



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MODELO ESTRATÉGICO CON ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE UNA EMPRESA MINERA

Willy Gallo-López

Lima, agosto de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Gallo, W. (2017). *Modelo estratégico con enfoque antropológico de la responsabilidad social de una empresa minera* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**MODELO ESTRATÉGICO CON ENFOQUE
ANTROPOLÓGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
DE UNA EMPRESA MINERA**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

WILLY MANFREDO GALLO LOPEZ

Asesor: Alejandro Fontana Palacios

Lima, agosto de 2017

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento especial primeramente a Dios por permitirme vivir esta hermosa experiencia; a mi esposa e hijas por su apoyo incondicional, y ser soporte de mi voluntad para alcanzar el objetivo.

Finalmente, el agradecimiento a mi equipo de trabajo de la empresa donde laboro, que, de alguna u otra manera, me facilitó el poder continuar con la maestría y llegar a concluirla.

PRÓLOGO

“El Perú es un país minero por excelencia dada la calidad de los yacimientos y la diversidad de los mismos, posee grandes reservas de minerales, siendo uno de los productores más importantes a nivel mundial” (Álvarez & Zeballos, 2016, p. 2).

El sector minero es uno de los principales impulsores del crecimiento económico del país, sin embargo, en la actualidad, tiene un gran problema de inviabilidad social, que se materializa a través de conflictos sociales a nivel nacional que vienen impactando en muchas de las empresas mineras y generando que no puedan desarrollar sus proyectos en sus diversas etapas de vida. Debido a estos conflictos relacionados con la minería, muchos proyectos importantes se han paralizado, como: Conga y Tía María, lo que significa grandes pérdidas, tanto en el ámbito económico como social para el país. (Huamaní, 2012)

En el sector minero hay una larga lista de tareas pendientes por resolver, principalmente en el ámbito social que es responsabilidad del estado y de las empresas mineras, por ejemplo, uno de los “factores detrás de la aparición de conflictos sociales es la ausencia del estado, principalmente en su labor redistributiva de los aportes de la minería, trayendo como consecuencia el empobrecimiento de las poblaciones, que es aprovechado por agitadores” (Falen, 11 de junio de 2016). Por lo tanto, resolver esta larga lista de problemas y llegar a consolidar estos logros de tal manera que sean sostenibles en el tiempo, es el objetivo de las empresas mineras y del estado.

Con el ánimo de aportar para resolver parte de estos problemas, el presente trabajo de investigación plantea una hipótesis de solución a través de un modelo estratégico, compuesto por la estrategia, modelo de relaciones, modelo económico e indicadores gestión.

Aprovecho la ocasión para agradecerle a mi asesor, Dr. Alejandro Fontana Palacios, por la orientación y ayuda prestada para la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento	ii
Prólogo	iii
Tabla de Contenido.....	iv
Índice de Figuras	viii
Índice de Cuadros	ix
Índice de Anexos	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Modelo estratégico con enfoque antropológico de la responsabilidad social de una empresa minera	3
1.1. Diagnóstico del contexto externo del sector minero	3
1.1.1. Diagnóstico del sector minero en el Perú	3
1.1.1.1. Rentabilidad del sector	4
1.1.1.2. Crecimiento del sector	5
1.1.1.3. Tendencias del sector	6
1.1.1.4. Oportunidades y amenazas	10
CAPÍTULO 2. Diagnóstico del contexto interno de las empresas mineras	13
2.1. Activos que rentabiliza la empresa	13
2.1.1. Recursos naturales	13
2.1.1.1. Reservas de minerales	13
2.1.1.2. Tierra o suelo	13
2.1.1.3. Agua	13
2.1.2. Operación y sus componentes	13
2.1.3. Productividad de los recursos humanos	14
2.2. Necesidades de la empresa	14
2.2.1. Resultados económicos superiores	14
2.2.2. Prestigio o reputación de la empresa	14
2.3. Intereses de la empresa	15
2.3.1. Acceso a la tierra o suelo	15

2.3.2. Licencia social para operar	15
2.3.3. Prestigio o reputación empresarial, valor de marca.....	16
2.3.4. Requisitos legales del gobierno	16
CAPÍTULO 3. Diagnóstico del problema de las empresas mineras	19
3.1. Activos que rentabiliza la sociedad civil	19
3.1.1. Recursos naturales	19
3.1.1.1. Reserva de minerales	19
3.1.1.2. Tierra o suelo	19
3.1.1.3. Agua	20
3.1.2. Viviendas e infraestructura social.....	20
3.1.3. Productividad de los recursos humanos	20
3.2. Necesidades de la sociedad civil	20
3.3. Intereses de la sociedad civil	20
3.4. Desde el punto de vista de la sociedad civil ¿Qué oportunidades ofrece la minería?	21
3.4.1. Oportunidad de mitigación y/o compensación	21
3.4.2. Oportunidad de desarrollo	21
CAPÍTULO 4. Capacidades empresariales de las empresas mineras	23
4.1. Capacidad de gestión de inversión social	23
4.2. Capacidad de gestión de desarrollo local de proveedores	25
4.3. Capacidad de gestión de impactos de la operación	25
4.4. Capacidad de gestión de comunicación efectiva	26
4.5. Capacidad de gestión de relaciones de confianza con la sociedad civil	28
CAPÍTULO 5. Marco teórico del modelo de negocio.....	29
5.1. Modelo estratégico conceptual de una organización de servicios	29
5.2. Enfoque antropológico de la estrategia	34
5.2.1.1. Necesidades	35
5.2.1.1.1. Físicas o psico-corpóreas.....	35
5.2.1.1.2. Cognoscitivas	35
5.2.1.1.3. Afectivas.....	35

5.2.1.2. Balances de la organización	36
5.2.1.2.1. Desde la perspectiva de la organización y el empleado	37
5.2.1.2.2. Desde la perspectiva de la organización y el cliente	38
5.2.1.3. Resultados de la acción	39
5.2.1.3.1. Resultado extrínseco (Tipo 1)	39
5.2.1.3.2. Resultado intrínseco (Tipo 2)	39
5.2.1.3.3. Resultado trascendente (Tipo 3)	39
5.2.1.4. Los motivos de la acción	40
5.2.1.4.1. Motivos extrínsecos	40
5.2.1.4.2. Motivos intrínsecos	40
5.2.1.4.2.1. Aprendizaje operativo	40
5.2.1.4.2.2. Aprendizaje estructural (autocontrol)	41
5.2.1.4.3. Motivos trascendentes	41
5.2.1.5. Criterios de la toma de decisiones	43
5.2.1.5.1. Eficacia	43
5.2.1.5.2. Eficiencia	44
5.2.1.5.3. Consistencia	44
5.2.1.6. Motivación de las personas	44
5.2.1.7. Motivación espontánea	45
5.2.1.8. Motivación racional	45
CAPÍTULO 6. Modelo de negocio desde la perspectiva social de una empresa minera	47
6.1. Modelo estratégico	48
6.1.1. Segmento meta	50
6.1.2. Concepto	51
6.1.3. Estrategia operativa	51
6.1.3.1. A nivel de organización	51
6.1.3.2. A nivel de productores	52
6.1.3.2.1. Personal	52
6.1.3.2.2. Proveedores	53
6.1.3.2.3. Procesos operativos	53

6.1.3.2.4. Base de conocimientos	59
6.2. Modelo de relaciones.....	59
6.3. Modelo económico	61
CAPÍTULO 7. Evaluación del modelo	63
7.1. Dimensiones de la calidad en el servicio.....	63
7.2. Indicadores de gestión	63
7.3. Modelo de brechas (GAPS).....	63
7.3.1. Expectativas con relación al servicio.....	64
7.3.2. Percepción con relación al servicio	64
7.3.3. Brecha del cliente	64
7.3.4. ¿Cómo medir la calidad de los servicios?	65
Conclusiones y recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	71
Anexos.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perú: Casos registrados por región, según tipo y estado, mayo 2017	8
Figura 2. Modelo conceptual	32
Figura 3. Principales Stakeholders relacionados a una empresa minera	47
Figura 4. Resultados de la acción	54
Figura 5. Modo de ser de la persona.....	56
Figura 6. Ejes estratégicos de intervención	57
Figura 7. Sistema de actividades de una empresa minera	60
Figura 8. Modelo de brechas	64

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Balances en la Organización.....	36
Cuadro 2. Relación entre resultados, motivos, necesidades y satisfacciones.....	42
Cuadro 3. Relación entre las dimensiones de la persona, las necesidades, los resultados de la acción, los motivos y el valor de las acciones	43
Cuadro 4. Interacción entre el modo de ser de la persona y las relaciones humanas	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Declaración de las expectativas del segmento de negocio.....	79
Anexo 2. Declaración de las percepciones de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC.....	82

INTRODUCCIÓN

A pesar de que el sector minero es el principal impulsor del crecimiento económico del país, la población urbana y rural alrededor de las empresas mineras, no lo percibe así, pero sí reconoce que el Perú es un país minero por excelencia que posee grandes reservas de minerales, y que puede ser uno de los productores más importantes a nivel mundial.

La población urbana y rural alrededor de las empresas mineras, perciben al sector minero como una industria poco transparente y confiable, con una reputación muy negativa en comparación a los demás sectores. Asimismo, percibe que la mayoría de impactos negativos están asociados al medio ambiente y principalmente a la minería, sin embargo, detrás de estas posiciones o reclamos, lo que demandan es desarrollo.

La incidencia de protestas violentas en el Perú, es incremental, lo que genera una convulsión social y desestabiliza al país, ha paralizado muchos proyectos mineros importantes como Conga y Tía María y mantiene en zozobra otros como: Las Bambas y Cerro Verde.

La población demanda algo más a la industria extractiva, que no ha sido descifrado o entendido por las empresas mineras y el estado, porque seguimos en un proceso incremental de cuestionamiento y de demanda insatisfecha que impacta en conflictos sociales y ausencia de licencia social para los principales proyectos del sector minero.

Este algo más, que demanda la población, está comprendido en la insatisfacción de las necesidades cognoscitivas y afectivas que generalmente son desatendidas en todos los planes de responsabilidad social de las empresas mineras, ya que solo se enfocan en las necesidades materiales de la población, mutilando la integralidad de las personas como seres humanos.

La responsabilidad social empresarial es una responsabilidad directa con el bien común de la sociedad, que permite a la empresa minera gestionar sus intereses empresariales como: acceso a la tierra, licencia social para operar, reputación empresarial y cumplir con los requisitos legales que le exige el gobierno, así como tener legitimidad en el territorio donde opera para generar valor al negocio. Sin embargo, muchas empresas mineras aun no consideran que las poblaciones alrededor de la operación también son stakeholders importantes, para los cuales hay que generar valor compartido, y mantienen indiferencia al aporte de satisfacción de las necesidades humanas de esta población, impulsando violencia contra la empresa y la no consecución de los objetivos empresariales.

El presente trabajo de investigación concluye que las empresas mineras, desde la perspectiva social, son organizaciones de servicios, por que responden a todos los conceptos empresariales de servicios, como: “Toda empresa, cualquiera fuese su género y sector, que busque ser rentable y atienda satisfactoriamente a sus usuarios es una organización de servicios” (Mestanza, 2014, p.34). Al ser organizaciones de servicios deberá atender necesidades fundamentales de las personas: el valor añadido y la satisfacción del usuario, y de ser el caso, del cliente, siendo el usuario la población urbana y rural alrededor de la operación y cliente las organizaciones de base, comunales y gobiernos locales, obtener licencia social para operar y buscar ser rentable. Asimismo, para atender necesidades fundamentales es necesario utilizar el enfoque antropológico porque permite atender a la población de manera integral de acuerdo al modo de ser de la persona.

Finalmente, la licencia social para operar es consecuencia directa de la satisfacción del usuario/cliente, debido a que ninguna persona insatisfecha con la minería, sería coherente, que apoye a la minería.

CAPÍTULO 1. MODELO ESTRATÉGICO CON ENFOQUE ANTROPOLÓGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE UNA EMPRESA MINERA

El sector y la industria minera tienen en la actualidad un gran problema de inviabilidad social que aqueja a muchas de las empresas mineras en mayor o menor medida, generando que muchas de ellas no puedan desarrollar sus proyectos en sus diversas etapas. Por esta razón el presente trabajo de investigación plantea una hipótesis de solución a este problema no operativo a través de un modelo estratégico, compuesto por la estrategia, modelo de relaciones, modelo económico e indicadores gestión.

1.1. Diagnóstico del contexto externo del sector minero

El objetivo es hacer el diagnóstico del contexto externo evaluándolo de modo integral.

1.1.1. Diagnóstico del sector minero en el Perú

En el primer trimestre de 2017, el PBI creció 2,1 por ciento, luego de crecer 3,0 por ciento en el cuarto trimestre de 2016. El menor crecimiento observado en el trimestre correspondería al retraso de algunos importantes proyectos de infraestructura; a la moderación de la producción minera, que tuvo tasas extraordinarias de extracción de cobre en 2016 por el inicio de nuevos proyectos; así como a los efectos negativos de El Niño Costero. (Banco Central de Reserva del Perú, 2017a).

El Perú es un país minero por excelencia dada la calidad de los yacimientos y la diversidad de los mismos, posee grandes reservas de minerales, siendo uno de los productores más importantes a nivel mundial. Este sector es uno de los principales impulsores del crecimiento económico. (Huamaní, 2012)

La minería creció impulsada por la extracción de cobre y zinc, luego de superados los problemas técnicos del primer trimestre.

La minería metálica creció 3,9 por ciento durante el primer trimestre de 2017, moderándose con respecto al mismo trimestre del año pasado (25,0 por ciento). Ello responde principalmente a la menor producción de cobre y de oro, debido a un efecto base pues el año pasado iniciaron operaciones de dos nuevos proyectos; y en menor medida, a diversas dificultades técnicas enfrentadas por las empresas. Entre estas se pueden mencionar huelgas (Cerro Verde),

dificultades en el transporte hacia la planta concentradora y reducción del flujo de insumos por dificultad de acceso a la zona central por las fuertes lluvias.

Cabe resaltar que las empresas mineras ya han superado las dificultades técnicas mencionadas y vienen desarrollando su producción con normalidad. Así, se espera que la producción de cobre y zinc contribuyan al crecimiento del sector, en tanto la producción de oro disminuiría por menores leyes esperadas en Barrick y Yanacocha. (Minas y Petróleo, 2017, p. 6)

Con ello:

La minería metálica crecería 4,5 por ciento en 2017 y 6,5 por ciento en 2018. La producción de cobre durante el primer trimestre de 2017 creció 10,3 por ciento, tasa menor a la registrada en 2016. Esto es consistente con la entrada en operaciones, a inicios de 2016, de la ampliación de Cerro Verde y la recuperación de la producción de cobre de Antamina de finales de 2015. Ambos hechos favorecieron los datos de producción del primer trimestre de 2016. (Acción Solidaria para el Desarrollo, 2018)

El ritmo de producción de 2017 se sustentaría en la producción creciente de Las Bambas y Cerro Verde, esta última se convirtió en 2016 en la mayor productora de cobre del país. En 2018 continuaría el crecimiento de la producción de cobre por la expansión de Toquepala de Southern. Sin embargo, en el sector minero, la inversión en proyectos para los próximos dos años se ha revisado a la baja debido al anuncio de postergación en la toma de decisión del inicio de construcción de proyectos como Quellaveco, Mina Justa y San Gabriel, los que implicarían una inversión conjunta de alrededor de US\$ 5,1 mil millones. (“Editorial: Regalo Minero”, 2018)

No obstante, se espera que continúe la construcción del proyecto de Ampliación de la Mina Toquepala, cuya inversión total es de US\$ 1,2 mil millones. Cabe señalar que, al primer trimestre de este año, Southern reportó la ejecución del 58 por ciento en la construcción y US\$ 623 millones de inversión acumulada en el proyecto. Asimismo, estima que el proyecto culminará en el segundo trimestre de 2018. (Banco Central de Reserva del Perú, 2017b)

1.1.1.1. Rentabilidad del sector

El balance del desempeño de la actividad minera del país durante el 2016 fue positivo, a pesar de todo y se puede proyectar el futuro desenvolvimiento del sector con una expectativa optimista. (Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería, 2016, p. 5)

Dicho esto, bien vale aquí detenernos en el ‘pese a todo’ porque es esta frase la que resume la diferencia entre lo que logró la industria minera del país durante el

año 2016, y lo que lograron sus pares de otros países con las que compite. Y es que, en estricto, el 2016 no fue un buen año para la minería en el mundo. De hecho, para la mayoría de ‘países mineros’ fue más bien un año malo, marcado por la caída de los precios internacionales de los metales, escasez de capitales, desplome de las inversiones en exploración y un magro crecimiento o marcada desaceleración de las principales economías del mundo comenzando por la de China. (“Economía china se enfría”, 2017)

Pero pese a ese contexto adverso que dominó 2016, la industria minera peruana logró no solo consolidar el desarrollo de grandes proyectos inaugurados el año pasado (Constancia, Toromocho) y poner en marcha otros (Las Bambas, Ampliación de Cerro Verde, Tambomayo), sino mantener en marcha la ejecución de nuevos proyectos que entrarán en operación en los próximos dos a tres años. Y eso es, junto con las crecientes cifras de producción de metales, principalmente de cobre, que esos nuevos proyectos han aportado, lo más destacable que nos deja el balance del año 2016 en el sector. (Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería, 2016, p. 8).

La rentabilidad patrimonial (ROE) de las firmas mineras líderes, subió a 7.3% en el tercer trimestre del 2016, desde 1% en similar periodo del 2015. A nivel de empresas, todas reportaron sólidos resultados operativos gracias al exitoso programa de reducción de costos llevado a cabo en los últimos trimestres. Cerro Verde, Milpo, Minsur y Southern Copper registraron ganancias.

1.1.1.2. Crecimiento del sector

La minería peruana en el 2016 ha atravesado un año cuyo balance está marcado por la dicotomía de sus resultados. Porque obtuvo resultados más que positivos en los rubros de la producción y la concreción de proyectos, pero claramente negativos en el social. Y es que, una vez más, los enfrentamientos por conflictos relacionados con temas ambientales de diversos proyectos mineros, algunos violentos y con víctimas mortales, empañaron los logros registrados por el sector en el año. Los primeros, sin embargo, alcanzan para ver el futuro con optimismo. (Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería, 2016).

El otro rubro positivo del balance del sector minero peruano, y que aporta decisivamente a una visión optimista respecto a su futuro, fueron los proyectos que, pese a la adversa coyuntura externa e interna, lograron hacerse realidad durante el año, en unos casos, y consolidar su avance, en otros. En el primer grupo se inscriben Las Bambas, que empezó a producir a inicios del año 2016, con una inversión de US\$ 10,000 millones, y la Ampliación de Cerro Verde, que entró en producción y que cuya inversión alcanzó los US\$ 5,000 millones. La entrada en operación de esos dos megaproyectos ha tenido un impacto

significativo en el PBI Minero en los últimos meses, alcanzando un 30% de crecimiento aproximadamente. (“Minera Las Bambas en Perú”, 2017).

Al respecto, se estima que Las Bambas y Cerro Verde incrementarán la producción de cobre en un 50%, alcanzando a producir 2.2 millones de toneladas, lo que significa que el país recuperará el segundo puesto de productor cuprífero mundial, mientras que China pasará a tercer lugar con 1.7 millones de toneladas. Adicionalmente, en perspectiva, a fines de 2017, cuando estos dos proyectos mineros estabilicen su producción, se alcanzará hasta los 2.8 millones de toneladas, lo que convertirá al Perú en uno de los principales productores de cobre del mundo. En el segundo grupo, los que consolidaron su desarrollo en el año, están Antapaccay, que entró en operación el 2012, con inversión de US\$ 1,700 millones; Toromocho, a mediados de 2014, con una inversión de US\$ 1,500 millones; y Constancia, a mediados de 2015, con US\$ 1,700 millones. (“En cinco años, hemos logrado”, 2016).

“Pero también se afirmaron otros proyectos de menor envergadura, aunque igualmente importantes, de tipo polimetálicos, los cuales comprendieron inversiones que oscilan entre los US\$ 100 y los US\$ 600 millones, tales como Tambomayo, Mallay, La Arena o Shahuindo.” (“En cinco años, hemos logrado”, 2016).

Como parte del balance del año podemos señalar, dentro lo destacado como positivo, que, a nivel de Latinoamérica, el Perú mantuvo su posición como el país con la mayor cantidad de reservas de oro, plata, plomo y zinc; y ocupando el segundo lugar en reservas de cobre y molibdeno. (Banco Central de Reserva del Perú, 2017b)

1.1.1.3. Tendencias del sector

Las perspectivas de la minería para el año 2017 son positivas, aunque con varios retos debido a factores que se explicaran a detalle:

Resultados presidenciales brinda confianza a la inversión privada. Durante las campañas presidenciales, existía incertidumbre respecto a las políticas asociadas al sector minero y un riesgo latente en la falta de confianza de los inversionistas. El nuevo gobierno deberá implementar medidas que permitan desarrollar proyectos que se encuentren en paralización, principalmente por conflictos sociales, así como reforzar el comportamiento que mantuvo el gobierno pasado a través de las mesas de diálogo, el cual ha mostrado resultados débiles debido a la presencia de grupos organizados bajo la tutela de ONG’s que incentivan a las poblaciones a deplorar cualquier inversión minera. (Massicot, Parra, & Navarrete, 2013).

La elección de gobernantes regionales y municipales anti mineros en las últimas elecciones generan incertidumbre a los inversionistas. La elección de Gregorio Santos en Cajamarca y otros representantes municipales anti mineros genera incertidumbre sobre proyectos importantes a desarrollarse los siguientes años como Conga, Galeno, Shahuindo, Tía María, entre otros, lo que significaría mayores trabas a los esfuerzos del gobierno para impulsar las inversiones. A lo mencionado se le agregaría el riesgo que presentan las inversiones ya realizadas, de sobremanera los que presentan estudios de impacto ambiental y las que se encuentran en exploración. (Saldarriaga, 2015).

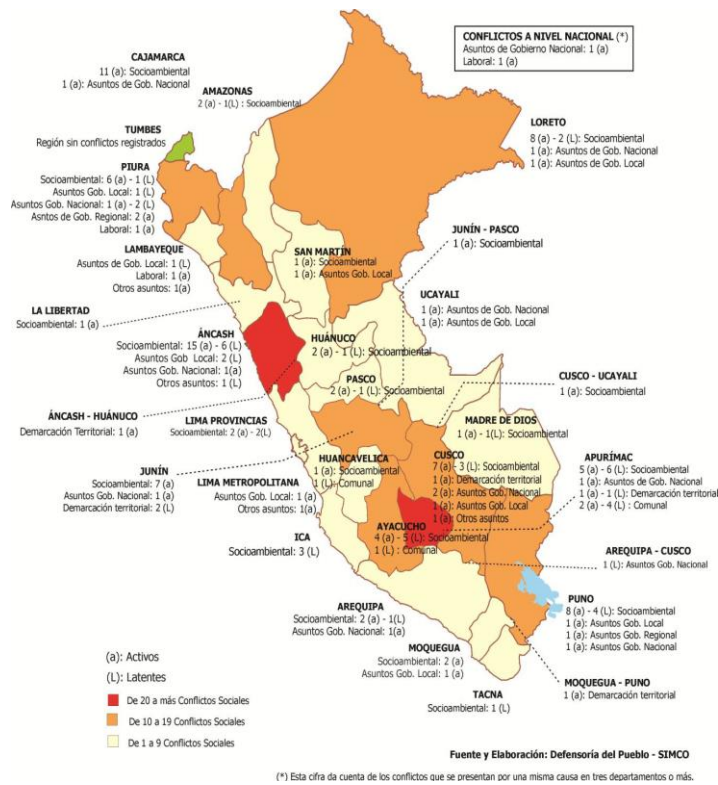
Los conflictos sociales tienen una larga lista de proyectos paralizados que

representan el 30% del monto total de inversiones para los próximos años tales como: Conga (Cajamarca), Cañariaco (Lambayeque), Río Blanco (Piura), Tía María (Arequipa), Los Chancas (Apurímac), la ampliación de Toromocho (Junín), Toquepala (Tacna), relaves del proyecto Bofedal II (Puno), Shahuindo (Cajamarca), Salmueras de Sechura (Piura), Anubia (Puno) y Santa Ana (Puno); que generan grandes pérdidas tanto en el ámbito económico como social para el país. (Falen, 2016).

De acuerdo a la Defensoría del Pueblo y su reporte mensual de conflictos sociales número 159, los conflictos sociales a mayo del 2017, tienen registrados 179 conflictos, 123 activos que representan el 68.7% y 56 en estado de latentes que representan el 31.5%; en cuanto a la tipología, los casos socio ambientales son los más numerosos y representan el 70,9 % del total (127 casos) y el 72.4% de los activos (89 casos), asimismo de los 127 conflictos socio ambientales el 64.6% corresponden a conflictos relacionados a la actividad minera (82 casos) y el 64% de los activos (57 casos).

A continuación, se presenta la distribución territorial de los conflictos reportados por Defensoría del Pueblo, a mayo del 2017, teniendo a Ancash con 25 casos, seguido de Apurímac con 20 casos, y Cusco (15), etc. Ver figura 1: “Perú: Casos registrados por región, según tipo y estado, mayo 2017”.

Figura 1. Perú: Casos registrados por región, según tipo y estado, mayo 2017



Fuente: Defensoría del Pueblo (2017)

Los conflictos tienen raíces diversas, pero principalmente socio ambientales. Se prevé que, para los próximos años, unos de los principales focos de conflicto seguirán siendo la minería y la minería ilegal e informal. A manera de monitorear e informar mensualmente acerca de los actores, problemas y desarrollo de los conflictos sociales, la defensoría del pueblo ha establecido el mapa de conflictos socio ambiental. El rol del Estado no ha sido bueno para tratar de reducir el nivel de los conflictos. Se espera que tome un rol más activo a través de las mesas de diálogo y mayor atino por parte de los Ministerios de Minería y Energía, del Medio Ambiente y de Agricultura para explicar los beneficios de las inversiones y resultados de los EIA, el Estado deberá incrementar su capacidad de gestión para el bienestar social y brindar un mensaje de soporte institucional hacia los inversionistas. (Defensoría del Pueblo, 2016).

Acceso a agua y energía: Resulta ser bastante importante debido al alto costo, su escasez relativa y los conflictos en torno a estas por parte del gobierno y comunidades. La energía resulta ser una parte vital para determinar los costos operativos de las empresas, por lo que el aumento en las tarifas es un riesgo latente. El agua puede llevar a un aumento significativo de los costos y limitar las perspectivas de los proyectos de expansión. Por un lado, se encuentran los

conflictos sociales con las comunidades por el recurso y en segundo plano, el agotamiento de las reservas y la disminución en la calidad del mineral puede ocasionar que aumente el consumo de agua, lo que lleva a un aumento significativo por costo de tonelada de mineral. Los derechos del agua son otorgados por la Autoridad Nacional del Agua, siendo independientes del derecho de concesión. Existen diferentes regulaciones dentro del marco legal peruano, como lo son cuando la empresa quiera perforar pozos o cuando encuentre agua como resultado de esta. Asimismo, se debe realizar pagos de acuerdo al volumen de agua otorgada, así como un continuo control del agua de modo de minimizar los impactos ambientales, además de cumplir ciertos estándares para los depósitos de residuos. (Cruz, 2017, p. 8).

Uso del Suelo: Este punto suele ser el principal de los enfrentamientos entre comunidades campesinas y empresas mineras. Las empresas se encuentran más preocupadas en mitigar los efectos sobre la naturaleza. Hoy en día el acceso restringido a la tierra se está convirtiendo en un tema nuevo, lo que a su vez está ocasionando que haya una limitación al acceso de tierras, o los costos resultan ser excesivos. En el Perú, las comunidades son generalmente las dueñas de las tierras, no obstante, estas tierras serán concesionadas de manera que el titular de la concesión pueda tener la propiedad en la extracción de los recursos que se encuentren en esa zona. (Cruz, 2017, p. 8).

Aumento y cambios en la regulación: Normalmente estas pueden restringir o facilitar las operaciones de los negocios, a través de cambios en la legislación y nuevas leyes que impactan en los impuestos, recursos naturales, empleo y manejo ambiental. Muchas empresas dedican mucho tiempo y capital en mantener su buena reputación, así como un buen gobierno corporativo, al ser transparentes y adhiriéndose a las regulaciones mencionadas; de manera que les permite mantener sólidas relaciones con el gobierno y provee una plataforma para ganar acceso a nuevos proyectos. Actualmente, el gobierno en sus esfuerzos para desarticular la minería ilegal, con la regulación de insumos químicos se encuentra perjudicando el desempeño de la gran minería formal. (Cruz, 2017, p. 8).

Fenómeno del Niño: Un riesgo adicional para los próximos años que afrontarían las mineras, sería el corte de la llegada de suministros a las operaciones, y la salida de concentrados a los puertos. Se necesitan mantener los cauces de los ríos limpios, así como la red vial despejada. El principal riesgo lo concentran las regiones del norte del país como Piura, Cajamarca, La Libertad que necesitan traer el mineral de zonas alejadas a los puertos de la costa. En la zona centro será muy difícil si la carretera central quedara bloqueada ya que en ese caso los productos no podrían llegar con normalidad al puerto del Callao. (Cruz, 2017, p. 8).

1.1.1.4. Oportunidades y amenazas

Según el Banco Central de Reserva (BCR), se espera un crecimiento en el sector minero peruano de 11.60% para el 2017,

asociado a la mayor producción esperada de Cerro Verde y Las Bambas, aunado al inicio de operaciones en el 2015 de importantes proyectos mineros como Toromocho y Constancia, junto con la recuperación en la producción de Antamina. Estas previsiones se pueden ver afectadas ligeramente por retrasos en las ampliaciones e inicio de operaciones de diversos proyectos, sin embargo, el punto más importante y que afecta en mayor medida las operaciones de algunos proyectos mineros son los conflictos sociales, que a la fecha tiene en pausa a proyectos como Conga y Tía María.

Los conflictos sociales asociados al sector minero representan el 64.6% del total de conflictos, lo que ha significado pérdidas en el ámbito económico y social en las regiones del país. Estos problemas presentan raíces socios ambientales y económicos. Se prevé que, para los siguientes años, la tendencia sobre los conflictos que involucren a la minería se mantendrán, de sobremanera los que implican a la minería informal e ilegal. Si bien, las mesas de diálogo han presentado un avance en cuanto al manejo de conflictos, el Estado deberá seguir mejorando su capacidad de gestión para el bienestar social y brindar un mensaje de soporte institucional por parte del Estado hacia los inversionistas. Lo mencionado debe de trabajarse asertivamente, ya que al analizar la cartera de proyectos a realizarse en los siguientes años por US\$ 56,714 MM, no se observa más proyectos transformacionales a partir del año 2018. De esta manera, considerando la importancia de la minería en la economía peruana, el gobierno tiene la necesidad de brindar mensajes y acciones de confianza para incentivar las inversiones privadas.

Se debe resaltar que muchas empresas mineras se encuentran en un proceso de recorte de costos (mayores eficiencias de suministros, replanteo de contratos con proveedores) así como la suspensión de operaciones de exploración como es el caso de las empresas junior debido a los menores ingresos que se podrían tener ante el incremento de los precios de los *commodities*.

Es así que se espera que continúe la volatilidad en los precios ante un escenario económico internacional incierto con una mayor probabilidad que persista una tendencia a la baja. De esta manera, las proyecciones de los precios de los metales no son favorables, el FMI proyecta que los precios en general de los metales caerán aproximadamente un 1% en el 2017, originado por la

incertidumbre de la demanda, específicamente de China, como al aumento de oferta. (Álvarez & Zeballos, 2016, p. 3-4).

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO DE LAS EMPRESAS MINERAS

El objetivo es hacer el diagnóstico del contexto interno de las empresas mineras, analizándolas y evaluándolas de modo integral.

2.1. Activos que rentabiliza la empresa

Todas las empresas mineras tienen activos que rentabilizan para alcanzar su misión, objetivos y metas estratégicas empresariales, por lo que es necesario identificarlos y entender la importancia de cada uno de estos para gestionarlos coherentemente.

2.1.1. Recursos naturales

2.1.1.1. Reservas de minerales

Los recursos minerales son potencialmente valiosos, cuando son legal, económica y técnicamente factible de extraer, convirtiéndose en el activo más valorado debido a que de su explotación depende la existencia de la empresa.

2.1.1.2. Tierra o suelo

Es un recurso natural donde se desarrollan las diferentes etapas de la actividad minera, se necesita rentabilizar cada metro cuadrado para el desarrollo de la operación y de sus componentes.

2.1.1.3. Agua

Es otro de los recursos naturales que sirve para desarrollar los procesos en las diferentes etapas de la vida de la mina, siendo absolutamente necesario para poder explotar de manera eficaz las reservas de minerales.

2.1.2. Operación y sus componentes

La operación y sus componentes son activos que las empresas mineras necesitan rentabilizar para el logro de sus objetivos empresariales, necesitan operar eficientemente en condiciones normales.

2.1.3. Productividad de los recursos humanos

El factor humano cobra una relevancia fundamental, ya que, si hay un recurso que marca la diferencia y es verdaderamente estratégico en todos los procesos, son las personas en las organizaciones.

Cualquier organización que pretenda ser exitosa debe basarse en unos elementos sólidos y eficientes. No hay activo más importante que las personas, y cualquier esfuerzo que tenga como foco el desarrollo de las mismas, será una apuesta segura. Por tanto, es de suma importancia tener un adecuado gobierno de ellos, coherente con la misión de la empresa y la libertad de las personas.

2.2. Necesidades de la empresa

“Las organizaciones, al igual que las personas cuentan con necesidades que deben ser satisfechas, sino logra satisfacerlas por un periodo considerable de tiempo, la organización se estanca, retrocede y hasta desaparece”. (García, 2011, párr. 5).

Las necesidades actuales de las organizaciones derivan de sus propios objetivos, que, en momentos como los actuales, están centrados en sobrevivir, además de obtener lo máximo con los mínimos recursos.

Las empresas en general tienen la necesidad de maximizar valor que involucra la creación y protección del valor, estas necesidades deben satisfacerse para que la empresa pueda existir, desarrollarse y tener sostenibilidad en el tiempo. Las más importantes son:

2.2.1. Resultados económicos superiores

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. (Sánchez, 2002, p. 5).

Por lo que se convierte en una necesidad básica a satisfacer para poder existir o no, y tener sostenibilidad en el tiempo. Los resultados económicos superiores o rentabilidad superior miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos.

2.2.2. Prestigio o reputación de la empresa

Las percepciones de los grupos de interés sobre el comportamiento de la compañía son en la actualidad la principal palanca de valor de la industria, estas percepciones dependen de la calidad del relacionamiento que la compañía tenga

con los grupos de interés; estudios demuestran que las empresas con alta reputación están valoradas hasta un 150 por ciento más que las que cuentan con reputaciones mal calificadas (García, 2011).

“Las empresas generan así cuantiosas ganancias por su buena reputación, pero también enormes pérdidas por no tenerla, situación que tarde o temprano habrá de reflejarse en el estado de pérdidas y ganancias o balance financiero.” (Felipe, 2009). El capital en reputación no figura en los balances de las empresas, pero no tardará mucho en hacerlo.

En tales circunstancias, no es de extrañar que la reputación reciba hoy máxima atención en el mundo de los negocios, incluso con enormes sumas de dinero para mejorarla a través de los distintos medios informativos y, en especial, de la publicidad o las estrategias de comunicación y marketing, siendo conscientes los directivos de que el aumento en las ventas y la licencia social para operar, fuente clave de los ingresos, depende en gran medida de la reputación y, por ende, del posicionamiento de su marca, nombre o reconocimiento público, y esta a su vez, depende de la calidad en el trato de los grupos de interés. (Felipe, 2009).

Por tanto, el prestigio o reputación es otra necesidad básica que toda empresa minera debe satisfacer, ya que le permitirá tener legitimidad en la sociedad, en el sector, y en el territorio donde opere para poder desarrollarse de manera exitosa.

2.3. Intereses de la empresa

Las empresas tienen intereses y objetivos empresariales que persigue con el fin de crear y generar valor al negocio, es de suma importancia tener claridad sobre estos para poder gestionarlos.

2.3.1. Acceso a la tierra o suelo

En América Latina, los territorios ricos en minerales generalmente están en manos de agricultores o comunidades indígenas y campesinas que dependen de estos para su subsistencia, como los proyectos extractivos pueden limitar el uso de la tierra a futuro por parte de las comunidades locales, obtener el permiso para nuevos proyectos extractivos es crucial y de vital importancia. Por tanto, el acceso a la tierra es uno de los principales intereses de las empresas mineras, debido a que sin este no podría desarrollar sus actividades extractivas (Huamaní, 2012).

2.3.2. Licencia social para operar

En nuestro país los conflictos sociales vinculados a la actividad minera se han ido incrementando de manera exponencial, lo que estaría detrás de las protestas es una disputa por estilos de vida, relaciones entre poblaciones y entorno; de un

lado, comunidades que buscan preservar relaciones tradicionales y sus propios intereses y, del otro, empresas y Estado que aceptan que la minería altera sustancialmente esas relaciones, pero consideran que los beneficios que se generan sobrepasan largamente los costos. (Bobadilla, García, Lavado, & Núñez, 2013, p. 40).

Los accidentes en minas, los fallecimientos por motivos relacionados a las mineras, los pasivos mineros producto de prácticas poco responsables en el pasado, las protestas de las comunidades y oponerse a las obligaciones de rehabilitación minera han tenido un impacto significativo en la imagen del sector; y en cambio, ha complejizado la habilidad de las empresas a mantener su licencia social. (Bobadilla, García, Lavado, & Núñez, 2013).

Este contexto obliga a las empresas extractivas a plantearse un nuevo desafío que consiste en establecer políticas empresariales que gestionan el interés de conseguir una “licencia social” para operar.

“Las empresas mineras necesitan basar su sustentabilidad en un planeamiento de largo plazo y mantener una operación que sea cercana a las comunidades locales”.

2.3.3. Prestigio o reputación empresarial, valor de marca

Las empresas no consiguen el valor agregado solamente a través del control de sus costos, el uso eficiente de sus recursos y el manejo de sus estrategias organizacionales y/o comerciales. Hoy, el factor determinante pasa por el desarrollo de los recursos intangibles; el valor de la marca traducido a imagen y reputación empresarial.

Reputación, es el reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado del cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general. En este sentido reputación empresarial es un activo que suma valor a la organización en su conjunto, en resumen, al negocio, por tanto, un interés empresarial de vital importancia. (Bobadilla, García, Lavado, & Núñez, 2013).

2.3.4. Requisitos legales del gobierno

En el país existen requisitos y normas legales que el gobierno establece para regular la industria extractiva.

Estas normas regulan las relaciones entre los organismos y entidades del estado y de los particulares entre sí, sobre las actividades de prospección, exploración, explotación, beneficio, transporte, aprovechamiento y comercialización de los

recursos no renovables que se encuentren en el suelo o subsuelo, así sean de propiedad de la nación o privada (“El Contexto Legal”, s.f., párr. 28).

Por tanto, es de interés empresarial el cumplir con el marco legal minero establecido para poder obtener las licencias correspondientes y desarrollar sus actividades extractivas en nuestro país.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DE LAS EMPRESAS MINERAS

El principal problema que tienen las empresas mineras es que no tienen licencia social para operar, muchos proyectos mineros se hacen inviables debido a una creciente insatisfacción de la sociedad civil.

La insatisfacción de la sociedad civil, población urbana y rural alrededor de la operación minera, es cada vez más creciente alrededor de las operaciones, la población rural y urbana reclaman: tranquilidad, mayor inversión social, empleo, contratación local, y mitigación por los impactos del desarrollo de las actividades mineras. En muchos casos esta insatisfacción también está cargada con los pasivos de la gestión minera anterior en nuestro país: sin cuidado por el ambiente, sin preocupación por las personas de los alrededores, en algunos casos por el desprecio y por la poca preocupación por la seguridad de los trabajadores. Por tanto, es necesario entender las causas de su insatisfacción de la sociedad civil, analizando cuáles son sus motivos y motivaciones.

3.1. Activos que rentabiliza la sociedad civil

La sociedad civil, población urbana y rural alrededor de la operación minera, tiene activos que le interesa rentabilizar para alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades como sociedad, por lo que le interesa rentabilizar el uso o impacto de:

3.1.1. Recursos naturales

3.1.1.1. Reserva de minerales

Es un activopreciado para la sociedad civil, debido a que de su explotación depende su potencial desarrollo presente y futuro. Es un bienpreciado en disputa con las empresas mineras debido a que estos recursos están bajo el suelo de propiedad de la población urbana o rural.

3.1.1.2. Tierra o suelo

Es un activo vital que explotan la sociedad civil para su subsistencia, le permite desarrollar actividades productivas como agricultura y ganadería, etc., para satisfacer sus necesidades básicas. Es un bienpreciado en disputa con las empresas mineras debido a que en el subsuelo se encuentran las reservas de minerales de interés de la empresa minera.

3.1.1.3. Agua

Es otro activo vital que explota la sociedad civil para su subsistencia, le permite desarrollar actividades productivas como agricultura y ganadería, etc., para satisfacer sus necesidades básicas. Este es otro bienpreciado en disputa con las empresas mineras debido a que el recurso es escaso y ambos necesitan este recurso para el desarrollo de sus actividades.

3.1.2. Viviendas e infraestructura social

Las viviendas e infraestructura social, son activos muy valorados por la sociedad civil que les permiten obtener valor agregado en sus actividades primarias, por tanto, son activos que los rentabilizan y valoran mucho. Este es otro bien en disputa con las empresas mineras debido a que mucha de esta infraestructura social está ubicada sobre el suelo de interés para desarrollar los proyectos mineros y es necesario reubicarlos.

3.1.3. Productividad de los recursos humanos

Los recursos humanos es uno de los activos más importantes y vitales de la sociedad civil, de este depende el logro de sus objetivos de desarrollo, por lo buscara rentabilizar su tiempo aprovechando las oportunidades que genera la minería, en el contexto de que representa la mejor opción respecto a costo de oportunidad.

3.2. Necesidades de la sociedad civil

La sociedad civil alrededor de los proyectos mineros es una sociedad con mucha pobreza debido a la ausencia del estado, principalmente en su labor redistributiva de los aportes de la minería, trayendo como consecuencia el empobrecimiento de las poblaciones alrededor de las operaciones mineras, personas que sufren muchas carencias, sienten que les hace falta cosas, necesidades que no están cubiertas y por tanto insatisfacciones que los conllevaran a hacer planes y a actuar para cubrir estas necesidades, teniendo alrededor de ellos, solo proyectos mineros como única esperanza para conseguir satisfacer estas necesidades.

3.3. Intereses de la sociedad civil

Teniendo en consideración las necesidades precisadas en el acápite anterior y el contexto de pobreza de la población por ausencia del estado, las personas actuaran movidas por la búsqueda del logro de satisfacciones propias y de terceros, debido a que no son indiferentes a lo que ocurre a su alrededor, y desarrollaran un exacerbado interés en las empresas mineras cercanas como única fuente potencial para la satisfacción de sus necesidades.

3.4. Desde el punto de vista de la sociedad civil ¿Qué oportunidades ofrece la minería?

3.4.1. Oportunidad de mitigación y/o compensación

La sociedad civil en su evaluación a priori para lograr la satisfacción de sus necesidades ve una oportunidad en la mitigación y/o compensación, cuando las empresas mineras gestionan sus impactos socio-ambientales. El problema de esta perspectiva es que, en el extremo, la población tiene un aprendizaje negativo, autodefiniéndose como impactada sin importar si es real o no, con el único objetivo de lograr beneficios, al ser esta opción el único camino para aprovechar las oportunidades que genera la minería termina destruyendo valores de las sociedades, degradando la relación y generando una relación de chantaje y extorsión.

3.4.2. Oportunidad de desarrollo

La sociedad civil en su evaluación a priori para lograr la satisfacción de sus necesidades ve también una oportunidad de trabajo coordinado con las empresas mineras a través de proyectos de desarrollo sostenible cuando las empresas gestionan su enfoque de responsabilidad social. El problema es que no es un proceso inmediato, es un trabajo más laborioso y de largo plazo, trabajo coordinado y conjunto que implica contrapartida de la sociedad, en el que muchas veces, la sociedad no está dispuesta a colaborar.

En esta perspectiva la sociedad civil a través de sus directivos o autoridades debidamente articulados con la población a la que representan, pueden trabajar con la empresa desde una perspectiva multi actor, es decir, donde la sociedad civil y la empresa trabajen de manera coordinada, como socios, con una visión conjunta de desarrollo sostenible, para aprovechar las oportunidades que genera la minería.

CAPÍTULO 4. CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS EMPRESAS MINERAS

Toda empresa minera tiene capacidades que pueden capitalizar para ser eficaces en el logro de sus objetivos empresariales. Estas capacidades varían en función de sus políticas y estrategias empresariales. Cuando se trata de gestionar las relaciones entre la empresa y la sociedad civil es importante para las empresas revisar su rendimiento en cinco áreas claves: gestión de la inversión social, gestión del desarrollo local de proveedores, gestión de impactos de las operaciones, gestión de la comunicación efectiva y gestión de confianza con los actores clave. (Domínguez, 2008)

4.1. Capacidad de gestión de inversión social

Las compañías de todo el mundo se comprometen en iniciativas de inversión social, como una forma de promover el desarrollo local y de beneficiar a los actores clave en sus áreas de operación. Para el sector privado, la inversión social, un componente del desempeño social y la responsabilidad corporativa, está vinculada a la competitividad y a la creación de un entorno propicio para la inversión privada. En contextos donde los riesgos sociales y las expectativas son altas, los beneficios canalizados de manera efectiva a través de programas de inversión social pueden ayudar a las empresas a obtener una licencia social para operar, tener acceso a determinado territorio, reducir riesgos del proyecto y reputacionales, aumentar la productividad, cumplir con los requisitos del gobierno o estándares globales y/o competir exitosamente por el próximo emprendimiento. (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012, p. 39).

Las buenas prácticas en esta área continúan evolucionando. Las compañías han dejado de lado las donaciones filantrópicas y las prácticas *ad hoc* y están adoptando maneras más sofisticadas y estratégicas de planificar y ejecutar sus programas de inversión social. Hay un énfasis mayor en el argumento empresarial, en ver la inversión social a través del lente del riesgo y la oportunidad, y en crear “valor compartido” al alinear los objetivos y competencias con las prioridades de desarrollo de los actores locales clave. Otras tendencias apuntan al desarrollo del capital social y apropiación local, a través de los procesos de involucramiento de los diferentes actores clave, y la implementación de estrategias de sostenibilidad y transferencia de responsabilidades, la medición y comunicación de resultados, todo ello para optimizar el valor comercial derivado de la inversión social. (Oxfam Internacional, 2007, p. i).

La Inversión social estratégica se define como: Las contribuciones o acciones voluntarias de las empresas para ayudar a las comunidades en sus áreas de operación a responder a sus prioridades de desarrollo, y aprovechar las oportunidades creadas por la inversión privada. Las acciones deben ser sostenibles y estar alineadas a los objetivos del negocio. El uso del término inversión implica la expectativa de un “beneficio” y señala que el apoyo de la empresa para el desarrollo comunitario debe verse de la misma manera que otras inversiones comerciales. Aunque el mayor aporte que realiza una compañía normalmente reside en el impacto positivo del propio negocio a través del empleo, contrataciones, cadena de proveedores y pago de impuestos, los programas voluntarios de inversión social ofrecen una valiosa oportunidad adicional para incrementar los impactos positivos y los beneficios socioeconómicos. A través de la inversión social, las empresas apoyan el desarrollo de capacidades, el acceso a los servicios sociales y de infraestructura, el desarrollo de medios de subsistencia, las microfinanzas, las transferencias de competencias, y similares, a menudo en contextos donde los niveles de pobreza son altos y donde las empresas y comunidades compiten por el uso de la tierra y de los recursos naturales. (Felipe, 2009).

Un enfoque estratégico estimula a las empresas a pensar de forma creativa y con un criterio interfuncional sobre las diferentes formas de aumentar los beneficios destinados a la población local. Esto implica aprovechar todas las posibilidades que el sector privado tiene para ofrecer, desde las oportunidades relacionadas con la actividad principal y la cadena de proveedores, pasando por competencias, activos y conocimientos empresariales, hasta aprovechar los contactos clave, redes y socios. En este sentido, la inversión social puede verse como una herramienta estratégica que puede combinarse con otros esfuerzos para generar valor, tanto para la empresa como para las comunidades vecinas. (Sequeira & Warner, 2017, p. 7).

Teniendo en consideración que las empresas tienen recursos limitados para gestionar inversión social en su área de influencia natural, es necesario que tenga un enfoque estratégico de inversión social que involucre a la sociedad civil para el desarrollo sostenible. Un enfoque con participación de múltiples actores, de coordinación con el gobierno local, regional y nacional, organizaciones públicas y privadas que participen dentro del territorio con el fin de organizar una red de relaciones sinérgicas que permitan generar inversión social sostenible. Asimismo, hay que tener en cuenta que más allá de la calidad de los resultados, existe un factor muy importante y decisivo para el logro de la sostenibilidad de la inversión social, que es la confianza generada entre todos los actores participantes sin la cual la sociedad y la sostenibilidad no sería posible. Por tanto, hay que enfocarse en la calidad de las interacciones humanas y sus buenas intenciones entre todos los actores, si el objetivo es generar valor compartido.

4.2. Capacidad de gestión de desarrollo local de proveedores

Las industrias extractivas tienen la capacidad de generar oportunidades mediante la inversión en actividades de capacitación técnica y transferencia de tecnología a los trabajadores y las empresas locales. Estas capacidades técnicas, que actualmente se exigen en el mercado mundial, proporcionan a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ampliar sus horizontes y reducir el riesgo de desempleo. (Marangoly, 2016, párr. 4).

Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, el desarrollo de contenido local en torno a las industrias extractivas puede tener efectos transformadores en la comunidad y la economía. Además, proporciona a las empresas un amplio margen para operar, gracias a la distribución de beneficios. (Marangoly , 2016, párr. 21).

Las oportunidades también se dan en las sinergias de múltiples actores para generar desarrollo sostenible y generar mayores oportunidades de empleo y contratación local más allá de las oportunidades que genera la operación minera.

4.3. Capacidad de gestión de impactos de la operación

La senda conducente a mejores prácticas en minería en América Latina está plagada de dificultades debido a los complejos vínculos que existen entre la alta intensidad de los metales, su concentración espacial en formaciones geológicas específicas, y las condiciones socioeconómicas, que convierten a esta actividad en una de las más atractivas desde el punto de vista financiero, pero a la vez, en una de las más dañinas de la región. Su expansión incontrolada en muchas cuencas hidrográficas en tierras bajas de América Latina sigue dejando tras de sí fuertes impactos ambientales, cambios culturales, disturbios sociales y preocupaciones por la salud humana. No obstante, bien gestionado, el sector minero puede desempeñar un papel significativo en el desarrollo a corto plazo de las economías regionales: crea empleo, incrementa los ingresos públicos, apoya el crecimiento de las empresas locales y construye infraestructura para fines públicos: caminos y centrales eléctricas. (Hammond, Rosales, & Ouboter, 2013, p. iv).

En el largo plazo, sin embargo, la minería mal administrada y regulada puede generar considerables costos ecológicos y sociales que simplemente se trasladan a generaciones futuras. Esto ocurre, en particular, cuando los gobiernos y las mineras no reinvierten en forma eficaz las ganancias de la actividad minera para mejorar las condiciones sociales y ambientales. (Hammond, Rosales, & Ouboter, 2013, p. iv).

Hay que tener en cuenta los vínculos que median entre los factores primarios que impulsan la minería, la manera en que interactúan con la geología regional y como concentran los efectos en determinadas cuencas hidrográficas, y las repercusiones ecológicas y sociales primarias que pueden erosionar los beneficios económicos derivados de la producción, si no se administra debidamente. Podrían evitarse o mitigarse estas repercusiones por medio de una combinación de enfoques destinados a normalizar los procesos, las estructuras y las relaciones mineras con políticas y acciones adaptadas a las circunstancias y basadas en incentivos. (Oxfam Internacional, 2007, p. 7).

Asimismo, con las capacidades de las empresas mineras para gestionar prioritariamente en prevención los riesgos operacionales y en caso surjan los impactos socio ambientales tener la capacidad de resarcir inmediatamente y de manera responsable los daños ocasionados.

4.4. Capacidad de gestión de comunicación efectiva

La comunicación efectiva orientada a la minería tiene diferentes perspectivas: en primer lugar, está la relación entre empresa y población. Las empresas mineras deben tener una minuciosa gestión en cuanto a la comunicación, puesto que son empresas que tienen sus centros de labores principales en lugares remotos o en pequeñas ciudades al interior del país, en donde es obligatorio el trato directo con los pobladores. Esto es un elemento muy delicado, teniendo en cuenta que muchos de estos lugares tienen altos índices de pobreza, analfabetismo y abandono del Estado. Si bien las empresas tienen gran cuidado para obtener licencias de las autoridades competentes como el Estado, los gobiernos regionales, y de las instituciones que les otorgan los permisos necesarios para sus actividades; existe este factor humano que es la población aledaña a los centros de operaciones mineras que con frecuencia no es debidamente comunicada. Si hay problemas de comunicación entre la empresa y la población, los pobladores se sienten abandonados, y esto podría generar conflictos sociales.

Algunos estudiosos afirman que los conflictos sociales pueden ser orientados por corrientes ideológicas antimineras, como el marxismo, que propone que la propiedad privada es una aberración, y que el territorio y los bienes son del pueblo, esta ideología ataca entidades privadas de cualquier índole, una de ellas la industria minera privada. En el tiempo contemporáneo, también se ha aplicado esta doctrina como un marxismo ambientalista en ONG's a favor de términos ambientales, salud, entre otros que apuntan contra la minería; las poblaciones tienen diversas preocupaciones, que, apoyadas en la ideología antes mencionada, pueden llegar a ser una amenaza a la minería. Entre sus inquietudes resaltan aspectos como contaminación del ambiente, de sus casas, de su entorno, y también de otras formas de alteración de la vida que ellos llevan; lo cierto es

que la minería legal no busca entrar a zona poblada con la intención de contaminar todo lo que encuentre, la realidad prueba que la industria tiene una percepción alta del ambiente y busca mejores estudios dirigidos al control de la contaminación que se pueda producir y a la reconstrucción ambiental al término de la mina.

Estos y otros aspectos deben emplearse en la comunicación con la población, esta, como se indicó, es sumamente importante, porque es donde se integra la empresa a la zona, las comunicaciones deben ser periódicas, entendibles, transparentes y siempre buscando el beneficio bilateral y mostrando que el desarrollo y crecimiento de la minería beneficiará de igual manera a la comunidad. En la comunicación la empresa puede mostrar sus medidas control, de seguridad, los avances de la mina y mostrar también la manera cómo la empresa ayuda a la comunidad. Gracias a la comunicación se pueden lograr avances en la relación mina, comunidad generando constantes diálogos, fomentando su desarrollo, brindando oportunidades laborales y evitando posibles conflictos.

En segundo lugar, con lo que respecta a la comunicación entre pobladores y colaboradores, se puede decir que, ya que en minería los colaboradores están en la mina y la que se comunica de manera oficial con la población es la empresa, siempre suele haber diferentes interacciones entre colaboradores y población. El trato que el colaborador minero le da a los pobladores, sea en su tiempo de trabajo o no, es muy importante, porque afecta positiva o negativamente la reputación de la mina; un colaborador no hace la diferencia, pero en masa sí puede ser importante esta interacción. Por ejemplo, en una mina muchos de los colaboradores viven en los pueblos aledaños y algunos que vienen de provincia se quedan en hoteles por días o se mudan al centro poblado más cercano, esto significa que habrá una interacción entre los colaboradores de la empresa y la población, en muchos de los casos, la población, por la razón que sea, no está contenta con que haya una mina cerca. En este punto entra a tallar una comunicación efectiva entre ellos (siempre y cuando se tenga una comunicación decente en la que las personas dialoguen y no en medio de una protesta).

La capacidad de las empresas para gestionar la comunicación efectiva con la sociedad civil radica en el hecho que toda empresa está organizada por equipos de personas que tienen la necesidad de comunicarse en mayor o menor medida a través de la red de relaciones que se establecen, con el fin de lograr los resultados u objetivos empresariales. Por tanto, la empresa debe aprovechar esta oportunidad y potenciar la comunicación efectiva a través de la calidad de interacciones entre personas (emisor y receptor). Para lograr relaciones de confianza a través de la gestión de la calidad del mensaje, el medio adecuado y la intensidad con la que se comunica, teniendo en consideración que toda interacción generara indefectiblemente un aprendizaje en ambos actores que interactúan y condiciona su comportamiento futuro para el logro de resultados.

4.5. Capacidad de gestión de relaciones de confianza con la sociedad civil

La capacidad para gestionar relaciones de confianza con la sociedad civil radica en la capacidad que tiene más allá de su limitada configuración legal, teniendo en consideración que las empresas son redes de relaciones, relaciones con proveedores, clientes, accionistas, sociedad civil, comunidades, etc. Esta relación tiene dos tipos de lógicas: la lógica del intercambio o de transacciones meramente materiales, en la cual se buscan los resultados en el plano de la eficacia; y la lógica del “don”, de dar intangibles como el servicio, donde se pueden incluir elementos como el respeto que genera calidad de la interacción: son bienes gratuitos inherentes al trato humano.

En esta línea de pensamiento las empresas están integradas por equipos de personas que se relacionan entre sí con la sociedad civil a través de las dos lógicas explicadas en los párrafos anteriores. Por tanto, tienen la oportunidad de lograr los resultados extrínsecos empresariales, y, además, la oportunidad de gestionar relaciones de confianza en función a la calidad de las interacciones humanas que se establezcan.

CAPÍTULO 5. MARCO TEÓRICO DEL MODELO DE NEGOCIO

El presente trabajo de investigación propone el siguiente marco conceptual que dará las bases para desarrollar la propuesta del modelo de estratégico con enfoque antropológico para gestionar responsabilidad social en las empresas mineras:

5.1. Modelo estratégico conceptual de una organización de servicios

Para buscar la satisfacción de la sociedad civil a través de la empresa, teniendo en consideración que la empresa es una organización humana que se relacionan con la sociedad para satisfacer necesidades humanas de sus integrantes, se plantea un modelo conceptual de servicio cuyo marco conceptual se desarrolla a continuación:

Como señala Pancorvo (2008):

Se tiene una gran diversidad de definiciones de servicio, las que puntualizaremos pueden ilustrar y ayudarnos a entender mejor el concepto de servicio.

- Es la generación de una experiencia de compra que satisfaga.
- Es atender las necesidades del cliente conforme el cliente espera que se le atienda.
- Es todo aquello que, agregado al producto aumenta su utilidad o valor para el cliente.

Otros autores definen los servicios como un co-producto, vale decir, una actividad compuesta por productos tangibles e intangibles que en su prestación puede darse en determinadas proporciones, fijas o variables.

Como aspectos importantes, derivados de la definición de servicios, tenemos la satisfacción, lo intangible y el valor añadido. Sin embargo, estas dependen de la interpretación de las personas. La satisfacción “real” de la persona, se encuentra principalmente a nivel perceptual, por tanto, se trata de un asunto más relacionado con el campo de la psicología. Y en muchos casos, la percepción llega a ser distinta de la realidad.

Un servicio se podrá considerar exitoso cuando el usuario tenga una percepción del servicio recibido que sea superior a la expectativa que este tenía previa a la compra/consumo. En términos aritméticos puede representarse por:

$$\text{Satisfacción del Servicio} = \text{Percepciones} - \text{expectativas} = (P - E).$$

$$\text{Si: } (P - E) > 0 \text{ o } P > E, \text{ Exitoso.}$$

Si: $(P - E) < 0$ o $P < E$, Insatisfacción.

Si: $(P - E) = 0$ o $P = E$, Indiferencia.

La “Expectativa”, salvo que se trate de un producto nuevo o desconocido para el consumidor, será el reflejo de otras experiencias anteriores en relación a productos/servicios semejantes, definidos en términos de personas, bienes, instalaciones, sistemas operativos, marketing, entre otros. También influyen las referencias buenas o malas provenientes de otros consumidores.

Sin embargo, esta comparación entre percepciones y expectativas no es trivial ni sencilla de acometer. Como ejemplo: la venta de cemento y de ropa de vestir. La primera se ve poco afectada por las características intangibles; mientras que la segunda ofrece una mayor complejidad desde el punto de vista del servicio.

Cuando un cliente “Y” se apersona a recibir un servicio de “X”, parte de unos supuestos sobre “X”. A ello, se agrega el hecho de que el cliente “Y” evoca un conjunto de experiencias de su memoria, premisas conjuntamente con sentimientos suyos y propios de todo ser humano. Por lo tanto, tiene ciertas expectativas del producto que se verán afectadas positiva o negativamente dependiendo de la interacción que tenga con “X”. La consecuencia de la acción de “X” con “Y”, y viceversa, determinará la percepción que “Y” tenga del servicio recibido. Estas percepciones a través de los sentidos representan el resultado “real” para el usuario y, por lo tanto, son fundamentales para su actuar posterior. Estas percepciones afectarán el comportamiento futuro del cliente, pues en definitiva modifican o validan premisas actuales e influyen en los sentimientos y las motivaciones de la persona.

Cabe mencionar que es muy distinto el servicio si “X” es una persona o si “X” es una cosa/objeto. Si “X” fuese una persona es el trato de “Y” con otra persona (un vendedor, por ejemplo); pero si “X” fuese un cajero bancario (ATM) la experiencia cambia, en este caso se trata de “Y” ante un objeto; y es evidente que si “X” fuese una combinación de persona con cosas se trataría de una interacción mixta.

“F. J. Roethlisberger, académico de Harvard, se refiere a los espacios sociales y espacios tecnológicos. El espacio social alude a la interacción de individuos, mientras que el espacio tecnológico, a las actividades con equipos o cosas” (Pancorvo, 2008, p. 24-26).

“Desde el punto de vista de los servicios, también podemos referirnos a las mercaderías/productos como de tipo “tecnológico” o “social”. Los “tecnológicos” son aquellos fuertemente tangibles, con elementos muy definidos, lógicos y temporales.” (Pancorvo, 2008, p. 27). Por ejemplo, los equipos que necesitan mantenimiento. Los

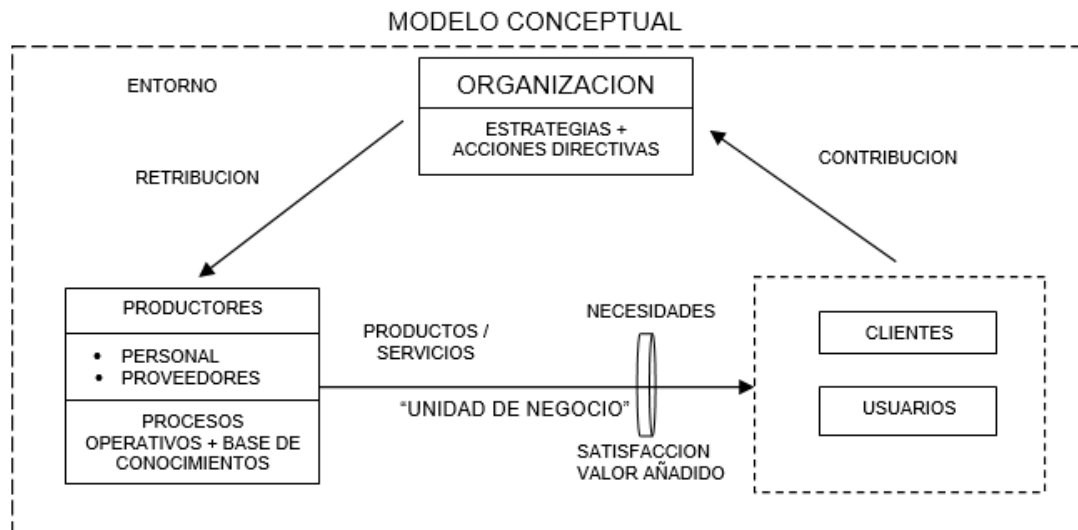
“sociales” son aquellos que tienen componentes analógicos, de definición relativa, temporales y con bagajes sensoriales. Por ejemplo, la comida de un restaurante.

En los servicios hay que diferenciar los productos y las “funciones” que estos satisfacen. La gente compra productos, pero también busca además funciones que le sean útiles. Tomemos un ejemplo: requerimos comprar lentes de contacto. El producto indudablemente son los lentes, sin embargo, la “función” que se desea satisfacer es el “verse bien, poder actuar bien”. Por lo tanto, la “función” representa el concepto de servicio que requiere realmente el usuario: es la necesidad concreta del consumidor. Si se extravía el lente de contacto no solo es cuestión de reemplazar el lente, sino también, y, sobre todo, “reponer la vista” del afectado. El concepto del servicio, también referido como el fin subjetivo del consumidor, hay que entenderlo y aquilatarlo. Muchos servicios han sido pobres o no exitosos por haber confundido, o no haber diferenciado, el fin objetivo (lo observable) del fin subjetivo (la motivación) del usuario. Y al fin y al cabo lo que determina la valía del servicio es lo que el usuario considera y siente como satisfactorio. (Pancorvo, 2008, p. 28).

Teniendo en consideración todos los conceptos vertidos, es absolutamente necesario también definir una Organización de Servicios como un modelo organizativo conceptual que atiende necesidades fundamentales: el valor añadido y la satisfacción del usuario, y de ser el caso, del cliente.

En la figura 2, se define el modelo conceptual con la concepción del servicio (que debe honrar el fin subjetivo del usuario y el fin objetivo del cliente), que es la clave para una correcta definición del producto/servicio que la organización ofrece a un segmento determinado del mercado. Por lo tanto, se está afirmando que existe un “nexo” que acopla convenientemente los productos y servicios a los usuarios o clientes: la concepción acertada de las necesidades reales derivadas del servicio. (Pérez, 2014).

Figura 2. Modelo conceptual



Fuente: Pancorvo (2008, p. 28)

La organización aporta estrategias y acciones directivas, acompañadas de los sistemas de dirección y las herramientas de gestión que permiten la administración y el *management* adecuado para el desarrollo de la empresa y sus integrantes. Es importante entender su ámbito de acción, pues la organización debe interpretar las necesidades del mercado y procurar el trabajo de calidad de los productores para brindar bienes y servicios satisfactorios que aseguren el éxito de los negocios. Toda organización se desenvuelve dentro de una sociedad y esta se verá influenciada por el entorno, la organización, los productores y el mercado son sensibles a las condiciones y factores del entorno. La legislación, la seguridad jurídica, las desregulaciones, las normas laborales, la conservación del medioambiente, etc., por mencionar algunos ejemplos de entorno que influyen en menor o mayor grado sobre los aspectos considerados en el modelo.

Planteamos ahora, algunas definiciones del modelo conceptual, citadas por Pancorvo (2008):

- a) Consumidor (Usuario) es la persona que usa o consume el producto y/o servicio.
- b) Cliente es la persona natural, o jurídica, que paga y requiere el producto y/o servicio para satisfacer convenientemente necesidades del consumidor o usuario. En muchas ocasiones, el consumidor es también el cliente.
- c) Producto o Servicio es el resultado tangible e intangible o la combinación de ambos que proviene de la organización que debe servir para satisfacer necesidades concretas.

- d) Productores son las personas que actuando coordinadamente consiguen ciertos resultados. Internos son aquellos que pertenecen a la organización y externos, aquellos ajenos a este ámbito.
- e) Contribuciones son los factores que deben aportar, o cumplir, los consumidores o clientes para obtener el producto y/o servicio.
- f) Retribuciones son los incentivos o estímulos que la organización asigna a los productores para que cooperen en el logro del resultado deseado.
- g) Unidad de Negocio se define como la unidad operativa, puede haber varias dentro de la organización, que vende un conjunto de productos/servicios a un grupo identificable de clientes, homogéneos entre sí, enfrentando a un conjunto bien definido de competidores. En una empresa es habitual que se hagan distintos productos, cuyo destinatario final son grupos diferentes de personas. Si las personas desean obtener estos productos o servicios para satisfacer sus necesidades reales hemos de aceptar que cada individuo difiere en cuanto a sus necesidades y comportamientos personales. Por lo tanto, hay que brindar el producto o servicio adecuado a personas con necesidades similares.
- h) El modelo conceptual plantea que una organización ha de tener una designación bien estructurada de “unidades de negocio” que ofrezcan un conjunto de productos y servicios para satisfacer convenientemente las necesidades reales de consumidores y/o clientes. (p. 21-22).

La diferenciación entre usuario (consumidor) y cliente es necesaria, ya que cuando se trata de servicios la satisfacción del usuario es más relevante, pues es el único que puede determinar la bondad, conveniencia o no, del mismo. En cambio, si se trata de los productos o bienes tangibles, la evaluación se comparte entre cliente y consumidor por que el producto es observable y posee especificaciones definidas.

Dependiendo del grado de satisfacción del consumidor/cliente, estos estarán dispuestos a contribuir, en menor o mayor grado, a la organización. Sin embargo, estas contribuciones son fundamentales para la continuidad de la Organización en el largo plazo, pues permitirán la distribución de retribuciones a los productores. El volumen de las retribuciones tiene que ser tal que asegure la satisfacción de los productores internos y externos y que motiven su cooperación para la entrega de productos competitivos. Por lo tanto, este modelo es dinámico e interdependiente, pues exige como condición mínima que las contribuciones excedan a las retribuciones, pero en contraparte, que las contribuciones no pueden ser inadecuadas, pues atentaría contra los estímulos de los productores. Cuando el productor elabora o brinda productos o servicios de baja calidad o ineficaces, el cliente o consumidor tendrá menos interés por ellos; con más razón si hay competencia y otras alternativas. Por lo tanto, estará solo dispuesto a

pagar menos. Si el precio de venta se ve forzado a reducirse, se tendrán menos contribuciones, y se entrará a un círculo vicioso del que es difícil salir. (Pancorvo, 2008, p. 22).

Los productores internos y externos normalmente son el personal y los proveedores de la organización. Lo relevante es que no debe hacerse hincapié si el personal es propio o contratado, ni tampoco si el proveedor está integrado verticalmente o si es una organización autónoma; lo importante es qué tan competentes son, pues esto es lo que influirá decididamente en los productos o servicios que se ofrezcan. Surgen así, como aspecto distintivo, los procesos operativos: cómo se manejen y administren; y la base de conocimiento de los productores. Por ello, es importante el desarrollo de los productores para que logren el dominio y buen manejo de los procesos operativos que conllevan a la elaboración de los productos y servicios. Pero, no solo el dominio de la operatividad, traducida en la aplicación de la ingeniería y diversas técnicas, si no el mejoramiento intelectual y el aprendizaje continuo de los productores incrementando el saber “cómo hacer” y el saber “por qué hacer”. (Pancorvo, 2008, p. 24).

Las empresas están para hacer negocio. Y para hacer negocio es preciso contar con usuarios y clientes satisfechos. Esto que pudiese parecer trivial o lógico a primera vista; en la práctica no se consigue en muchas ocasiones. Se producen situaciones y transacciones donde unos “ganan” y otros “pierden”. Si se desea hacer negocio de manera perdurable, lo importante es que ambas partes “ganen”. La empresa debe girar alrededor de las necesidades del usuario y de sí misma (García, 2011, p. 10).

“En resumen, toda empresa, cualquiera fuese su género y sector, que atienda satisfactoriamente a sus usuarios y que busque ser rentable es una organización de servicios” (Pancorvo, 2008, p. VIII).

Expresado en estos términos, algunas presentarán mayor o menor servicio dependiendo del producto que ofrezcan, y el sector en el que se encuentren. Adicionalmente, que para que el producto ofrecido sea accesible y llegue al consumidor, se requiere necesariamente el complemento de la prestación de servicios. (Pancorvo, 2008, p. 24).

5.2. Enfoque antropológico de la estrategia

Al evaluar el aspecto de la relación entre la organización, sus directivos, los empleados, los clientes y/o usuarios miembros de la sociedad podemos ver que cada uno de ellos puede aportar a los otros partícipes, y recíprocamente recibir de ellos. Estos aportes los

clasificaremos en tres niveles correlativos con los tres ámbitos de las necesidades humanas que las definiremos más adelante.

“La tesis propone diagnosticar las necesidades desde un enfoque integral, clasificándolas en tres grandes grupos, en los cuales es posible incluir cualquiera de las necesidades concretas que las personas podemos sentir” (Pérez, 2014).

Estos tres grandes grupos o tipos de necesidades son los siguientes:

5.2.1.1. Necesidades

En el modo de ser de las personas se descubre tres dimensiones fundamentales: cuerpo, incluida la psique, inteligencia y voluntad. Estas tres dimensiones, más el hecho patente que el ser humano actúa y puede perfeccionarse, abren tres ámbitos de necesidades de la persona: necesidades psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas. (Castilla, 1995, p. 347).

5.2.1.1.1. Físicas o psico-corpóreas

Son las necesidades que se relacionan con el mundo sensible, con las cosas externas a nosotros, lo común de todas estas necesidades es que se satisfacen desde fuera de nosotros mismos a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. Por ejemplo, necesidades fisiológicas relacionadas con el cuerpo como: alimento, salud, vivienda, seguridad en el empleo, dinero, etc. Relacionadas con el tener. (Rivas, 2008, p. 100).

5.2.1.1.2. Cognoscitivas

Son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Se satisface en la medida que somos más capaces de controlar la realidad que nos rodea o de comprenderla mejor. Por ejemplo, necesidades de conocer un oficio, saber hablar en público, saber finanzas, etc. Relacionadas con el saber y saber hacer. (Rivas, 2008, p. 31).

5.2.1.1.3. Afectivas

Son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro lo

afecta lo que nos afecta, y porque nos afecta a nosotros. Las personas tenemos la capacidad de interiorizar, hacer nuestro, lo que les ocurre a los demás. (Rivas, 2008).

En conclusión, es la necesidad de ser amado y de amar. La persona tiene necesidad de saber que otras personas lo aman al margen de lo que puedan obtener de ella. Esto es el, llamado amor afectivo. Pero también tienen la necesidad de querer el bien para los demás, de ser útil para otros, de vivir una vida con contenido, de servir, de contribuir a mejorar la sociedad. Esto es el llamado amor efectivo. Es importante señalar que el amor afectivo solo se edifica sobre el amor efectivo (Rivas, 2008).

5.2.1.2. Balances de la organización

La tesis propone también que en situaciones normales existe una coherencia o equilibrio (balance) entre lo que se da y lo que se recibe. Es decir, si la organización no aporta nada en cada uno de esos niveles, es ilusorio que espere recibir algo en ese nivel. La sabiduría popular lo ha expresado en modos muy diversos: “siembra amor si quieres recibir amor”, o “cría cuervos y te sacarán los ojos”. (Velásquez, 2007)

Evaluaremos qué se debe dar y qué se puede esperar desde la perspectiva de la organización, el empleado y el cliente. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Balances en la Organización

NECESIDADES HUMANAS	QUE PUEDE DAR LA EMPRESA AL EMPLEADO	QUE PUEDE DAR EL EMPLEADO	DIMENSION DE LA ORGANIZACIÓN	QUE RECIBE EL CLIENTE	QUE PUEDE DAR EL CLIENTE
FISICAS O PSICO-CORPOREAS	Dinero, estatus, información, contrato de trabajo, premios o castigos	Bienes, servicios, productividad, cumplir con el contrato laboral, función formal, tarea.	Eficacia	Una solución: producto o servicio indiferenciado Imagen de marca	Dinero Es un comprador hoy.
COGNOSCITIVAS	Equipos auto dirigidos, enriquecimiento del puesto, empowerment, cauces de acción, formación, etc.	Iniciativas, creatividad, sugerencias, ideas, ingenio, poner atención en lo que se hace.	Atractividad	Mejora su conocimiento del producto/servicio y sector	Repite la compra. Es cliente.
AFFECTIVAS	Ayuda para superarse como persona. Ejemplo moral, gratitud, respeto, estima,	Lealtad, identificación, actitud de servicio con el cliente,	Unidad o confianza mutua.	Calidad total. La solución a su necesidad real (problema real):	Fidelización Cliente fiel. lealtad, dar sugerencias,

	confianza, justicia, equidad.	capacidad de sacrificio por la empresa y gratitud		búsqueda real de su problema, acompañamiento, interés por su problema	recomienda.
--	-------------------------------	---	--	---	-------------

Fuente: Ferreiro y Alcazar (2002)

Como se desprende del Cuadro 1, siempre debe existir lo que podemos llamar una equidad horizontal. La empresa puede esperar recibir algo coherente con lo que esté dispuesta dar.

5.2.1.2.1. Desde la perspectiva de la organización y el empleado

En el primer plano de las necesidades físicas o psico-corpóreas, las personas pueden recibir muchas y muy diversas cosas de la organización. Si quienes la gobiernan pueden o deciden darlas, la condición para que esto ocurra es que esté claramente previsto por el sistema formal y la estructura de la organización.

A cambio de lo que la empresa les ofrece en este nivel, el empleado puede aportar a la empresa dos cosas: el cumplimiento de las tareas encomendadas o resultados. En el plano de las necesidades cognoscitivas la empresa puede ofrecer otra clase distinta de bienes: aquellos que posibilitan el desarrollo de la capacidad de hacer y de saber de sus empleados, es decir aquellas cosas que aportan poder y seguridad. Pero las condiciones que deben darse para que la empresa satisfaga las necesidades de conocimiento es que existan en el sistema formal causas ordinarios, que permitan realmente que las ideas de las personas sean tenidas en cuenta, o que se les explique por qué sus sugerencias no han sido consideradas. A cambio de lo que la empresa les ofrece en este nivel, el empleado puede ofrecer mucho más de lo que se le pide en el primer plano; puede aportar conocimientos, creatividad, inteligencia, ingenio y capacidad para solucionar problemas, aspectos no exigibles por su naturaleza, aunque deseables, en el contrato formal de trabajo. (Ugalde, 2018)

“Esto se refleja en el modo como obtiene los resultados que se le pide. En definitiva, puede contribuir a una mayor eficacia del sistema productivo” (Ferreiro y Alcazar, 2002, p. 29).

En el plano de las necesidades afectivas, la empresa puede ofrecer además de todo lo anterior, una preocupación sincera por cada persona, identificada con nombre y apellido, en lugar de tratar a sus empleados como números sustituibles, fungibles e intercambiables. Esto se manifiesta en el desarrollo de un buen ambiente laboral, donde se trata a las personas como seres con una dignidad peculiar, irrepetible en su individualidad, y no como un recurso más. La condición para que esto se dé es que exista la voluntad real de la

organización de servir verdaderamente al cliente. Es necesario que la organización tenga una misión de servicio bien definida y clara, y que dé ejemplo a sus colaboradores. A cambio de lo que la empresa les ofrece en este nivel, el empleado puede ofrecer lealtad y confianza, capacidad de sacrificio por el bien de la organización en todos los niveles, identificación con los fines y la misión externa de la organización y con las personas que la componen. Además, también puede ofrecer honestidad en el desempeño de su labor, entusiasmo por su trabajo y por la empresa de la que forma parte. Es en este nivel donde el empleado debe encontrar razones para confiar en su empresa; solo así ofrecerá lealtad a cambio (Domínguez, 2008).

5.2.1.2.2. Desde la perspectiva de la organización y el cliente

La relación de intercambio entre empresa y cliente o sociedad civil:

En el primer nivel lo que el mercado, cliente o sociedad civil puede recibir es la oferta de un producto o servicio más o menos estándar, no diferenciado. A cambio, el comprador o sociedad civil dará como pago el precio de mercado por ese producto o servicio que no va más allá de la solución de una necesidad inmediata. (Manene, 2011). Con productos estándar la decisión de compra del cliente será muy sensible al precio.

En el segundo nivel, el cliente o sociedad civil encuentra, además, algo distinto con un servicio diferenciado del resto, una imagen de marca que otorga distinción, exclusividad u originalidad, pues los empleados han puesto en el, sus mejores ideas. No recibe un producto o servicio cualquiera, sino algo que va más allá de la solución de una necesidad inmediata. A cambio de esto, el comprador o sociedad civil se convierte en repetidor. Ya no compra por casualidad, sino que busca esa empresa y sus productos y servicios. La creciente fidelidad a la organización lo lleva a mantener su preferencia por la compra.

En el tercer nivel, el cliente o sociedad civil recibe algo más que una buena solución, recibe la solución a su problema real. Lo escuchan, atienden a las circunstancias que definen su problema y alguien le brinda ayuda para solucionarlo de modo flexible y a la medida. Obtiene un producto de garantía y genuina calidad en el servicio. Cuando el cliente se siente tratado así, puede salir de su anonimato y ofrecer a la empresa su amistad, sus sugerencias, su confianza; proporciona información y recomienda a la empresa a otras personas; se preocupa por ayudar a la empresa en eventuales períodos de dificultades, es comprensivo. Se identifica con la organización y, en cierto modo, se hace socio

de ella. Cuando otorga esto muy difícilmente se irá a la competencia; es ya un cliente leal.

Las empresas con voluntad de permanencia o de lograr la continuidad en el tiempo deben invertir en fortalecer la competitividad distintiva, y la unidad o confianza mutua, si no, no les queda otro remedio que invertir muchos recursos y esfuerzos en crear otras barreras de entrada para defender su posición, barreras en el primer nivel, pero que nunca lograrán mantener en el tiempo una pretendida posición monopólica. (Manene, 2011).

5.2.1.3. Resultados de la acción

“Teniendo en consideración la propuesta de Pérez López (2014), es un hecho que toda acción en la que hay una interrelación entre personas puede tener tres resultados distintos” (Ferreiro & Alcazar, 2002, p. 31).

Estos resultados pueden ser:

5.2.1.3.1. Resultado extrínseco (Tipo 1)

La reacción (R) es el resultado de la interacción (Acción - Reacción) entre las dos personas. Es el resultado externo a la persona que actúa; es obvio, pero muy importante, que este resultado depende de la respuesta del Otro. Por eso se le llama resultado extrínseco. (López & Gratacós, 2013).

5.2.1.3.2. Resultado intrínseco (Tipo 2)

Es la que ocurre a la persona que realiza esta acción. Como consecuencia de haber actuado, la persona cambia del estado “Yo” al estado “Yo’”. Es un resultado interno a la persona que actúa, es el “Yo” más mi aprendizaje. Una diferencia muy importante con los resultados de tipo 1 consiste en que este aprendizaje depende solamente del hecho de realizar la acción, con independencia de la respuesta del Otro. (López & Gratacós, 2013)

5.2.1.3.3. Resultado trascendente (Tipo 3)

Es lo que sucede a la persona con la que se interactúa. La otra persona cambia de un estado “Otro” a “Otro’”. Es un resultado externo a la persona que actúa, es el “Otro” más su aprendizaje.

Es importante destacar que con cada interacción cambia la relación entre las personas como consecuencia de los cambios que se producen en uno y otro. También hay que tener presente que siempre se dan juntos los tres resultados:

(R), Yo' y Otro', independientemente de cual sea la intención o motivo de la persona que actúa.

Sabemos, por experiencia propia, que una misma acción puede realizarse con distintas intenciones, que unas veces actuamos por unos motivos, y otras veces por otros. Intención es el motivo principal, o la combinación de motivos, que busca el que actúa. (López & Gratacós, 2013).

5.2.1.4. Los motivos de la acción

Los motivos para realizar una acción se pueden reducir siempre a los tres tipos de resultados señalados. Los tres pueden ser motivos para actuar, por lo tanto, existen tres tipos de motivos que consisten a su vez en el logro de cada uno de los tres tipos de resultados posibles de la acción: motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Los tipos de satisfacciones que puede buscar una persona responden a los tres ámbitos de las necesidades humanas: psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre los motivos (objetivos) de la acción y las necesidades humanas. (Sammer, 2017).

5.2.1.4.1. Motivos extrínsecos

Corresponden a los resultados extrínsecos de la acción y son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades psico-corpóreas. Son estados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar. Cuando este objetivo se logra, la persona “tiene más” o se deshace de algo que le molesta. (Sammer, 2017).

5.2.1.4.2. Motivos intrínsecos

Es lo que sucede a la persona por realizar la acción. Este cambio que se produce en quien actúa es un aprendizaje que adopta dos modalidades, dependiendo del tipo de resultado que se persigue y del tipo de impulso para actuar. (Sammer, 2017).

5.2.1.4.2.1. Aprendizaje operativo

Es la adquisición de un conocimiento o habilidad “técnica”. Se trata de un aprendizaje que se adquiere por repetición de actos y puede ser positivo o negativo. Si es positivo facilita que las acciones futuras logren mejores resultados del primer tipo; cuando es negativo, aumenta la dificultad para lograr

esos resultados en el futuro, en la medida que su logro depende solo del que actúa.¹ El aprendizaje operativo, cuando es positivo, produce satisfacciones en las necesidades cognoscitivas de la persona. (Sammer, 2017).

5.2.1.4.2.2. Aprendizaje estructural (autocontrol)

Este es el aprendizaje más importante que se da en la persona porque, a diferencia del aprendizaje operativo, se orienta al mejor logro futuro de resultados trascendentes. Este aprendizaje también se adquiere por repetición de actos y puede ser positivo o negativo. Cuando es positivo la persona va teniendo mayor facilidad para lograr resultados trascendentes, de los cuales a su vez depende el logro de los resultados extrínsecos. El aprendizaje estructural positivo produce satisfacciones afectivas en la persona. Por el contrario, si es negativo, las necesidades de los otros influyen cada vez menos en su decisión, y la persona que actúa se va “auto incapacitando” para sentir satisfacciones afectivas, reduciendo así el nivel de eficacia (resultados extrínsecos) al que podría llegar. (Sammer, 2017).

5.2.1.4.3. Motivos trascendentes

“Es un resultado externo a la persona que actúa. Es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción”. (Sammer, 2017, p. 2). Lo que se busca es el servicio a los otros, independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. Lo que se pretende al realizar la acción es el cambio que pueda producir en la otra persona: Otro’ (Sammer, 2017).

Este cambio en la otra persona puede darse en cualquiera de los tres ámbitos de necesidades (psico-corpóreas, cognoscitivas o afectivas), lo determinante es que yo no busco un cambio en mí o un resultado en mí, sino una mejora en el otro. Motivos trascendentes son, por ejemplo: que la otra persona tenga para comer, sacie su sed, que aprenda a ser mejor directivo en su comunidad, que se supere así mismo, que sea un mejor líder en su comunidad, que busque el bienestar común para su comunidad, etc. (Sammer, 2017).

Cuando se ignora a los demás, se prescinde de ese tercer tipo de resultados. “Instrumentalizar” o ignorar a las personas equivale a no considerarlas como

¹ Las llamadas curvas de aprendizaje son un intento de explicación de cómo este aprendizaje influye en el mejor logro de los resultados de tipo 1. Sin embargo, el concepto de curvas de aprendizaje tiene dos limitaciones: no tiene en cuenta el aprendizaje estructural, que también se produce en las personas y en la organización, e implícitamente, parece suponer que el aprendizaje operativo será siempre positivo. (Sammer, 2017).

seres humanos, sino como cosas, como medios o instrumentos. Se busca simplemente resultados del primer o segundo tipo, con independencia de lo que le ocurra al otro. Esta forma de actuar produce un aprendizaje estructural negativo que repercutirá, más pronto o más tarde, en la capacidad de obtener no solo satisfacciones afectivas sino también corpóreas, en tanto estas dependan de otras personas: el vendedor no vende si el cliente no compra. (Instituto del Sur, s. f., p. 42).

El cuadro 2, muestra la estrecha relación entre resultados, motivos, necesidades y satisfacciones.

Cuadro 2. Relación entre resultados, motivos, necesidades y satisfacciones

	NECESIDADES (Satisfacciones de quien actúa y con quien se interactúa)	RESULTADOS DE LA ACCION Y DE LA INTERACCION	MOTIVOS DE QUIEN ACTUA Y CON QUIEN SE INTERACTUA
PERSONA QUE ACTUA (Yo)	Psico-corpóreas	Lo que recibo desde afuera	Acción – Reacción Extrínsecos (Tipo 1)
	Cognoscitivas	Yo' (cambios internos en la persona que actúa)	Aprendizaje operativo Intrínsecos. (Tipo 2)
	Afectivas		Aprendizaje estructural Trascendentes. (Tipo 3)
PERSONA CON QUIEN SE INTERACTUA (Otro)	Psico-corpóreas	Lo que el Otro recibe o pierde por la acción	Acción – Reacción Extrínsecos (Tipo 1)
	Cognoscitivas	Otro' (Cambios externos a quien actúa)	Aprendizaje operativo Intrínsecos. (Tipo 2)
	Afectivas		Aprendizaje estructural Trascendentes. (Tipo 3)

Fuente: Pérez (2014)

Los aprendizajes operativo y estructural de quien actúa condicionan sus acciones futuras. Los aprendizajes del Otro condicionan las reacciones futuras.

En la mayoría de las acciones intervienen los tres tipos de motivos, aunque con mayor intensidad unos que otros. Como el peso de estos es diferente en cada

persona, diremos que existen personas con mayor o menor calidad motivacional, según la importancia que les den a los motivos trascendentes. (Instituto del Sur, s. f.).

Si los motivos son predominantemente extrínsecos, por lo general solo se hará lo mínimo para obtener lo máximo.

Si los motivos son fundamentalmente intrínsecos, la persona dejará de actuar en el momento en que empiece a aburrirse o cuando crea que ya no tiene nada más que aprender (aprendizaje operativo). (Rivas, 2008).

En cambio, cuando los motivos son trascendentes, independientemente de todo lo anterior, solo dejará de actuar en el momento en que haya resuelto el problema, o satisfecho las necesidades de las otras personas con los medios que dispone. La persona también se da cuenta de que, al actuar así, mejora su aprendizaje estructural. (Instituto del Sur, s. f.).

Las empresas tienen la necesidad de lograr una auténtica calidad en el servicio a los clientes para alcanzar una mayor competitividad, pero la competitividad sostenida en el tiempo solo es producto de una genuina actitud de servicio, que genera la “fidelización” de los clientes, y no al revés. (Instituto del Sur, s. f.).

5.2.1.5. Criterios de la toma de decisiones

Veremos ahora de qué manera puede valorarse una acción para la toma de decisiones. En el cuadro 3, evaluaremos la relación entre las dimensiones de la persona, las necesidades, los resultados de la acción, los motivos y el valor de las acciones.

Cuadro 3. Relación entre las dimensiones de la persona, las necesidades, los resultados de la acción, los motivos y el valor de las acciones

PERSONA	NECESIDADES	RESULTADOS DE LA ACCION	MOTIVOS DE LA ACCION	VALOR DE LA ACCION
Cuerpo y psiquismo	Psico-corpóreas	Recompensa	Extrínsecos	Eficacia
Inteligencia	Cognoscitivas	Yo': Cambio interno	Intrínsecos	Eficiencia
Voluntad	Afectivas	Otro': Cambio externo	Trascendentes	Consistencia

Fuente: Ferreiro y Alcazar (2002)

5.2.1.5.1. Eficacia

Es el grado de satisfacción de lo logrado por la persona al realizar una acción. Es decir, el valor de los resultados externos (R) producidos por la acción, y

conseguidos con el esfuerzo desplegado (A). En otras palabras, los ingresos comparados con los costos. (Lam, Hernández & Porfirio, 2008).

5.2.1.5.2. Eficiencia

Para la persona que actúa. Eficiencia es el valor que tienen los resultados internos producidos por la acción, el paso del “Yo” a “Yo”. Dicho de otro modo, la acción habrá sido eficiente si la próxima vez que se plantee de nuevo esa acción, su operatividad ha aumentado. (Lam, Hernández y Porfirio, 2008).

5.2.1.5.3. Consistencia

Para la persona que realiza la acción. Consistencia es el valor que tienen los resultados positivos que se producirán en la otra persona: el cambio previsible de “Otro” a “Otro”. Consistencia es condición de la eficacia futura, porque la eficacia depende de la relación de confianza entre las dos personas que interactúan, y la acción es consistente si mejora dicha confianza. (Lam, Hernández y Porfirio, 2008).

Cuando en una acción se dejan de lado los motivos trascendentes, puede suceder que la persona con la que se interactúa, y de cuya respuesta depende la eficacia, esté cada vez menos motivada a responder de la manera adecuada, pues le resulta menos operativo hacerlo. Si no se tiene en cuenta la consistencia, se puede solucionar un problema inmediato, eficacia ahora, pero a costa de generar mayores problemas en el futuro: la acción ha sido incorrecta, ha sido una mala decisión. (Herrera & Zamora, 2014).

5.2.1.6. Motivación de las personas

Conocer la motivación de las personas

es un tema fundamental, dado que la motivación es la fuerza interna o impulso que mueve a actuar a las personas para lograr satisfacciones. Surge, porque la persona valora *a priori*, es decir, antes de actuar, la satisfacción que obtendrá al actuar.

La búsqueda de aquello que satisface cada una de las necesidades es la fuente de impulso para actuar, sin embargo, es absolutamente fundamental distinguir entre motivo y motivación, pues son dos cosas distintas y conviene no confundirlas.

Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo

mismo: consideramos valioso que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, en cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar el motivo. “Pero el hecho de que existan motivos para realizar una acción, no significa que toda persona sienta necesariamente motivación para alcanzarlos”. Lo que motiva a uno puede no motivar a otro, y cada uno actuara en función del valor que otorgue a sus acciones.

El análisis realizado hasta ahora podría calificarse de estático, porque solo nos permite hacer una fotografía instantánea del estado motivacional de una persona. Sin embargo. Como la conducta humana se desarrolla en el tiempo, se requiere de un enfoque temporal, dinámico. Para abordar el dinamismo de la conducta humana es preciso introducir el concepto de motivación y sus dos dimensiones, una espontánea y otra racional, que corresponden a dos tipos diferentes de conocimiento, el experimental y el abstracto respectivamente. (Herrera y Zamora, 2014).

5.2.1.7. Motivación espontánea

Este impulso surge de conocimientos que hemos adquirido como fruto de nuestra experiencia personal y que forman parte de nuestra memoria. Lo sabemos, porque lo hemos experimentado en muchas ocasiones, por eso denominamos experimental a este conocimiento. Por ejemplo, todos sabemos que cuando tenemos sed, beber agua fresca nos producirá una grata satisfacción. (Acosta, 2015).

5.2.1.8. Motivación racional

“Estos conocimientos consisten en informaciones de datos abstractos, en el sentido de no experimentados, que también pueden influir en el impulso a actuar”. (Acosta, 2015). Las personas tenemos, además, otros conocimientos que no han sido adquiridos experimentalmente. “A diferencia de los experimentales, estos nos permiten evaluar, *a priori*, la acción como conveniente o inconveniente”, por eso Pérez López (2014) denomina motivación racional

este impulso a actuar basado en una evaluación abstracta: una fuerza que impulsa a actuar para “adaptarla” a los conocimientos abstractos de quien decide. Por ejemplo, ante el fuego, el bombero evaluará como conveniente la acción de acercarse para apagarlo, apoyándose en su conocimiento racional, aunque su impulso espontáneo sea alejarse, alternativa que le resulta más atractiva.

A diferencia de la motivación espontánea, que influye de modo automático en la acción, la motivación racional influye a través de la capacidad de autocontrol.²

“El autocontrol es la capacidad de la persona de controlar el impulso de la motivación espontánea e “imponer” la ejecución de una acción distinta.” (Gamarra del Carpio, 2015).

Una persona con gran capacidad de autocontrol puede adecuar su comportamiento a sus conocimientos abstractos, aunque lo que este sintiendo (motivación espontánea) tienda a impulsar su acción en otra dirección. Algo parecido a lo indicado por la actualmente llamada inteligencia emocional.

En la motivación de una persona para realizar una acción concreta influyen dos motivaciones distintas: la espontánea y la racional. La primera lo hace de modo automático, impulsando a la acción que valora como atractiva, y la segunda, según el grado de autocontrol que tenga la persona, en dirección a la acción que valora como conveniente. El autocontrol facilita que sean operativas acciones que sin autocontrol no lo serían. (Sammer, 2017).

Vamos a profundizar más en la capacidad de autocontrol. Pérez López (2014) “distingue dos componentes del autocontrol que esclarecen el modo como la motivación racional puede controlar el impulso o motivación espontánea: la racionalidad y la virtualidad.”

Racionalidad (pensar): Es la capacidad del decisor de usar correctamente sus conocimientos abstractos para darse cuenta de que una acción es conveniente, que es lo mismo que consistente, y generar planes de acción que teóricamente incrementarán la confianza (su instrumentalidad), si el otro respondiera bien. (Gamarra del Carpio, 2015).

Virtualidad (valentía): Es la capacidad del decisor para querer la alternativa conveniente, con independencia del sacrificio que pueda implicar la no realización de la alternativa irracional o imprudente. Es, por lo tanto, la que permite ser capaz de realizar acciones convenientes, pero no atractivas. (Ferreiro y Alcazar, 2002).

A continuación, definiremos los alcances de la presente propuesta en función al marco teórico detallado en el capítulo V.

² Esta capacidad de autocontrol fue descubierta por Aristóteles quien le dio el nombre de virtud. Cualquiera decisión de una persona modifica su grado de autocontrol: lo alimenta o lo disminuye. El aumento de autocontrol es lo que hemos llamado aprendizaje positivo, su disminución es el aprendizaje negativo.

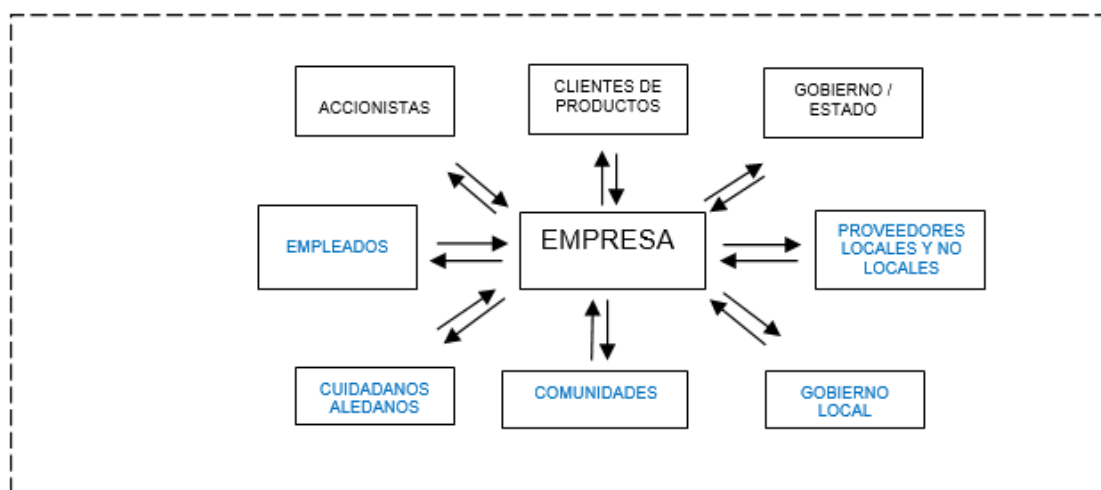
CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL DE UNA EMPRESA MINERA

Si las empresas están para hacer negocio, y para hacer negocio es preciso contar con usuarios y clientes satisfechos, y aunque esto pudiese parecer trivial o lógico a primera vista; en la práctica no se consigue en muchas ocasiones dado que se producen situaciones y transacciones donde unos “ganan” y otros “pierden”. Para hacer negocio de manera perdurable, lo importante es que ambas partes “ganen”, por tanto, la empresa debe girar alrededor de las necesidades del usuario y de sí misma. (García, 2011).

Asimismo, teniendo en consideración la perspectiva social de las empresas mineras y la sociedad que interactúan como una red de relaciones humanas para rentabilizar sus activos, satisfacer sus necesidades, gestionar intereses, capacidades, oportunidades y amenazas con el fin de lograr sus objetivos. Es necesario definir un modelo de negocio que permita desde una perspectiva empresarial aprovechar las potencialidades y generar valor compartido.

Para ello plateamos una perspectiva sintetizada de la visualización de los principales stakeholders relacionados al contexto social para los cuales la empresa debe generar valor si quiere lograr su sostenibilidad. Ver figura 3.

Figura 3. Principales Stakeholders relacionados a una empresa minera



Fuente: elaboración propia

6.1. Modelo estratégico

Con los conceptos precisados en el acápite V, que, en esencia, son conceptos empresariales aplicables a la gestión de la responsabilidad social de las empresas mineras, el presente trabajo, plantea un modelo de estratégico basado en este marco conceptual.

A continuación, desarrollaremos el modelo estratégico y la explicación de los diversos conceptos empresariales aplicables:

“Si toda empresa, cualquiera fuese su género y sector, que busque ser rentable y atienda satisfactoriamente a sus usuarios es una organización de servicios” (Pancorvo, 2008), y las definiciones de servicios son: “atender las necesidades del cliente conforme el cliente espera que se le atienda, y todo aquello que, agregado al producto aumenta su utilidad o valor para el cliente” (Pancorvo, 2008). Entonces las empresas mineras desde la perspectiva social, son organizaciones de servicios, porque buscan atender satisfactoriamente a los usuarios que son la población urbana o rural alrededor de la operación, atendiendo sus necesidades conforme ellos esperan que se los atienda y aumentando la utilidad o valor en los diversos productos o servicios (proyectos y servicios varios), con el objetivo de ser rentables. Sin embargo, la rentabilidad buscada, pasa primero por una rentabilidad social que impacta directamente en la rentabilidad económica, ya que se necesita obtener una licencia social mínima que permita a la empresa operar en condiciones normales, obtener las mayores eficiencias operacionales, y, por ende, la mayor producción que genere la mayor rentabilidad posible para la empresa.

Si una Organización de Servicios atiende necesidades fundamentales: el valor añadido y la satisfacción del usuario, y de ser el caso, del cliente. Y en la figura 2 se define el modelo conceptual “con la concepción del servicio (que debe honrar el fin subjetivo del usuario y el fin objetivo del cliente) siendo esta es la clave para una correcta definición del producto/servicio que la organización ofrece a un segmento determinado del mercado” (Felipe, 2009).

Y se está afirmando que existe un “nexo” que acopla convenientemente los productos y servicios a los usuarios o clientes: la concepción acertada de las necesidades reales derivadas del servicio. Entonces las empresas mineras como organizaciones de servicios deben determinar de manera integral las necesidades fundamentales de la población urbana o rural alrededor de la operación como usuarios y de las organizaciones de base, comunales y gobiernos locales como clientes, para poder lograr el valor añadido y la satisfacción del usuario, y de ser el caso, del cliente. En función a estas necesidades fundamentales se debe definir los productos/servicios que la empresa ofrecerá al segmento determinado del mercado, denominado población urbana o rural alrededor de

la operación, a través de una concepción acertada de las necesidades reales derivadas del servicio.

Si la organización aporta estrategias y acciones directivas, acompañadas de los sistemas de dirección y las herramientas de gestión que permiten la administración y el management adecuado para el desarrollo de la empresa y sus integrantes. Y es importante entender su ámbito de acción, pues la organización debe interpretar las necesidades del mercado y procurar el trabajo de calidad de los productores para brindar bienes y servicios satisfactorios que aseguren el éxito de los negocios. Entonces las empresas mineras como organizaciones, a través de su gerencia general, debe aportar estrategias y acciones directivas coherentes con los objetivos sociales, acompañadas de los sistemas de dirección y las herramientas de gestión que permitan la administración y el management adecuado para el desarrollo de la empresa y sus integrantes desde la perspectiva social. Asimismo, debe entender con mucha claridad su ámbito de acción, interpretando las necesidades del mercado y procurando el trabajo de calidad de los productores, que sería el personal y los proveedores de las gerencias de responsabilidad social, para brindar bienes y servicios satisfactorios que aseguren el éxito de los negocios.

Si el modelo conceptual plantea que una organización ha de tener una designación bien estructurada de “unidades de negocio” que ofrezcan un conjunto de productos y servicios para satisfacer convenientemente las necesidades reales de usuarios y/o clientes. Y la unidad de negocio se define como la unidad operativa, donde puede haber varias dentro de la organización, que venden o proporcionan un conjunto de productos/servicios a un grupo identificable de clientes, homogéneos entre sí, enfrentando a un conjunto bien definido de competidores. Entonces, una unidad de negocio dentro de la organización u empresa minera es la gerencia de responsabilidad social, que proporciona un conjunto de servicios/productos (servicios varios/proyectos) para satisfacer convenientemente las necesidades reales de un grupo identificable de clientes o usuarios, homogéneos entre sí, que sería la población urbana y rural alrededor de la operación (usuarios), y organizaciones de base, comunidades y gobiernos locales (clientes), enfrentando a un conjunto bien definido de competidores que serían otras empresas mineras, ONG's, e incluso los gobiernos locales, regionales que trabajan de manera desarticulada y hasta en oposición con las empresas mineras que comparten el mismo territorio.

Si el concepto del servicio, también referido como el fin subjetivo del consumidor, hay que entenderlo y aquilatarlo, y muchos servicios han sido pobres o no exitosos por haber confundido, o no haber diferenciado, el fin objetivo (lo observable) del fin subjetivo (la motivación) del usuario. Y al fin y al cabo lo que determina la valía del servicio es lo que el usuario considera y siente como satisfactorio. Entonces las

empresas mineras deben entender y aquilatar el fin subjetivo (la motivación) de los usuarios o población urbana y rural alrededor de la operación, ya que ellos determinaran la valía del servicio y la consideración, si es o no, satisfactorio.

Si la satisfacción “real” de la persona, se encuentra principalmente a nivel perceptual, y en muchos casos, la percepción llega a ser distinta de la realidad; y si un servicio se podrá considerar exitoso cuando el usuario tenga una percepción del servicio recibido que sea superior a la expectativa que este tenía previa al consumo. (Manene, 2011).

Entonces las empresas mineras tendrán que gestionar de manera estratégica la satisfacción real del cliente o usuario, buscando siempre que las percepciones sean superiores a las expectativas que estos tenían previas al servicio, teniendo en consideración que estas percepciones afectarán el comportamiento futuro de la población urbana y rural alrededor de la operación, pues en definitiva modifican o validan premisas actuales e influyen en los sentimientos y las motivaciones de las personas.

Si dependiendo del grado de satisfacción del usuario/cliente, estos estarán dispuestos a contribuir, en menor o mayor grado, a la organización. Y estas contribuciones son fundamentales para la continuidad de la Organización en el largo plazo, pues permitirán la distribución de retribuciones a los productores. Entonces las gerencias de responsabilidad social deben procurar un grado de satisfacción de la población urbana o rural alrededor de la operación y de sus organizaciones base, comunales y gobiernos locales (usuario/cliente) con el fin de que estos estén dispuestos a contribuir en mayor grado a la empresa minera (organización) a través de la licencia social como contribución, que permita fundamentalmente la continuidad de la empresa minera en el largo plazo, permitiendo de esta manera la distribución de retribuciones (sueldos, utilidades y compromisos contractuales) a los productores internos y externos (empleados y proveedores de la gerencia de responsabilidad social) al operar con normalidad y lograr la rentabilidad esperada. Este modelo dinámico cumple con la condición mínima exigida, donde la contribución (licencia social para operar) excede a las retribuciones (sueldos, utilidades y compromisos contractuales) asegurando los estímulos de los productores internos y externos.

A continuación, definiremos la estrategia a detalle:

6.1.1. Segmento meta

“A quién o a quiénes voy a satisfacer”

CLIENTES: Son las comunidades campesinas, población, proveedores locales y/o gobiernos locales ubicados geográficamente cercanos al proyecto u operación minera.

USUARIOS: Son los ciudadanos que viven alrededor del proyecto u operación minera, miembros de las comunidades campesinas, de los proveedores locales o empresas comunales y/o gobiernos locales.

6.1.2. Concepto

“Qué ofrezco o qué necesidades voy a satisfacer, y qué pido al cliente o usuario.”

- 1) Servicio de calidad con enfoque al cliente y usuario final para la satisfacción de necesidades reales:

Intangible: alta calidad en la interacción humana, servicio.

Tangible: cumplimiento de compromisos, gestión de proyectos o productos de, alcance, costo, tiempo y calidad negociado o pre acordado.

- 2) Poner en valor los activos de las comunidades y gobiernos locales en coherencia con la oportunidad de rentabilizar los activos de la empresa, buscando los puntos de intercepción de intereses para generar valor compartido.
- 3) Construcción participativa de una visión común de desarrollo con la sociedad alrededor de la operación, donde se articulen los diversos sectores de la sociedad civil, gobierno y empresa minera para forjar juntos el desarrollo sostenible; los ejes de desarrollo pueden ser educación, agricultura, ganadería, minería, etc., acorde a sus capacidades y actividades productivas que valore la sociedad.
- 4) La sociedad civil debe otorgar a la empresa minera, licencia social para operar con normalidad, y poder así aportar los recursos necesarios para la visión común de desarrollo sostenible de la sociedad.

6.1.3. Estrategia operativa

“Cómo me organizo y con qué capacidades para responder al qué.”

6.1.3.1. A nivel de organización

- 1) La estrategia de responsabilidad social de las empresas mineras deber ser un **Trade on**, tener la mayor eficiencia en el gasto para la empresa (menor costo posible con la mayor eficacia en los resultados), y obtener la mayor licencia social posible a través de la satisfacción del cliente o usuario.

Tener en consideración que no existe relación directamente proporcional: a más gasto más satisfacción de la sociedad civil; la satisfacción depende de la eficiencia en el gasto, la calidad del servicio y de la calidad de la interacción humana.

- 2) Desarrollar cultura de responsabilidad social empresarial a nivel de toda la organización (conocer, crear, liderar) y definir una base conceptual clara de responsabilidad social a nivel de toda la empresa.
- 3) Establecer políticas empresariales orientadas al desarrollo sostenible de la sociedad civil del área de influencia natural de la operación, con enfoque de participación y capitalización de sinergias de múltiples actores donde la empresa minera sea un socio más del desarrollo.
- 4) Implementar un enfoque antropológico en las acciones empresariales que atienda los tres ámbitos de las necesidades humanas: físicas o psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas de la población urbana y rural alrededor de la operación con el objetivo de generar valor añadido y satisfacción a estas personas.

6.1.3.2. A nivel de productores

6.1.3.2.1. Personal

- 1) Fortalecer el capital humano de la organización, prioritariamente el de la gerencia de responsabilidad social, a través de capacitación integral permanente, acorde a sus funciones y líneas de carrera, pero con enfoque a generar sensibilidad social, calidad humana y ética; así como establecer políticas para seleccionar y contratar personal altamente calificado, con buena calidad motivacional o disposición para servir a la sociedad.
- 2) Dirigir a los colaboradores de la organización y de la gerencia de responsabilidad social para tener interacciones con calidad humana, con los ciudadanos miembros de las comunidades y/o gobiernos locales a través del enfoque antropológico.
- 3) Definir una base conceptual clara de la responsabilidad social empresarial, socializarla e incorporarla en toda organización.
- 4) Desarrollo de los colaboradores de la gerencia de responsabilidad social, para que logren el dominio y buen manejo de los procesos operativos que conllevan a la elaboración de los productos y servicios. Pero, no solo el dominio de la operatividad, traducida en la aplicación de la ingeniería y diversas técnicas, si no el mejoramiento intelectual y el aprendizaje continuo de los colaboradores incrementando el saber “cómo hacer” y el saber “por qué hacerlo”.

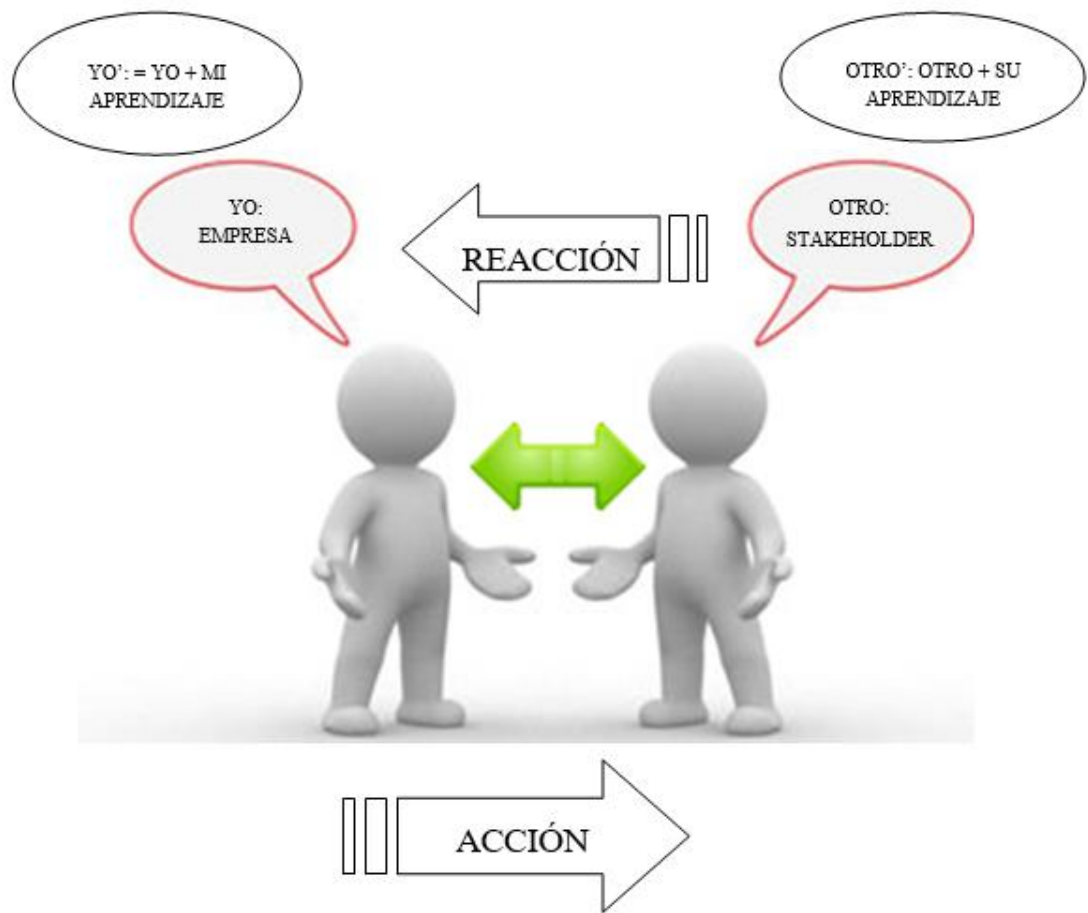
6.1.3.2.2. Proveedores

- 5) Seleccionar proveedores y operadores altamente competentes con un buen nivel cultural de responsabilidad social para poder desarrollar los servicios a satisfacción de la población urbana y rural alrededor de la operación.

6.1.3.2.3. Procesos operativos

- 6) Definir indicadores de gestión para control directivo coherente con la estrategia de responsabilidad social, Trade on:
 - a) Licencia social a través de la mayor satisfacción del cliente o usuario (sociedad civil) coherente con un nivel de riesgo social que permita desarrollar con normalidad las operaciones presentes y futuras: a) (cero) número de horas de paralización de operaciones atribuibles a conflictos socio-ambientales, b) (cero) número de conflictos sociales potenciales con nivel de riesgo alto según matriz de riesgos corporativos, c) (cero) número de días de retraso en los plazos comprometidos para atención de requerimientos operacionales de proyectos futuros.
 - b) Eficiencia en el gasto de la empresa. Optimizar el uso eficiente del presupuesto para el funcionamiento del modelo de gestión social, utilizar eficientemente las capacidades y recursos de la empresa para lograr la mayor eficacia en los resultados: a) presupuesto planeado de acuerdo a la estrategia vs presupuesto ejecutado, b) número de compromisos cumplidos que cuentan con cierre legal según presupuesto planeado.
- 7) Desarrollar los planes operativos de la empresa considerando: que el mundo en el que nos desarrollamos como sociedad es una continua interrelación entre personas, y que es un hecho que todas las acciones planteadas generarán siempre indefectiblemente 3 resultados: resultados extrínsecos, resultados intrínsecos y resultados trascendentes. Por tanto, todas las interacciones humanas del quehacer diario de la empresa hacia la sociedad se desarrollarán de acuerdo a lo planteado en la figura 4.

Figura 4. Resultados de la acción



Fuente: Pérez (2014)

Asimismo, tener en consideración que estos resultados generan aprendizajes en las personas de acuerdo a las tres dimensiones del modo de ser de la persona e impactan en las relaciones humanas precisadas en el cuadro 4. Por lo que es absolutamente necesario tener en cuenta estas relaciones humanas y sus implicancias en la satisfacción de las personas desde la perspectiva integral al gestionar nuestras relaciones entre la empresa y la sociedad.

Cuadro 4. Interacción entre el modo de ser de la persona y las relaciones humanas

RELACIONES HUMANAS	DAR	RECIBIR	SOLEDADE	FELICIDAD	A QUIEN QUERER	LO QUE HAS AMADO
MODO DE SER DE LA PERSONA	POSESIONES	NECESIDADES O CARENCIAS	SENSACION DE CARENCIA	SATISFACCION	LIMITES	CRITERIO
Voluntad	Virtuosas /	Afectivas	Falta de	Autodominio	Capacidad de sacrificio	En qué

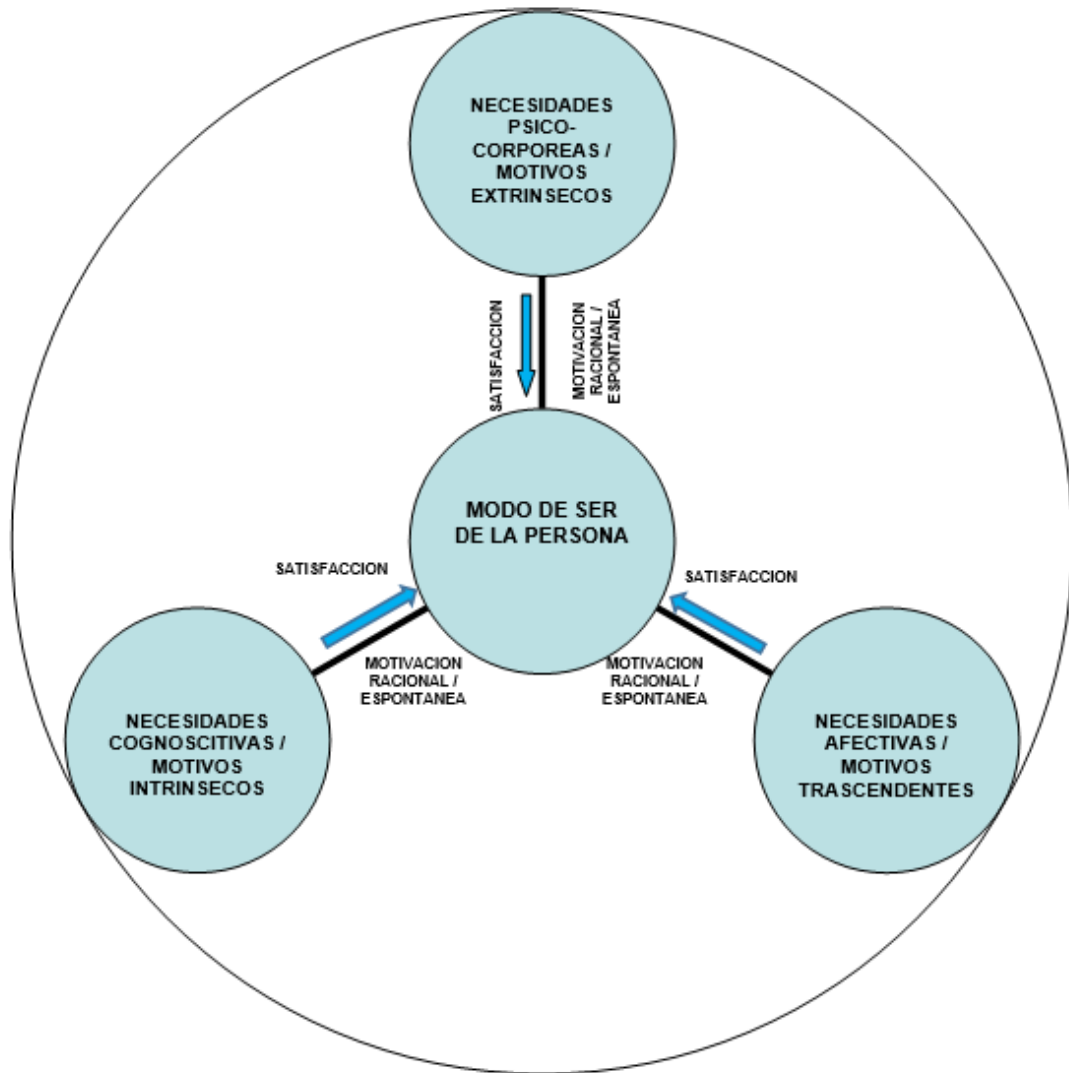
	Valores		autodominio		o renuncia	mejorar
Inteligencia	Cognoscitivas	Cognoscitivas	Inseguridad, impotencia	Seguridad, poder	Tiempo	Qué me conviene aprender
Cuerpo/ Psique	Materiales	Psico corpóreas	Incomodidad, dolor, fastidio	Bienestar	Consumo	Realismo

Fuente: Antúnez (2015)

El Cuadro 4, explica las relaciones humanas y sus implicancias en el modo de ser de la persona y su integralidad.

- 8) Gestionar a los interesados o actores clave, con enfoque de satisfacción al cliente, atención de necesidades reales e integrales, gestión de motivos y motivaciones, acorde al modo de ser de la persona sustentado en el enfoque antropológico, con la finalidad de incrementar, desarrollar, fortalecer y consolidar las relaciones de confianza con los interesados. Ver figura 5.

Figura 5. Modo de ser de la persona

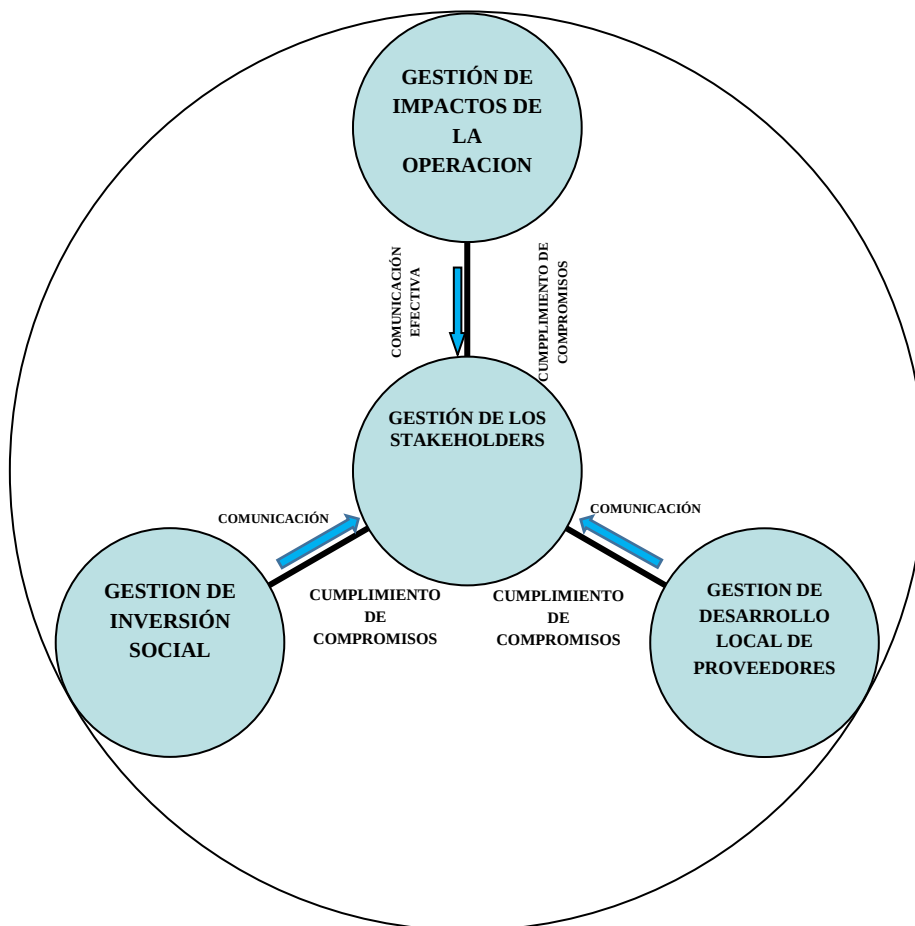


Fuente: elaboración propia

- a) Identificar a las personas, grupos de interés u organizaciones que podrían afectar, ser afectados o sentirse afectados por una decisión, actividad o resultados del proyecto u operación.
- b) Mapear integralmente a los interesados desde la perspectiva antropológica: las expectativas, necesidades reales, motivos, motivaciones, etc., analizar y evaluar los riesgos que podrían generar al proyecto u operación.
- c) Planificar la gestión de los interesados: “desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto u operación”. (Guerrero, 2015)

- d) Controlar los compromisos con los interesados: monitorear las relaciones y comunicación efectiva, ajustar las estrategias y los planes operativos para satisfacer a los interesados.
 - e) Hacer seguimiento y control de la satisfacción de los interesados a través de las percepciones: encuestas de satisfacción, gestión documentaria, quejas y reclamos.
- 9) Desarrollar los ejes estratégicos de intervención social acorde a la estrategia principal precisada en el Figura 6, gestionando los riesgos desde la perspectiva preventiva y mitigadora con el fin de no permitir que se generen conflictos potenciales con nivel de riesgo alto hacia la operación.

Figura 6. Ejes estratégicos de intervención



Fuente: elaboración propia

- 10) Desarrollar inversión social sostenible con enfoque de participación y cooperación de múltiples actores de la sociedad civil.

- a) Gestionar proyectos sostenibles en las comunidades buscando cooperación del estado y otros entes públicos o privados, desarrollando e implementando una estrategia de apalancamiento de fondos externos para la inversión social adicionales a los que pueda aportar la empresa minera.
 - b) Contribuir al desarrollo sostenible del área de influencia directa a corto, mediano y largo plazo con enfoque de cierre de mina.
 - c) Gestionar conocimiento en las comunidades, mejorar capacidades (saber y saber hacer), acorde con sus potencialidades y contexto o potenciar sus recursos, enseñarles a pescar en función a sus potencialidades y recursos, o ayudarles también a sembrar el pescado.
 - d) Desarrollar una visión de desarrollo para generar valor compartido a través de la interacción con las comunidades, gobiernos locales e instituciones públicas y privadas.
- 11) Gestionar estratégicamente el empleo local y generar una red eficiente de proveedores de bienes y servicios locales con enfoque de participación y cooperación de múltiples actores de la sociedad civil.
- a) Gestionar la contratación y desarrollo de proveedores locales a través de sinergias con múltiples actores de la sociedad civil para lograr oportunidades en la adquisición de bienes y servicios relacionados a la cadena de abastecimiento de la operación minera, y un programa de emprendimiento no vinculado a la actividad minera que permita la sostenibilidad de los proveedores locales.
 - b) Gestionar empleo local en actividades relacionadas a la actividad minera y generar sinergias con múltiples actores de la sociedad civil para actividades no relacionadas con la minería que permita sostenibilidad del empleo local.
- 12) Gestionar eficientemente los impactos de la operación de manera preventiva y mitigadora.
- a) Gestionar eficientemente los riesgos operativos de la empresa en la etapa preventiva y mitigadora.
 - b) No permitir una relación de clientelismo o chantaje en el relacionamiento con las comunidades y/o gobiernos locales.
 - c) No permitir que vean a la empresa minera como una oportunidad de mitigación y/o compensación de impactos permanente, permitir solo cuando sea justo y correcto hacerlo.

- 13) Gestionar estrategias comunicacionales efectivas con el fin de posicionar la imagen de la organización como una empresa social y ambientalmente responsable.

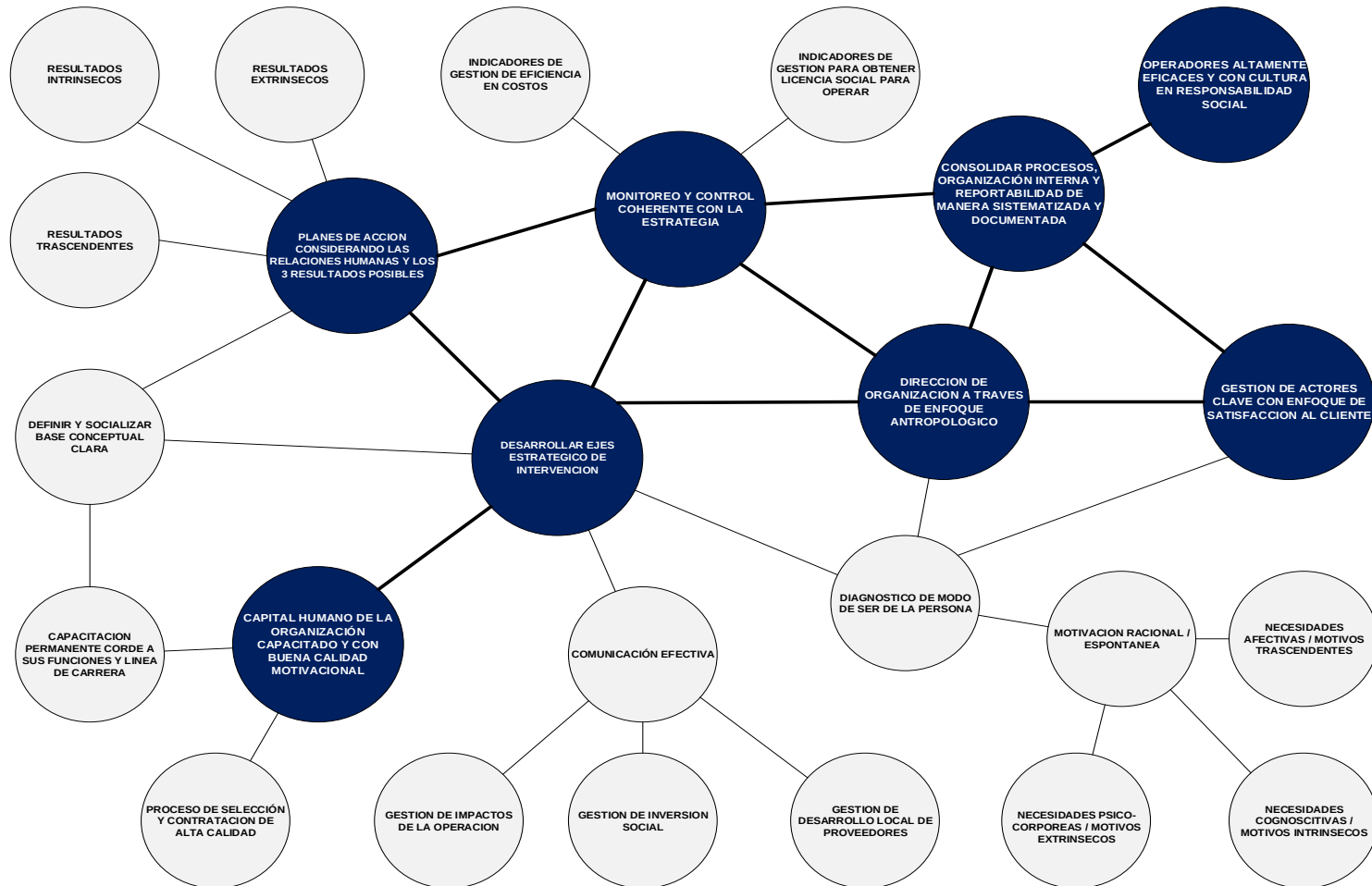
6.1.3.2.4. Base de conocimientos

- 14) Consolidar los procesos, procedimientos, organización interna y reportabilidad del área de manera sistematizada y documentada, establecer procesos claros y eficientes en gestión de relaciones de confianza con los pobladores y sus líderes, gestión de la comunicación, gestión de impactos de la operación, gestión de proveedores locales (empleo y contratación de empresas locales), gestión de la inversión social.

6.2. Modelo de relaciones

El modelo de relaciones que sintetiza el modelo estratégico propuesto en el presente trabajo de investigación se muestra en la figura 7.

Figura 7. Sistema de actividades de una empresa minera



Fuente: elaboración propia

6.3. Modelo económico

El modelo económico, que soporta la estrategia y el modelo de relaciones, se sustenta en aprovechar eficientemente las capacidades empresariales siendo un socio más que aporta a la visión común de desarrollo sostenible. No es el centro de atención o el eje sobre el cual gira el desarrollo de la sociedad civil. Sin embargo, se propone aprovechar las capacidades empresariales para liderar la gestión de la visión común de la sociedad civil. Al respecto precisaremos algunas iniciativas propuestas:

- Desarrollar un modelo de gestión social multi actor para impulsar una visión común de desarrollo sostenible.
- Desarrollar e implementar una estrategia de apalancamiento de fondos externos para la inversión social.
- Garantizar y optimizar el uso eficiente del presupuesto para el funcionamiento del modelo de Gestión Social.

CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN DEL MODELO

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos prioritarios e importantes de las empresas mineras es la licencia social para desarrollar con normalidad sus operaciones presentes y futuras, es necesario monitorear y controlar el indicador de gestión principal sobre el que giran todos los demás indicadores; es decir, la satisfacción de la sociedad civil desde la perspectiva de la satisfacción del cliente. Por tanto, planteamos una metodología y su base conceptual para hacer la evaluación del modelo estratégico propuesto.

7.1. Dimensiones de la calidad en el servicio

- Existen cinco dimensiones que utilizan los clientes para valorar un servicio.
- La importancia relativa de cada una de ellas varía por cada cliente.
- Existen diferencia entre las percepciones de los empleados, los clientes y la dirección acerca de la calidad del servicio.

7.2. Indicadores de gestión

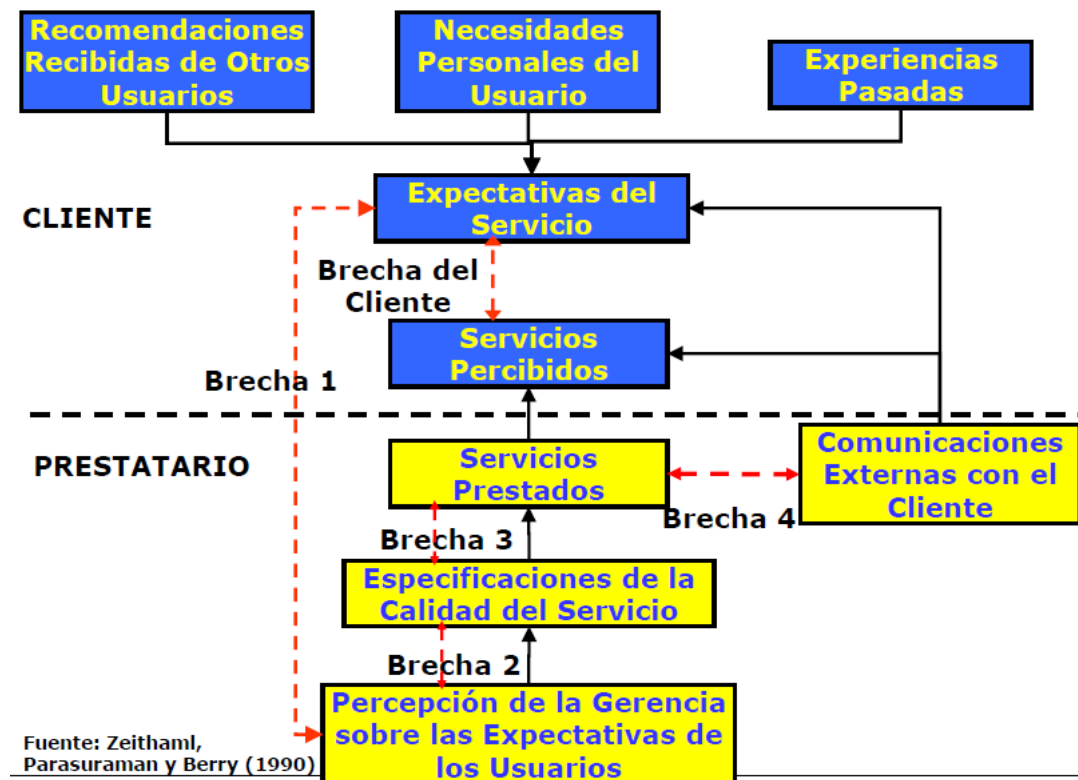
Siguiendo a Reliabilityweb (2018), tenemos:

- Confiabilidad: Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- Capacidad de respuesta: Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- Seguridad: Conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- Empatía: Atención individualizada y cuidadosa.
- Elementos tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

7.3. Modelo de brechas (GAPS)

Estudia la “calidad de los servicios en términos de las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones que tienen los directivos, los empleados y los clientes” (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993). Ver figura 8: modelo de brechas.

Figura 8. Modelo de brechas



Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

7.3.1. Expectativas con relación al servicio

“Son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño” (Aiteco Consultores, 2018).

7.3.2. Percepción con relación al servicio

“Proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información sensorial captada del exterior. Valorización subjetiva de experiencias reales de servicio” (Aiteco Consultores, s. f.).

7.3.3. Brecha del cliente

El foco central del modelo es la diferencia entre las percepciones y expectativas del cliente. Para cerrar la brecha del cliente es necesario cerrar las otras cuatro brechas.

“Uno de los principales motivos por los cuales las empresas no cumplen con las expectativas de los clientes es por la falta de entendimiento preciso acerca de cuáles son esas expectativas” (Aiteco Consultores, s. f.).

Para Vallejo y Sánchez (2017):

Los principales factores que generan la brecha 1 son:

- Falta de cultura orientada a la investigación de marketing.
- Inadecuada comunicación vertical ascendente.
- Excesivos niveles jerárquicos de mando.

Los principales factores que generan la brecha 2 son:

- Deficiencia en el compromiso que asume la dirección con la calidad del servicio.
- Percepción de inviabilidad.
- Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas.
- Falta de objetivos coherentes con los requerimientos básicos para competir en el sector.

Los principales factores que generan la brecha 3 son:

- Ambigüedad de las funciones.
- Conflictos funcionales: Entre los empleados y sus funciones; entre la tecnología y las funciones.
- Sistemas inadecuados de supervisión y control.
- Falta de sentido de trabajo en equipo.

Los principales factores que generan la brecha 4 son:

- Deficiencias en la comunicación horizontal (recursos humanos, marketing y operaciones).
- Tendencia a prometer en exceso.

7.3.4. ¿Cómo medir la calidad de los servicios?

El objetivo es medir la calidad del servicio de una empresa minera respecto a sus acciones de responsabilidad social. Se puede usar cualquier metodología que permita medir la satisfacción de la sociedad civil desde la perspectiva de satisfacción al cliente. Para el presente trabajo de investigación se plantea la metodología SERVQUAL.

SERVQUAL

- Instrumento de diagnóstico.
- Descubre las fortalezas y las debilidades en materia de calidad de los servicios.
- Se basa en las cinco dimensiones de la calidad de los servicios.

Puntuación SERVQUAL = Puntuación de las percepciones - Puntuación de las Expectativas.

SERVQUAL consta de:

- Una primera sección de “18” puntos que registran las expectativas de los clientes acerca de empresas excelentes en la industria de los servicios.
- Una segunda sección de 18 puntos que miden las percepciones de los consumidores de una compañía concreta en esa industria de servicios.
- Las expectativas y percepciones se miden en una escala de 7 puntos, con factores llamados “Fuertemente de acuerdo” y “Fuertemente en desacuerdo”.

Para evaluar la calidad de un servicio, SERVQUAL calcula la diferencia entre las puntuaciones entre los distintos pares de declaraciones (percepciones - expectativas). Ver Anexo 1 y Anexo 2.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Minería principal impulsor del crecimiento económico del país

A pesar de que el sector minero es el principal impulsor del crecimiento económico del país, la población urbana y rural alrededor de las empresas mineras, no lo percibe así, pero sí reconoce que el Perú es un país minero por excelencia que posee grandes reservas de minerales, y que puede ser uno de los productores más importantes a nivel mundial. (Huamaní, 2012)

2. Existe falta de transparencia y confianza hacia el sector minero

La población urbana y rural alrededor de las empresas mineras, perciben al sector minero como una industria poco transparente y confiable, con una reputación muy negativa en comparación a los demás sectores.

3. Tendencia creciente de conflictos sociales

Incidencia de protestas violentas en el Perú, es incremental, lo que genera una convulsión social y desestabiliza al país, ha paralizado muchos proyectos mineros importantes como Conga y Tía María y mantiene en zozobra otros como: Las Bambas y Cerro Verde.

4. Impactos negativos están asociados al medio ambiente

La población urbana y rural alrededor de las empresas mineras percibe que la mayoría de impactos negativos están asociados al medio ambiente y principalmente a la minería, sin embargo, detrás de estas posiciones o reclamos, lo que demandan es desarrollo.

5. Insatisfacción de la sociedad hacia la minería

La población demanda algo más a la industria extractiva, que no ha sido descifrado o entendido por las empresas mineras y el estado, porque seguimos en un proceso incremental de cuestionamiento y de demanda insatisfecha que impacta en conflictos sociales y ausencia de licencia social para los principales proyectos del sector minero.

Este algo más, que demanda la población, está comprendido en la insatisfacción de las necesidades cognoscitivas y afectivas que generalmente son desatendidas en todos los planes de responsabilidad social de las empresas mineras, ya que solo se enfocan en las necesidades materiales de la población, mutilando la integralidad de las personas como seres humanos.

6. La responsabilidad social aún no se considera en la gestión empresarial como generadora de valor para la empresa

La responsabilidad social empresarial es una responsabilidad directa con el bien común de la sociedad, que permite a la empresa minera gestionar sus intereses empresariales como: acceso a la tierra, licencia social para operar, reputación empresarial y cumplir con los requisitos legales que le exige el gobierno, así como tener legitimidad en el territorio donde opera para generar valor al negocio. Sin embargo, muchas empresas mineras aun no consideran que las poblaciones alrededor de la operación también son stakeholders importantes para los cuales hay que generar valor compartido, y mantienen indiferencia al aporte de satisfacción de las necesidades humanas de esta población, impulsando violencia contra la empresa y la no consecución de los objetivos empresariales.

7. Las empresas mineras son organizaciones de servicios

El presente trabajo de investigación concluye que las empresas mineras, desde la perspectiva social, son organizaciones de servicios, por que responden a todos los conceptos empresariales de servicios, como: “Toda empresa, cualquiera fuese su género y sector, que busque ser rentable y atienda satisfactoriamente a sus usuarios es una organización de servicios”. (Mestanza, 2014) Al ser organizaciones de servicios deberá atender necesidades fundamentales de las personas: el valor añadido y la satisfacción del usuario, y de ser el caso, del cliente, siendo el usuario la población urbana y rural alrededor de la operación y cliente las organizaciones de base, comunales y gobiernos locales, obtener licencia social para operar y buscar ser rentable.

Finalmente, para atender necesidades fundamentales es necesario utilizar el enfoque antropológico porque permite atender a la población de manera integral de acuerdo al modo de ser de la persona.

8. La licencia social depende de la satisfacción de la población

La licencia social para operar es consecuencia directa de la satisfacción del usuario/cliente, siendo el usuario la población urbana y rural alrededor de la operación y cliente las organizaciones de base, comunales y gobiernos locales, debido a que ninguna persona insatisfecha con la minería, sería coherente que apoye a la minería.

Recomendaciones

Minería principal impulsor del crecimiento económicos del país

Establecer estrategias desde las empresas mineras: para impulsar el trabajo coordinado con la sociedad y el estado en una visión común de desarrollo, y comunicar efectivamente a la población urbana y rural alrededor de las empresas mineras con el fin de sensibilizar que el sector minero es el principal impulsor del crecimiento económico del país y motor del desarrollo de su territorio.

Reestablecer transparencia y confianza hacia el sector minero

El sector minero debe mejorar su reputación, trabajar coordinadamente, con las empresas mineras, el estado, y la población urbana y rural alrededor de las operaciones, con un enfoque de transparencia e interés en la satisfacción de necesidades reales de la población. Esta sería la única forma de reestablecer la confianza en el sector minero.

Revertir la tendencia de crecimiento de conflictos sociales

El estado y las empresas mineras deberán trabajar coordinadamente para atacar las causas básicas que genera la convulsión social en el sector, de tal manera, que la población perciba que la minería genera desarrollo para el país y sus territorios.

Reducir percepción que impactos negativos están asociados al medio ambiente

Las empresas mineras deben trabajar para prevenir y mitigar eficientemente los impactos asociados al medio ambiente, y específicamente a la minería, asimismo comunicar efectivamente a la población alrededor de las operaciones y al estado, evidenciando que existe una reducción de los impactos negativos asociados al medio ambiente en la gestión de la minería formal, que generalmente cumple con los estándares nacionales e internacionales exigidos.

Satisfacción de la sociedad hacia el sector minero

Las empresas mineras deben establecer estrategias: para diagnosticar con efectividad las necesidades reales, es decir, las necesidades materiales, cognoscitivas y afectivas, así como los motivos y motivaciones de la población urbana y rural alrededor de las operaciones, con el fin satisfacer sus demandas de manera integral en coherencia con los intereses empresariales para lograr la tan ansiada licencia social.

Asimismo trabajar planes de responsabilidad social que gestionen la integralidad del modo de ser de las personas: restaurando valores y virtudes de la población, que de alguna u otra manera se han perdido, como consecuencia de la interacción directa o

indirecta con la minería, potenciar la perspectiva de aprendizaje en estas poblaciones para gestionar de mejor manera sus necesidades cognitivas y generar sostenibilidad en sus proyectos, y gestionar sus necesidades materiales teniendo en consideración los activos que les interesa rentabilizar, intereses y expectativas de la población.

La responsabilidad social debe ser considerada en la gestión empresarial como generadora de valor para la empresa

Los directivos corporativos de las empresas mineras, deben mirar con más profundidad los conceptos empresariales básicos y dirigir sus empresas acordes a estos conceptos, ya que es la única manera de poder generar valor compartido con la sociedad y lograr los objetivos principales que las empresas persiguen para ser sostenibles. Dentro de esta perspectiva se pueden aprovechar las capacidades empresariales de las empresas mineras en coherencia con los intereses empresariales y los intereses de la sociedad.

Las empresas mineras son organizaciones de servicios

Se recomienda que las empresas mineras, en el contexto social, cumplan con el precepto básico de: “Toda empresa, cualquiera fuese su género y sector, que busque ser rentable y atienda satisfactoriamente a sus usuarios es una organización de servicios, y empiecen a trabajar enfocándose en la satisfacción de necesidades fundamentales e integrales de la población” urbana y rural alrededor de las operaciones mineras con el fin de conseguir la licencia social para operar y poder ser rentables. (García, 2011).

Asimismo, tener en consideración que las empresas son una red de relaciones humanas y por tanto es necesario utilizar el enfoque antropológico que permitirá atender la satisfacción de la población de manera integral de acuerdo al modo de ser de la persona humana.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción Solidaria para el Desarrollo. (2018). Actualidad Minera del Perú. *Economía y Minería*. (224) Recuperado de <http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/febrero-boletin-3.pdf>.
- Acosta, M. (23 de marzo de 2015). Motivo y motivación: ¿Qué nos mueve a actuar en todo momento? [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://pad.edu/2015/03/31/motivo-y-motivacion-que-nos-mueve-a-actuar-en-todo-momento/>
- Aiteco Consultores. (s. f.). *Satisfacción del Cliente: Análisis del Gap*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/satisfaccion-del-cliente-analisis-del-gap/>
- Álvarez, E., & Zeballos, R. (2016). *Compañía minera Milpo S.A.A. y Subsidiarias*. Pacific Credit Rating. Recuperado de http://ri.milpo.com/download_archivos.asp?id_archivo=54E6DED7-7256-4B21-9534-6AABBF74A071
- Antúñez, E. (29 de noviembre de 2015). *Seminario de Relaciones Humanas* [Presentación de Prezi]. Recuperado de https://prezi.com/no1o3yfnd6o_/seminario-relaciones-humanas/
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Memoria: Actividad productiva y empleo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Reporte de Inflación: Panomarama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>
- Biblioteca pedagógica. (19 de mayo de 2016). *Atención y servicio al cliente como estrategia de mercadeo, para mejorar las ventas*. Recuperado de https://issuu.com/bibliotecapedagogica/docs/atenci_n_y_servicio_al_cliente_com
- Bobadilla, M., García, J., Lavado, J., & Núñez, F. (2013). *Aspectos Relevantes para Entender e Implementar la Licencia Social para Operar en las Industrias Extractivas en el Perú* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8718/BOBADILLA_GARCIA_ASPECTOS-EXTRACTIVAS.pdf?sequence=1

Castilla, B. (1995). *Aproximación a la persona en Xavier Zubiri, una aproximación al género* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado de <http://webs.ucm.es/BUCM/tesis/19911996/H/2/H2009101.pdf>

Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. (31 de julio de 2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/8.%20RSE%20Casos%20ISBN.pdf>

Cobre reduce el déficit de cuenta corriente. (3 de julio de 2017). *Semanario Minas y Petróleo*, 23(1005). Recuperado de https://lampadia.com/assets/uploads_documentos/21d63-minas-1005-1-al-8.pdf

Cruz, E. (2017). *Funciones desempeñadas en la Unidad Minera La Arena S.A. de la ciudad de Huamachuco* (tesis pregrado). Universidad de Trujillo. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8904/castillodelacruz_elmer.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dalongaro, R., Seide, L. & Knebel, D. (02 julio de 2018). Comportamiento de los consumidores de supermercados en una sociedad fronteriza entre Argentina y Brasil. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/07/consumidores-supermercados.html>
[//hdl.handle.net/20.500.11763/cccss1807consumidores-supermercados](https://hdl.handle.net/20.500.11763/cccss1807consumidores-supermercados)

Defensoría del Pueblo. (2016). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales* (Informe N° 150, Agosto 2016). Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/reportes-mensuales-conflictos-sociales-ndeg-150-agosto-2016>

Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento y Gestión* (24). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>

Doominy. (29 de enero de 2010). El Aprendizaje Operatorio (Experimentos, Técnicas, Análisis) [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://doominyblog.wordpress.com/2010/01/29/el-aprendizaje-operatorio-experimentos-tecnicas-analisis/>

- Economía china se enfría de nuevo con desaceleración industrial. (14 de septiembre de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mundo/economia-china-enfria-nuevo-desaceleracion-industrial-noticia-458018>
- Editorial: Regalo minero [Editorial]. (27 de julio de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-regalo-minero-239765>
- El Contexto Legal y Normativo de la Explotación del Oro. (s. f.). Recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/oro/legal>
- En cinco años, hemos logrado inversiones mineras por \$ 42,000 millones. (22 de julio de 2016). *Rumbo Minero*. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/revista/entrevistas/en-cinco-anos-hemos-logrado-inversiones-mineras-por-us-42000-millones/>
- Falen, J. (11 de junio de 2016). Doce de 46 proyectos mineros enfrentan conflictos sociales. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/doce-46-proyectos-mineros-enfrentan-conflictos-sociales-146883>
- Felipe, V. (2009). *Calidad en el servicio centrado en el cliente de una empresa de radiocomunicación (Estudio de caso Marméx)* (tesis de grado de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8707/182.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Gamarra, C. (9 de agosto 2015). *La motivación humana* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/carlosdelcarpio/la-motivacin-humana-51433224>
- García, M. (2011). *Medición de la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Retail* (tesis de pregrado). Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1464/AE_262.pdf
- Guerrero, D. (2015). *13.2 Planificar la gestión de los interesados* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2436/13.2%20Planificar%20la%20gestion%20de%20los%20interesados.pdf?sequence=1>
- Hammond, D., Rosales, J., & Ouboter, P. (2013). *Gestión del Impacto de la Explotación Minera a Cielo Abierto sobre el agua Dulce en América Latina* (Nota técnica

- IDB-TN-520). Recuperado del sitio de Internet del Banco Interamericano de Desarrollo:
<http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/37577832.pdf>
- Hernández, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de las Ciencias de la Información*. 34, 349-368. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/viewFile/36463/35311>
- Herrera, J., & Zamora, N. (2014). ¿Sabemos realmente que es la motivación? *Correo Científico Médico*, 18(1), 126-128. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812014000100017&lng=es&tlng=es.
- Huamaní, G. (2012). *Programa de capacitación en gestión de conflictos sociales para gobiernos regionales y locales: procesos para la gestión de los conflictos sociales*. Lima: Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/02EB9638348399B005257A70007BD2D8/\\$FILE/final-2m.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/02EB9638348399B005257A70007BD2D8/$FILE/final-2m.pdf)
- Instituto del Sur [Isur]. (s. f.). *Fundamentos del desempeño profesional*. Recuperado de <https://blogfundamentosparaeldesempenoprofesional.files.wordpress.com/2017/03/fdp-unidad-2.pdf>
- Lam, R., & Hernández, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud? *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*. 24(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009&lng=es&tlng=es
- López-Jurado, M., & Gratacós, G. (2013). Elegir enseñar: propuesta del modelo antropológico de la motivación de Pérez López aplicada al ámbito de la educación. *Estudios Sobre Educación*. 24, 125-147. Recuperado de <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/2027/1892>
- Manene, L. (01 de septiembre de 2011). *El cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>
- Marangoly, A. (29 de enero de 2016). El contenido local en las industrias extractivas: una herramienta para la diversificación económica y el desarrollo sostenible [Mensaje de un blog]. Recuperado de

<https://blogs.worldbank.org/voices/es/industrias-extractivas-una-herramienta-para-la-diversificacion-economica>

- Massicot, L., Parra, G., & Navarrete, B. (07 de mayo de 2014). Estrategia y racionalidad de los candidatos presidenciales en las elecciones peruanas del 2011: por qué cuatro son menos que uno. *Polis Revista Latinoamericana*, (37). Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/9942>
- Mestanza, E. (2014). *Plan de marketing para la implementación y desarrollo de un restaurante de comida rápida de carnes y parrillas en la ciudad de Chiclayo* (tesis de pregrado). Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/84/1/TL_Mestanza_Caceres_ErickAugusto.pdf
- Minera Las Bambas en Perú continúa producción de cobre pese a bloqueo de vías. (17 de agosto de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/minera-bambas-peru-continua-produccion-cobre-pese-bloqueo-vias-141841>
- Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería. (2016). *Reporte de Análisis Económico Sectorial Minería*. (06). Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf
- Oxfam Internacional. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial en el sector minero en el Perú*. Recuperado de https://static1.squarespace.com/static/54c85125e4b0173917b1d392/t/54d41c78e4b08acf88cfb1b0/1423187064791/responsabilidad_social.pdf
- Pancorvo, J. (2008). *Organizaciones de Servicios. Conceptos, operatividad y gestión + 7 casos peruanos*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/304344168_Refinement_and_reassessment_of_the_SERVQUAL_scale/links/5919b21eaca2722d7cfe633d/Refinement-and-reassessment-of-the-SERVQUAL-scale.pdf
- Pérez, A. (2014). Importancia de la definición de indicadores de gestión. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadores-de-gestion/>

- Pérez, J. (2014). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=A25qBAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Puentes, R., Antequera, J., & Velasco, M. (2008). La responsabilidad social corporativa y su importancia en el Espacio Europeo de Educación Superior. *En Estableciendo puentes en una economía global*. (p. 48). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2740076>
- Reliabilityweb. (s. f.). *Los Indicadores de Gestión*. Recuperado de <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion/>
- Rivas, M. (2008). *Procesos cognitivos y aprendizaje significativo*. Recuperado de <http://www.deposoft.com.ar/repo/publicaciones/A9R6652.pdf>
- Saldarriaga, J. (12 de mayo de 2015). Proponen suspensión temporal de Tía María para solucionar crisis en Islay. *El Comercio*. Recuperado de http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/05/elcomercio_2015-05-12_p02.pdf
- Sammer, R. (01 de enero de 2017). *Los Motivos de La Acción*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/350985746/Grupo-2-Los-Motivos-de-La-Accion>
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- Sequeira, D., & Warner, M. (01 de mayo de 2007). *Participación de los interesados: Manual de buenas prácticas para empresas que hacen negocios en mercados emergentes : Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/750671468762321696/Relaciones-con-la-comunidad-y-otros-actores-sociales-manuel-de-practicas-recomendadas-para-las-emprasas-que-hacen-negocios-en-merchados-emergentes>
- Serrano, J. (3 de mayo de 2013). Satisfacción=Percepción-Expectativas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://joseluiserrano.com/2013/05/03/satisfaccionpercepcion-expectativas/>
- Ugalde, A. (1 de enero de 2018). La organización formal e informal. *Pymerang*. Recuperado de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/toma-de-decisiones/de-cultura-organizacional/547-la-organizacion-formal-e-informal>

- Vallejo, G., & Sánchez, F. (2017). *Un paso adelante. Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Colombia: Conecta.
- Velásquez , A. (Septiembre de 2007). La organización, el sistema y su dinámica. Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Zeithhaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L., (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1. Declaración de las expectativas del segmento de negocio

DECLARACIONES DE LA EXPECTATIVAS	DIMENSIONES	Fuertemente en desacuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. Las instalaciones físicas de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable son visualmente modernas y proyectan una imagen de empresa sólida.	Elementos Tangibles	1 2 3 4 5 6 7	
2. Los empleados de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable tienen apariencia pulcra.	Elementos Tangibles	1 2 3 4 5 6 7	
3. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable los elementos materiales relacionados con el servicio (productos, proyectos, vehículos, equipos, uniformes, material de difusión, cartas documentos, etc.) son funcionales y proyectan respeto al contexto local.	Elementos Tangibles	1 2 3 4 5 6 7	
4. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable promete hacer un servicio de cierto alcance, costo, tiempo y calidad, y lo cumplen.	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	
5. Cuando los clientes tienen un problema, la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable muestra un sincero interés en solucionarlo.	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	
6. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable realiza los servicios a conformidad de la comunidad todo el tiempo.	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	
7. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable tiene una	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	

política de cero errores, constantemente se corrigen a fin de mantener registros exentos de errores.		
8. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable, los empleados ofrecen un servicio oportuno a los clientes y comunican coherentemente cuándo concluirá el servicio.	Capacidad de respuesta	1 2 3 4 5 6 7
9. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable los empleados siempre están dispuestos a ayudar a la población.	Capacidad de respuesta	1 2 3 4 5 6 7
10. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de la población..	Capacidad de respuesta	1 2 3 4 5 6 7
11. El comportamiento de los empleados de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable transmite confianza a la población.	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
12. La población que trata con la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable se siente segura en sus transacciones con la empresa.	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
13. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable los empleados son siempre amables con la población.	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
14. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de la población.	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
15. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable tiene horarios de trabajo convenientes	Empatía	1 2 3 4 5 6 7

para toda población..		
16. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a la población..	Empatía	1 2 3 4 5 6 7
17. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable se preocupa por los mejores intereses de sus la población..	Empatía	1 2 3 4 5 6 7
18. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable comprende las necesidades específicas de la población.	Empatía	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Declaración de las percepciones de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC

DECLARACIONES DE LA PERCEPCIONES	DIMENSIONES	Fuertemente en desacuerdo	Fuertemente de acuerdo
1. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC tiene instalaciones físicas que son visualmente modernos y proyectan una imagen de empresa sólida.	Elementos Tangibles	1 2 3 4 5 6 7	
2. Los empleados de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC tienen apariencia pulcra.	Elementos Tangibles	1 2 3 4 5 6 7	
3. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, los elementos materiales relacionados con el servicio (productos, proyectos, vehículos, equipos, uniformes, material de difusión, cartas documentos, etc.) son funcionales y proyectan respeto al contexto local.	Elementos Tangibles	1 2 3 4 5 6 7	
4. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera socialmente responsable promete hacer un servicio de cierto alcance, costo, tiempo y calidad, y lo cumple.	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	
5. Cuando la población tiene un problema, la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, muestran un sincero interés en solucionarlo.	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	
6. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC realiza los servicios a conformidad de la población todo el tiempo.	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	
7. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC tiene una política de cero errores, constantemente se corrigen a fin de mantener registros exentos de errores.	Fiabilidad Confianza	1 2 3 4 5 6 7	

8. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, los empleados ofrecen un servicio oportuno a la población y comunican coherentemente cuándo concluirá el servicio.	Capacidad de respuesta	1 2 3 4 5 6 7
9. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC los empleados siempre están dispuestos a ayudar a la población.	Capacidad de respuesta	1 2 3 4 5 6 7
10. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de la población.	Capacidad de respuesta	1 2 3 4 5 6 7
11. El comportamiento de los empleados de la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC transmite confianza a la población..	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
12. La población que trata con la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, se siente segura en sus transacciones con la empresa.	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
13. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, los empleados son siempre amables con la población..	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
14. En la Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de la población.	Seguridad	1 2 3 4 5 6 7
15. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, tiene horarios de trabajo convenientes para toda la población.	Empatía	1 2 3 4 5 6 7
16. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC tiene empleados que ofrecen una	Empatía	1 2 3 4 5 6 7

atención personalizada a la población.		
17. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC se preocupa por los mejores intereses de la población.	Empatía	1 2 3 4 5 6 7
18. La Gerencia de Responsabilidad Social de la empresa minera ABC, comprende las necesidades específicas de la población.	Empatía	1 2 3 4 5 6 7

Fuente: elaboración propia