



No hay segunda advertencia

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas.

**Erika Nicole Chujoy Bardales
Cynthia Fiorella Rodríguez Lengua**

**Asesor:
Dr. Juan Carlos Pacheco Silva**

Lima, diciembre de 2022

Resumen

El caso se desarrolló en la Unidad Minera La Rocosa, donde Pedro Ramírez inició sus labores como gerente de Unidad y se encontró con una denuncia de acoso sexual laboral hecha por Laura Bustamante, recientemente ascendida a la Jefatura de Procesos de Planta, hacia su jefe directo, Joaquín Salazar, superintendente de Planta. Ambos eran muy competentes en sus actividades y personal clave para el desarrollo de la Unidad.

Por primera vez, Pedro se enfrentaba a una situación como ésta y debía tomar una decisión dado que, además, Laura estaba dispuesta a renunciar si se mantenía reportando a Joaquín.

El problema era que Laura había sido víctima de acoso sexual laboral y se encontraba en un dilema respecto a si debía o no denunciar su caso. A pesar de que ella sabía que los valores de la organización no iban acordes con estos actos, sentía miedo de truncar su crecimiento profesional, considerando que en el sector predominaba la presencia de hombres y el machismo.

Utilizamos los libros: *Corporate Culture* (Kotter y Heskett, 1992) para entender los conceptos de cultura y tipos de cultura; *Gobierno de Personas en la Empresa* (Ferreiro y Alcázar, 2019), para los conceptos de los tipos de motivos y motivaciones de las personas y su impacto en la organización. Así mismo, añadimos el marco legal peruano, y sobre estos se analizó el problema.

El trabajo se estructuró en tres capítulos: el primer capítulo, el caso A, donde mencionamos información importante del sector en el que se desarrolla la compañía, el sector minero, información de la empresa, detalles de su cultura organizacional, estilos de comunicación en las oficinas corporativas como en las unidades mineras, los beneficios otorgados a los trabajadores, desarrollo profesional agregando comentarios de las experiencias y opiniones recogidas de las entrevistas, para luego abordar la situación de acoso sexual laboral de una trabajadora, que por motivos de confidencialidad la llamamos Laura Bustamante, y su dilema entre denunciar o no el hecho; el segundo capítulo, el caso B, donde se conoce el resultado de la investigación y el gerente de Recursos Humanos debió tomar una decisión de la sanción sobre quien perpetró el acoso, que por motivos de confidencialidad lo llamamos Joaquín Salazar; y, el tercer capítulo, es el *teaching note*, donde utilizando la metodología del “método del caso” se analizó el dilema, el problema y se valoró las alternativas de solución.

Palabras clave: cultura; estrategia; valores; minería; acoso; clima laboral; confianza

Abstract

The case takes place in the Rocosa Mining Unit, Pedro Ramírez begins work as Unit Manager and finds a complaint of workplace sexual harassment made by Laura Bustamante, recently promoted to the Head of Plant Processes to her direct boss Joaquín Salazar, Superintendent of Plant. Both very competent in their activities and key personnel for the development of the unit.

For the first time Pedro faced a situation like this and must make a decision given that; furthermore, Laura was willing to resign if she kept reporting to Joaquín.

The problem is that Laura has been a victim of workplace sexual harassment and she finds herself in a dilemma as to whether or not she should report her case. Although she knew that the values of the organization are not consistent with these acts; however, she was afraid that her professional growth would be cut short, considering that the sector's environment is dominated by the presence of men and machismo.

We will use the concept of Kotter & Heskett on culture and types of culture, people management and the Octagon of Ferreiro & Alcazar to understand the concepts of the types of people's motives and the impact on the dimensions of the organization. Likewise, we will add the Peruvian legal framework, and on these we will analyze the problem.

The work is structured in three parts: Case A, where we begin with important information on the sector where the company operates, the mining sector, company information, details of its organizational culture, communication styles in corporate offices as well as in units mining companies, the benefits granted to workers, professional development adding comments from the experiences and opinions collected from the interviews, to then address the situation of workplace sexual harassment of a worker, who for reasons of confidentiality we will call Laura Bustamante, and her dilemma between report or not the fact; case B where the result of the investigation is known and the Human Resources Manager must make a decision about who perpetrated the harassment, who for reasons of confidentiality we will call Joaquín Salazar; the third part is the teaching note, where using the methodology of the "case method" the dilemma and problem will be analyzed and the solution alternatives will be assessed.

Keywords: sustainability; shared value; corporative strategy; gold mining; informal mining; artisanal mining; value chain

Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Parte A.....	15
1.1. El sector.....	15
1.2. La compañía	16
1.2.1. Gobierno corporativo.....	18
1.2.2. Oficinas corporativas.....	19
1.2.3. Unidades mineras	19
1.2.4. Desarrollo profesional y beneficios.....	20
1.2.5. La operación.....	21
1.2.6. Comercialización	22
1.3. El dilema.....	23
Anexos.....	27
Anexo 1. Cronología de la compañía.....	27
Anexo 2. Organigrama de la compañía	28
Anexo 3. Proceso de producción minera (general)	29
Anexo 4. Reglamento Interno de Trabajo - Prevención y sanción del hostigamiento sexual.....	30
Anexo 5. Entrevistas sobre la percepción de “La Cultura Organizacional” de la compañía	34
Capítulo 2. Parte B.....	89
2.1. Hostigamiento sexual.....	89
2.2. La denuncia	89
2.3. El resultado	91
Capítulo 3. Teaching note.....	93
3.1. Resumen del caso	93
3.2. No hay segunda advertencia (A)	93
3.2.1. El problema	93
3.2.2. ¿Qué es cultura?	93
3.2.3. Marco legal.....	95
3.2.4. Resolución esperada en La Rocosa, dada la cultura corporativa.....	98
3.2.5. Dilema de Laura	98
3.2.6. Alternativa elegida	99
3.3. No hay segunda advertencia (B)	100
3.3.1. El problema	100
3.3.2. Actuación de CIHS	100
3.3.3. Decisión frente a hallazgo de la investigación	100

3.3.4. Alternativa elegida	103
3.4. Epílogo.....	103
Conclusiones.....	105
Lista de referencias bibliográficas	107
Comentarios finales.....	111



Lista de tablas

Tabla 1. PBI de la extracción de minerales y servicios conexos	15
Tabla 2. Accionistas con más de 5% de participación	17
Tabla 3. Unidades Mineras de Cía. de Minas Buenaventura	17
Tabla 4. Ingresos por operación	22
Tabla 5. Criterios de evaluación de la decisión para el caso A	99
Tabla 6. Criterios de evaluación de la decisión para el caso B	102



Lista de figuras

Figura 1. Canales para presentar una denuncia de hostigamiento sexual laboral	90
Figura 2. Sanciones según el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía	91
Figura 3. Obligaciones de la empresa.....	97

