

“

**“Esta responsabilidad social es ineludible y requiere ser internalizada, desarrollada y promovida desde el más alto nivel estratégico de la organización (el Directorio) para ser ejecutada (por todas las áreas de la compañía que tengan una vinculación social) con transparencia para agregar valor a la Sociedad y a la vinculación Sociedad-Empresa”.**

”



# El reto de la contribución como estrategia de responsabilidad social en minería

Por: Max Schwarz



La responsabilidad social es el compromiso que obliga a todos los individuos y los grupos miembros de una sociedad para con sus pares y con la sociedad como conjunto. Este concepto es racionalmente complejo e implica una serie de retos humanos y organizacionales para aplicarse correctamente en la sociedad que requieren ser analizados en forma detallada para hacer un enfoque diferenciado que pueda dar resultados efectivos al momento de aplicarla. Los retos humanos se dan principalmente porque todos los actores vinculados tienen siempre intereses particulares que se exhiben a lo largo del desarrollo de la vinculación social y los retos organizacionales se dan por las enor-

mes dificultades de lograr consenso entre intereses de grupos organizacional y estructuralmente distintos con intereses diferenciados.

En el caso concreto de la empresa minera, hablamos entonces de responsabilidad social empresarial de las minas, que sería la responsabilidad que se asume, obliga y responsabiliza ética, moral y socioeconómicamente a la empresa minera con sus vecinos y comunidades vinculadas, así como con todas las partes interesadas relevantes del entorno de sus operaciones y áreas de influencia. Esta responsabilidad social es ineludible y requiere ser internalizada, desarrollada y promovida desde el más alto nivel estratégico de la organización (el Directorio) para ser ejecutada (por todas las áreas de la compañía

que tengan una vinculación social) con transparencia para agregar valor a la Sociedad y a la vinculación Sociedad-Empresa para la memoria de largo plazo del tejido social que se construye como producto de la actividad minera en una zona de operación en particular.

La interiorización de este complejo concepto al interior de la empresa minera ha sido un reto constante para estas compañías, que han intentado abordar el problema desde sus departamentos de asuntos sociales con estrategias principalmente asistencialistas o programas de desarrollo sostenible enfocados principalmente a reducir o controlar el conflicto social real o potencial en el cual operan. Esto no funciona. Para un resultado efectivo se requiere diseño



El concepto de “contribución” implica siempre un alineamiento de intereses entre las comunidades y las empresas mineras dentro de lo que es posible.

y estrategia bajo los fundamentos originales del concepto clave de responsabilidad social que no es asistencialista, no es de generosidad, no es de trabajo ni es de distribución, es principal e inequívocamente de “contribución”. La contribución significa que los intereses de las partes se alinean. (Ejemplo: tú quieres un colegio, yo también quiero un colegio, pues estamos en el mismo carril, juntémonos y hagámoslo juntos. Yo no te lo hago, tú no lo haces solo, lo hacemos juntos, hay que hacer trámites, conseguir terrenos, desarrollar diseños, lograr permisos, hacer programas, contratar maestros, etc., etc.). Esto significa que cada parte contribuye en función a sus capacidades y competencias en un esfuerzo proporcional que logra el resultado de manera contributiva, que hace del esfuerzo social algo sólido, robusto, estable y maduro para el largo plazo de la relación

social que se plantea en las minas. La experiencia nos ha demostrado con casos concretos como las compañías mineras pueden contribuir con la ingeniería, los materiales y los créditos y garantías para acceder a comprar terrenos y las comunidades pueden contribuir por su parte con la elección de los lugares más apropiados, la priorización de los proyectos, la institucionalidad para los permisos y la mano de obra no calificada que sea necesaria. El resultado es un trabajo conjunto que inequívocamente tiene más valor que cualquier obra que haga la mina por su cuenta. Como pueden apreciar, el concepto de “contribución” implica siempre un alineamiento de intereses entre las comunidades y las empresas mineras dentro de lo que es posible, donde la experiencia demuestra que la principal restricción es siempre una previa priorización de los proyectos para atender las enormes necesidades

insatisfechas de las poblaciones cercanas a las minas. Este proceso se ve alterado por los intereses particulares de las autoridades locales y los grupos de interés más relevantes que la mina debe identificar y mapear como actores sociales para comprender el complejo juego de intereses en discusión.

Luego de esto es necesario alinearse con intereses que agreguen valor a la sociedad, valor para mejorar inicialmente la seguridad, salud y educación, así como la reconversión empresarial en modelos de negocio y concreción de clústeres de desarrollo, sin que ello signifique reemplazar al Estado en zonas donde este nunca llega. Un verdadero reto que nos anima a seguir adelante en beneficio de esta importante industria nacional y de las comunidades vinculadas a su entorno para el progreso y desarrollo del Perú.