de RSE, que canaliza las múltiples demandas de la comunidad.

#### **Hacia una RSE del sector minero como base del desarrollo sostenible en el Perú**

La realidad de segmentación, pobreza, exclusión social y la continuidad de cierta bonanza macroeconómica en el Perú (en comparación con otros países de la región) implican retos y oportunidades para las empresas del sector minero. La RSE por sí sola no resuelve los impactos negativos de la minería en el medioambiente, la sociedad y la economía. Al mismo tiempo, las empresas mineras no deben asumir un papel de desarrollo que debería desempeñar el Gobierno. Más bien, deberían trabajar conjuntamente con el Gobierno y los organismos locales para consensuar el camino hacia el desarrollo sostenible.

La incorporación de la responsabilidad social es un proceso lento, progresivo y no lineal, con avances y retrocesos. La principal motivación para ser socialmente responsable suele seguir siendo un número de razones comerciales. Ser una empresa socialmente

responsable (o ser percibida como tal) confiere una ventaja competitiva, puede facilitar la adjudicación de concesiones, mejorar el entorno laboral haciéndolo más estable y productivo, al mismo tiempo que mejora la reputación y reduce los enfrentamientos con la comunidad. Sin embargo, la idea de responsabilidad social va más allá de estos factores.

Las presiones externas han influido en la determinación de incorporar la RSE al sector minero, pero no explican de qué forma las compañías la han interpretado en cada caso en particular. El papel del liderazgo gerencial es esencial para comprender de qué forma las compañías responden y se adaptan a las presiones externas. Galaskiewicz (1991) señala la importancia de los papeles y las redes profesionales, asociaciones, la educación formal y la creación de puestos específicos en las organizaciones para promover el aprendizaje social e institucionalizar un compromiso con la responsabilidad empresarial. La visión de los líderes empresariales del sector minero es un factor determinante para la institucionalización de las prácticas de RSE en las empresas mineras. Existen numerosos ejemplos de liderazgo proactivo en el sector y las buenas prácticas tienen un efecto multiplicador. ■

