

Cultura organizacional en estructuras en red: el caso de la mina Uchucchacua



Enrique Louffat
Víctor Hernández
Ricardo Ingar
Luis Mavila
Camilo Vento

**Cultura organizacional en estructuras en red:
el caso de la mina Uchucchacua**

Cultura organizacional en estructuras en red: el caso de la mina Uchucchacua

Enrique Louffat • Víctor Hernández • Ricardo Ingar
Luis Mavila • Camilo Vento



ESAN/Cendoc

LOUFFAT, Enrique ; HERNÁNDEZ, Víctor ; INGAR, Ricardo ;
MAVILA, Luis ; VENTO, Camilo

Cultura organizacional en estructuras en red : el caso de la mina Uchucchacua.
– Lima : Universidad ESAN, 2008. – 140 p. – (Gerencia Global ; 6)

CULTURA EMPRESARIAL / POLÍTICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL
/ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL / MINERÍA / PERÚ / OYÓN

HD 58.7 L68

ISBN 978-9972-622-55-7

**Cultura organizacional en estructuras en red:
el caso de la mina Uchucchacua**

Serie Gerencia Global 6

© Universidad ESAN
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú
Setiembre de 2008
www.esan.edu.pe
esanediciones@esan.edu.pe

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2008-11872

DISEÑO DE CARÁTULA
Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN
Ana María Tessey

IMPRESIÓN
Editorial Cordillera S. A. C.

Contenido

Introducción	11
Capítulo 1. Marco teórico	15
1. Cultura y estructura organizacional en red	15
1.1. Procesos humanos	16
1.2. Cultura organizacional	17
1.3. Estructura organizacional en red	21
2. Administración estratégica	26
2.1. Estrategia	27
2.2. Variables e indicadores de la administración estratégica	29
3. Modelo conceptual	31
Capítulo 2. La cultura organizacional, la administración estratégica y la estructura organizacional en red de la mina Uchucchacua	33
1. La minería y la cultura organizacional	33
1.1. Panorama general de la minería mundial y nacional	33
1.2. La cultura organizacional en Buenaventura	35
1.3. La cultura organizacional en la UP Uchucchacua	36
2. La administración estratégica	38
2.1. La administración estratégica en Buenaventura	38
2.2. La administración estratégica en la UP Uchucchacua	39
3. La estructura organizacional en red de la UP Uchucchacua	39
3.1. Entidades gubernamentales	40
3.2. Comunidades campesinas	43
3.3. Competidores	44
3.4. Accionistas	45
3.5. Proveedores	46
3.6. Otras entidades	47

4. Condicionantes de la UP Uchucchacua	48
5. Componentes de la UP Uchucchacua	49
Capítulo 3. Análisis del caso de la mina Uchucchacua	53
1. Tipología	53
1.1. Investigación mixta: cualitativa-cuantitativa	53
1.2. Nivel descriptivo	54
1.3. Unidad de análisis: UP Uchucchacua	54
2. Proceso metodológico	57
3. Fuentes y técnicas de recolección de información	57
3.1. Encuesta	59
3.2. Entrevistas	62
3.3. Observación	63
4. Tratamiento analítico de la información	63
4.1. De la encuesta aplicada	63
4.2. De la entrevista	64
Capítulo 4. Resultados de la investigación	67
1. Resultados sobre el objetivo general	67
2. Resultados sobre los objetivos específicos	68
2.1. Describir cómo las organizaciones que conforman la estructura organizacional en red influyen en la cultura de las empresas mineras y la forma cómo esta afecta su administración estratégica	68
2.2. Establecer qué indicadores de la cultura organizacional afectan la administración estratégica de las empresas mineras en un contexto de estructura organizacional en red	72
2.3. Verificar si la motivación efectuada a través de los procesos de recursos humanos: capacitación, remuneración, evaluación de desempeño e incentivos al personal afectan la administración estratégica: conocimiento de la misión-visión, indicador de seguridad, costos de operación e indicador de productividad	79
Conclusiones	85

Bibliografía	89
Glosario	93
Anexos	101
1. Variables e indicadores del estudio	103
2. Encuesta aplicada	106
3. Matrices de entrevistas realizadas	112
4. Proyectos a favor de la comunidad	131
5. Organigrama de la UP Uchucchacua	132
6. Análisis estratégico de Buenaventura	133
Sobre los autores	139

Introducción

La minería es el principal rubro de exportaciones del Perú, que tiene marcadas ventajas comparativas si se toma en cuenta los inmensos recursos mineros existentes. Así se tiene que la mina peruana Uchucchacua es una de las principales productoras de plata en América Latina. Por otro lado, el sector minero atraviesa por un momento crítico a causa de los conflictos sociales que giran en torno a una supuesta falta de aporte al desarrollo, contaminación del medio ambiente, desconocimiento de las costumbres de las comunidades campesinas e incumplimiento de la normatividad vigente.

Con este panorama, las empresas mineras buscan adoptar estrategias que incrementen sus volúmenes de producción y reduzcan sus costos con el fin de aprovechar las altas cotizaciones internacionales de los minerales-metálicos en los últimos años. Considerando este contexto, se propone un nuevo modelo teórico que comprenda la influencia de la cultura organizacional sobre la administración estratégica; dentro de un enfoque aplicado al sector minero que considere la estructura organizacional en red.

El objetivo principal de esta investigación es determinar si la cultura organizacional es un factor crítico de éxito en la administración estratégica de las empresas mineras que actúan en un contexto de estructura organizacional en red. Para ello, es necesario desarrollar tres aspectos. Primero,

describir en qué medida las organizaciones que conforman dicha estructura organizacional en red influyen en la cultura de las empresas mineras y la forma en que estas afectan su administración estratégica. Segundo, establecer qué indicadores de la cultura organizacional afectan la administración estratégica de empresas mineras que actúan en un contexto de estructura organizacional en red. Tercero, verificar si la motivación efectuada a través de los procesos de recursos humanos como la capacitación, remuneración, evaluación de desempeño e incentivos al personal afectan la administración estratégica; a través del conocimiento de la misión, visión, indicadores de seguridad, costos de operación e indicadores de productividad.

Se consideró al sector minero debido a que en el Perú se ejecutan y se tienen proyectadas operaciones de mediana y gran envergadura; en las cuales se puede aplicar este modelo de administración. Asimismo, se reconoce la existencia de factores desfavorables como la tendencia de algunas ONG que vienen motivando a las poblaciones para que tomen conciencia de cómo las empresas mineras afectan en forma negativa su medio ambiente, a través de la explotación indiscriminada de los recursos naturales y la contaminación de la tierra, el agua y el aire.

En el Perú, una de las principales organizaciones que actúan en esta dirección es la Confederación Nacional de Comunidades del Perú afectadas por la Minería (Conacami-Perú). El reconocimiento de la otra cara de la minería en el Perú ha generado conflictos entre las empresas mineras y las comunidades adyacentes. Por ejemplo, el caso de la población de Tambogrande (Piura) contra la compañía Manhattan en el 2003, los pobladores del Cerro Quilish (Cajamarca) contra la minera Yanacocha en el 2004 y la comunidad circundante a la mina Majaz (Piura) contra la compañía británica Monterrico Metals en el 2005, son los casos más resaltantes.

Producto de los cambios en la economía, el avance de la tecnología y las comunicaciones, así como la problemática que significa la presencia de Conacami surgen dos requisitos que las empresas mineras deben cumplir para sobrevivir: flexibilidad y capacidad de adaptación. En consecuencia, las empresas mineras se ven obligadas a modificar su organización jerárquica vertical y convertirla en una de tipo horizontal; de modo que resulta más conveniente el modelo de estructura organizacional en red orientado a aspectos estratégicos y operativos en pro de alcanzar una mayor compe-

tividad. Así, destaca el caso de la Unidad de producción Uchucchacua de la Compañía de Minas Buenaventura (UP Uchucchacua), ya que además de su importancia como unidad de producción de plata, esta no ha registrado conflictos sociales significativos durante sus treinta años de operaciones en la sierra peruana.

Respecto a la metodología, se emplearon tanto fuentes primarias como secundarias. Los datos primarios fueron levantados en campo mediante encuestas, entrevistas y observación no participante; mientras que los datos secundarios se obtuvieron de bibliografía especializada, memorias, organigramas, artículos periodísticos, portales web sobre minería y documentación interna de carácter reservado de la UP Uchucchacua.

Por último, el presente estudio ha sido estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo 1 se plantea el marco teórico y conceptos que abordan la estructura organizacional y la administración estratégica. En el capítulo 2 se analizan la cultura organizacional, la administración estratégica y la estructura organizacional en red en la UP Uchucchacua. En el capítulo 3 se explica la metodología empleada para el caso, la cual consistió en la recolección de información a través de varias técnicas, así como del tratamiento analítico de la información de la cual se desprenden algunas conclusiones preliminares que se detallan en el capítulo 4, en este también se presentan los resultados encontrados. Finalmente, se extraen las principales conclusiones sobre el caso estudiado.

1

Marco teórico

El marco teórico gira alrededor de dos temas centrales. Primero, la administración estratégica basada en la teoría desarrollada por Johnson y Scholes (2001), Bowman (1995) y David (1997); y sobre la base de los trabajos de Siliceo, Casares y González (1999), Llorens (1998), Leme (1996), Robbins (1999), Alves (1997) y Schein (1985). Segundo, la estructura organizacional en red sustentada en los trabajos realizados por uno de los autores de la presente investigación, Louffat (2004).

1. Cultura y estructura organizacional en red

Para entender la cultura organizacional, es necesario comprender antes qué es cultura. Siliceo et ál. (1999: 43) consideran que una definición de cultura desde el punto de vista antropológico es la que ofrece Clifford Geertz:

La cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida.

El concepto se complementa cuando se define a la cultura en función de la filosofía, ideologías, valores, presunciones, creencias, expectativas, actitudes y normas que unen a una comunidad, siendo que todas estas cualidades psicológicas interrelacionadas revelan un acuerdo de grupo, implícito o explícito, de cómo aproximarse a las decisiones y problemas; es decir, a las maneras de como realizar las cosas (Llorens, 1998). Considerando que la cultura provee de significados que hacen previsible las cosas gracias a ese ordenamiento del mundo y de la vida social que realiza, entendemos que el grupo humano y la cultura son realidades inseparables; que no pueden existir el uno sin el otro (Siliceo et ál. 1999; Schein, 1985).

La palabra *cultura* se aplica a cualquier tamaño de unidad social que ha tenido la oportunidad de aprender y estabilizar su opinión de sí y el ambiente alrededor de ello sus asunciones básicas. Dado que los grupos humanos se suelen dividir por razones de su propia organización interna en subgrupos; es en esta ramificación inevitable en donde se experimenta la macrocultura de una sociedad; y es ahí donde se sitúa la cultura organizacional. En este caso, la cultura organizacional es la cultura de la empresa en todos sus niveles (Siliceo et ál. 1999; Schein, 1985).

1.1. Procesos humanos

Según Siliceo et. ál., la cultura organizacional se genera y transmite a través de los procesos humanos (1999: 131). Sus elementos más importantes son los siguientes:

- La comunicación e información
- La integración y el trabajo en equipo
- La delegación y el *empowerment*
- La motivación y el reconocimiento
- La creatividad e innovación
- La capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones
- El liderazgo

En el futuro, los líderes constructores del ambiente laboral deberían tener en cuenta estos procesos en el que se desarrollarán a plenitud. Entendemos por procesos humanos las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Estos procesos favorecen la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de mucho más liderazgo en la línea de trabajo; es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional (Siliceo et ál. 1999: 131).

De los procesos humanos, la cultura organizacional se caracteriza en esencia por lo que hicieron sus creadores y posteriormente sus líderes, quienes han ido imprimiendo una cultura organizacional distinta, dándole un tamiz propio que la diferencia de las demás. Como lo indican Siliceo et ál. «el nuevo líder en todos los niveles y todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional» (1999: 129). Coincidentemente Alves afirma, «Con frecuencia, la cultura de la empresa tiene su origen o su perfil formados a partir de la imagen y de los deseos del pionero emprendedor» (1997: 32). En general, es el fundador de la empresa quien primero:

- Delinea un conjunto de creencias y valores
- Escoge los objetivos y directrices estratégicas
- Selecciona personas que asimilan la visión del negocio
- Establece las retribuciones y participaciones
- Adopta los controles que orientan los comportamientos deseados

1.2. Cultura organizacional

Para el desarrollo del estudio, los términos de cultura organizacional, cultura de la empresa o cultura corporativa son sinónimos. La cultura organizacional es el carácter mismo de la empresa, siendo un concepto aceptado, la de ser una serie de valores, conductas, modos de comunicarse que son mutuamente aceptados por todos los individuos de una empresa.

Considerando que la cultura organizacional afecta a la calidad del servicio, esta ha sido definida como la filosofía de la empresa, o la manera como se comunica entre sí y como trabajan juntas las personas; por lo que poseerla correctamente deviene crucial para lograr una buena calidad de servicio (Horovitz y Jurgens, 1994: 25).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras. Cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo; por lo que una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización (Robbins, 1999).

Al respecto, Alves (1997) argumenta que este conjunto de elementos culturales refleja la selección de las preferencias del liderazgo empresarial compartida por los demás miembros de la empresa, teniendo un propósito de orientar el comportamiento deseado, tanto en términos de integración interna, como de adaptación al ambiente.

Como hecho importante se debe precisar que cada empresa tiene su cultura organizacional que representa una percepción común de los miembros de la organización; por lo que debemos esperar que los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización, tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares, resultando esta la cultura dominante de la empresa, la cual le da a la empresa una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado e inapropiado. Es el aspecto de *significado compartido* de la cultura lo que la hace un instrumento tan potente para guiar y moldear el comportamiento. Sin embargo, no podemos pasar por alto la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que pueden influir en el comportamiento de sus miembros (Robbins, 1999).

Además de la existencia de cultura dominante y subcultura, existen culturas fuertes y débiles. Las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas directamente con una menor rotación del personal. En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten los valores centrales de la organización. Mientras

más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. Según esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crean un clima interno de alto control de comportamiento (Robbins, 1999).

Variables e indicadores de la cultura organizacional

Las variables de la cultura organizacional son la motivación, el liderazgo, la comunicación y el compromiso; todos ellos existentes en la organización y que se cuantificarán mediante indicadores que busquen definir el perfil de la organización.

a. Motivación

Debido a las interacciones de las personas y el contexto en que actúan, la motivación puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo dirigidos al logro de las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual (Robbins, 1998).

Para esta variable se considera como elemento relevante la capacitación en el trabajo y desarrollo que el personal reciba. La capacitación en materias de mejora de la actividad operativa y desarrollo personal influye en el incremento de la productividad, calidad del servicio y crecimiento personal. El personal al sentirse más capacitado realizará mejor sus tareas, se sentirá mejor consigo mismo y además estará actualizado en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar las tareas que van surgiendo con el paso del tiempo (Deming, 1993).

Para esta variable, la capacitación es el elemento que mejor la representa, cuyo indicador queda definido como:

$$\text{Horas de capacitación} / \text{Número de trabajadores}$$

Este indicador medirá cuán importante es para la empresa la capacitación y el desarrollo personal de sus trabajadores, la medición es anual con seguimiento mensual.

b. Liderazgo

La definición más básica considera que se trata de un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos (Robbins, 2005). Esta influencia proviene de dos fuentes: la posición de poder del líder como autoridad formal de una empresa que le confiere un cargo jerárquico superior y la disposición del trabajador a subordinarse a la mencionada autoridad (Stogdill, 1974).

Para medir el liderazgo existente en la UP Uchucchacua se ha definido como indicador:

Percepción de liderazgo: promedio de respuestas a la sección 6 de la encuesta sobre Cultura Organizacional

El resultado se validará con las entrevistas realizadas a los actores que conforman la estructura organizacional en red.

c. Compromiso

El compromiso se da cuando las partes buscan dar algo; se presenta el fenómeno de compartir teniendo como consecuencia un resultado comprometido. Debe quedar claro que en el compromiso no hay un ganador o perdedor. Por el contrario, existe una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que brinde una satisfacción incompleta a los intereses de ambas partes, resaltando el propósito de cada parte de renunciar a algo (Robbins, 1999).

Para esta variable es importante considerar la responsabilidad entre las organizaciones que componen la red. El compromiso permite establecer vínculos, reconocimiento e intercambio de recursos con los socios de la red.

El elemento más representativo de la variable compromiso es la responsabilidad ambiental y su indicador será:

Cantidad de proyectos de mejora medioambiental ejecutados / Año

La implementación de programas de preservación, como control e implementación de proyectos de mejora ambiental permitirá incrementar

la productividad al tener una operación limpia, así como un mayor acercamiento a la comunidad y, por ende, la flexibilización de las operaciones.

d. Comunicación

La comunicación constituye uno de los elementos esenciales en el proceso de creación, transmisión y cristalización del universo simbólico de una organización (Leme, 1996).

Con esta variable es posible evaluar la apreciación que tienen los trabajadores respecto a la libertad de expresar inquietudes y si existe una comunicación efectiva entre los miembros de la organización. La existencia de una comunicación efectiva en una organización permite el cumplimiento de los objetivos y metas de acuerdo a lo planeado; la fluidez de la comunicación favorece el acercamiento entre las organizaciones de la red.

Para esta variable el elemento relevante son los canales de comunicación y la fluidez que debe tener la comunicación. El indicador a considerar es:

Canales de comunicación / Áreas de responsabilidad

Este indicador refleja cuán fluida espera ser la empresa, a mayor cantidad de canales de comunicación para la misma cantidad de áreas se espera que la comunicación sea más efectiva.

1.3. Estructura organizacional en red

Desde la pasada década los países desarrollados se están moviendo hacia una estructura organizacional de redes, que considera la relación entre la organización y los individuos que trabajan para ella, además de las relaciones entre las diversas organizaciones que la ayudan a cumplir con sus objetivos: proveedores, clientes y otros. Esta nueva tendencia origina que las organizaciones requieran diferentes conductas, habilidades, actitudes; por lo cual buscan la adaptación, la reestructuración, flexibilización y formas de innovación (Drucker, 1997).

En el actual ambiente de negocios la intensa concurrencia resultante de la globalización, el avance tecnológico y las nuevas formas de intercambio

en las relaciones sociales, vienen forzando a las empresas a buscar mejoras continuas de desempeño, disminución del ciclo de vida de sus productos o servicios y al mismo tiempo recorte de costos (Louffat, 2003).

Para comenzar a definir la estructura organizacional en red, es preciso confirmar que efectivamente se trata de una opción real, que está siendo aplicada en el contexto organizacional de los negocios (Louffat, 2004). Para esta investigación la estructura organizacional en red se define como:

Estructura organizacional en red es el armazón que sirve de base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones interorganizacionales existentes entre los diferentes elementos que la forman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y de comportamiento basados en los componentes y condicionantes que influyen en su propio diseño (Louffat, 2004: 30).

Este modelo tiene las siguientes ventajas sobre las estructuras organizacionales tradicionales:

- Intensificación y consolidación del proceso estratégico, a través de riesgos y beneficios compartidos.
- Acceso rápido e intenso a recursos financieros, humanos y materiales.
- Aumento de la capacidad tecnológica, con el fortalecimiento de las operaciones productivas (mejores procesos, instalaciones, etcétera).
- Aprendizaje conjunto y desarrollo organizacional.
- Mejor acceso a mercado y consolidación de ventajas competitivas.
- Fortalecimiento del producto y servicio que adiciona valor (mejor desempeño, reducción de costos, nuevas utilidades del producto, etcétera).
- Estructuración y optimización de procesos de control.

Dentro del modelo teórico propuesto por Louffat (2004), los elementos de la estructura organizacional en red son las condicionantes y los componentes según sea la naturaleza exógena o endógena de la red. Estos elementos se conceptualizan como:

Condicionantes de la red

Presenta los elementos de origen exógeno, en el ámbito macroorganizacional, que influyen en la formación de la estructura organizacional en red, las alianzas estratégicas y la negociación. Estos condicionantes son: la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura (Louffat, 2004: 119).

Componentes de la red

Presenta los elementos de origen endógeno, en el aspecto microorganizacional, que influyen en el diseño y puesta en operación de una estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas. Son los siguientes: Departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de las actividades, cadena jerárquica, centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria (Louffat, 2004: 135).

Tipologías

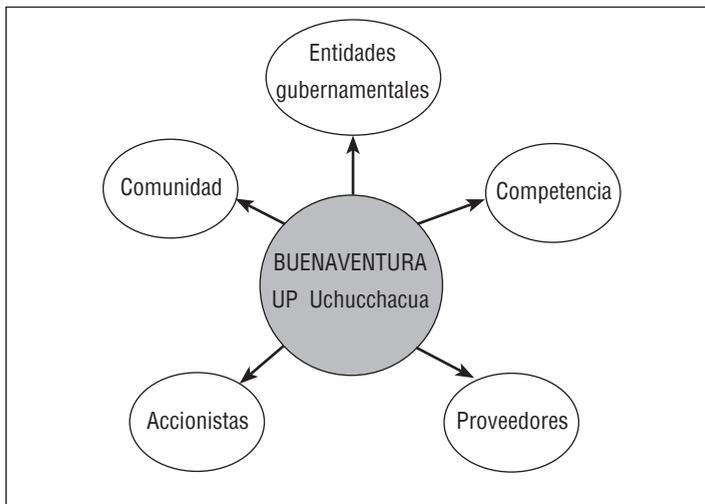
La relación entre las organizaciones socias que forman una estructura organizacional en red puede atravesar diversos niveles, características y aspectos. Tres dimensiones fundamentales sustentan una relación interorganizacional en red:

- Las conexiones de actividades se refieren a la relación e integración de los procesos de transformación y de transacción entre las organizaciones socias.
- Las conexiones de recursos referidas a la relación de los elementos tangibles (financieros, materiales, humanos) y también de los intangibles (conocimiento).
- Las conexiones de actores se refieren a la relación e integración del personal de las organizaciones socias, tanto formal como informalmente. Es importante resaltar que estas conexiones suceden de forma simultánea y constante entre las organizaciones que constituyen la red.

De las diversas tipologías existentes tomamos un tipo genérico de red. Para clasificarla de manera simple tenemos en cuenta dos criterios: el de la nacionalidad y del número de organizaciones socias (Louffat, 2004: 26). La red local se refiere a una red constituida por organizaciones socias de

una misma nacionalidad, que se encuentran administradas según patrones culturales y aspectos legales similares, siendo su localización cercana geográficamente. Teniendo en cuenta el número de organizaciones socias, la estructura organizacional en red que planteamos corresponde a una polired; en razón que se encuentra integrada por diversas organizaciones las cuales por razones de tiempo, costos y operaciones permiten llevar a cabo buenas negociaciones y el logro de los objetivos trazados (Louffat, 2004).

Gráfico 1. Polired local



Fuente: Louffat (2004: 42).

El gráfico 1 considera que la interrelación entre los actores de la red y Buenaventura es bilateral. Sin embargo, para este estudio se considera que la cultura de los actores es la que influye en la cultura de la UP Uchucchacua y afecta su administración estratégica.

Variables e indicadores de la estructura organizacional en red

Las variables ambiente y tecnología basadas en los condicionantes de la red, se cuantificarán con indicadores que reflejen la interacción entre los actores de la red.

a. Ambiente

El ambiente influye en la estructura organizacional en red por los continuos cambios en el contexto de las organizaciones modernas, basadas en la interrelación más dinámica con los diversos actores de su estructura organizacional, la cual comprende aspectos técnicos y de comportamiento (Louffat, 2004).

Para esta variable se considera que las alianzas o convenios reflejan la interacción entre los actores de la red y la UP Uchucchacua. El indicador definido es:

Alianzas-convenios entre actores y la UP Uchucchacua / Año

Este indicador muestra el nivel en que los actores de la red construyen alianzas o convenios que consolidan la estructura organizacional en red.

b. Tecnología

La incorporación de la tecnología en una actividad como la minería permite obtener un mayor grado de eficiencia en los procesos de producción. También es fundamental para el desarrollo de procesos productivos cada vez más limpios que permitan cumplir con la meta de una minería sustentable.

Se considera que el elemento innovación referido a mejoras en los procesos respetando el medio ambiente es una característica a resaltar. El indicador se define:

Proyectos de innovación / Año

Este indicador muestra la relación entre la tecnología y la preservación del medio ambiente y su evolución en el tiempo.

En resumen, el objetivo de emplear indicadores es establecer un marco de referencia que sirva para evaluar el avance en la implementación de la estrategia, medir la influencia de la cultura organizacional y cuantificar la relevancia de la estructura organizacional en red. Es decir, establecer un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios (Franklin, 2001).

El cuadro 1 muestra de modo simplificado la relación entre variables e indicadores de cultura organizacional, administración estratégica y estructura organizacional en red de la UP Uchucchacua.

Cuadro 1. Listado de variables e indicadores del estudio

Ámbito	Variable	Indicador
Administración estratégica	Misión y visión	$\frac{\text{Empleados que conocen la misión y visión}}{\text{total de empleados}}$
		INDICADOR DE SEGURIDAD $\text{Índice de severidad} = \frac{\text{Cantidad de días perdidos} \times 10^6}{\text{horas-hombre trabajadas}}$
	Estrategia y planeamiento	COSTO DE OPERACIÓN $\text{Dólares / onza de plata producida}$
	Dirección	PRODUCTIVIDAD $\text{Toneladas cortas secas de mineral extraído / año}$
Cultura organizacional	Motivación	$\text{Horas de capacitación / número de trabajadores}$
	Liderazgo	PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO $\text{Promedio de la sección 6 de la encuesta sobre Cultura Organizacional de julio de 2005}$
	Compromiso	$\text{Proyectos de mejora medioambiental / año}$
	Comunicación	$\text{Canales de comunicación / total áreas}$
Estructura organizacional en Red	Ambiente	$\text{Alianzas-convenios entre actores y la UP Uchucchacua / año}$
	Tecnología	$\text{Proyectos de innovación / año}$

Elaboración propia.

2. Administración estratégica

Es importante señalar que autores como Johnson y Scholes o Kotler la denominan planeamiento estratégico, para efectos didácticos se uniformizará la denominación como administración estratégica, la cual es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones fundamentales o *estratégicas* que permitan a la organización alcanzar sus objetivos; pretendiendo integrar administración, márketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y tecnologías de información para obtener el éxito de la organización (Bowman, 1995; David, 1997).

2.1. Estrategia

A continuación se presenta una definición de estrategia para la presente investigación:

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los *stakeholders* (Johnson y Scholes, 2001: 10).

La estrategia está compuesta de tres niveles que van desde un punto de vista macro hasta el operativo. En ese contexto, la estrategia va desde el nivel corporativo, relacionado con el objetivo y alcance global de la organización incluyendo las expectativas de los *stakeholders*; a nivel de la unidad de negocios, referida a como competir con éxito en un determinado mercado; y por último, a nivel de estrategias operativas que se ocupan de cómo los componentes de la organización contribuyen a la administración estratégica, corporativa y de negocio (Johnson y Scholes, 2001).

La administración estratégica se compone de tres elementos fundamentales: análisis estratégico, elección estratégica e implantación estratégica, en el gráfico 2 se muestra la interacción de estos elementos dentro del proceso de administración estratégica.

El modelo de Johnson y Scholes apunta a mostrar el proceso de administración estratégica como una interrelación entre sus elementos en lugar de seguir una trayectoria lineal. Considerando que culminado el análisis, tanto la elección como la implantación se pueden producir simultáneamente, la interacción de estos últimos puede originar otros puntos de vista que complementen el análisis. A este planteamiento agregamos la importancia de considerar como premisa inicial del análisis la definición de la misión y visión, así como la determinación de los objetivos de largo plazo (David, 2003).

De las notas de clase dictadas por Louffat, se pueden citar algunas definiciones sobre misión y visión:

Misión: es la formulación de los propósitos de una empresa que la distingue de otros negocios con relación a sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Gráfico 2. Modelo del proceso de administración estratégica



Fuente: Johnson y Scholes (2001: 22).

Visión: es un conjunto de ideas generales, que refieren lo que una organización es y hacia donde quiere llegar en un futuro determinado. Señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente y el futuro.

Análisis estratégico

Bajo la perspectiva de Johnson y Scholes el análisis estratégico abarca el entorno, capacidad estratégica, intereses de los *stakeholders* y objetivos de la organización. El objetivo del análisis de entorno es comprender las oportunidades que servirán para construir la estrategia y evitar o superar las amenazas que se presentan. Para nuestro trabajo utilizaremos el análisis Sete, que identifica los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que influyen sobre la organización.

Elección estratégica

La elección estratégica se encarga de las decisiones relativas al futuro de la organización y al modo en que esta debe responder a las presiones e influencias identificadas en la etapa del análisis estratégico. La evaluación

de las estrategias futuras debe tener en cuenta la realidad de su aplicación ya que pueden presentarse restricciones que harían inviable su elección (Johnson y Scholes, 2001).

Implementación estratégica

Tanto el análisis estratégico como la elección estratégica no tienen valor tangible si no se puede implementar la estrategia. Para ello es imprescindible que los miembros de la organización estén en capacidad de llevar a la práctica el cambio estratégico.

Para lograr la implementación de la estrategia resulta clave trabajar con el recurso más importante de la organización, *las personas*, y analizar el modo en que están organizadas. La implementación de la estrategia comienza por analizar si la estructura de la organización está preparada para el probable cambio que implica su ejecución.

En esta etapa se alinea la estructura de la organización, su diseño, la asignación y control de recursos, el flujo de información, el nivel de comunicación y los estilos de la dirección para dirigir el cambio estratégico. En consecuencia, se evalúa los indicadores definidos por la alta dirección y su evolución.

2.2. Variables e indicadores de la administración estratégica

El estudio considera la formulación de variables e indicadores que permitan evaluar la administración estratégica. Los indicadores buscan identificar la contribución al logro de los objetivos relacionados con las variables: misión y visión, estrategia y planeamiento, y dirección.

Misión y visión

Esta variable mide el grado de pertenencia y nivel de compromiso que los actores de la red tienen con los objetivos y metas de la compañía. El interiorizar la misión y visión redundará en un mayor nivel de compromiso y por ende en un aumento de la productividad y disminución de los accidentes de la compañía. A fin de cuantificar la interiorización de esta variable y basados en la propuesta de Franklin (2001), se define como primer indicador:

Empleados que conocen la misión y visión / Total de empleados

Además, como una característica esencial de la actividad minera son relevantes los indicadores de seguridad, debido a que la minería es una actividad de alto riesgo que demanda tratamientos normativos especiales en lo concerniente a seguridad. Las empresas mineras y entidades gubernamentales han estado preocupadas por el incremento de los accidentes fatales. Según el Ministerio de Energía y Minas (Minem) de 57 accidentes fatales en 1993, esta cifra ascendió a 120 en 1996. En ese año las empresas, el gobierno y los propios trabajadores adoptaron una serie de medidas. En este sentido, con el propósito de controlar y medir estos accidentes se utilizó el indicador de severidad, el cual expresa la severidad del accidente, tomando en cuenta la cantidad de horas-hombre perdidas por trabajador a consecuencia del accidente.

Cantidad de días perdidos $\times 10^6$ / Horas-hombre trabajadas

Estrategia y planeamiento

Esta variable mide el conocimiento que tiene el trabajador de la existencia de planes de corto y largo plazo en la organización, el cumplimiento de los planes a ejecutar y en qué grado la ejecución de los planes benefician a los trabajadores. Asimismo, está relacionada con uno de los principales objetivos de la operación minera, que se basa en la estrategia de liderazgo en costos. El indicador más representativo es el costo de operación, expresado en:

Dólares por onza de plata producida

Dirección

Esta variable está relacionada con la implementación de la estrategia. La dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener los niveles de productividad proyectados, mediante la motivación y supervisión (Amundaraín, 2005).

Se considera que el elemento principal de esta variable es la productividad. En un sector extractivo como el minero se tiene un marcado interés por

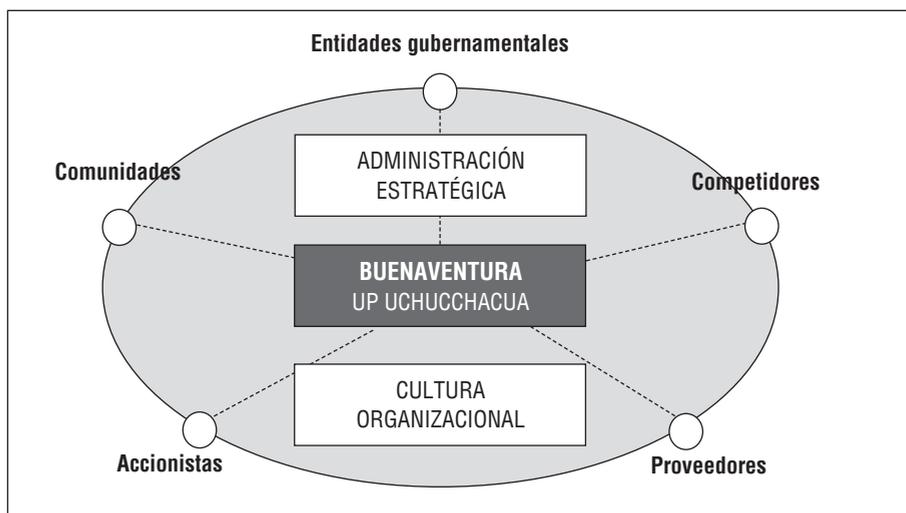
la cantidad de mineral que se extrae diariamente. La adecuada dirección de las operaciones, con la cooperación de los trabajadores, permitirá obtener altos índices de productividad. Para nuestro caso la productividad estará definida por el siguiente indicador:

$$\text{Cantidad de toneladas cortas secas de mineral extraído} / \text{Año}$$

3. Modelo conceptual

Se estableció un esquema teórico en el cual la Compañía de Minas Buenaventura SAA se encuentra en un contexto de estructura organizacional en red.

Gráfico 3. Modelo teórico que considera la organización en red



Elaboración propia.

El modelo teórico propuesto que se muestra en el gráfico 3, está compuesto por los temas relacionados con la cultura organizacional: la administración estratégica y la estructura organizacional en red; los actores, entre los cuales se encuentran las entidades gubernamentales, las comunidades, los competidores, los accionistas y los proveedores; y la parte interna, conformada por los directivos y trabajadores de la Unidad de producción minera Uchucchacua.

En el trabajo se han identificado las variables que servirán de base para seleccionar las técnicas, instrumentos y fuentes, a los que recurriremos para obtener la información de las mismas (Caballero, 2000). Asimismo, cada variable está asociada a sus indicadores relevantes, factibles de medir, verificables, fáciles de interpretar e utilizables con otros indicadores, que permitan darle validez al trabajo realizado (Franklin, 2001).

Este modelo permitirá determinar si la cultura organizacional de los actores influye en la cultura de la compañía y si esta, después de haber tomado lo mejor de su entorno, se constituye en un factor crítico de éxito en la administración estratégica de la UP Uchucchacua.

2

La cultura organizacional, la administración estratégica y la estructura organizacional en red de la mina Uchucchacua

1. La minería y la cultura organizacional

Antes de desarrollar la cultura organizacional de la Compañía de Minas Buenaventura y posteriormente de la cultura en torno a su UP Uchucchacua, es conveniente partir del contexto en el que se desenvuelve y enmarca el sector minero.

1.1. Panorama general de la minería mundial y nacional

La minería en el mundo

Consecuencia de la crisis del petróleo y del surgimiento de la legislación sobre regulación ambiental en la década de 1970, la industria minera internacional realizó esfuerzos en búsqueda de lograr una mayor eficiencia y productividad para reducir los costos de capital y de operación; a través de iniciativas tecnológicas, economías de escala, sistemas de gestión y motivación. Paralelamente se buscó nuevas oportunidades de encontrar grandes yacimientos dando origen a la diversificación geográfica de las empresas mineras tradicionales en países con políticas medioambientales más permisivas.

En los años noventa se acentuaron las presiones ambientalistas, cuyo trasfondo conceptual fue la noción de «mundo sostenible». En 1993, los precios de la mayoría de los metales descendieron a niveles históricos con una lenta recuperación promedio durante el resto de la década. La presión de la competitividad en los años noventa provocó una serie de innovaciones en la industria minera internacional con el fin de alcanzar eficiencia, economías de escala y maximizar esfuerzos para reeditar ingentes ingresos a los accionistas. Asimismo, en América Latina se produjo la eliminación de las barreras a la entrada de inversionistas privados y transnacionales; dejándose de lado las diferenciaciones por la procedencia del capital; y por otro lado, un elemento que favoreció las inversiones extranjeras fue el inicio de la privatización de las empresas mineras estatales.

La minería en el Perú

La explotación minera tiene una larga tradición en la historia económica del Perú; debido a sus ingentes reservas minerales de oro y plata. Desde el siglo XVI hasta mediados del XIX la plata fue el producto de exportación más importante. En el siglo XX, en cambio, fue el cobre, y en los últimos años junto al oro ocupan los primeros lugares. Generalmente, los grandes centros mineros se encuentran en medio de los Andes, la mayor parte por encima de los 4 mil msnm. De esta manera, la minería impulsó la integración de las comunidades campesinas al mercado; ya que los pobladores de estas regiones conocieron el salario, la moneda y la vida urbana de los centros mineros, entre otros aspectos.

Por otro lado, la actividad minera en la última década ha seguido un proceso de transformación organizacional y productiva con el uso intensivo del capital, sobre todo en la gran minería, prueba de ello es que el nivel de sindicalización ha disminuido drásticamente en comparación con los años ochenta. Sin embargo, en los últimos años también se observa que el índice de mortalidad relacionada con la actividad minera ha disminuido por la mejora en las medidas de seguridad por parte de las empresas. Por último, la minería en el Perú viene creciendo significativamente en los últimos años, ya que es un país que tiene el privilegio de contar con un considerable potencial de recursos naturales y oportunidades para invertir.

1.2. La cultura organizacional en Buenaventura

La cultura de Buenaventura fue delineada por su líder y compartida por todos los socios; quienes en 1979 redactaron sus valores predominantes y los divulgan entre sus trabajadores como principios a seguir, los cuales se resumen a continuación (Memoria Anual 2004 de Buenaventura):

- La principal preocupación es explotar en forma racional los recursos mineros de que dispone. Tiene como objetivo principal la expansión de sus actividades reinvertiendo gran parte de sus utilidades, creando oportunidades de trabajo; crecer y desarrollarse para estar en condiciones de participar asociadamente con capitales privados o estatales, nacionales o extranjeros, en empresas de mayor envergadura.
- En cuanto al desarrollo económico nacional, apoyar a la industria nacional manufacturera de insumos y equipos mineros. En el ámbito regional brindar todo el apoyo posible a los pueblos aledaños.
- El éxito de sus operaciones depende en gran medida de la eficiencia del personal. Realizar el mayor esfuerzo posible para poner en práctica programas de capacitación del personal a todo nivel.
- El bienestar del personal constituye una inversión fructífera. La salud y educación del personal y su familia forman parte importante de la política de la empresa.
- Optimización constante de sus operaciones con el objeto de mejorar su rentabilidad y poder solventar las inversiones necesarias sin dejar de atender las legítimas expectativas de los accionistas.

El líder de la empresa es Alberto Benavides de la Quintana, a quien la Sociedad Nacional de Geología del Perú, al cumplir 50 años de la fundación de la Compañía de Minas Buenaventura, le rinde el siguiente homenaje:

En la personalidad de Alberto Benavides se combinan una avanzada y profunda cultura geológica, minera y empresarial; una fe inquebrantable en las posibilidades y destino del país; y una ética del trabajo, desusada entre nosotros, con tesón y perseverancia inasequibles al desaliento, ni en las peores horas de nuestra reciente historia. Conjuga además, las mejores y más rancias tradiciones peruanas de caballerosidad y buen humor. No es pues sorprendente que haya llevado a las empresas que ha formado y

dirige a un grado de envidiable prosperidad, a la par que ha enaltecido nuestra profesión (<www.sgp.org.pe/AB.html> 27 de ago. de 2005).

En 1952, con ocasión de su retiro de la empresa Cerro de Pasco Corporation, Benavides vio una oportunidad para operar la mina Julcani, cuya propietaria no consideraba conveniente hacerlo; debido a que su potencial no era alentador, pero él consideró que podía asumir los riesgos de su operación. Un año más tarde después de conseguir el financiamiento forma la Compañía de Minas Buenaventura. Una de las características de su liderazgo fue asumir los riesgos sobre la base de su conocimiento (<www.snmpe.org.pe/revista/edicion12ago2004/panorama.htm>, 27 de ago. de 2005).

Bajo su liderazgo, Buenaventura descubrió y desarrolló importantes yacimientos de metales base, plata y oro, tales como Julcani, Huachocolpa, Uchucchacua y Orcopampa; colocándola como una de las principales productoras de metales base y preciosos en el Perú. Son particularmente notables los descubrimientos de yacimientos *ciegos* en Uchucchacua y Orcopampa.

Finalmente, Buenaventura, dando pruebas de visión, decisión y energía, en circunstancias en que la actividad minera pasaba por un periodo deprimido se asocia con Newmont y Cedimin para explorar y desarrollar la mina de tajo abierto Yanacocha, en Cajamarca, que rápidamente se ha convertido en el primer productor de oro en el Perú y el precursor del actual *boom* minero peruano.

Otra característica de Benavides fue su constante preocupación por el bien común y la creación de riqueza, en especial, el desarrollo económico y social de las comunidades en las cuales desarrolla sus actividades. Es por ello que su filosofía y praxis empresarial es materia de estudio, como un *caso especial*, en programas de universidades americanas y europeas (<www.sgp.org.pe/AB.html>, 27 de ago. de 2005).

1.3. La cultura organizacional en la UP Uchucchacua

En este acápite se analiza los principales aspectos de la cultura organizacional de la UP Uchucchacua. Esta inició sus exploraciones en la provincia

de Oyón en 1960. Posteriormente, inicia sus operaciones de explotación en el año 1975 cuando se instala la planta industrial.

La presencia activa de Alberto Benavides de la Quintana desde los inicios de la operación de la UP Uchucchacua y a lo largo de su vida institucional marcó la cultura organizacional de la citada mina. Esto permitió el desarrollo de una cultura organizacional que tiene como elemento central a la persona.

La UP Uchucchacua logró obtener la certificación ISO 14001 en el año 2003, que lo certifica como ejecutor de buenas prácticas y responsabilidad del manejo del medio ambiente. Asimismo, en el 2002 logró culminar su Programa de Adecuación al Medio Ambiente (Pama).

La cultura implantada en la UP Uchucchacua logró que las labores de los trabajadores, directivos y miembros de la comunidad vayan a la par; consiguiendo un desarrollo armónico entre los miembros de la red, lo que le permitió reducir costos, niveles de accidentes y establecer una relación adecuada con las comunidades. En concordancia con la cultura de la UP Uchucchacua, se han realizado las siguientes acciones:

- Implementar un Plan de Capacitación, que permita el desarrollo integral de los trabajadores.
- Crear un Área de Comunidades que se constituya en nexo entre las comunidades y la UP Uchucchacua. A la fecha se ha asignado la responsabilidad de dirigirla a un profesional oriundo de la zona, conocedor de la realidad de las comunidades circundantes. En el anexo 4 se muestran los trabajos realizados y proyectados con las comunidades.
- Otorgar vivienda a los empleados y programas de desarrollo para sus esposas, así como educación primaria y secundaria para sus hijos.
- Emplear señales que permitan recordar a los empleados y visitantes los cuidados a tener en cuenta dentro de las instalaciones.
- Ejecutar un plan de desarrollo de la mina dotándola de tecnología.

En el cuadro 2, se detallan hechos relevantes ocurridos a lo largo de la existencia de la UP Uchucchacua.

Cuadro 2. Cronología 1960-2003 de hechos ocurridos en la UP Uchucchacua

Año	Hecho
1960	Inicio de exploraciones en la provincia de Oyón, Lima
1969-1973	Instalación de la planta piloto
1975	Instalación de la planta industrial
1978-1979	Ampliación de operaciones
1979	Intervención de la International Finance Corporation (IFC) como accionista e inversionista en el plan de expansión
1980	Construcción de la central hidroeléctrica de Patón (1 500 KW) en Ututo
1981	Instalación de la planta de sulfuro de sodio
1997	Construcción de la línea de alta tensión de 48 km desde Chacua hasta Cerro de Pasco, conexión al sistema nacional
1997	Nuevo molino, permite duplicar la producción
2002	Inicio de construcción del túnel Patón
2003	Culminación de la construcción del túnel Patón

Fuente: Memoria Cía. de Minas Buenaventura (2003).

2. La administración estratégica

Dada la característica del sector minero de pertenecer a un mercado de *commodities*, el precio de los metales está definido por las valorizaciones en la bolsa de Londres o Nueva York, se considera que la estrategia genérica del sector es liderazgo en costos y la disciplina del valor como la excelencia operativa. Sobre esta base, las empresas mineras desarrollarán estrategias específicas que orientan su accionar.

2.1. La administración estratégica en Buenaventura

Como punto de partida para determinar los aspectos más relevantes de la administración estratégica de Buenaventura, se formula el análisis de influencias del entorno (Septe) y el análisis de capacidad estratégica (FODA); de los cuales se concluye que la estrategia de la empresa se concentra en la reducción de costos.

Del análisis de influencias del entorno tenemos que en el ámbito internacional, la coyuntura de precios altos de los metales debido al incremento de la demanda mundial incentiva al incremento de la producción teniendo en cuenta el respeto al medio ambiente. En el entorno nacional destaca el conflicto social entre las comunidades y las empresas mineras debido a una supuesta falta de aporte al desarrollo por parte de estas últimas; por lo cual es importante que Buenaventura apoye decididamente al desarrollo sostenible de las comunidades campesinas y cumpla rigurosamente las normativas ambientales.

Del análisis de la capacidad estratégica se puede concluir que en el caso de Buenaventura, sus fortalezas son mayores que sus debilidades. La actual coyuntura con precios altos para el oro y la plata fortalecen la posición de la empresa, la cual se refuerza con una sólida posición financiera. El desarrollo de los análisis estratégicos se muestra en el anexo 6.

2.2. La administración estratégica en la UP Uchucchacua

La UP Uchucchacua ha concebido a través de su superintendencia un plan orientado a convertirla en la primera productora de plata de América Latina con el menor costo posible. Para ello ha determinado una trascendental innovación en todos sus aspectos administrativos (reducción de personal, capacitación, etcétera) y productivos (infraestructura y logística) que han determinado menores costos unitarios y un incremento del margen bruto.

Además, la UP Uchucchacua cuenta con la planta de cianuración y durante el 2006 puso en operación una planta de fundición para obtener lingotes de plata. El objetivo es tener costos unitarios menores a la competencia y ampliar la participación del mercado. Se replica entonces en la UP Uchucchacua la estrategia macro de Buenaventura, de adoptar principalmente el liderazgo de costos, buscando incesantemente eficiencias en la producción y otras áreas de la operación.

3. La estructura organizacional en red de la UP Uchucchacua

Este acápite se enfoca al estudio de la UP Uchucchacua como una estructura organizacional en red, sus condicionantes y componentes, los actores

y la manera como se interrelacionan. Para fines de la investigación se ha considerado las siguientes organizaciones y entidades como integrantes de la red.

3.1. Entidades gubernamentales

Se analizan las entidades gubernamentales que inciden normativamente en la cultura organizacional de la empresa.

Gobierno regional

El gobierno regional de Lima Provincias es un órgano integrante del Poder Ejecutivo que de acuerdo a las competencias, atribuciones y funciones que le asignan la Constitución Política de 1993, la Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, tiene entre sus funciones el planificar el desarrollo integral de su región, promover y ejecutar inversiones públicas de ámbito regional y, en general, trabajar por el desarrollo sostenible de su región.

Por su ubicación, la UP Uchucchacua corresponde a la jurisdicción del gobierno regional de Lima. No obstante, este tiene escasa presencia en la provincia de Oyón, menor aún en el ámbito de la comunidad o en la UP. Su influjo incide básicamente en las zonas urbanas de las provincias donde están ubicadas sus sedes, lejos del área rural o comunal. El gobierno regional se beneficia con el 20% del canon minero.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, le corresponde promover y regular las actividades de minería y medio ambientales. En ese sentido, el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2004-2006 busca implementar programas para preservar y restablecer el medio ambiente, propiciando el equilibrio ecológico y promoviendo la capacitación en las comunidades locales, integrándolas al manejo de áreas protegidas y a la restauración de ecosistemas degradados, así como impulsar el desarrollo de procesos productivos no contaminantes. Es decir, que es responsabilidad del gobierno regional el coordinar la preservación del medio ambiente por parte de la empresa con la participación de las comunidades. No obstante lo anotado, a la fecha no se ha promulgado una ordenanza regional de esa naturaleza.

Aun cuando existe una Dirección de Energía y Minas, la influencia de la cultura del gobierno regional en la mina resulta de menor grado; en mérito a que ha limitado su labor de fiscalización a la pequeña minería y la minería artesanal, dando cumplimiento a la Ley y al Reglamento de Fiscalización Minera, que encarga a los gobiernos regionales la fiscalización de las normas de seguridad e higiene minera y las referidas a la protección y conservación del ambiente.

Gobierno local

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, los gobiernos locales representan al vecindario, promoviendo la adecuada prestación de servicios públicos locales y fomentando el bienestar de todos, la conservación del medio ambiente y recursos naturales, buscando el desarrollo sostenible de sus circunscripciones. El enfoque de desarrollo sostenible local adoptado por la norma mencionada significa priorizar la lucha contra la pobreza y exclusión social, el desempleo y la degradación ambiental.

En el caso en estudio, la autoridad municipal realiza visitas, previa solicitud, para observar el proceso minero. El gobierno local de Oyón percibe el 40% del canon minero, 20% como provincia y 20% como distrito. No se advierten labores de fiscalización ambiental, de seguridad o de naturaleza tributaria.

Las relaciones entre el gobierno local y la comunidad campesina de Oyón parecen conflictivas, en mérito a que el actual presidente de la comunidad fue candidato a la alcaldía en las últimas elecciones. Por lo que aparentemente no existiría mayor injerencia ni influencia sobre las comunidades campesinas. La provincia de Oyón presenta necesidades de salud, educación y vías de comunicación, rubros en los cuales el Estado nunca ha actuado a la altura de sus responsabilidades; por lo que de acuerdo a las entrevistas efectuadas, la relación con la UP Uchucchacua se limita al requerimiento de apoyo logístico para la construcción de obras públicas, apoyo que se traduce en el suministro de materiales de construcción y maquinaria.

Ministerio de Agricultura

Como organismo sectorial, el ámbito de la Dirección Regional Agraria abarca hasta las zonas rurales costeras y valles interandinos. Su llegada es limitada y se da básicamente a conceder autorización para el uso de agua y a través del Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachs), en razón del uso que hace la UP de la cuenca del río Huara. En efecto, Pronamachs tiene como visión promover el manejo sustentable de los recursos naturales en las cuencas de la sierra, el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones rurales y la preservación del medio ambiente.

Ministerio de Energía y Minas (Minem)

El decreto supremo 052-2005-PCM aprobó el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales que traslada a las autoridades regionales facultades hasta entonces exclusivas de las Direcciones Regionales de Minería. Cabe precisar que la autoridad sectorial competente en asuntos ambientales del sector es el propio Minem. Este organismo realiza anualmente dos fiscalizaciones referidas a seguridad, higiene minera y gestión ambiental.

A nivel del Gobierno Central, el ministerio es el ente que ejecuta la política minera y tiene como objetivo primordial regular la explotación racional de los recursos minerales, respetando el medio ambiente y generando condiciones para el progreso del sector. El desarrollo normativo de la política minera pretende el equilibrio entre los derechos y obligaciones de las empresas mineras, con énfasis en la cuestión ambiental, de acuerdo con los estándares internacionales e incide en una filosofía empresarial responsable, buscando bienestar para los trabajadores y relaciones amigables con las comunidades locales y su cultura.

Consejo Nacional de Ambiente (Conam)

Es la autoridad ambiental nacional, rectora de la política y gestión ambiental. Tiene por finalidad planificar, promover, coordinar, controlar y velar por el ambiente y el patrimonio natural de la nación. Constituye un organismo público descentralizado adscrito al ámbito de la Presidencia

del Consejo de Ministros, creado el 22 de diciembre de 1994 mediante Ley 26410, con el objetivo de promover la conservación del ambiente a fin de coadyuvar al desarrollo integral de la persona humana sobre la base de garantizar una adecuada calidad de vida; propiciando el equilibrio entre el desarrollo socioeconómico, el uso sostenible de los recursos naturales y la conservación del ambiente. Su preponderancia actual es tal que ha sido propuesto como el organismo regulador encargado de supervisar los instrumentos para la adecuación ambiental en la minería, lo cual solucionaría el conflicto de intereses que implica que siendo el Minem el promotor de las inversiones del sector, sea también la misma entidad que actúa como autoridad ambiental.

El artículo 2 de la Ley 26410 establece la obligatoriedad de la política nacional que formule el Conam en materia ambiental, el cual pretende compatibilizar el crecimiento económico con la conservación del ambiente y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

3.2. Comunidades campesinas

Las comunidades campesinas aledañas a la UP Uchucchacua son Oyón, Chinche Tingo, Yanacocha, Quichas y San Juan Baños de Rabí. La principal actividad de estas es la ganadería y en menor grado, la agricultura. Se basan en sus propias organizaciones comunales; donde el presidente de la comunidad es el máximo representante. Su función principal es administrar los intereses de la comunidad de conformidad con lo aprobado por la asamblea comunal.

Las comunidades campesinas siguen siendo la organización más representativa, siendo la familia la base fundamental de la organización comunal. El uso de la mano de obra familiar se complementa con las diferentes formas de trabajo tradicional como el *ayni* en actividades familiares y la *minka* en actividades comunales.

Respecto a las tierras comunales, el tratamiento legislativo está formulado en la Ley de Deslinde y Titulación del Territorio Comunal, Ley 24657, que busca solucionar la ausencia de títulos y la falta de inscripción de los mismos en los Registros Públicos de Propiedad.

Desde 1920 hasta 1993 las tierras de las comunidades han estado protegidas constitucionalmente. El Código Civil vigente declara sus tierras como inalienables, inembargables e imprescriptibles. Con la entrada en vigencia de la Constitución de 1993, el marco normativo se trastocó profundamente ya que solo se mantuvo el carácter imprescriptible de las tierras comunales, con la excepción del abandono de tierras. Asimismo, el texto constitucional amplió la autonomía comunal otorgándoles la facultad de libre disposición y uso de las tierras comunales.

En 1995, la Ley de Tierras, Ley 26505, concordante con el artículo 89 de la Constitución, facultó a las comunidades campesinas y nativas a disponer de sus tierras en la forma que ellas creyeran conveniente, cuidando simplemente que la decisión sea tomada en asamblea general. La norma indicada distinguió entre comunidades campesinas de la costa y las comunidades campesinas y nativas de la sierra y selva.

La comunidad que mayor influencia ejerce sobre la mina es Oyón, lugar donde se sitúa el asiento minero. Su requerimiento principal es el empleo de la mano de obra local en las labores mineras y la solución de la contaminación de las aguas. Lo anterior ha determinado que dentro de la administración estratégica de la mina se considere un área de relaciones comunitarias, dependiente directamente del Superintendente, encargada de mejorar las comunicaciones y generar relaciones de confianza, que contribuya a mantener un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades mineras, así como la ejecución del proyecto Pozo Rico. La UP Uchucchacua auspicia una serie de proyectos de desarrollo sostenible a favor de las comunidades.

3.3. Competidores

Volcan Compañía Minera SAA se constituyó en 1943, con el nombre de Volcan Mines Company. Inició sus operaciones en Ticlio, ampliando posteriormente sus operaciones a Carahuacra, provincia de Yauli, Junín. Inicialmente su principal producto de explotación fue el zinc.

Adopta el nombre de Volcan Compañía Minera (1975) y en setiembre de 1997, como parte del proceso de privatización, adquiere las unidades de San Cristóbal, Andaychagua y la planta concentradora de Mahr Tunel.

En 1999, se privatiza la Empresa Minera Paragsha SA y es adquirida por Volcan. Dos años después adquiere la Empresa Administradora Chungar SAC y la empresa Explotadora de Vinchos Ltda. SAC.

Los principales accionistas son Empresa Minera Paragsha (con 8,21%), Roberto Letts Colmenares (con 17,59%) y Trafigura Beheer BV de Holanda (con 6,98%). Actualmente, Volcan es el principal productor de concentrado de plomo y el segundo productor de plata y concentrado de zinc a nivel nacional.

La influencia de la competencia en la administración estratégica no se da en función del mercado, ya que el 99% de la producción argentífera se exporta si no tiene que ver con la estrategia de reducir la estructura de costos en la producción del mineral, factor clave frente a la incertidumbre del precio internacional.

3.4. Accionistas

De acuerdo a lo registrado en la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev) y en vista de su carácter de sociedad anónima abierta, los accionistas con una participación accionaria mayor del 5% al 2004 son los mostrados en el cuadro 3.

Cuadro 3. Principales accionistas

Alberto Benavides de la Quintana	14,02%
Compañía Minera Condesa SA	7,68%
Fidelity Management & Research Co.	7,11%
Merrill Lynch Investment Managers Ltd.	6,04%

Elaboración propia.

La influencia del liderazgo de Alberto Benavides de la Quintana, el empresario de la minería peruana más reconocido y quien preside el grupo Benavides de la Quintana es determinante en la cultura organizacional y administración estratégica de Buenaventura; así como en los integrantes de la estructura organizacional en red, tal como se deduce de las encuestas y entrevistas realizadas.

Es interesante anotar que los accionistas aprueban la estrategia y planificación del grupo que considera establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras —Yanacocha y Cerro Verde— con la finalidad de acceder a un mayor soporte técnico y financiero, en vista de los planes de inversión y la necesidad de ser más competitivos, se busca un costo de operación menor y una productividad mayor. También forman parte del grupo: Compañía Minera Condesa, Compañía Minera Colquirumi (polimetálicos), Consorcio Energético de Huancavelica e Inversiones Colquijirca (con su subsidiaria El Brocal).

3.5. Proveedores

EXSA SA. Fabrica y comercializa explosivos, accesorios y agentes de voladura. Atiende el sector minero, obras de construcción civil, canteras, voladuras submarinas y prospección petrolera. Está comprometida con la preservación y protección del medio ambiente en todos sus procesos y operaciones. Ha emprendido una serie de tareas mediante la *mejora continua*, acorde con el marco legal establecido, para alcanzar los estándares aceptables de protección al medio ambiente.

Ferreyros SAA. Provee de maquinaria minera y plantas eléctricas Caterpillar, perforadoras y compresoras Ingersoll Rand, equipos para minería de socavón Elphinstone y otros productos complementarios como camiones Kenworth, grupos electrógenos Perkins y equipos de bombeo entre otros. Las adquisiciones a Ferreyros se relacionan con la cultura de seguridad y el uso de tecnología de punta en las labores de la empresa, características que se reproducen en la administración estratégica de la mina considerando su estrategia sustentada en una estructura de costos de operación menor.

Contrata Minera Cristóbal EIRL. Se constituye en la principal proveedora de recursos humanos no especializados. El personal contratado efectúa labores similares al personal obrero de la UP Uchucchacua, asumiendo las mismas responsabilidades y percibiendo una similar contraprestación económica, así como acceso a los programas de capacitación. La presencia de esta empresa adquiere mayor preponderancia, ya que se conjuga con la estrategia de reducción de costos fijos de operación de la empresa.

3.6. Otras entidades

Finalmente, debemos mencionar a la Confederación Nacional de Comunidades Afectadas por la Minería (Conacami) que, no siendo un actor de la red a investigar, es una organización que merece un análisis puntual por la información revelada por los comuneros de Oyón. Conacami se constituyó en 1999 a raíz de conflictos surgidos en la sierra central. Agrupa a comunidades de 13 departamentos del Perú y está integrada por 1 650 representantes de las comunidades rurales y urbanas de 18 regiones del Perú.

De acuerdo a su misión, busca el respeto del derecho a la vida, al territorio, a los recursos naturales, a la consulta y otros, para lograr un desarrollo integral y sostenible a través de la participación ciudadana, el diálogo, la concertación y la generación de propuestas en coordinación con las diferentes organizaciones locales, nacionales e internacionales involucradas. Específicamente con respecto a la problemática minera, busca identificar la ausencia de capacidades e instrumentos adecuados que permitan enfrentar los conflictos y encontrar soluciones equitativas que tomen en cuenta los intereses de las comunidades involucradas.

Acusada de impulsar las protestas contra las actividades mineras, fue retirada en agosto de 2005 del registro oficial de las ONG por decisión de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). De acuerdo a lo indagado, Conacami no ha mantenido contacto directo con la empresa. Sin embargo, es conocida su injerencia dentro de las comunidades campesinas como consecuencia del importante crecimiento de la minería y la serie de conflictos entre empresas y las comunidades rurales y urbanas que se encuentran en las zonas de influencia de esta actividad productiva. Específicamente en el caso de la UP Uchucchacua, Conacami ha pretendido brindar asesoría a las diversas comunidades con las que colinda el asiento minero. No obstante, a tenor de lo observado y lo recogido en las entrevistas, sus intentos han sido infructuosos.

Sin embargo, podríamos hablar de una influencia indirecta. En efecto, la percepción del rol instigador de Conacami en otros conflictos mineros, ha exigido un mayor nivel de comunicación entre la comunidad campesina y la UP Uchucchacua; así como un compromiso superior, tal como se ha descrito en el punto referido a comunidades.

4. Condicionantes de la UP Uchucchacua

Son elementos que tienen origen exógeno, toman en cuenta el contorno macro organizacional e influyen en el surgimiento de una estructura organizacional. Lo componen los siguientes elementos:

Estrategia

Esta condicionante toma en cuenta la misión y visión; las oportunidades y amenazas; las fortalezas y debilidades de Buenaventura. La estrategia considera la asociación de estructuras organizacionales apoyadas en la interdependencia de los componentes de la red, de manera que se alcancen los objetivos colectivos y también propios de la compañía; teniendo en cuenta un plan estratégico pleno. La UP Uchucchacua tiene la misión y visión de Buenaventura, la cual está basada en una serie de valores como son: honestidad, trabajo, sinceridad y transparencia. El plan estratégico está orientado a mejorar los estilos de liderazgo sobre la base del desarrollo personal, mejora de procesos e innovación de tecnología.

Ambiente

El ambiente tiene influencia en la estructura organizacional en red debido a los cambios continuos de las organizaciones, toma en cuenta la interacción con las diversas organizaciones pertenecientes a su red. La UP Uchucchacua toma en cuenta las fuerzas sociales, económicas, políticas y los grupos de interés internos y externos.

La UP Uchucchacua ha expandido su radio de acción; dada la coyuntura que atraviesa el país cuenta con personal encargado de velar por los problemas con las comunidades y tiene planificado continuar apoyando a las comunidades en la implementación de proyectos de desarrollo sostenible.

Tecnología

La condicionante tecnología está relacionada con la gestión del conocimiento y los avances tecnológicos. Internamente considera las inversiones hechas en tecnología, en la innovación de nuevos procesos y mejora de otros que

se han realizado para mejorar la productividad. Asimismo, toma en consideración las fuerzas ecológicas, principalmente las nuevas regulaciones y tendencias de este sector. En la UP Uchucchacua, se encuentra próxima la puesta en operación de la planta de cianuración de plata, la segunda en su género a nivel mundial (la primera está en Australia). Durante el 2006 se tiene proyectado finalizar la ejecución de una planta para fundir plata.

Cultura

La cultura determina el sentir de la organización, la cual tiene su propio lenguaje y responde a sus valores y costumbres. También permite, mediante la historia, conocer detalles de la empresa, sus políticas de recursos humanos, así como socializar y comunicar cómo es la organización en sus procesos de trabajo. La UP Uchucchacua reconoce a las personas como su principal recurso. Por ello, considera su obligación promover la existencia de condiciones seguras en sus diferentes áreas de trabajo, para brindar una adecuada protección a todos sus trabajadores.

5. Componentes de la UP Uchucchacua

Son elementos que tienen origen endógeno, se dan a nivel micro organizacional, influyen técnicamente en el diseño y en la puesta en operación de una estructura organizacional en red teniendo en consideración las alianzas estratégicas. Lo forman los siguientes elementos que se detallan en el anexo 5, donde se muestra el organigrama de la UP Uchucchacua.

Departamentalización

Departamentalizar es agrupar labores homogéneas, de acuerdo a un determinado criterio. La UP Uchucchacua tiene en la actualidad una estructura funcional, compuesta de cinco niveles jerárquicos. Cuenta con nueve áreas principales de responsabilidad; tres áreas pertenecientes a la operación propiamente dicha: geología, planta concentradora y mina; un área encargada del planeamiento; un área de mantenimiento general: mecánico, maestranza y eléctrico; un área de seguridad e higiene minera; un área de recursos humanos: servicio social, capacitación y hospital; un área de almacén y un área de contabilidad.

Actividades de línea y staff

Buenaventura a nivel de matriz tiene una estructura constituida por la Gerencia de Operaciones y Exploraciones, que desarrollan actividades de línea responsables del negocio minero; estas se soportan en la Gerencia de Administración y Finanzas. No obstante, en vista de la característica de las Unidades de Producción; estas se organizan como unidades independientes que administran sus recursos económicos y financieros para llevar adelante las diferentes operaciones. Su actividad es soportada desde la matriz en Lima por la Gerencia de Administración y Finanzas.

Descripción de actividades

Buenaventura cuenta con políticas corporativas, manuales de funciones y responsabilidades, procedimientos escritos de trabajo seguro para las actividades principales. Su actividad está orientada por los sistemas de seguridad y cuidado del medio ambiente, tiene certificaciones NOSA 4 estrellas en seguridad, e ISO 14001 en medio ambiente. La UP Uchucchacua cuenta con procedimientos de trabajo seguro (PETS) para realizar sus actividades, también cuenta con manuales de funciones y responsabilidades de los componentes de los diferentes comités. Por ejemplo: Comité de Salud, Seguridad y Medio Ambiente (SHEB) y el Comité Seccional de Seguridad.

Cadena jerárquica

Actualmente, Buenaventura tiene una estructura piramidal y centralista basada en la competencia técnica de su plana gerencial. Sin embargo, orienta sus esfuerzos a reducir los niveles jerárquicos intermedios a fin de que la toma de decisiones sea más rápida y flexible. Los niveles jerárquicos de la UP Uchucchacua son cinco; el primero corresponde a la superintendencia general, el segundo al asistente, el tercero a todos los jefes de área, el cuarto a los asistentes de área y el quinto a los jefes de sección.

Centralización-descentralización

La gerencia general de Buenaventura es la que decide las políticas corporativas, el poder se concentra en ella. Sin embargo, cabe recalcar que la

UP Uchucchacua toma las decisiones que precisa de acuerdo a las metas propuestas por esta gerencia. El encargado es el superintendente general.

Amplitud administrativa

La cantidad de subordinados en la mayoría de los casos no excede de 8 personas, salvo en el caso de las labores mineras en la cuales puede existir un grupo de 15 personas que son lideradas por un jefe.

Comunicación

La comunicación es vertical partiendo de la gerencia general hasta las subgerencias de operaciones. En las siguientes líneas es horizontal. Existen varios canales de comunicación como Internet, Intranet, reportes e informes; existe también la comunicación oral.

3

Análisis del caso de la mina Uchucchacua

En el presente capítulo se desarrolla la metodología utilizada en el estudio; determinando su tipología, fuentes de información e instrumentos de investigación, así como la unidad de análisis, población y muestra.

1. Tipología

El presente estudio es de tipo mixto (cualitativo-cuantitativo) de nivel descriptivo.

1.1. Investigación mixta: cualitativa-cuantitativa

La investigación es de tipo mixta porque combina el uso de la metodología de investigaciones cuantitativas y cualitativas con el fin de corroborar las conclusiones en un solo trabajo. La investigación es cualitativa porque la realidad a analizar es múltiple de acuerdo con la vivencia del investigador en la situación investigada, presupuesto ontológico y los resultados están limitados al contexto, presupuesto metodológico. La investigación es cuantitativa porque emplea un tratamiento estadístico y existe cuidado en el tratamiento a través de validez y confiabilidad, presupuesto metodológico.

En este sentido, se utilizó la investigación cuantitativa para efectuar el tratamiento estadístico a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la mina, tanto empleados y obreros, de contrata o propios. La investigación cualitativa se empleó para tomar las entrevistas a los demás actores de la estructura organizacional en red, que por su cargo o relación con la empresa no era factible medir a través de la encuesta; con ello se pudo corroborar las tendencias existentes.

La misma situación ocurrió con los datos recogidos en el proceso de investigación al recolectar información secundaria y la proyección de los resultados de la empresa (Hernández et ál. 2003). La recopilación de datos y su análisis se realizó al mismo tiempo, el peso que se le dio a los datos cuantitativos y al acercamiento cualitativo, tanto en el empleo de los datos y análisis, tuvieron similar ponderación (Creswell, 2003). La integración de los datos cualitativos y cuantitativos se realizó durante la elaboración de las preguntas para las entrevistas y el cuestionario, así como durante la recolección de datos y evaluación de los resultados.

1.2. Nivel descriptivo

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que ha medido y recolectado datos sobre los diversos aspectos, dimensiones y componentes relacionados con los temas centrales de estudio (cultura organizacional, administración estratégica y estructura organizacional en red) y la interacción de la UP Uchucchacua con los actores de su estructura en red; es decir, se observó el fenómeno de estudio ya existente, en su contexto natural y luego se analizó, desde este punto de vista se determinaron las variables y se midió a través de sus indicadores. Finalmente, estos fueron incluidos en los resultados del estudio. Como se comenta en la parte concerniente, el trabajo trata de describir como la cultura se convierte en un factor crítico de éxito de la administración estratégica en un contexto de estructura organizacional en red (Hernández et ál. 2003).

1.3. Unidad de análisis: UP Uchucchacua

La unidad de análisis seleccionada es la UP Uchucchacua de Compañía de Minas Buenaventura, ya que además de su importancia como cuarta

productora mundial de plata, durante sus 30 años de operaciones, no se registran en ella conflictos sociales significativos.

Perfil de la Compañía de Minas Buenaventura SAA

Buenaventura es una sociedad anónima abierta que se dedica a la exploración, explotación y comercialización de minerales metálicos no ferrosos. Constituida el 28 de abril de 1953 cuando sus fundadores adquirieron el yacimiento de Julcani, ubicado en la provincia de Angaraes en el departamento de Huancavelica, a la Sociedad Minera Suizo Peruano Julcani. Actualmente, Buenaventura es una de las diez mayores productoras de oro y plata en el mundo.

En el Perú explota las minas Julcani, Recuperada, Uchucchacua, Orcopampa y Antapite, y tiene la mayoría de acciones en las minas Ishihuinca y Shila. Posee además el 43,65% de participación en Yanacocha. Para el año 2005, su producción se estima fue superior a los 1,6 millones de onzas de oro en el 2004.

De otro lado, se ha reiniciado la exploración del proyecto de oro y plata La Zanja (Cajamarca) con recursos por 17,4 millones de toneladas; en junio de 2005 duplicó hasta 18,2% su participación en Cerro Verde. A nivel internacional, la empresa impulsa proyectos auríferos en México, Argentina y España. Para el año 2006 la empresa estimó realizar una inversión en exploraciones de 20,8 millones de dólares.

Cabe resaltar que Buenaventura está registrada en la Bolsa de Valores de Lima desde 1971 y en mayo de 1996 se convirtió en la primera empresa minera latinoamericana en participar en la bolsa de valores de Nueva York. Al 2004 alcanzó una producción de 1,6 millones de onzas de oro en sus operaciones. El total de onzas oro de la empresa en 50 años alcanza los 6,7 millones (5,1 millones de Yanacocha), en ese mismo periodo Buenaventura ha producido 267,7 millones de onzas de plata. Su mayor producción argentífera se da en la provincia limeña de Oyón, con la mina Uchucchacua (101,7 millones de onzas).

Durante el 2005, su producción total de plata se estima en 14,5 millones de onzas, incluyendo su participación en sus subsidiarias, superior a las 14,3

millones de onzas producidas en el 2004; de las cuales más de 10 millones de onzas son producidas por la UP Uchucchacua.

Perfil de la UP Uchucchacua

La UP Uchucchacua está ubicada en la vertiente occidental de los Andes, en el distrito y provincia de Oyón, departamento de Lima; entre los 4 500 y 5 000 msnm. Sus principales productos son plata, zinc y plomo. Es un yacimiento subterráneo y cuenta con las minas Socorro, Carmen y Huan-tajalla. El método de explotación corresponde al corte y relleno ascendente mecanizado, las actividades que realizan para la explotación de los minerales son:

- Perforación horizontal manual y mecanizada.
- Voladura controlada.
- Sostenimiento con pernos de anclaje, cuadros de madera, concreto lanzado, arcos metálicos, gatas de fricción y mallas electrosoldadas.
- Acarreo con cargadores de bajo perfil, transporte con camiones de bajo perfil de 20 toneladas de capacidad o locomotoras de batería y *trolley*.
- Izaje de mineral y personal a través de dos piques.
- Drenaje del agua de la mina por gravedad a través del túnel Patón con una longitud de 4 560 m.
- Relleno de las labores de explotación con material de las labores de avance y con sedimentos producto del tratamiento de minerales.

En la UP se procesan 2 250 toneladas por día que producen dos tipos de concentrados: plata-plomo y zinc. A la fecha, cuenta con las certificaciones: ISO 14001 (2003) y de la National Occupational Safety Association (NOSA), graduación de 4 estrellas (2004). Además, cumplió con su Pama en el 2002.

Son parte de la estructura organizacional en red de la UP Uchucchacua:

- Las comunidades campesinas: Oyón, San Juan Baños de Rabí, Chínche Tingo y San Juan de Yanacochoa (Cachipampa).

- Las entidades gubernamentales: Municipalidad Distrital de Oyón, Gobierno regional de Lima, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Agricultura (a través de Pronamachs) y el Consejo Nacional del Ambiente (Conam).
- Proveedores: Minera Cristóbal, Graña y Montero, EXSA, Famesa y Ferreyros.
- Competencia: Volcan Cía. de Minas, Minera Raura y Minera Yzcaycruz.
- Accionistas: Benavides de la Quintana.

Además, la UP Uchucchacua cuenta con un hospital con veinte camas para hospitalización, dos centros educativos: primaria y secundaria, una central hidroeléctrica (Patón), una línea de transmisión eléctrica de 138 KW, campos deportivos y áreas de recreación tanto para personal propio como para visitantes. Cabe indicar que además de las viviendas que provee a sus trabajadores, cuenta con un hotel que aloja a los directivos del centro minero, así como a los ejecutivos que viajan de Lima y a los visitantes de otras compañías.

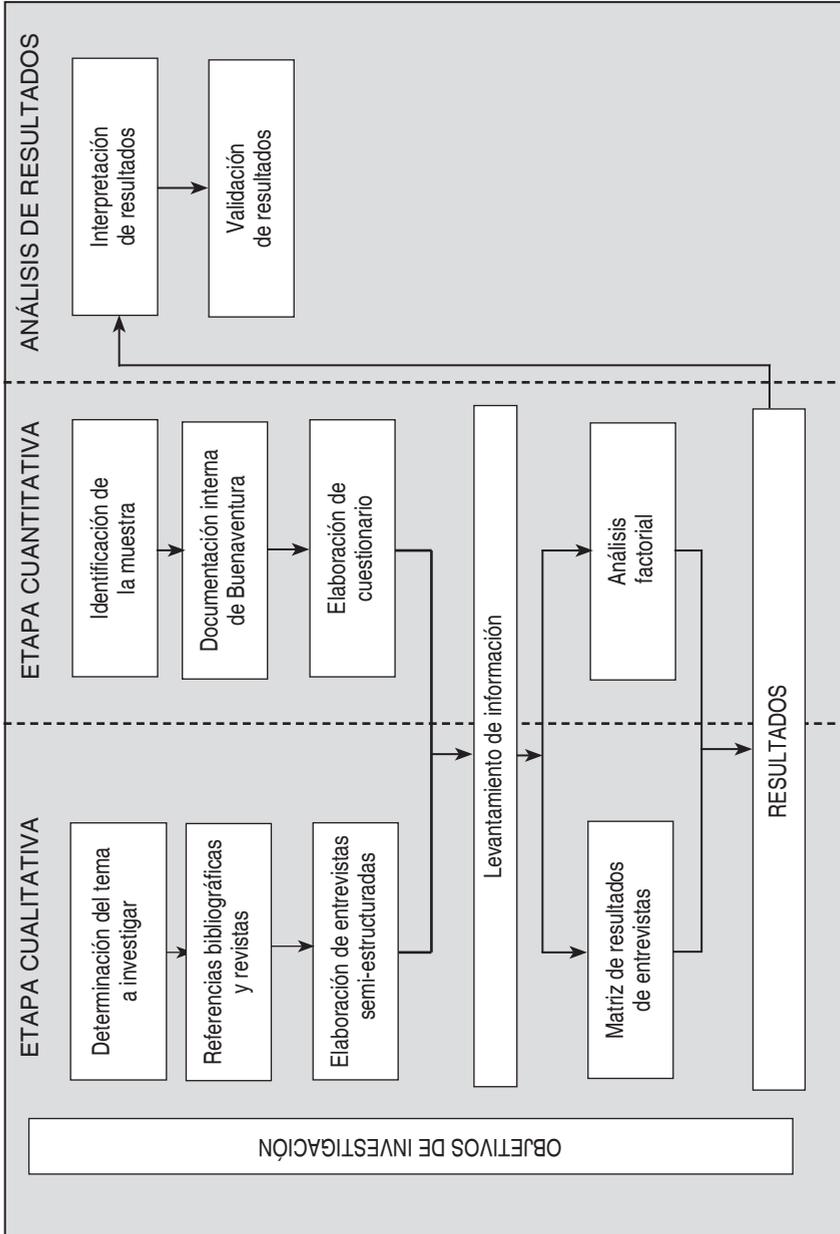
2. Proceso metodológico

Sobre la base de la investigación mixta a desarrollar y a fin de visualizar un esquema de trabajo a seguir, en el gráfico 4, se muestra el flujograma de la metodología aplicada, en el cual se observan las tres etapas del estudio.

3. Fuentes y técnicas de recolección de información

Para la elaboración del estudio se acudió a fuentes primarias y secundarias. Los datos primarios fueron obtenidos por el levantamiento de datos en campo, por medio de encuestas, entrevistas y guías de observación. Respecto a los datos secundarios, se recurrió a bibliografía especializada, memorias, organigramas, artículos periodísticos y hemerográficos, e Internet, así como a documentación interna de carácter reservado que sustenta la parte conceptual de la investigación.

Gráfico 4. Flujoograma de la metodología aplicada



Fuente: Alvarado et al. (2004). Elaboración propia.

Con respecto al método para analizar la información recopilada, tratándose de una investigación de índole cualitativa-cuantitativa, se utilizó el método inductivo ya que se parte de los registros de hechos singulares para arribar a una conclusión más amplia. Asimismo, se usó el proceso deductivo que parte de una perspectiva general para descender a subproblemas planteados y está vinculado con la relación causa y efecto, con análisis a priori y mensurable, susceptible de un tratamiento estadístico (Creswell, 2003).

3.1. Encuesta

Se elaboró un cuestionario cerrado consistente en 69 preguntas relacionadas con los aspectos a investigar que permitieron analizar la cultura organizacional al interior de la UP Uchucchacua, la administración estratégica de la empresa, así como el desempeño en un contexto de estructura organizacional en red. El detalle de la encuesta aplicada se muestra en el anexo 1. Para la encuesta, se empleó la escala de Likert utilizando una ponderación de 1 a 5, siendo 1 el límite inferior (Muy poco) y 5 el límite superior (Mucho).

Población

La población en la UP Uchucchacua, a junio de 2005, fue de 946 trabajadores. La población está determinada por el conjunto de elementos que posee como característica para formar parte de la estructura organizacional en red de la UP Uchucchacua de la Cía. de Minas Buenaventura SAA.

Estructura

La encuesta consistió en la aplicación de un cuestionario cerrado de 69 preguntas divididas en 9 secciones, las que se agruparon en tres grandes temas:

- Administración estratégica (misión y visión, estrategia, planeamiento y dirección).
- Cultura organizacional (motivación, liderazgo, comunicación y compromiso).
- Estructura organizacional en red (ambiente).

Las preguntas divididas en secciones y su composición son mostradas en el cuadro 4.

Cuadro 4. Listado de preguntas por secciones

Sección	Variables	Preguntas
1	Misión y visión: p1 a p11	11
2	Estrategia: p12 a p19	8
3	Planeamiento: p20 a p25	6
4	Dirección: p26 a p30	5
5	Motivación: p31 a p40	10
6	Liderazgo: p41 a p50	10
7	Comunicación: p51 a p58	8
8	Ambiente: p59 a p64	6
9	Compromiso: p65 a p69	5
Total		69

Elaboración propia.

Muestra

El tamaño de la muestra se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n	: Tamaño de la muestra	p	: Probabilidad de éxito
Z	: Grado de confianza	q	: Probabilidad de fracaso
N	: Población	e	: Error de estimación

Si se reemplazan los valores para un grado de confianza del 95%, un error de estimación del 6% y una probabilidad de fracaso del 50%, se obtuvo una muestra de 209 trabajadores. La muestra fue tomada considerando el método muestreo aleatorio simple, participaron 239 trabajadores; la muestra final fue de 216 encuestas, eliminándose 23 muestras ya que quedaron

inconclusas. Esta cantidad de muestras válidas supera nuestro objetivo de 209 por lo que nuestro error de estimación fue 5,84% en lugar de 6%. De la muestra final, 35% es personal propio y 65% pertenece a trabajadores de contratistas. Nuestra muestra está compuesta por 7 ejecutivos, 13 empleados y 196 obreros; 181 casados, 34 solteros y 1 viudo; 215 varones y 1 dama; 42 personas con educación primaria, 144 con secundaria, 20 con formación técnica y 10 universitarios.

Levantamiento de información

El levantamiento de información mediante la encuesta se realizó en la UP Uchucchacua, entre el 20 y 26 de julio de 2005. El trabajo fue coordinado con el Superintendente General, quien indicó a todas sus jefaturas que otorguen las facilidades necesarias para su aplicación.

Prueba piloto

Se aplicó una encuesta piloto a 10 trabajadores de diferentes áreas con la intención de probar la claridad de las preguntas planteadas. De los resultados obtenidos se modificó la redacción de 7 preguntas para facilitar la comprensión del personal.

Validación

Se empleó el criterio del nivel de correlación intervariables, validándose que las correlaciones preconcebidas entre las preguntas 1-65, 26-68; 29-44 y 38-66 fueron altas, obteniéndose resultados mayores al 50% entre las parejas de variables.

Fiabilidad

Se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach. Al calcular el Alpha de las variables se obtuvo el valor de 0,98, lo cual nos indica que hay una alta coherencia interna de la escala empleada. Por lo tanto, la encuesta resulta fiable.

Análisis factorial

Esta herramienta fue empleada con la finalidad de reducir las preguntas relacionadas entre sí a un número inferior de factores independientes, el objetivo es obtener la pregunta o preguntas más significativas de cada variable. Los cálculos se realizaron empleando el *software* SPSS.13, obteniendo los factores que permitieron analizar la cultura organizacional, la administración estratégica en un contexto de estructura organizacional en red.

Tabulación de la data

El objetivo fue graficar la percepción manifestada por los encuestados respecto a las variables en estudio, de modo que se puedan determinar los indicadores de cultura organizacional, administración estratégica y estructura organizacional en red.

3.2. Entrevistas

Se efectuaron catorce entrevistas abiertas durante el proceso, las que fueron ampliadas en diez entrevistas estructuradas, realizadas entre enero y febrero de 2006. El detalle de las entrevistas realizadas se muestra en el anexo 3. Para realizar las entrevistas se recurrió a la información histórica y estadística referida al volumen y costos de producción, índices de seguridad, conflictos laborales y sociales con la comunidad; que permitieron determinar puntos críticos a analizar con los entrevistados.

Levantamiento de información

Las entrevistas abiertas se efectuaron, en su mayor parte, entre el 20 y 26 de julio de 2005; las entrevistas estructuradas entre el 15 de enero y 10 de febrero de 2006. La entrevista con el representante de la comunidad campesina de Oyón se coordinó a través de la superintendencia, lo cual evidencia la existencia de un vínculo entre la empresa y la comunidad. Tres entrevistas se realizaron en Lima.

Entrevistados

Sobre la base del plan de trabajo se consideró entrevistar a veinticuatro personajes representativos, tanto de la unidad de análisis como de los actores que conforman el entorno de red.

3.3. Observación

Durante la estadía en la UP Uchucchacua, del 20 al 26 de julio, se empleó la observación como instrumento de recojo de información. La observación ha sido espontánea y sirvió de complemento a las entrevistas y encuestas realizadas, no se trata de una observación participante.

Las observaciones realizadas se plasmaron en las guías de observación para describir el ambiente (contexto físico) en que los sujetos se desenvuelven, así como para confirmar, mediante un proceso de identificación, algunas de las respuestas formuladas al cuestionario y entrevistas (contexto social). En tal sentido, se estructuró la guía sustentada en dos dimensiones: actor (sujeto) e infraestructura (ambiente), con variables en cada una de ellas, que permitieron un registro fidedigno de la observación efectuada. Se elaboraron cinco guías de observación durante la visita a la UP Uchucchacua, las mismas que ayudaron a dar consistencia a las entrevistas y encuestas.

4. Tratamiento analítico de la información

El objetivo fue encontrar evidencias que nos pongan de manifiesto la adecuación de las técnicas de estudio que permitan medir las variables: misión y visión, estrategia, planeamiento, dirección, motivación, liderazgo, comunicación, ambiente, compromiso y tecnología.

4.1. De la encuesta aplicada

La encuesta consideró tanto al personal propio de la UP Uchucchacua como al personal de las empresas contratistas. Cabe anotar que la encuesta fue aleatoria en razón a que no se pudo interrumpir el ciclo de operación de las labores mineras. En vista de que la encuesta intenta cuantificar la

cultura organizacional, la administración estratégica y la estructura organizacional en red, a través de 9 variables y 69 preguntas, se utilizó el análisis factorial para determinar cuáles eran las preguntas más significativas para los encuestados. El análisis factorial se aplicó para reducir la cantidad de preguntas de cada variable. Esta aplicación se basa en el estudio sobre el clima organizacional en las empresas mineras.

4.2. De la entrevista

Se elaboró una matriz en la cual se reproducen las opiniones más significativas que permitieron recoger la noción que los entrevistados tienen de la cultura organizacional y la administración estratégica a través de las variables propuestas. El análisis de las opiniones respecto a cada variable se detalla a continuación:

- **Misión y visión.** Los personajes con responsabilidad ejecutiva reconocen la misión y visión de Buenaventura y están conscientes de ella. Más aún, el superintendente de la UP manifiesta que desde hace dos años y medio se está trabajando a nivel interno con el fin de que estas sean conocidas y compartidas por todos los componentes de la red.
- **Estrategia.** La necesidad de una estrategia adecuada es reconocida como la vía para llegar a la misión y visión de la empresa. Es de resaltar, que esta variable reposa en el desarrollo de la persona humana y la preocupación por el medio ambiente.
- **Planeamiento.** Se reconoce la necesidad del planeamiento como herramienta para alcanzar los objetivos propuestos. La superintendencia alude a la existencia de un plan estratégico que cuenta con la participación y compromiso de los trabajadores, por lo que puede considerarse alta.
- **Dirección.** Esta dimensión está evolucionando a partir de la implementación, por parte de la gerencia, de un programa de rentabilidad organizacional, el mismo que está generando cambios al interior de la empresa, los que son percibidos por los actores entrevistados y que se reflejan en las otras variables en estudio.

- **Motivación.** Si bien la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) reconoce la importancia de esta variable, de las entrevistas fluye que el nivel de la motivación es alto. Para la empresa esta variable incluye la capacitación y otros beneficios colaterales.
- **Liderazgo.** El influjo del liderazgo de Alberto Benavides de la Quintana como fundador y propulsor de la empresa es percibido a todo nivel. El liderazgo se encuentra también presente en las altas autoridades y es percibido al interior de la UP.
- **Comunicación.** El nivel de comunicación es percibido como vital al interior y exterior de la empresa; es decir, comprende a los demás actores del entorno. Coinciden las opiniones de los representantes laborales con las de la empresa, en cuanto a la fluidez y los canales abiertos de comunicación. Es calificado de un nivel medio-alto.
- **Ambiente.** La creación de un área especializada en las relaciones de la empresa con la comunidad ha tenido efectos beneficiosos. Así, el encargado del área y el presidente de la comunidad reconocen que estas relaciones, si bien no son óptimas, están mejorando ostensiblemente a partir de la nueva estrategia de la empresa de apostar por proyectos de desarrollo comunal, por lo que se considera que esta variable es alta.
- **Compromiso.** Las opiniones de los representantes sindicales coinciden con la de los encargados de RRHH, permitiendo afirmar que la identificación del trabajador con la empresa sea alta. Se busca que este nivel de compromiso alcanzado al interior de la empresa se expanda a los demás actores del entorno.

4

Resultados de la investigación

En este capítulo, presentaremos los resultados del análisis de las técnicas de recolección de información aplicados (encuesta, entrevistas y observación) en la UP Uchucchacua, con el fin de analizar de qué manera la cultura organizacional se constituye en un factor crítico de éxito en la administración estratégica de las empresas mineras que actúan en un contexto de red.

1. Resultados sobre el objetivo general

Determinar si la cultura organizacional se constituye en factor crítico de éxito en la administración estratégica de las empresas mineras que actúan en un contexto de estructura organizacional en red.

Para alcanzar este objetivo, basamos nuestro estudio en el modelo teórico planteado en el presente estudio, que muestra la influencia de las diferentes variables de la cultura organizacional en las variables de la administración estratégica en una estructura organizacional en red.

Del análisis realizado a los resultados de la encuesta, validado con las entrevistas y documentación secundaria analizada, se observa que la

interacción de los actores de la red ha influenciado favorablemente en la cultura organizacional de la UP Uchucchacua. Esta se ha constituido en una estructura organizacional en red con su entorno, reconociendo la presencia de los actores y respondiendo a sus necesidades.

Esta adecuación de la cultura organizacional de la UP Uchucchacua a los cambios ocurridos en su entorno ha permitido que se constituya en un factor crítico de éxito en la administración estratégica, debido a que le ha servido para planear y alcanzar sus resultados con éxito. En los resultados de los objetivos específicos se hará una exposición con mayor detalle de la influencia de la cultura y sus efectos sobre la administración estratégica.

2. Resultados sobre los objetivos específicos

2.1. Describir cómo las organizaciones que conforman la estructura organizacional en red influyen en la cultura de las empresas mineras y la forma cómo esta afecta su administración estratégica

Las organizaciones que conforman la estructura organizacional en red para el caso de estudio son: entidades gubernamentales (gobierno regional, gobierno local, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Energía y Minas, Consejo Nacional del Ambiente), comunidades campesinas (Oyón, Chínche Tingo, Yanacocha, Quichas y San Juan de Baños de Rabí), competidores (Volcan Compañía Minera SAA), accionistas principales (Alberto Benavides de la Quintana, Compañía Minera Condesa SA, Fidelity Management & Research Co. y Merrill Lynch Investment Ltd.) y proveedores (EXSA, FAMESA, Ferreyros SA, Contrata Minera Cristóbal EIRL); la influencia de estas en la cultura de la UP Uchucchacua de la Compañía de Minas Buena-ventura y su impacto en la estrategia se analiza para cada caso.

Entidades gubernamentales

Las atribuciones y funciones del gobierno regional, asignadas según la Constitución Política de 1993, son planificar el desarrollo integral de la región; además, de promover y ejecutar inversiones públicas en el ámbito regional. En ese contexto, el poder político que puede ejercer este último sobre la UP Uchucchacua es enorme; sin embargo, la presencia del gobierno

regional de Lima en la provincia de Oyón es escasa o nula, debido a que la atención de esta se concentra en las zonas urbanas de la región; prueba de ello es que en la entrevista al presidente de la comunidad campesina de Oyón, refiere su desconocimiento de la autoridad regional ya sea por falta de promoción o acción en beneficio de la comunidad.

Al no existir una autoridad regional bien posicionada, la influencia sobre la cultura de la UP Uchucchacua es nula. La autoridad municipal de la provincia de Oyón y el gobierno local, de acuerdo a ley busca el desarrollo sostenible de sus circunscripciones, priorizando la lucha contra la pobreza y exclusión social, el desempleo y la degradación ambiental. Sin embargo, la información levantada en las entrevistas indica que la autoridad municipal centra su accionar en el ámbito urbano, limitando su actuación a efectuar visitas al centro minero previa solicitud. En este sentido, la relación de la autoridad municipal de Oyón con la cultura de la UP Uchucchacua se limita a los constantes pedidos para solicitar apoyo en la implementación de proyectos de desarrollo local, por lo que la influencia de la autoridad edil en la cultura de la UP resulta débil.

El Ministerio de Agricultura concede la autorización del uso de agua, a través del Pronamachs se cuida el manejo sustentable de los recursos naturales, el bienestar de los trabajadores y la mejora de la calidad de vida de las poblaciones rurales. En ese sentido, la UP Uchucchacua ha desarrollado de modo conjunto proyectos referidos a la mejora de los pastos en la cuenca de Oyón, reforestación, crianza de truchas y mejora de la genética del ganado vacuno, a fin de contribuir al desarrollo rural en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental; lo cual permite advertir que existe un importante influjo de la cultura del ente estatal en la administración estratégica de la UP Uchucchacua, ya que la preocupación ambiental se recoge en la misión y visión de la empresa y, proyectos como el descrito, responden al compromiso de la UP con la comunidad.

El Minem vela por la explotación racional de los recursos minerales respetando el medio ambiente; asimismo, impone normas de seguridad a las empresas del sector. La UP Uchucchacua ha culminado su Pama y a la fecha el Minem realiza fiscalizaciones planificadas para observar el cumplimiento de las normas ambientales y de seguridad, cuyos resultados a la fecha son buenos, por tanto, existe una influencia positiva.

El Conam, dependencia de la Presidencia del Consejo de Ministros, tiene por finalidad planificar, promover, coordinar, controlar y velar por el ambiente y el patrimonio natural de la nación. La influencia de estas entidades en la cultura de la UP Uchucchacua es significativa; por cuyo motivo ha tenido que alinear su cultura, capacitando a su personal en normas ambientales y de seguridad; estableciendo normas internas complementarias y utilizando insumos y tecnología que permitan procesos limpios.

Comunidades campesinas

Son solo cinco las comunidades campesinas aledañas a Uchucchacua, es la comunidad de Oyón la que mayor relevancia tiene debido a su cercanía geográfica; en segundo orden de importancia se encuentra la comunidad de Chinche Tingo, en cuya jurisdicción se explotará la mina Pozo Rico. Las comunidades influyen por la necesidad que tiene la UP Uchucchacua de hacer uso de sus recursos.

Para poder relacionarse de manera eficaz con las comunidades campesinas se implementó un Área de Relaciones Comunitarias, a fin de mantener una comunicación fluida, para canalizar sus requerimientos y auspiciar proyectos de desarrollo sostenible a favor de estas. Asimismo, se motiva a los trabajadores a la integración con las comunidades. Además, se busca la participación directa de ellas, mediante la mano de obra y el suministro de algunos insumos. El deterioro de las relaciones comunitarias podría afectar directamente la operación de la UP en productividad y costos.

La relevancia que tienen las comunidades para Buenaventura se manifiesta en la misión de la compañía, que declara promover alianzas con ellas; tema que fue evidenciado durante las entrevistas al personal directivo y trabajadores de la UP. En las entrevistas con el presidente y secretario de la comunidad de Oyón, estos manifiestan una mejora y acercamiento de la compañía hacia la comunidad. En el caso de Chinche Tingo, recientemente se ha implementado una miniplanta lechera para la comunidad.

Competidores

Volcan Compañía Minera SAA, al igual que la UP Uchucchacua, se encuentra en el segmento de la mediana minería y es la segunda productora

de plata en el Perú. Durante la entrevista al Superintendente General de la UP, este manifestó que no existe comunicación directa entre ellas por lo que no se comparte información técnica ni económica. A través de fuentes secundarias se conoce que ambas empresas tienen similitudes en cuanto al tipo de yacimiento que explotan, mineral que se extrae y estrategia orientada a la reducción de costos. No existe una influencia de Volcan en la cultura de la UP Uchucchacua y por ende, su administración estratégica no se ve afectada.

Accionistas

El principal accionista y fundador de Buenaventura, Alberto Benavides de la Quintana, es el personaje que influye de forma determinante en la cultura de la compañía a través de su liderazgo, dedicación al desarrollo minero y al crecimiento de la compañía. Evidencian un reconocimiento al liderazgo de Alberto Benavides y su influencia en la determinación de la cultura de la compañía, los trabajadores y ejecutivos entrevistados en la UP Uchucchacua. Este estudio también consideró entrevistar a Roque Benavides como representante del grupo Benavides de la Quintana, principal accionista. Los accionistas extranjeros Fidelity Management (EE.UU.) y Merrill Lynch (Reino Unido) estuvieron fuera del alcance de nuestro trabajo, dadas las limitaciones expuestas. De la entrevista se puede recoger el compromiso del principal accionista en el proyecto empresarial de la Compañía de Minas Buenaventura.

Proveedores

En este conjunto de actores podemos identificar dos grupos de proveedores: de servicios y de bienes. Sobre la base de las entrevistas a los funcionarios y trabajadores de la UP se identificó a los principales proveedores de la compañía. De esta manera, los proveedores de servicios fueron: Contrata Minera Cristóbal EIRL, Epromin y Promiser, siendo los proveedores de bienes y suministros: EXSA, Ferreyros SAA y Famesa Explosivos SAC.

En el caso de los proveedores de servicios dedicados a las operaciones mineras, constituyen las dos terceras partes del personal que labora en la UP Uchucchacua. La convivencia diaria con el personal propio origina que exista una influencia de estos en la cultura. Se ha desarrollado programas

de capacitación e inducción, que incluyen cursos de motivación y liderazgo, a fin de integrar su cultura a la organización. Las entrevistas realizadas a los ejecutivos como a los contratistas confirman lo afirmado.

En cuanto a los proveedores de bienes, Famesa y Ferreyros influyen en la cultura de la UP Uchuchacua. A efecto de asumir esta influencia, los proveedores se comprometen a realizar una capacitación permanente a los trabajadores para el uso adecuado de los bienes suministrados. Asimismo, de la entrevista realizada al representante de EXSA, se puede recoger que existe una relación fuerte entre ambas organizaciones dada por la buena comunicación, el conocimiento de la estrategia de Buenaventura y los estándares de seguridad.

De lo expuesto, se aprecia que la cultura organizacional de la UP Uchuchacua ha mejorado su desempeño debido a la influencia de los actores de su estructura organizacional en red, constituyéndose en un factor crítico de éxito para la administración estratégica, pues:

- Se cumple con las cantidades de mineral en TCS en los plazos establecidos. No existen huelgas ni impedimentos para el desarrollo de las operaciones mineras.
- Se reducen los costos de operación, por el uso de tecnología innovadora, con personal adecuadamente capacitado.
- Se cumple con las obligaciones medioambientales y de seguridad al contar con procesos limpios de producción.

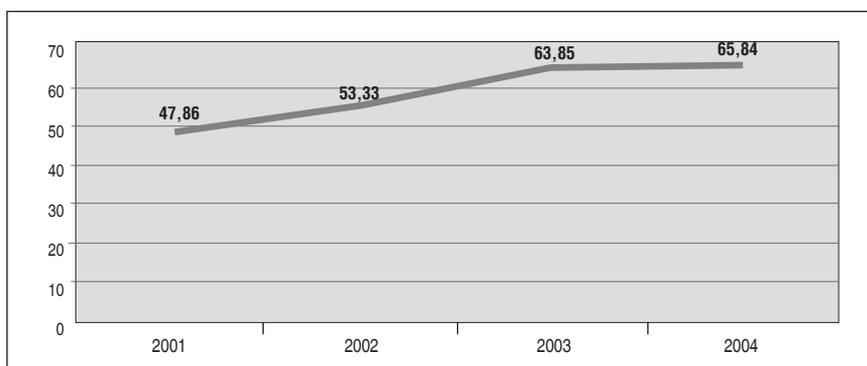
2.2. Establecer qué indicadores de la cultura organizacional afectan la administración estratégica de las empresas mineras en un contexto de estructura organizacional en red

Se parte de la premisa que la cultura organizacional repercute positivamente en la administración estratégica, haciendo eficiente la marcha de la empresa, por ello se analiza los indicadores de la cultura que la afectan dentro del contexto de la estructura organizacional en red. Los indicadores analizados son:

- Número de horas de capacitación / total trabajadores
- Percepción del liderazgo
- Proyectos de mejora medioambiental / año
- Canal de comunicación / total áreas

Con relación al indicador *número de horas de capacitación/total trabajadores*, como se muestra en el gráfico 5, este fue incrementándose a través de los años, debido a que la UP Uchucchacua preparó a su personal para cumplir sus metas de disminución de costos, cuidado del medio ambiente y reducción de índices de seguridad.

Gráfico 5. Evolución del indicador de la variable: motivación



Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua.
Elaboración propia.

La capacitación estuvo enmarcada en aspectos del uso de herramientas y maquinaria, en la implementación del NOSA (seguridad) y la Certificación del ISO 14001 (medio ambiente), cumpliéndose con los requerimientos que exigen tanto el Gobierno Central, la comunidad y los trabajadores.

Como resultado de la encuesta en la pregunta 32, referida a la capacitación y desarrollo, los encuestados tienen una percepción positiva de que la empresa pone en práctica programas de capacitación y desarrollo, lo cual es concordante con la visión global de la compañía; asimismo, tenemos que los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan (resultado de la pregunta 36).

Estos resultados son congruentes con la opinión que tiene el gerente general de la empresa, quien en la entrevista realizada refiere que la capacitación impartida va en busca del desarrollo profesional, lo cual es importante para que la persona se sienta realizada, aprenda más cosas e incremente su contribución con la compañía. Asimismo, de las entrevistas tanto a los miembros del sindicato como al comunero y autoridades de Oyón, todos coinciden en indicar que la capacitación promovida por la UP Uchucchacua a los trabajadores, contratistas y comuneros ha sido un elemento beneficioso para mejorar la cultura organizacional de la red.

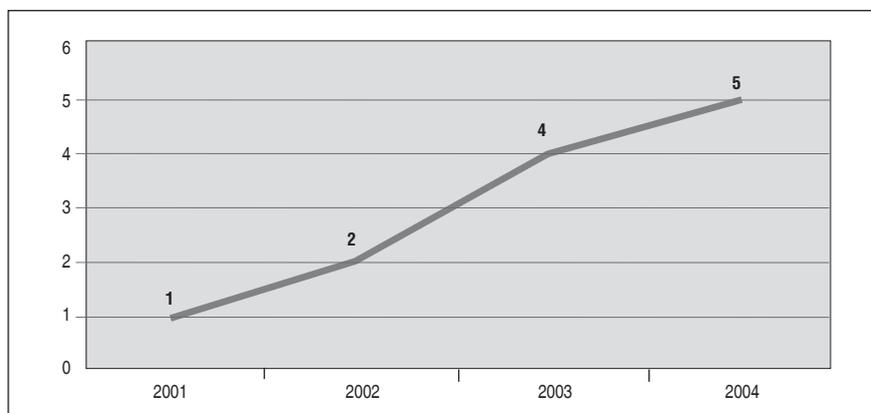
Sobre el indicador *percepción del liderazgo*, debemos referir que el líder por naturaleza de la compañía ha sido y es Alberto Benavides de la Quintana, fundador de la empresa y reconocido como tal. Él fue quien implantó los actuales valores de la compañía, secundado por, su hijo, Roque Benavides Ganoza.

Sobre el particular, lo que se mide en la encuesta son los resultados de como los trabajadores consideran que el liderazgo implantado en la UP Uchucchacua por sus jefes inmediatos los identifica con ellos. El resultado de la encuesta arroja un valor promedio de 2,97 para la sección 6 sobre liderazgo. Las preguntas que mayor incidencia tienen sobre este promedio están referidas al conocimiento de los superiores sobre el trabajo del personal y la influencia que estos tienen en el comportamiento de los trabajadores alineados con los valores de la compañía.

Sobre el particular, durante las entrevistas el representante del sindicato de obreros manifestó que el cambio de cultura para mejorar el trabajo se ha producido por el liderazgo existente en la mina. Reconoce a Alberto Benavides como el líder, seguido de Roque Benavides. No obstante, los integrantes del sindicato de obreros y empleados entrevistados manifestaron deficiencias en el liderazgo de la dirección de la UP Uchucchacua.

El indicador de *proyectos de mejora del medio ambiente/año* según el gráfico 6, muestra el incremento de los compromisos asumidos por la UP Uchucchacua para mejorar el medio ambiente.

La UP Uchucchacua hace tres años realiza proyectos en beneficio de la comunidad en lugar de otorgar regalos. Diversificó este tipo de actividades

Gráfico 6. Evolución del indicador de la variable: compromiso

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua.
Elaboración propia.

que permiten a las comunidades buscar una nueva fuente de ingresos o la mejora de su calidad de vida con proyectos que a la fecha se vienen trabajando (véase anexo 4). La ejecución de los compromisos asumidos permite a la UP Uchucchacua ejecutar las actividades mineras sin contratiempos y cumplir sus objetivos.

Los representantes de los sindicatos de trabajadores refieren que la UP Uchucchacua cumple con sus compromisos asumidos a través de los pactos colectivos, asegurando un adecuado clima laboral y la participación activa de los trabajadores en el cumplimiento de las metas.

El representante del gobierno regional manifiesta que la UP Uchucchacua mantiene una relación transparente y equitativa con las comunidades. Asimismo, los representantes de la comunidad de Oyón manifiestan que la UP cumple con los compromisos que asume.

De los resultados de las encuestas destacan la pregunta 67, referida al trabajo del personal que ayuda a cumplir las políticas y valores de la empresa, y la pregunta 68 relacionada con la empresa que protege y respeta el medio ambiente.

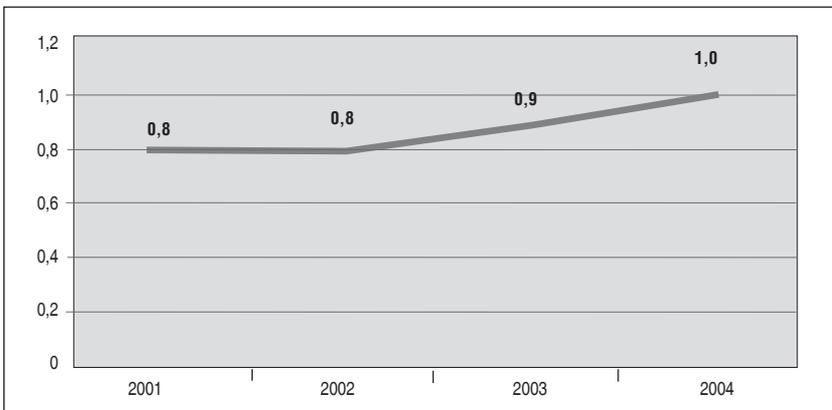
La UP Uchucchacua ha cumplido con sanear sus pasivos ambientales a través de la ejecución del Pama presentado al Minem. Asimismo, ha

obtenido la certificación ISO 14001 para sus operaciones actuales, lo que demuestra que la organización tiene implementado un sistema de gestión ambiental.

En relación con el indicador *canal de comunicación/total de áreas*, en el gráfico 7 se aprecia que este ha tenido una tendencia creciente, debido a que la empresa dio impulso para que sus unidades de producción cuenten con los últimos medios de comunicación existentes. Durante la visita realizada se observó que la UP Uchucchacua cuenta con medios de comunicación modernos tales como: telefonía satelital, Internet, Intranet, correo electrónico, radio local y conexión a la central telefónica de Buenaventura en Lima. Además, se emplea el medio gráfico o visual (avisos de advertencia, información sobre lugares estratégicos, paneles, señales) como complemento de la comunicación de tipo verbal.

De la encuesta se aprecia que la pregunta 58 es la de mayor promedio, la cual indica que la comunicación entre compañía y comunidad es óptima; en general, la percepción de los encuestados sobre la comunicación tiene un promedio de 2,90.

Gráfico 7. Evolución del indicador de la variable: comunicación



Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua.
Elaboración propia.

Como parte de la comunicación debemos precisar que en la UP Uchucchacua existen dos sindicatos, uno de obreros y otro de empleados. El sin-

dicato de obreros es el de mayor significancia por la cantidad de asociados, existiendo paz laboral al no tener reclamos pendientes de atención.

El representante del sindicato de empleados refiere que la comunicación jefe-empleado es directa, habiendo mejorado bastante; agregando que en la actualidad la compañía ha contratado una psicóloga para trabajar en la mejora de la comunicación entre todos. El representante del sindicato de obreros refiere que son convocados para darles a conocer los planes de la empresa en forma resumida. El representante de seguridad de la Empresa de Servicios Cristóbal refiere que la comunicación es efectiva; ya que diariamente se llevan a cabo reuniones de coordinación, relacionadas con las tareas de la mina a la cual están avocados.

Por otro lado, en la entrevista realizada al gerente general, este refiere que existen canales de comunicación moderna a través de los cuales los accionistas nacionales y extranjeros se encuentran comunicados con la empresa, además de las conferencias telefónicas y de los *show room*.

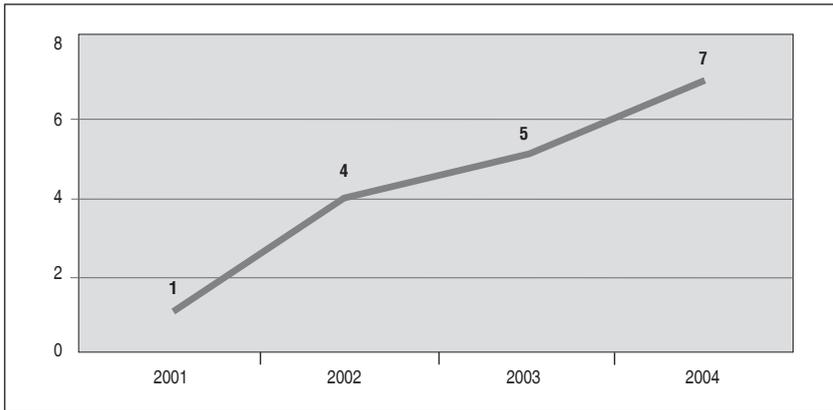
Aproximadamente, en el año 2005, la empresa estableció el Área de Comunicación y Relaciones Comunitarias, con el fin de hacer más fluidas las comunicaciones con las comunidades, logrando un acercamiento mayor con estas. Producto de este acercamiento, no se han presentado acciones de rechazo hacia la UP Uchucchacua, existiendo un clima de paz social. Por entonces, también Buenaventura consideró dar mayor importancia a estas relaciones, encargando al gerente de desarrollo de negocios la supervisión de esta labor a nivel corporativo.

La existencia de una buena comunicación redundante en la estrategia de la empresa y por ende en los resultados, ya que si la comunidad no es ignorada y existe un diálogo permanente, las actividades que se realicen no serán motivo de protesta, pudiéndose programar las actividades de exploración, explotación, desarrollo y traslado del mineral e insumos. Además de establecer los indicadores de la cultura organizacional que afectan la administración estratégica, debemos establecer los indicadores de la estructura organizacional en red que influye dentro de la cultura, los cuales son:

- Alianzas-convenios entre actores y la UP Uchucchacua / año
- Proyectos de innovación / año

El indicador *alianzas-convenios entre actores y la UP Uchucchacua*, de acuerdo al gráfico 8, muestra el número de convenios más importantes realizados con los actores y están relacionados con la mejora de las relaciones en el contexto de estructura organizacional en red.

Gráfico 8. Evolución del indicador de la variable: ambiente

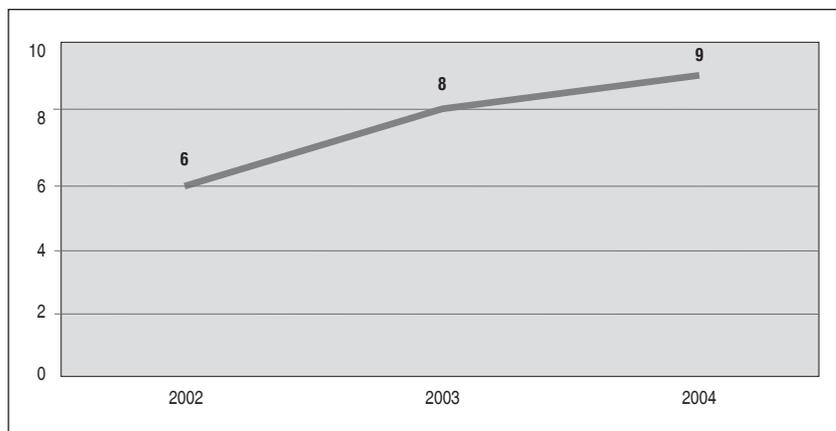


Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua.
Elaboración propia.

De los resultados de la encuesta los trabajadores perciben que la compañía respeta las costumbres e idiosincrasia de las comunidades aledañas (pregunta 64). Asimismo, de las entrevistas realizadas se tiene que el personal de la compañía, autoridades del gobierno local, gobierno regional, así como los comuneros de Oyón, coinciden en manifestar que existe una relación estrecha de apoyo y solidaridad entre la UP Uchucchacua y las comunidades. En lo referente a las alianzas y convenio con los proveedores, el subgerente de logística menciona que se llevan a cabo contratos anuales con las compañías que suministran materiales y equipo críticos.

El indicador *proyectos de innovación* del gráfico 9, toma en cuenta la cantidad de proyectos de mejora que la UP Uchucchacua ha llevado a cabo en busca de realizar una operación eficiente. Estos proyectos se realizan como respuesta a la necesidad de mantener sus costos bajos con mayor productividad.

Siempre se está en busca de la mejor tecnología y esa situación la refiere el subgerente de logística en la entrevista realizada, al mencionar

Gráfico 9. Evolución del indicador de la variable: innovación

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua.
Elaboración propia.

que cambian de proveedores cuando aparecen nuevas tecnologías que no pueden ser suministradas por el proveedor actual. En la entrevista respectiva, el gerente general puntualiza que existe una influencia cultural al establecer los *joint-ventures*, intercambiándose recursos humanos y tecnológicos. Se está en busca de compañías de primer orden y que se caractericen por tener tecnología de punta y cuenten con una dirección eficaz. Asimismo, hay una opinión casi unánime de los entrevistados en indicar que la compañía privilegia el uso de tecnología de punta en sus operaciones.

2.3. Verificar si la motivación efectuada a través de los procesos de recursos humanos: capacitación, remuneración, evaluación de desempeño e incentivos al personal afectan la administración estratégica: conocimiento de la misión-visión, indicador de seguridad, costos de operación e indicador de productividad

Siendo la variable motivación la que determina el comportamiento de los subordinados y permite identificar sus impulsos y necesidades, es responsabilidad de los superiores identificarlos para canalizar su comportamiento y poder reforzar los actos positivos que puedan realizar a favor de la organización; lo cual redundará en un buen desempeño y en la realización personal del trabajador, quien ve satisfechas sus metas personales.

De acuerdo con los resultados de las preguntas correspondientes a la sección 5 de la encuesta, se puede afirmar que los trabajadores tienen una opinión favorable sobre la motivación realizada por la UP Uchucchacua, con un promedio de 3,03. Asimismo, la pregunta de mayor promedio está referida a la satisfacción de los entrevistados por el trabajo realizado (pregunta 36). No obstante, la apreciación de los trabajadores sobre los beneficios complementarios contenida en la pregunta 34, así como la participación de los encuestados en programas de capacitación y desarrollo a la cual hace referencia la pregunta 33, son las de menor promedio.

Coinciden con estas respuestas las declaraciones de las personas entrevistadas sobre esta variable. Por ejemplo, el representante del sindicato de empleados refiere que el personal es motivado ya que la UP les brinda vivienda, alimentación y educación para sus hijos, así como herramientas y equipos de protección personal necesarios para el desempeño de su labor y una buena remuneración que incluye bonificaciones.

Por su parte, el gerente general de la compañía manifiesta que el desarrollo personal es importante para que la persona se sienta realizada. A su vez, el Superintendente General de la UP refiere que el personal ve más la motivación económica sin tener en cuenta otros aspectos; por ello están considerando la posibilidad de premiar a los trabajadores con visitas internacionales. Además, refiere que se ha contratado una empresa que trabaje directamente y a todo nivel con el personal en los aspectos de motivación y liderazgo, sin perjuicio que a la fecha se les capacita en seguridad, medio ambiente y procesos. Asimismo, añade que el personal es motivado al ser promovido de acuerdo a sus méritos.

Finalmente, el representante del sindicato de obreros refleja su motivación con la empresa; al referirse al Conacami, expresa que de ninguna manera se permitirá un posible cierre de la mina, pues sostiene que la UP Uchucchacua genera desarrollo en la zona directa e indirectamente. Agrega que la capacitación es permanente, sin embargo, la asignación de cargos no está de acuerdo al nivel intelectual, iniciativa y capacidad del personal.

De la observación realizada, se apreció que los obreros visten ropa apropiada al trabajo que van a realizar, llevan consigo implementos de seguridad. Tienen comedores limpios y amplios, un hospital con equipos

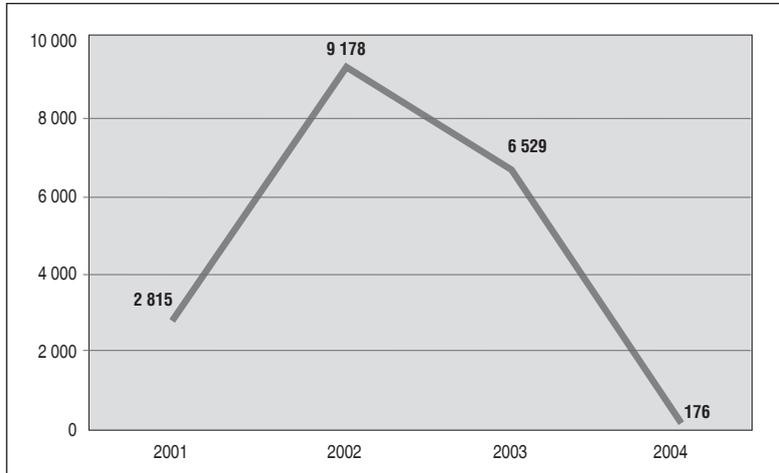
necesarios para atender las emergencias. Cuentan con vivienda y colegio para sus hijos. El personal administrativo, cuenta con ambientes amplios y climatizados, mobiliario y equipos adecuados al trabajo que realizan. En el caso del Área de Geología, cuentan con tableros iluminados, *ploters* para impresión de planos y visten equipos de protección personal como casco y zapatos con punta de acero.

De la encuesta realizada se tiene que el promedio general de la sección 1, referida a la misión y visión de Buenaventura es de 3,26; lo que implica que el grado de identificación de los encuestados con la UP Uchucchacua es óptimo. Por lo tanto, estando el personal motivado por los beneficios que le brinda la empresa en la que labora, reeditará con su trabajo los beneficios percibidos, reflejándose estos en los índices de seguridad, productividad y reducción de costos de operación.

El personal es capacitado en el manejo de las herramientas y maquinarias que utiliza, así como en los procedimientos del trabajo: perforación, voladuras, sostenimiento y transporte. Además, es instruido en la necesidad de laborar bajo condiciones de trabajo seguras que disminuyan el riesgo.

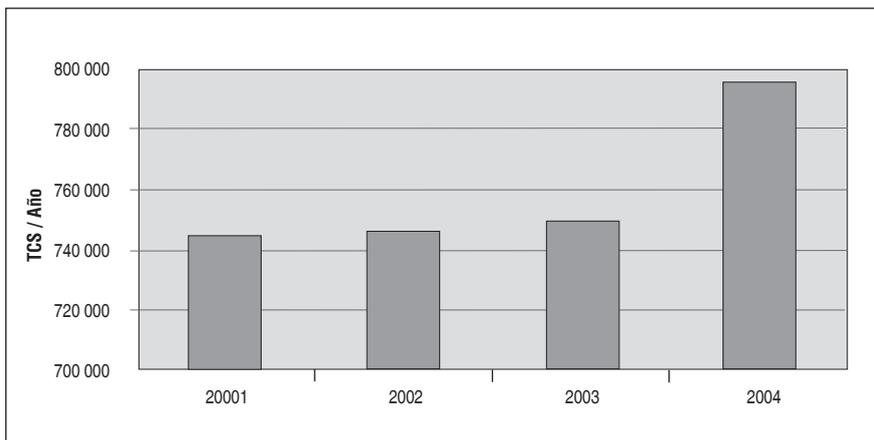
En el gráfico 10 se muestra la evolución del índice de seguridad. Luego de iniciar la implementación del sistema NOSA, a finales del año 2001, el índice de severidad empezó a disminuir, debido a que la motivación se hizo con mayor intensidad a partir del año 2002, cuando se incrementaron los sueldos y se empezó a capacitar en técnicas de sostenimiento, para mantener las labores mineras seguras. El actual sistema de seguridad, salud y medio ambiente de Buenaventura (SHEB) es una metodología moderna de gestión que guía, educa, capacita y motiva a toda la fuerza laboral de la empresa en la aplicación voluntaria de principios de prevención de accidentes, de higiene ocupacional y de protección ambiental. Es así que, al término del año 2004, los índices de severidad han disminuido sustancialmente de 9 177 a 176.

De las entrevistas al representante del gobierno regional, teniente alcalde de Oyón, secretario de la comunidad y representante de EXSA, se puede recoger por unanimidad que los estándares de seguridad en la UP Uchucchacua son buenos.

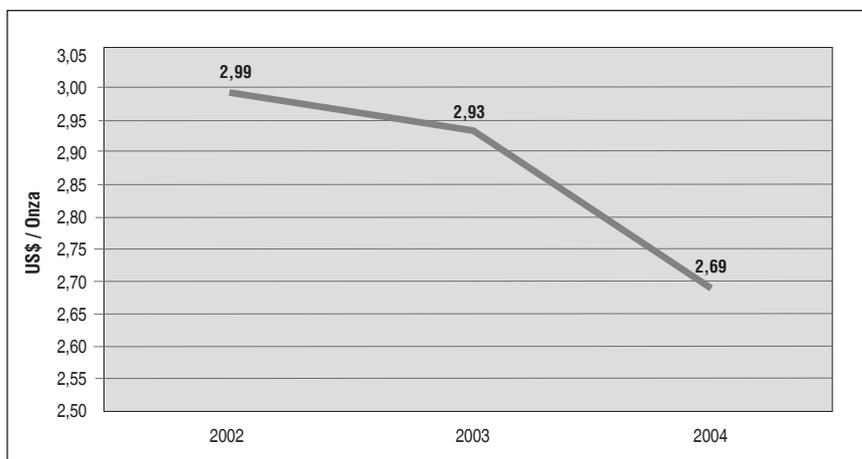
Gráfico 10. Evolución del indicador de seguridad (severidad)

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua
Elaboración propia.

Por otro lado, los indicadores de productividad y de costo de operación también se encuentran afectados favorablemente por la variable motivación, debido a que un trabajador que se encuentra identificado con su empresa hará lo posible para que esta crezca, porque sabe que lo favorecerá. Este crecimiento se verá reflejado con una mejor productividad y una reducción de costos.

Gráfico 11. Evolución del indicador de productividad

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua.
Elaboración propia.

Gráfico 12. Evolución del indicador de costos de operación

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua.
Elaboración propia.

Como se aprecia en los gráficos 11 y 12, se ha incrementado la producción de 743 mil TCS en el año 2001 a 795 mil TCS en el 2004, disminuyendo los costos de operación. El trabajador al conocer mejor los procesos, sabe que mejorándolos recibirán un plus por el mayor rendimiento.

Conclusiones

Como resultado del análisis realizado se concluye que la UP Uchucchacua trabaja bajo una estructura organizacional en red con las comunidades, las entidades gubernamentales, sus proveedores y sus accionistas; los que interactúan de tal manera que cada una de ellas logra sus objetivos de manera exitosa. Esta interacción le permite a esta mina adoptar elementos que favorecen su cultura organizacional. La retroalimentación de este tipo de cultura permite a la UP Uchucchacua realizar actividades que motive a sus integrantes a ejercer su liderazgo, mejorar su comunicación y comprometerse con ella a fin de alcanzar los objetivos trazados.

Gracias a las encuestas, entrevistas y estadísticas llevadas a cabo en la UP Uchucchacua, se encontró la existencia de una relación directa y positiva de todas las variables de su cultura organizacional; es decir, entre la motivación, el liderazgo, la comunicación y el compromiso que tiene cada actor; variables que a su vez están influenciadas por las variables de la estructura organizacional en red (ambiente y tecnología), así como por las variables de la administración estratégica (misión y visión, estrategia y planeamiento; y dirección). Esta influencia crea un clima de paz y confianza, pues se percibe que no solamente el trabajador está comprometido con los buenos resultados de la UP, sino también los demás actores involucrados en este sistema organizacional. Por ello, la cultura organizacional se

convierte en un factor crítico de éxito de la administración estratégica. Un tema interesante a desarrollar sería la medición del conocimiento de la misión y visión que tienen los integrantes de una red organizacional, así como de la percepción de liderazgo en las compañías mineras.

El desarrollo del modelo teórico planteado demuestra que la cultura organizacional se ha visto fortalecida por la interacción de los actores dentro de la estructura organizacional en red. En vista de que la UP Uchucchacua ha readecuado su cultura y ha mejorado sus relaciones no solo internamente, al replantear la capacitación de sus trabajadores con mayores horas-hombre; sino también con los diferentes actores a través de la creación de un área especial a cargo de un ingeniero nativo de la comunidad, quien establece un vínculo más estrecho entre los pobladores y esta unidad de producción minera.

Características que permiten entablar canales de comunicación directos, cumplir los compromisos asumidos con los diferentes miembros de la red, mejorar la relación de los directivos de la compañía con la comunidad campesina bajo un liderazgo amigable, utilizar tecnología de última generación y procesos limpios, a fin de cumplir con las actividades de seguridad y conservación del medio ambiente. A su vez, estas acciones crean un clima favorable que promueve la identificación de los trabajadores y los miembros de la comunidad con la empresa minera, así como las buenas relaciones con las autoridades encargadas de otorgar los permisos respectivos; ya que esta compañía trabaja bajo estrictos estándares de calidad que la han hecho merecedora de certificaciones de calidad internacionales como la ISO 14001 en el año 2003.

El compromiso adoptado por el personal de la red con los objetivos de la UP Uchucchacua se manifiesta a través de la mejora de los indicadores de capacitación, productividad con seguridad, responsabilidad ambiental y canales de comunicación. Bajo este marco es posible llevar a cabo una administración estratégica adecuada, que le permita a la dirección alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz tal como es el caso de la UP Uchucchacua.

Esta investigación representa un primer avance en el análisis de la cultura organizacional de una empresa minera consigo misma y su entorno; en

el que se desarrolla una administración estratégica adecuada que le permite proyectar y cumplir sus metas con éxito. En este sentido, las empresas mineras deberían tomar como referente el modelo teórico planteado; y tener en cuenta la organización en red de la UP Uchucchacua como ejemplo de éxito. Por este motivo, esta investigación puede servir como punto de referencia para las empresas del sector minero, de modo que les permita identificar factores organizacionales de éxito para mejorar la cultura y administración estratégica de sus organizaciones.

Bibliografía

- AMUNDARAIN, Armando. *Procesos Administrativos*. <www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml> (29 de set. de 2005; 20:10h).
- ASTUQUIPAN, Carlos. 2005. ¿Minería Responsable? *Business Negocios en el Perú*. Lima, abril, n.º 124, págs. 14-24.
- BENAVIDES DE LA QUINTANA, Alberto. 2004. *No hay peor sordo que el que no quiere oír*. <www.snmpe.org.pe/revista/edicion12ago2004/panorama.htm> (27 de ago. de 2005; 18:42h).
- BOWMAN, Cliff. 1995. *La esencia de la administración estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- CAIB, Universitat de les Illes Balears. 2001. *Gestión de Riesgos*. <dmi.uib.es/~bbuades/riesgos/sld037.htm> (24 de set. de 2005).
- CATENA, Andrés; RAMOS, Manuel; y TRUJILLO, Humberto. 2003. *Análisis multivariado, un manual para investigadores*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA SAA. 2005. <www.buenaventura.com.pe> (20 de set. de 2005; 21:32 h).
- CORBETTA, Piergiorgio. 2003. *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill.

- CRESWELL, John. 2003. *Research design: qualitative and mixed methods approaches*. 2da. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- CHAPARRO, E. 2001. *Comunicación Escrita*. Santiago de Chile: CEPAL.
- DAVID, Fred R. 2003. *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na. ed. México: Pearson.
- DE LA GARZA, Jorge. 1995. *Análisis de Información Mercadológica*. México: Alhambra Mexicana.
- DEMING, W. 1993. *New economics: for industry, government, education*. Cambridge: MIT.
- DRUCKER, Peter. 1997. *Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. España: Norma.
- FITZ-ENZ, J. 1999. Como medir la Gestión de los Recursos Humanos. Harvard-Deusto *Business Review*. Madrid, págs.90-95.
- FRANKLIN, F. 2001. *Auditoría Administrativa*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- GLAVE, M. y KURAMOTO, J. 2001. *Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable en el Perú*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade).
- HAIR, J. 1992. *Multivariate data analysis*. 3.^a ed. New York: Macmillan.
- HINDE, Chris. 2000. *The Global Mining Industry*. Las Vegas: The Mining Journal Ltd.
- HOROVITZ, J. y JURGENS, M. 1993. *Satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en la calidad de servicio*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. 2001. *Dirección estratégica*. 5.^a ed. México: Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. 2001. *Dirección de Márketing*. México: Pearson.
- LEME, M. y FISCHER, R. 1996. *Cultura e Poder nas organizações*. 2.^a Ed. Sao Paulo: Atlas.
- LLORENS, F. 1998. *Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total*. Alta Dirección ES, Madrid, n.º 32 (198), págs. 26-27.
- LOUFFAT, J. 2003. *Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas*. Tesis para obtener el Título de Doctor en Administración. Universidad de Sao Paulo.

- _____. 2004. *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de Alianzas Estratégicas*. Lima: ESAN.
- MARTICORENA, Manuel. 2005. Entrevista a Jaime Quijandría, ex ministro de Energía y Minas. Día 1, suplemento de economía y negocios. Lima, 12 de set. de 2005: *El Comercio*, págs.12-13.
- MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (Minem). 2005. <www.minem.gob.pe/archivos/dgm/estadisticas> (09 de set. de 2005).
- NIEZEN, Cecilia. 2005. Campo Minado. Día 1, suplemento de economía y negocios. Lima, 12 de set. de 2005: *El Comercio*, págs. 14-15.
- PÉREZ LÓPEZ, César. 2001. *Técnicas Estadísticas con SPSS*. Madrid: Prentice-Hall.
- PORTER, Michael. 1999. *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- ROBBINS, S. 1999. *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. 8.ª ed. México D.F.: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S; COULTER, M. 2005. *Administración*. 8.ª ed. México D.F.: Prentice-Hall.
- SALAZAR, M. 1998. ISO 14001 y su influencia en la cultura organizacional. *Perú Laboral*, Revista Especializada en Recursos Humanos. Lima, págs. 36-37.
- SCHEIN, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- SILICEO, A.; CASARES, D. y GONZÁLEZ, J. 1991. Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva. *Revista de Administración*. Págs. 3-11.
- SOCIEDAD GEOLÓGICA DEL PERÚ. 1995. Volumen Jubilar dedicatoria a Alberto Benavides. <www.sgp.org.pe/AB.html> (27 de ago. de 2005, 18:45 h).
- THE SILVER INSTITUTE. 2005. <www.silverinstitute.org.price/priceny.php> (09 de set. de 2005; 16:15 h).
- TRUJILLO, J. 2000. Cultura organizacional: las reglas no escritas. *Business Negocios en el Perú*. Lima, págs. 10-20.
- VALLES, Miguel. 2003. *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis S. A.
- YIN, Robert. 2003. *Case study research: design and methods*. 3.ª ed. Nebraska: Sage Publications.

Glosario

Almacenamiento provisional: Método de minado que consiste en que el mineral chancado, sirve de relleno temporal. La mina trabaja sobre este relleno. Después de que termina el minado, se saca todo el mineral.

Ancho mínimo de minado: Es el ancho mínimo horizontal, que permite explotar una veta, de acuerdo al equipo que se utiliza. En este caso, el ancho de la veta es menor que el ancho mínimo de minado, por lo que durante la explotación el tajo correspondiente tiene que ampliarse a este ancho, entonces necesariamente tiene que haber una dilución.

Bocamina: Entrada a una mina.

Bullion: Oro o plata refinados y presentados en forma de lingotes o barras.

Celda de flotación: Equipo en donde se efectúa el proceso de flotación de minerales y que consta de un tanque y un agitador especial. El agitador está montado en un eje hueco para permitir el ingreso del aire.

Celdas de electro-deposición: Equipo compuesto de un tanque y dos electrodos (ánodo y cátodo) utilizado en la recuperación electrolítica de metales disueltos en una solución (electrolito). Esto se logra mediante el paso de un flujo de corriente entre los electrodos, causando que los metales se precipiten y depositen en el cátodo.

Chancado: Proceso por el cual el mineral es triturado entre $1/2$ a $1/6$ de su tamaño original, en preparación a la siguiente etapa de reducción (segunda o tercera etapa de chancado o circuito de molienda).

Cianuración: Método para extraer oro y plata contenidos en minerales o concentrados, disolviéndolos en una solución débil de cianuro de sodio o potasio. En Orcopampa se realiza la cianuración de concentrados gravimétricos altos en oro y plata producidos en la planta concentradora. La cianuración se lleva a cabo de dos maneras:

1) El concentrado gravimétrico es nuevamente molido con agua alcalina y cianuro para luego ser bombeado a los tanques de agitación. Una vez terminada la etapa de cianuración, la pulpa es filtrada y la solución es introducida a las celdas de electro-deposición en donde ambos elementos son recuperados en el cátodo en forma de precipitado. La solución es posteriormente bombeada a través de cinco columnas de carbón activado y luego es almacenada en tanques para su posterior reutilización.

2) El concentrado gravimétrico sin remoler se deposita dentro de unas tinajas construidas en concreto formando rumas. Cada tina tiene de 60 a 80 toneladas de capacidad. La solución de cianuro es bombeada a la parte superior de la ruma y percola a través de ella disolviendo a su paso el oro y la plata contenidos en el concentrado. La solución rica es posteriormente bombeada al circuito de electro-deposición y carbón activado para luego ser recirculado de vuelta a la ruma.

Circado: Método de explotación donde la veta es muy angosta y se explota selectivamente, de modo que en una primera voladura se extrae el material estéril y luego en una segunda voladura la veta. Generalmente se emplea en el caso de vetas muy delgadas y de alta ley. Se obtiene mineral más limpio (menos diluido) que cuando el mineral y la roca son rotos a un ancho mínimo en la misma voladura.

Cobertura: Mecanismo de mercado que permite fijar un precio de venta para determinada cantidad de un producto.

Concentración: Proceso mediante el cual las especies mineralógicas con valor económico que se encuentran contenidas en un mineral, son separadas del material no valioso o de desecho, utilizando para tal efecto operaciones unitarias tales como chancado, molienda, flotación, etcétera.

Concentración gravimétrica: Proceso que permite separar partículas de diferentes tamaños, formas y pesos específicos, mediante el uso de la fuerza de

gravedad o fuerzas centrífugas. Por ejemplo, un grano de oro se hunde en agua mucho más rápido que un grano de sílice del mismo tamaño debido a que el primero tiene un mayor peso específico.

Concentrado: Producto rico en metales obtenido mediante la aplicación de procesos de separación y concentración tales como la flotación. Los metales son «concentrados» a partir del mineral que los contiene y el resto es desechado como relave neutralizado. Posteriormente estos metales son extraídos de los concentrados mediante procesos pirometalúrgicos e hidrometalúrgicos en las fundiciones y refinerías.

Concentrado Bulk: Concentrado que contiene más de un metal con valor comercial.

Concentradora: Planta industrial en donde se lleva a cabo la concentración de minerales.

Cut-and-Fill Stopping (Corte y Relleno): Método de explotación que involucra extraer un mineral de tajo y luego rellenarlo con material de desecho para proporcionar soporte de las cajas y piso de trabajo.

Cut-off (Ley Mínima): Contenido mínimo del metal en el mineral para que pueda ser considerado como reservas.

Depósito de pórfidos de cobre: Depósito de baja ley y gran tonelaje de cobre disseminado en el que los minerales cupríferos se presentan como partículas o venas dentro de un gran volumen de roca.

Doré: Mezcla impura y sin refinar de oro metálico y plata. Se produce mediante la fundición de concentrados de oro y plata, arenas o precipitados. Las impurezas típicas incluyen metales no nobles. El doré se refina hasta obtener oro casi puro en una fundición o refinería.

Ensaye: Análisis químico de un mineral, concentrado o metal para determinar la cantidad de especies valiosas. Normalmente las leyes de metales preciosos se dan en onzas por Tonelada Corta o gramos por Tonelada Métrica, mientras que las leyes de metales no preciosos se expresan en porcentaje.

Epitermal: Es un término aplicado a depósitos hidrotermales formados a poca profundidad por soluciones ascendentes a temperaturas relativamente bajas.

Escoria: Masa vítrea que queda como residuo al fundir un concentrado metálico.

Flotación: Proceso metalúrgico que permite la separación de las especies valiosas contenidas en un mineral, del material estéril. Para lograr una buena

separación, es necesario que estas especies valiosas sean liberadas del material estéril. Esto se logra moliendo el mineral en circuitos de molienda. La separación se realiza en agua formándose una pulpa y en donde las partículas sólidas se mantienen en suspensión por medio de unos agitadores especialmente diseñados para este caso.

A la pulpa se agrega una serie de reactivos químicos especiales que causan una condición de hidrofobicidad sobre las partículas valiosas de tal manera que, al introducir aire al sistema, se produce un conjunto de burbujas sobre las cuales se adhieren estas partículas. Las burbujas, a medida que van ascendiendo, se van enriqueciendo de estas partículas hasta que se alcanza la superficie y en donde son posteriormente retiradas. Mientras tanto, las partículas de material estéril no han sido afectadas por los reactivos químicos y permanecerán suspendidas dentro de la pulpa.

La flotación se realiza generalmente para la recuperación de metales que se encuentran en el mineral como sulfuros, aunque existen casos donde se usa para la recuperación de especies oxidadas o de no-metálicos.

Flotación Bulk: Recuperación de todas las especies valiosas (oro, plomo, plata, zinc, cobre, etcétera) en un solo producto llamado Concentrado Bulk. En Julcani, se obtiene un concentrado de plata-plomo-oro-cobre, mientras que en Uchucchacua se producen dos tipos de concentrado: un concentrado de plata-plomo (*bulk*) y otro de zinc.

Flotación diferencial: Es el proceso por el que dos o más especies valiosas son recuperadas en concentrados separados. En el caso de mineral de Plomo-Zinc, el plomo se flota en un concentrado de plomo inhibiendo la flotación de Zinc. Después de que la flotación del plomo ha terminado, el zinc es activado y recuperado en un concentrado separado.

Fundición: Proceso piro-metalúrgico para eliminación de las impurezas con las que el metal puede estar químicamente combinado o físicamente mezclado.

Galería: Un túnel subterráneo horizontal hecho junto a, o a lo largo de una estructura mineralizada que permite el acceso tanto para explorarla como para desarrollarla.

Ganga: Roca u otro material sin valor dentro del cual se encuentran incluidos los minerales valiosos.

Ley: Cantidad de metal valioso en cada tonelada de mineral. Se expresa en onzas troy por tonelada para los metales preciosos y como porcentaje para otros metales o no metales. En algunas ocasiones, cuando las cantidades

son muy pequeñas, la ley se expresa en partes por millón (ppm) o partes por billón (ppb).

Lixiviación en rumas: Método por el cual un mineral o concentrado es puesto en rumas y luego es regado, en el caso de cobre, con una solución ácida o, en el caso de oro o plata, con una solución de cianuro. La solución percola a través de la ruma disolviendo las especies valiosas, para luego ser recogida al fondo de la ruma y enviada al circuito de recuperación del metal. El mineral puede ser chancado, si es necesario, para acelerar el proceso.

Lixiviación: Proceso en que un compuesto metálico soluble se extrae del mineral o concentrado disolviéndolo en un solvente. Ver definiciones de Lixiviación ácida, Cianuración y Lixiviación en rumas.

Lixiviación ácida: Lixiviación de un mineral o concentrado de mineral con una solución ácida. En el caso de Uchucchacua, Buenaventura lixivía los concentrados de flotación con una solución de ácido sulfúrico para eliminar el sulfuro del manganeso (MnS, también conocido como alabandita). El ion del manganeso reacciona con el ácido para formar sulfato de manganeso que es soluble en agua.

La solución que contiene el sulfato del manganeso se trata con cal (óxido de calcio) para formar hidróxido de manganeso, un compuesto insoluble el cual es eventualmente eliminado de la solución resultante. El ion de azufre (S) reacciona con el ácido para formar gas de ácido sulfhídrico, el cual es mezclado con soda cáustica producir sulfuro de sodio, un producto comercial que es vendido por la compañía.

Lixiviación en tina: Ver definición de cianuración.

Material estéril: Material sin valor económico que cubre o es adyacente a un depósito de mineral y que debe ser removido antes de extraer el mineral.

Membrana de lixiviación: Membrana de material impermeable sobre la cual se coloca la ruma de mineral o concentrado que será lixiviado. La membrana evita que la solución de cianuro escape fuera del proceso.

Mina de tajo abierto: Depósito mineral en que su explotación se hace mediante una excavación en superficie. La geometría de dicha excavación puede variar con las características del depósito.

Mineral económico: Material que contiene uno o más minerales o metales, cuyo valor es mayor que todos los costos necesarios para su extracción y tratamiento.

Mineralización: Roca o ganga que contiene unas cantidades indeterminadas de minerales o metales.

Molienda: Etapa del proceso de concentración que consiste en reducir el mineral a un tamaño comparable al polvo. La molienda ayuda a liberar las especies minerales valiosas de la ganga, previo a la etapa de flotación.

Molino: Máquina usada en la molienda de minerales.

Molino de bolas: Un cilindro que usa bolas de acero como medio molienda. El molino es usado para moler el mineral tan fino como sea posible, para lograr la liberación de las especies valiosas.

Onza: Onzas troy de una calidad de 999,9 partes por 1 000. Equivale a 31,1034 gramos.

Precipitado: Producto sólido formado dentro de una solución como resultado de una reacción química y que posteriormente es separado de la solución. En el caso de Orcopampa, se le conoce con el nombre de precipitado electro-lítico al producto de oro y plata que se obtiene en las celdas de electro-deposición.

Proceso Merrill-Crowe: Proceso de recuperación del oro que se encuentra disuelto en la solución rica. El proceso comprende tres etapas: la primera etapa de clarificación es para eliminar cualquier partícula sólida que se encuentre suspendida en la solución. La segunda etapa consiste en desoxigenación de la solución mediante el uso de bombas de vacío. Finalmente la tercera etapa consiste en la precipitación del oro con polvo de zinc metálico en donde el zinc reemplaza al oro que se encuentra en solución. El proceso finaliza con el filtrado de la solución para la obtención de un concentrado rico en oro.

Pulpa: Un fluido que contiene sólidos finos suspendidos en un líquido (generalmente agua).

Rampa: Túnel subterráneo inclinado que permite el acceso, ya sea por exploración o para conectar entre los niveles de una mina.

Refinación: Es la etapa final de purificación de productos metálicos y en donde las impurezas son removidas del metal fundido introduciendo aire y fundentes. Las impurezas son eliminadas como parte de los gases o de la escoria. Por ejemplo, el refinamiento concentrados de plomo-plata, produce plata y plomo de más de 99,9% de pureza.

Relave: Material de desecho de una planta concentradora después de que los metales valiosos han sido recuperados.

Relleno: Material estéril que sirve para rellenar las excavaciones de explotación.

Reservas: Parte de un depósito mineral que puede ser económica y legalmente extraído o producido en el momento de la determinación de su estimación como tal.

Reservas probables: Reservas en las que existe algún riesgo de discontinuidad de la mineralización pero que tienen suficientes indicaciones para asumir la continuidad del mineral. El tonelaje y ley estimados se obtienen a partir de la información similar a la usada para calcular reservas probadas, con la diferencia de que los lugares de inspección y muestreo están alejados. El grado de certeza, aunque menor que para las reservas probadas, es suficientemente alto para asumir la continuidad del mineral.

Reservas probadas: Son aquellas en las que virtualmente no hay riesgo de discontinuidad del mineral y presentan dos características, primero, el tonelaje se computa en base a informaciones reveladas en las labores subterráneas, afloramientos, trincheras o el taladros exploratorios, y sus leyes son calculadas a partir del muestreo detallado, y segundo, los lugares de la inspección, muestreo y medida están cerca uno de otro y el carácter geológico está tan bien definido que el tamaño, forma, profundidad y volumen de las reservas de mineral pueden ser bien establecidos.

Solución rica: Solución de cianuro cargada con plata y oro producto de la cianuración de concentrados o minerales con plata y oro. La solución rica es luego enviada al circuito de precipitación de plata y oro.

Stoping: El acto de minar o explotar una mina subterránea, sobre o debajo de un nivel, en una serie de pasos.

Sub-level stoping: Método de minado en que el mineral se explota desde diferentes niveles de trabajo (tajos), desde un extremo del tajo hacia el otro.

Tajo: Área activa en una mina subterránea y a cielo abierto del que se extrae el mineral económico.

TC: Iniciales de tonelada corta y equivalente a 2 000 libras.

TCS: Tonelada corta seca. Cuando se usa con respecto a concentrados, excluye el agua contenida en el concentrado.

- TM:** Iniciales de tonelada métrica, equivalente a 1,10231 toneladas cortas.
- TMH:** Tonelada métrica húmeda, cuando está referida a concentrados, no excluye el contenido de agua en el concentrado.
- TMS:** Tonelada métrica seca. Cuando se usa con respecto a concentrados, excluye el agua contenida en el concentrado.
- Veta:** Estructura tabular mineralizada, de bordes claramente definidos que lo separan de la roca estéril llamada roca de caja.
- Voladura:** El procedimiento usado para romper el mineral, que consiste en perforar taladros para introducir la carga explosiva y el detonador que activa al explosivo el cual origina la voladura de la roca.

Anexos

- 1. Variables e indicadores del estudio**
- 2. Encuesta aplicada**
- 3. Matrices de entrevistas realizadas**
- 4. Proyectos a favor de la comunidad**
- 5. Organigrama de la UP Uchucchacua**
- 6. Análisis estratégico de Buenaventura**

Variables e indicadores del estudio

Administración estratégica

Las variables de la administración estratégica seleccionadas se determinaron considerando que los conceptos claves de las organizaciones son: misión, visión, valores, políticas, estrategias y objetivos. De estos, consideramos que los valores son asumidos por la cultura organizacional que se implante, por cuyo motivo no se consideró como variable de la administración estratégica, pero si se tomaron en cuenta la misión y visión, estrategia y planeamiento, debido a que a través de estas se va perfilando los objetivos y metas que la empresa va a lograr y cumplir; y la dirección, a través de la cual se ejecutan los objetivos propuestos. Franklin (2001) en su obra *Auditoría Administrativa* considera, entre otros, los siguientes indicadores cuantitativos para las variables del proceso administrativo:

Visión y misión: $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$	Estrategias: $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$
Objetivos: $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	Políticas: $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$

Recogiendo la propuesta realizada por Franklin, se considero que aquellas que servirían para el desarrollo del trabajo (véase cuadro 1 en el capítulo 1) como variables e indicadores se explican y fundamentan su empleo en el capítulo 3 del trabajo bajo los siguientes criterios:

- En misión y visión se considero el aspecto del conocimiento de la seguridad, por lo importante que es en un trabajo minero preservar las condiciones de vida y salud de la persona humana, un valor importante dentro de Buena-ventura, que se considera siempre como uno de los aspectos de la misión y visión.
- En la variable estrategia y planeamiento se considero el indicador *costo de operación*, teniendo en cuenta que la plata, el zinc y el plomo son los

principales productos de la UP Uchucchacua, son *commodities* y que Buena-ventura no influye en la determinación del precio. Lograr mejores resultados está en función directa de la reducción de los costos de producción.

- En la variable de dirección se consideró el indicador de productividad, debido a que si la empresa mejora su rendimiento, veremos que se van logrando los objetivos que tiene toda empresa de crecer.

Cultura organizacional

Las variables de cultura se determinaron, debido a que estas son elementos importantes en el desarrollo y accionar de la cultura de una empresa minera, las cuales son: motivación, liderazgo, comunicación y compromiso. La variable motivación se considero debido a que el elemento principal de la empresa es la persona humana, quienes de encontrarse adecuadamente motivados se entregarán al desarrollo de la empresa. El liderazgo se tomó en cuenta porque es el líder quien implanta la cultura. El compromiso, porque si los acuerdos o convenios se cumplen, existirá armonía dentro de la estructura organizacional en red. Y la comunicación, se consideró porque esta permite que exista un acercamiento de todos los actores, sin ningún problema de interferencias. Para los efectos del estudio se consideraron las siguientes variables e indicadores:

Ámbito	Variable	Indicador
Cultura organizacional	Motivación	<i>Horas de capacitación / número de trabajadores</i>
	Liderazgo	<i>Promedio $\geq 2,5$ de la sección 6 de la encuesta sobre Cultura Organizacional de julio de 2005</i>
	Compromiso	<i>Proyectos de mejora medioambiental / año</i>
	Comunicación	<i>Canales de comunicación / total áreas</i>

Para el caso de la variable motivación, se tomó en cuenta las horas de capacitación, porque se consideró que a través de esta los trabajadores conocen a su empresa y la forma como deben desarrollar su trabajo con eficiencia para lograr los objetivos propuestos.

Para la variable liderazgo, se considera un indicador de tipo cualitativo, que es el resultado del promedio de la sección 6 de la encuesta; complementado por las respuestas de las entrevistas. Como indicador de la variable compromiso se toman en cuenta los proyectos de mejora por año, considerando que este es un factor importante para toda la sociedad que conforma la estructura organizacional en red para vivir en condiciones adecuadas.

Para la variable comunicación se consideró el indicador canales de comunicación implantados porque este elemento es sustancial para mantener la armonía dentro de la organización y para mantener informada a la comunidad de la red en armonía.

Estructura organizacional en red

Para la estructura organizacional se tomó en cuenta las variables de ambiente y tecnología. En el caso del ambiente, por tener en cuenta que se trata de una estructura organizacional en red y la tecnología, porque es un elemento importante en la disminución de costos y el desarrollo de operaciones con procesos limpios.

Ámbito	Variable	Indicador
Estructura organizacional en red	Ambiente	<i>Alianzas-convenios entre actores y UP Uchucchacua / año</i>
	Tecnología	<i>Proyectos de innovación / año</i>

Como se trata de una estructura organizacional en red, se consideró el indicador alianzas y convenios firmados entre actores con la UP para la variable ambiente; ya que se trata de lograr a través de estos compromisos la armonía de la estructura organizacional en red. Para la variable tecnología, se consideró el indicador proyectos de innovación porque a través del desarrollo de programas de tecnología o adquisición de bienes de última generación se logra abaratar los costos, así como el cumplimiento de los costos y productividad.

Encuesta aplicada

Encuesta de Cultura Organizacional

UP Uchucchacua, julio de 2005

Presentación

El presente análisis pretende evaluar de la influencia de la cultura organizacional en la administración estratégica en una empresa minera en un contexto de redes. Se ha desarrollado una encuesta que permitirá determinar la influencia de la cultura, la cual contribuirá con la mejora de la empresa y por ende del bienestar de sus trabajadores. Debemos mencionar que el único interés de este trabajo es lograr nuestros objetivos académicos y aportar en la mejora continua de la compañía.

Objetivo de la encuesta

La encuesta tiene como objetivo medir la influencia de la cultura organizacional en la administración estratégica de la UP Uchucchacua. Mediante la encuesta, conoceremos la opinión que tiene usted sobre los aspectos relacionados con la organización, algunas características y la manera como se relacionan con la cultura.

Confidencialidad

La información proporcionada en esta encuesta será confidencial. Buscamos conocer la apreciación de los trabajadores, la encuesta será anónima. En cuanto a los resultados, se analizarán en forma conjunta.

Instrucciones

La encuesta posee 69 preguntas que corresponden a misión y visión, estrategia, planeamiento, dirección, motivación, liderazgo, comunicación, ambiente y compromiso. Al inicio de cada pregunta encontrará enunciados sobre los conceptos a evaluar (lado izquierdo), para cada uno de ellos le corresponde 5 opciones de respuesta. Usted deberá seleccionar una de ellas utilizando la siguiente escala.

Muy poco (-)			Mucho (+)	
1	2	3	4	5

Marque usted con una (X) la selección que describa mejor como considera en enunciado relacionado con las situaciones actuales de la compañía.

Recomendaciones

La encuesta no considera respuesta mala ni buena, de lo que se trata es de expresar la manera de sentir y pensar. Se recomienda responder individualmente, debe evitarse la comunicación con otras personas, salvo alguna aclaración por parte de las personas que realicen la encuesta. Por favor no deje de responder ninguna pregunta, consideramos que su opinión es muy valiosa.

INFORMACIÓN PERSONAL

CARGO QUE OCUPA Ejecutivo Empleado Obrero

Compañía Contrata Nombre contratista

 Sección

ESTADO CIVIL: Casado Soltero Viudo

SEXO: Masculino Femenino **EDAD:** _____

GRADO DE INSTRUCCIÓN:

Primaria Secundaria Técnica Universitaria

LUGAR DE NACIMIENTO _____ **PROFESIÓN:** _____

Muy poco (-) Mucho (+)

	Sección 1	1	2	3	4	5
1	<i>Conoce usted la misión de la compañía</i>					
2	<i>La compañía lleva a cabo sus operaciones de manera segura y eficiente</i>					
3	<i>Existe un ambiente de trabajo dónde se promueve su desarrollo humano y profesional</i>					
4	<i>Se promueven alianzas con las comunidades</i>					
5	<i>Considera que forma parte de un equipo humano con excelencia empresarial</i>					
6	<i>Buenaventura es una empresa minera globalmente competitiva</i>					
7	<i>La seguridad es un factor importante dentro del accionar de la compañía</i>					
8	<i>Considera que su labor aporta a la rentabilidad y creación de valor en la compañía</i>					
9	<i>El manejo del medio ambiente es una preocupación central de la compañía</i>					
10	<i>Considera que en la compañía hay un equipo multidisciplinario de trabajo</i>					
11	<i>Considera que en la compañía se generan oportunidades para el desarrollo integral de sus trabajadores</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 2	1	2	3	4	5
12	<i>Cree usted que Buenaventura es una empresa sólida</i>					
13	<i>Es el apoyo a las comunidades una preocupación de la compañía</i>					
14	<i>Sabe usted que proyectos de exploración ha emprendido la compañía</i>					
15	<i>Sabe si la compañía se orienta a la explotación de otros metales además del oro y la plata</i>					
16	<i>Considera que la estrategia está alineada respecto a la visión de la compañía</i>					
17	<i>La compañía realiza innovaciones tecnológicas que facilitan su trabajo</i>					
18	<i>Los insumos y herramientas que necesita para su trabajo son entregadas oportunamente</i>					
19	<i>Sabe si la compañía esta en la búsqueda de mayores reservas de minerales</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 3	1	2	3	4	5
20	<i>Participa usted en el planeamiento de las actividades de su área</i>					
21	<i>Considera que la estrategia de la compañía ha sido adecuadamente difundida</i>					
22	<i>Conoce usted los objetivos y metas de la UP Uchucchacua</i>					
23	<i>Las metas son congruentes con la capacidad de la UP Uchucchacua</i>					
24	<i>Se cumplen los planes que la compañía decide implementar</i>					
25	<i>En que grado la ejecución de los planes benefician al trabajador</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 4	1	2	3	4	5
26	<i>La administración de la UP se preocupa por cumplir con el medio ambiente y la comunidad</i>					
27	<i>Considera que la dirección incide en el desarrollo de la cultura organizacional de acuerdo con las estrategias</i>					
28	<i>Los cambios en la estructura de la compañía han mejorado el trabajo</i>					
29	<i>La dirección es compartida con los trabajadores</i>					
30	<i>La estructura organizacional influye en la productividad</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 5	1	2	3	4	5
31	<i>La compañía motiva a sus trabajadores</i>					
32	<i>Se ponen en práctica programas de capacitación y desarrollo</i>					
33	<i>Participa de algún programa de capacitación y desarrollo</i>					
34	<i>Existen programas de beneficios complementarios para el trabajador, a parte de la remuneración (ejemplo: bonos)</i>					
35	<i>Existen oportunidades de aprender y lograr metas personales y de trabajo</i>					
36	<i>Está satisfecho con el trabajo que realiza</i>					
37	<i>Tus superiores te animan a realizar cada vez mejor tu trabajo</i>					
38	<i>La compañía ofrece condiciones adecuadas al trabajador</i>					
39	<i>Tus superiores reconocen la calidad de tu trabajo</i>					
40	<i>La compañía realiza categorizaciones a sus mejores trabajadores</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 6	1	2	3	4	5
41	<i>Influyen los superiores para el logro de sus metas</i>					
42	<i>Los directivos de alto nivel se relacionan con los trabajadores</i>					
43	<i>Se permite la participación del personal para solucionar problemas del trabajo</i>					
44	<i>Los superiores delegan funciones a los trabajadores</i>					
45	<i>Conocen los superiores su trabajo</i>					
46	<i>Los superiores llaman la atención a su personal correctamente</i>					
47	<i>Existe apoyo por parte de los superiores para solucionar problemas de los trabajadores</i>					
48	<i>Los superiores influyen para que el comportamiento de los trabajadores estén acorde con los valores de la compañía</i>					
49	<i>La compañía ayuda a resolver los problemas laborales y personales de sus trabajadores</i>					
50	<i>Es adecuado el trato de los superiores hacia el trabajador</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 7	1	2	3	4	5
51	<i>La libertad de los trabajadores para expresar sus inquietudes es</i>					
52	<i>Se informan los planes de la compañía</i>					
53	<i>Mantienen informados al personal de los resultados de las operaciones de la compañía</i>					
54	<i>Existen comunicación efectiva entre los superiores y subordinados</i>					
55	<i>Las diferentes áreas de la empresa coordinan entre si para alcanzar las metas de la compañía</i>					
56	<i>Es efectiva la comunicación entre compañeros de trabajo</i>					
57	<i>Existen conflictos laborales en la compañía</i>					
58	<i>Considera que la comunicación entre la compañía y la comunidad es óptima</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 8	1	2	3	4	5
59	<i>Considera que la compañía es un buen vecino de las comunidades aledañas</i>					
60	<i>La relación con la comunidad ha generado cambios en los planes de la empresa</i>					
61	<i>Conoce los programas sociales que lleva a cabo la compañía</i>					
62	<i>La compañía coopera con las comunidades campesinas</i>					
63	<i>Considera que los programas de desarrollo sostenible han tenido éxito</i>					
64	<i>La compañía respeta las costumbres e idiosincrasia de las comunidades aledañas</i>					

		Muy poco (-)			Mucho (+)	
	Sección 9	1	2	3	4	5
65	<i>Conoce la misión y los valores de la empresa</i>					
66	<i>La empresa considera al trabajador como parte fundamental de ella</i>					
67	<i>El trabajo del personal ayuda a cumplir las políticas y valores de la empresa</i>					
68	<i>La empresa protege y respeta el medio ambiente</i>					
69	<i>Tiene la compañía alianzas con otras organizaciones (proveedores, clientes, las ONG, comunidad, etcétera)</i>					

Matrices de entrevistas realizadas

Entrevistas abiertas

	Roque Benavides GERENTE GENERAL	Daniel Briones SUPERINTENDENTE GENERAL	Isaac Galarza SUBGERENTE DE LOGÍSTICA	José Melgar ÁREA GEOLOGÍA	Alex Hermoza GERENTE CORP. RRHH	Rubén Lavado JEFE SEGURIDAD Y MA
Misión y visión	Buenaaventura cree en la excelencia del trabajo, cree en que lo que es correcto es importante, que la senda del desarrollo de todos está vinculado a hacer un trabajo bien hecho.	Esto de la misión y visión es algo innovador en Buenaaventura a pesar que muchas empresas trabajan bajo ese techo. Hace dos años y medio, nosotros comenzamos a trabajar a nivel interno de Chacua.			Uno de los objetivos que tenemos es lograr un equipo cohesionado y motivado bajo la misión, visión y valores de Buenaaventura.	Nuestra política indica que debemos respetar las costumbres del entorno, a las personas y tratar de que nuestra presencia en esta zona sea acorde a las comunidades y medio ambiente.
Estrategia	El recurso humano es fundamental para implementar la estrategia, no solo se le debe remunerar, sino dar facilidades para desarrollar su labor.	Hace dos años y medio que el norte que tenemos en Chacua es un plan estratégico y dentro de la elaboración de ese plan estratégico participan todos los jefes de área. Ellos son las personas involucradas para todas esas cosas que hacen el plan se cumplan.		Se viene trabajando con una psicóloga para mejorar las comunicaciones.	Si, con una buena cultura es más sencillo implementar la estrategia. Antiguamente se trabajaba la minería con un rasgo militar donde preponderaba en mando similar al ejército, hoy en día se busca el dialogo y la participación de todos y un trabajo en equipo.	Tenemos una política de seguridad, salud y medio ambiente. Creemos en el trabajador como eje fundamental para el desarrollo de la compañía. Existe una estrategia compartida con la comunidad. Tenemos un Área de Comunidades que trata con la comunidad.
Planeamiento	Buenaaventura compite con otros países por la generación de puestos de trabajo en nuestro país de manera que se busque el crecimiento y desarrollo.		Se cuentan con planes de contingencia, Buenaaventura se está adecuando a Ley 28551 (obliga a la elaboración y presentación de planes de contingencia).	Se viene dando una valuación de puestos, se ha empezado por los obreros, se seguirá con los empleados y luego se continuará con los ejecutivos. La idea es conseguir a la persona ideal para el puesto.		Se cuenta con un programa de gestión para controlar la ocurrencia de accidentes. Hace año y medio que no existen accidentes graves.

Entrevistas abiertas continuación

	Gustavo Bustillos ÁREA RELAC. COMUNITARIAS	Luis Alcocer ÁREA RRHH	Fredy Huaranga MINERA CRISTÓBAL	Carmelo Condori MINERA RAURA	Félix Azañedo COMUNIDAD DE OYÓN	Félix Córdor ÁREA MERCANTIL
	Se trabaja en proyectos de desarrollo sostenible; con el fin de desarrollar las comunidades a través de actividades productivas.		Se rigen por los principios de la empresa.			Se trabaja con el NOSA y se cuenta con el ISO 14001.
Misión y visión	Estamos en proyectos de desarrollo sostenible, que van justamente a favorecer o apoyar para que sean productivas las comunidades.		A todo nivel buscamos mejorar la calidad de nuestro servicio; es decir, estamos replicando cosas que la compañía realiza para mejorar la calidad.	Ha tenido un plan estratégico de mediano plazo; como quiera que no se cuente con reservas. Ahora se está pensando en el largo plazo; considerando los niveles más bajos de la mina, pensando en unos cinco años.	Nuestra estrategia es tener un Acuerdo de Convivencia Pacífica que incluya proyectos de desarrollo comunal. La municipalidad se encarga del local.	
Estrategia						
Planeamiento	Las políticas generales las recibimos de Lima. Hay una subgerencia llamada de Medio Ambiente y Comunidades.	En la empresa tenemos un plan. Es un plan dinámico, anual que varía de acuerdo a los requerimientos y necesidades que se detecten.	Las metas están claras. Nosotros estamos a cargo de la producción; entonces debemos tener información clara y proyectamos.			Se prepara un plan anual. Lo más puntual radica en la seguridad, en no perjudicar al trabajador, al medio ambiente y las comunidades aledañas. Hemos venido trabajando con el sistema NOSA de seguridad (5 estrellas) y también con el sistema ISO 14001 de medio ambiente.



Entrevistas abiertas continuación

	Roque Benavides GERENTE GENERAL	Daniel Briones SUPERINTENDENTE GENERAL	Isaac Galarza SUBGERENTE DE LOGÍSTICA	José Melgar ÁREA GEOLOGÍA	Alex Hermoza GERENTE CORP. RRRHH	Rubén Lavado JEFE SEGURIDAD Y MA
Dirección	Buenaventura está trabajando con la consultora Human Trust, la cual ha diseñado un programa: Renovación Organizacional. Programa basado en la misión, visión, productividad y estilos de dirección.	Nosotros no escapamos de las cosas que ocurren internacionalmente. Tenemos que estar pendientes de las variaciones internacionales para hacer los reconocidos permanentes dentro de la organización.		Las relaciones con el trabajador se están estrechando. Se trabaja con el trabajador y su familia para que se identifiquen con la compañía.	Estamos atravesando por un cambio; el cual se ha iniciado en la gerencia y descenderá hacia todos los niveles existentes. Se está trabajando con Human Trust en el programa de rentabilidad organizacional; a través de las personas (ROP).	Se viene implementando un sistema integral corporativo de Buenaventura. Creemos que la seguridad no debe ser separada por unidades; sino que debe ser un sistema que permita tener un manejo integral de la seguridad, el medio ambiente; la calidad y la responsabilidad social.
Motivación	El desarrollo profesional es importante para que la persona se sienta realizada. Al final del día el trabajador debe sentirse útil por haber contribuido con las actividades que le corresponde.	Al ser humano le gusta más la motivación económica. Es indudable ese tipo de cosas, pero hay gente que ve mucho más allá. Tenemos paquetes de capacitación y motivación para gente de compañía y contrata.	Los proveedores de insumo capacitan al personal en el uso de los bienes que venden. Se llevan a cabo seminarios, charlas; que siempre se están retroalimentando.	En el caso de la vivienda, nos da comodidades, alimentación, educación para nuestros hijos. En el caso de los implementos, herramientas de trabajo y equipos de protección personal. La empresa nos da todo lo necesario. Nos entregan las bonificaciones que se prometen.		Se invirtió en capacitación. Tenemos cursos de inducción y mucha gente sale a capacitarse al extranjero. Se contó con el apoyo de la alta dirección, que tomó en cuenta este asunto como importante.
Liderazgo	Es importante mencionar a mi padre Alberto Benavides; quien a pesar de sus años ha prevalecido su juventud mental para apoyar en todo momento.	Estoy contento con la gente que trabaja conmigo. Es gente innovadora, abierta al cambio, le gusta trabajar en equipo; la verdad que la mayoría de las metas que nos hemos propuesto lo estamos logrando.		Hay una participación entre el jefe y empleado.	En Buenaventura queremos lograr líderes conductores de personas y servidores de una misión.	El liderazgo de los funcionarios de la alta dirección ha sido crucial para cambiar la cultura de la compañía y alcanzar estándares de seguridad.



Entrevistas abiertas continuación

Dirección	<p>Gustavo Bustillos ÁREA RELAC. COMUNITARIAS</p> <p>Es autónoma... Yo tengo el manejo, en coordinación directa con la superintendencia.</p>	<p>Luis Alcocer ÁREA RRHH</p> <p>Hay una unidad de mando. Una visión conjunta de RRHH.</p>	<p>Fredy Huaranga MINERA CRISTÓBAL</p> <p>Estamos regidos bajo los principios de la empresa Buenaventura. Ellos establecen la política, nosotros hacemos la inducción al personal.</p>	<p>Carmelo Condori MINERA RAURA</p>	<p>Félix Azañedo COMUNIDAD DE OYÓN</p> <p>Los proyectos son propuestos por la dirigencia. Antes de ser presentados a las compañías mineras deben ser aprobados por la asamblea general.</p>	<p>Félix Córdor ÁREA MERCANTIL</p> <p>Las conversaciones con el sindicato se realiza con RRHH y un poco con el superintendente; quien muchas veces para ocupado.</p>
Motivación	<p>Es autónoma... Yo tengo el manejo, en coordinación directa con la superintendencia.</p>	<p>Hay una unidad de mando. Una visión conjunta de RRHH.</p>	<p>Estamos regidos bajo los principios de la empresa Buenaventura. Ellos establecen la política, nosotros hacemos la inducción al personal.</p>		<p>Los proyectos son propuestos por la dirigencia. Antes de ser presentados a las compañías mineras deben ser aprobados por la asamblea general.</p>	<p>Las conversaciones con el sindicato se realiza con RRHH y un poco con el superintendente; quien muchas veces para ocupado.</p>
Liderazgo	<p>Por eso aquí dicen, que ustedes cumplen lo que hacen. No tenemos proyectos incumplidos y eso depende de la decisión de quien dirige la empresa.</p>	<p>Liderazgo presencial de venir aquí y ser cabeza visible no lo es... Aunque eso si se le reconoce a él como el líder, es el jefe. El cambio lo ha promovido él y eso es reconocido.</p>	<p>El liderazgo está bien encaminado. Desde hace un tiempo los supervisores han ido cambiando.</p>			<p>El líder es Alberto Benavides. El cambio de la cultura se ha producido por el liderazgo existente en la compañía.</p>



Entrevistas abiertas continuación

<p>Comunicación</p>	<p>Roque Benavides GERENTE GENERAL</p> <p>Interiormente existen varios canales y es fluida en todos sus niveles. Exteriormente, Buenaventura cuenta con un comité responsable del cumplimiento de normas de transparencia.</p>	<p>Daniel Briones SUPERINTENDENTE GENERAL</p> <p>Los grandes problemas de la humanidad son las comunicaciones. Si tú lo bajas a nivel de las empresas también estas tienen esos problemas. Reconozco que muchas veces las comunicaciones son truncadas en algún lugar. Nuestra labor es de mejorar. Las comunicaciones no son las ideales.</p>	<p>Isaac Galarza SUBGERENTE DE LOGÍSTICA</p> <p>Los proveedores visitan las minas para hacer conocer sus productos. Se llevan acabo seminarios, charlas y siempre se esta retroalimentando.</p>	<p>José Melgar ÁREA GEOLOGÍA</p> <p>Ha mejorado bastante. La comunicación jefe-empleado es directa; no es como antes que no te escuchaban, que no querían saber nada de tus problemas y se había llegado a ese extremo. Ahora hay una psicóloga de la compañía que está trabajando en la mejora de la comunicación entre todos. Existe participación de los jefes y los empleados.</p>	<p>Alex Hermoza GERENTE CORP. RRRHH</p>	<p>Rubén Lavado JEFE SEGURIDAD Y MA</p> <p>Existe una comunicación en todos los niveles, ya sea en la alta dirección, entre el personal y la comunidad.</p>
	<p>Ambiente</p>	<p>Trabajamos respetando a las autoridades locales; sentando las bases para construir relaciones basadas en la confianza y el diálogo.</p>	<p>Los problemas son de diferente magnitud. En la comunidad de Oyón los pedidos son cada vez más grandes y las negociaciones que tenemos que hacer nosotros son exorbitantes. En las comunidades de Cerro de Pasco tenemos pedidos más pequeños que muchas veces sin que los pidan, nosotros lo hacemos.</p>	<p>Las contrataciones viven en Oyón; por lo cual no hay oportunidades de compartir.</p>	<p>Las relaciones se tratan de mantener de buena manera. Hoy en día se está trabajando en acercar más al trabajador y a su familia hacia la empresa; de manera que exista una identificación de ambos con la compañía. Estamos poniendo más énfasis en las competencias; además del aspecto técnico.</p>	<p>Tenemos un Área de Comunidades que dialoga con las comunidades; para conocer sus necesidades y evaluar en qué podemos ayudar.</p>

Entrevistas abiertas continuación

	Gustavo Bustillos ÁREA RELAC. COMUNITARIAS	Luis Alcocer ÁREA RRRH	Freddy Huaranga MINERA CRISTÓBAL	Carmelo Condori MINERA RAURA	Félix Azañedo COMUNIDAD DE OYÓN	Félix Córdor ÁREA MERCANTIL
Comunicación	Nosotros queremos la mejor comunicación con ellos y lo estamos llevando con la junta directiva, con su comisión negociadora para hacer un convenio. Lo que ha sucedido es que los antecedentes nos han dejado unos pasivos muy delicados.	Cada año presentan los dos sindicatos dos pliegos de reclamo; donde se discuten muchas cosas, pero al final lo que se ve es el aumento. Hacemos la negociación, el equipo de recursos humanos negocia acá; finalmente pasa a Lima para un cierre final.	Actualmente existe buena comunicación; incluso tenemos reuniones diarias apuntando a formar un buen equipo de trabajo.	Muy bien, tenemos un comité regional de minería de esa zona. Lo componen Raura, Chacua, Izcaycruz, Lark Carbón; este comité se reúne dos veces al año e intercambian información, realizan inspecciones de seguridad en las diferentes minas. Pienso que las relaciones son muy buenas; incluso sé que se comparte una base de datos de los trabajadores con malas costumbres.	La comunicación con Uchuchacua ha mejorado, no tanto por la empresa, sino a partir de la gestión del ingeniero Bustillos.	Las relaciones son intermedias. Basada en que la cultura influye mucho, no hay equilibrio entre una cultura académica y la de un trabajador. No hablamos el mismo lenguaje, a nuestro sistema educativo le falta interactuar con el trabajador. El objetivo de todo es el negocio. Si la empresa va bien, todos vamos a estar bien, desde el último obrero hasta el primero. Se debe inculcar más a los ejecutivos de como van a llegar a los trabajadores.
Ambiente	Están mejorando; no diría que están muy bien. Las calificaría con un seis (de diez), viniendo de abajo.	En la zona hay tres minas. La única que ha mantenido puertas abiertas hemos sido nosotros desde que nos fundamos; lo que ha determinado relaciones amicales con las comunidades.	Hay un acuerdo entre la comunidad y la compañía. Últimamente estamos contratando personal de Oyón.	Hemos tenido demandas pequeñas en atención social; como por ejemplo el mejoramiento de su carretera, sus escuelas y postas médicas.		Sí, soy miembro del frente único de comunidades campesinas y nuestro objetivo es proteger a las comunidades. Estamos cumpliendo algunas acciones con las comunidades de Oyón, Churín e inclusive con Huacho y Yanahuanca. Nosotros ahora no estamos amenazados por la Conacami.



Entrevistas abiertas continuación

<p>Compromiso</p>	<p>Roque Benavides GERENTE GENERAL</p> <p>Establecer vínculos de armonía y de cooperación con los actores sociales (autoridades locales, comunidades), las ONG y la Iglesia.</p>	<p>Daniel Briones SUPERINTENDENTE GENERAL</p> <p>Hemos decidido salir con cartillas medioambientales, comunales con términos muy sencillos; donde la gente vaya entendiendo. Ese plan es un poco para revertir; esperamos toda esta corriente de oposición antiminera que existe.</p>	<p>Isaac Galarza SUBGERENTE DE LOGÍSTICA</p> <p>Se verifica el cumplimiento de sus compromisos sociales laborales y el hecho que capaciten al personal sobre el uso de los bienes que proporcionan a la compañía.</p>	<p>José Melgar ÁREA GEOLOGÍA</p> <p>La gente se siente identificada con la compañía. La empresa cumple con lo que se promete.</p>	<p>Alex Hermoza GERENTE CORP. RRRHH</p> <p>Estamos pendiente de las demandas del sindicato. Se trabaja para encontrar espacios de colaboración mutua; no solamente aspectos de la operación. Ahora estamos trabajando en el aspecto de bienestar familiar.</p>	<p>Rubén Lavado JEFE SEGURIDAD Y MA</p> <p>Existe compromiso de los funcionarios de la dirección.</p>
<p>Cultura</p>	<p>Es muy importante desarrollar la cultura y alinearla con las estrategias y objetivos de la organización. La cultura permite el desarrollo de las personas; la comunidad y ayuda a preservar el medio ambiente.</p>	<p>Tuvimos serios problemas en lo que es seguridad y los accidentes que tenían que ver con seguridad eran en un 80% por problemas de actitud. En otras palabras, eran los lineamientos que habíamos impartido. No había calado en esos trabajadores la cultura de seguridad.</p>	<p>La forma de transmitir la cultura de Buenaventura es a través de nuestro comportamiento; con nuestras acciones y con el ejemplo.</p>		<p>La cultura está alineada con los objetivos. Con una buena cultura es más sencillo implementar la estrategia.</p>	<p>El tema de producción no debe ser un tema que sea un escudo para descuidar la seguridad. La experiencia de la UP Orcopampa nos dice que se puede incrementar la producción con índices muy bajos de severidad.</p>
<p>Alianzas y redes</p>	<p>Los <i>joint-ventures</i> generan una influencia cultural. No solo se trata de generar riquezas; se trata de un intercambio de RRRHH y tecnológicos.</p>	<p>Trabajamos con la Iglesia, con el monseñor de Huacho. También están las universidades (Cerro de Pasco, Huacho, la UNI y las Universidades de Piura y Trujillo). Por parte del ministerio existe una empresa fiscalizadora dentro de lo que es nuestras operaciones.</p>	<p>Tenemos contratos semestrales y anuales. Ejemplo: Mobil (lubricantes), Adesur (holas de molino), Chem Supply (reactivos), Vulco (accesorios para bombas).</p>			



Entrevistas abiertas continuación

	Gustavo Bustillos ÁREA RELAC. COMUNITARIAS	Luis Alcocer ÁREA RRHH	Fredy Huaringa MINERA CRISTÓBAL	Carmelo Condori MINERA RAURA	Félix Azañedo COMUNIDAD DE OYÓN	Félix Córdor ÁREA MERCANTIL
Compromiso	...Y nos ha pasado que hemos tenido que quedarnos día y noche; pero eso ya tiene que ver con la imagen de cumplimiento y con la imagen de la empresa.	En las dos encuestas, el trabajador siente la camiseta 100% por 100%.				Nosotros como trabajadores de ninguna manera vamos a permitir que se cierre la mina o cosas por el estilo. El desarrollo que se da a esta región desde Huacho es bueno; favorece bastante para todo, directa e indirectamente.
Cultura	Se hizo un cambio significativo entre los regalos que se hacían antes con el desarrollo sostenible; para dar ingresos a la comunidad.			La cultura de Raura con la cultura de la comunidad está bastante compenetrada; debido a que la gente que trabaja es de la zona. Entonces en cierta forma ha habido una interacción entre ambos.	Tenemos la influencia de los trabajadores de otra zona (Cerro de Pasco, Puno, Cusco, Huancavelica y Huancayo). Consideramos que ellos deberían adaptarse a la cultura local.	Existe un cambio en la cultura de prevención de accidentes.
Alianzas y redes	De la comunidad de Cachipampa son proveedores de servicios con tacos de explosivos.	Hay un problema de identificación con la compañía. Tenemos que dejar de verlo como proveedor y si como parte de mi cadena de valor; tengo que empapararlo de mi cultura, de mi visión y misión.	Existe bastante comunicación con la empresa.	Nosotros hemos hecho alianzas en el sentido de captar jóvenes de esas comunidades con un cupo limitado para formación laboral. Tenemos inversiones en reforestación y en este momento, un programa de parque ecológico en la zona de Raura.		Interactúan con la comunidad, el trabajador e integrantes de la comunidad



Entrevistas semi-estructuradas

	Representante del gobierno regional	Comunero de Oyón	Julio Mejía (obrero sindicalizado)	Gustavo Luck (miembro del sindicato)	Lorenzo Mamani (obrero sindicalizado)	Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)	Carlos Melchor (empleado sindicalizado)	Secretario de la comunidad de Oyón	Teniente alcalde de Oyón	Oscar Mauró Representante Regional EXSA
1. ¿Qué opina de la cultura de la UP Uchucbacua?	La empresa tiene una buena formación industrial, comparable a nivel global, de responsabilidad, seguridad y medio ambiente.	Yo opino que la cultura de la UP Uchucbacua viene gestionando la buena relación con las comunidades y con sus autoridades comunales.	La cultura es buena, lo que falta es la confianza de los jefes para ponerla en práctica.	La cultura de la unidad es buena; lo que falta es practicarla más y difundirla entre nosotros.	Buena, falta ponerla en práctica.	La cultura es buena pero falta ponerla en práctica.	Es muy buena porque tenemos muchos jefes profesionales en las diferentes áreas.	Opino que la cultura de la UP es un poco desoladora, falta una organización para sembrar árboles.	Buenaventura desde sus inicios siempre respetó a las comunidades, a su personal, a sus colaboradores. Para ello, en la UP siempre consideró su política y por eso su cultura es buena.	Es buena.
2. ¿Qué opina de la relación entre la compañía y las comunidades aledañas?	La compañía tiene una relación equitativa y transparente con las comunidades; sin discriminación.	Yo opino que la compañía y las comunidades aledañas ya tienen un mutuo acuerdo en las conversaciones entre las autoridades y los comuneros.	No está todo claro ni comprometido.	Mi opinión es que la comunidad exagera.	Es buena pero no la comparan con todas las comunidades y se parcializan con algunas.	Desconozco, porque no se me ha informado de las relaciones con las comunidades.	Que tienen una buena relación entre empresa y comunidad.	Buenaventura tiene una relación armoniosa con las comunidades porque mantiene una conversación favorable para el desarrollo del pueblo.	La compañía siempre aporta en las comunidades de su entorno; a diferencia de otras empresas. En Buenaventura se comparte aunque sea con un grano de arena.	Es buena, en el 2005 han hecho un buen trabajo.



Entrevistas semi-estructuradas continuación

<p>3. ¿Considera usted que la presencia de trabajadores de diferentes zonas aporta a la cultura de la UP?</p>	<p>Sí, aporta como formación de desarrollo industrial productivo y administrativo para desarrollar la calidad de trabajo.</p>	<p>Yo considero que la presencia de trabajadores de diferentes zonas está aportando para el bienestar de la compañía.</p>	<p>Claro que sí, porque de esa manera se ve la capacidad de ellos.</p>	<p>Sí porque tenemos diferentes pensamientos, costumbres y cultura.</p>	<p>Sí.</p>	<p>Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)</p>	<p>Carlos Melchor (empleado sindicalizado)</p>	<p>Secretario de la comunidad de Oyón</p>	<p>Teniente alcalde de Oyón</p>	<p>Oscar Mauró Representante Regional EXSA</p>
<p>4. ¿Cómo percibe la seguridad del trabajador al interior de la UP?</p>	<p>Mediante un trabajo sano y saludable para la integridad física, así como moral de sus trabajadores y contratistas con honestidad y respeto.</p>	<p>Yo percibo que la seguridad del trabajador dentro de la UP Uchucagua cada día va mejorando, porque cada ingreso de un nuevo trabajador recibe charlas de seguridad.</p>	<p>Cada día se va mejorando y tomando conciencia.</p>	<p>Muy confiado y soberbio.</p>	<p>Están practicando bien, solo que las contratas se descuidan de la seguridad y facilidades de herramientas.</p>	<p>Muy buena, hay bastante preocupación.</p>	<p>La percibo buena porque siempre se dan charlas de capacitación.</p>	<p>No tengo mucho conocimiento pero tengo referencias que tiene un estándar de seguridad bueno.</p>	<p>La seguridad es buena, aunque las estadísticas no lo demuestran.</p>	<p>La seguridad es buena, aunque las estadísticas no lo demuestran.</p>
<p>5. ¿Conoce usted si la UP motiva a su personal y cómo lo hace?</p>	<p>Mediante buenos salarios y de un trabajo sano y saludable en términos de seguridad para el desarrollo integral de su equipo humano con transparencia.</p>	<p>La unidad de producción sí motiva a su personal dando entrenamiento y charlas de seguridad.</p>	<p>No conozco de qué manera se hace.</p>	<p>En general lo desmotiva buscando argumentos sin sustento.</p>	<p>No mucho.</p>	<p>Mediante buenas relaciones sociales.</p>	<p>La UP motiva a su personal dando aliento a los buenos trabajos.</p>	<p>Anteriormente existía bastante motivación; en estos últimos años no se está viendo.</p>	<p>Sí, motiva y envía a sus ingenieros a minas del exterior, dan bonos de producción y capacitación local. Además de reconocimiento.</p>	<p>Sí, motiva y envía a sus ingenieros a minas del exterior, dan bonos de producción y capacitación local. Además de reconocimiento.</p>

Entrevistas semi-estructuradas continuación

Representante del gobierno regional	Comunero de Oyón	Julio Mejía (obrero sindicalizado)	Gustavo Luck (miembro del sindicato)	Lorenzo Mamani (obrero sindicalizado)	Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)	Carlos Melchor (empleado sindicalizado)	Secretario de la comunidad de Oyón	Teniente alcalde de Oyón	Oscar Mauro Representante Regional EXSA
6. ¿La capacitación a trabajadores, contratados y comuneros ha sido un elemento beneficioso para mejorar la cultura de la UP?	Sí porque al capacitarte es beneficioso para mejorar la seguridad del trabajador, de las contratadas y comuneros.	Claro que sí.	Sí.	Sí.	No mucho.	Sí porque se notan los cambios.	La capacitación ha sido buena para tener cuidado con los trabajadores y para tener una cultura buena.	La capacitación es la base para futuras experiencias, pero Buepero no capacita mucho a los comuneros para su requerimiento de personal.	Por supuesto.
7. ¿Cómo percibe el liderazgo que existe en la UP?	El liderazgo que existe en la UP es mantener el medio ambiente capacitando a los trabajadores; teniendo buenas relaciones con las comunidades y manteniendo una buena seguridad.	Yo no creo que haya liderazgo, sino más bien una forma de ordenar y de mandar a como de lugar.	Falta comunicación de grande a chico.	No hay, lo que hay es imposición.	No hay liderazgo, sino autoritarismo.	No muy bueno, hace falta más liderazgo.	Se percibe cuando se hacen buenas cosas en la UP.	Se diferencia de las demás empresas como Izcaycruz y Kaura debido a que siempre está abierto al diálogo.	Es bueno, se nota fuerza para cumplir compromisos, hay bastante diálogo y comunicación.



Entrevistas semi-estructuradas continuación

Representante del gobierno regional	Comunero de Oyón	Gustavo Luck (miembro del sindicato)	Lorenzo Mamani (obrero sindicalizado)	Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)	Carlos Melchor (empleado sindicalizado)	Secretario de la comunidad de Oyón	Teniente alcalde de Oyón	Oscar Mauró Representante Regional EXSA
8. ¿Cree usted que la UP cumple con los compromisos asumidos con las personas que son del entorno de la mina (trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales)?	Sí, se cumple con los compromisos cuando se llega a un buen acuerdo con los trabajadores, las comunidades, los proveedores o las entidades gubernamentales.	A medias.	No se cumple todo, muchas cosas quedan en el papel.	Regularmente.	Sí porque nosotros los trabajadores observamos y mediamos la revista <i>Picso</i> .	Sí, cumple con los compromisos porque no hay problemas.	Buena-ventura siempre cumple con sus compromisos. El cumplimiento con la Municipalidad de Oyón es un claro ejemplo durante este periodo.	Creo que sí.
9. ¿Cómo describiría la comunicación existente entre la UP y los miembros de su entorno (trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales)?	La comunicación entre la UP y los miembros de su entorno es dando charlas, reuniones con las autoridades comunales y dando entrenamiento a sus trabajadores.	No se nota mucho, hay mucho temor.	No hay muy buena comunicación.	Entre trabajadores si hay comunicación, con los jefes no mucho.	Por teléfono, personalmente, en reuniones por encargo de los ingenieros y a través de relaciones comunitarias.	Mediante un diálogo pasivo de ambos lados para llegar a una buena solución.	Buena, porque siempre buscan el diálogo pero existe la indiferencia de algunos ingenieros.	Es buena con respecto a los proveedores y no tengo mucha información sobre los trabajadores.



Entrevistas semi-estructuradas continuación

Representante del gobierno regional	Comunero de Oyón	Julio Mejía (obrero sindicalizado)	Gustavo Lack (miembro del sindicato)	Lorenzo Mamani (obrero sindicalizado)	Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)	Carlos Melchor (empleado sindicalizado)	Secretario de la comunidad de Oyón	Teniente alcalde de Oyón	Oscar Mauró Representante Regional EXSA
10. ¿Cómo describiría las alianzas y redes que ha hecho la UP con su entorno: trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales?	Las alianzas y redes que ha hecho la UP con su entorno estando en mutuo acuerdo en las reuniones, charlas y capacitación.	Como algo benéfico para la empresa.	No estoy al tanto.	Positivo con los trabajadores, los demás entornos no conozco mucho.	Falta más información.	Buenas.	Mediante unos arreglos o haciendo una reforestación para embellecer los sitios dañados.	Regular debido a que aquí en Oyón recién se dará apoyo debido a nuestras exigencias realizadas. Las alianzas se realizan con respeto a la autoridad local, provincial y distrital e incluso regional.	No tengo mucha información.
11. ¿Sabe usted si la UP privilegia como parte de su dirección el uso de tecnología de punta en sus actividades mineras?	Sí, por cada día que pasa la UP está usando la nueva tecnología para que así disminuya el peligro o riesgo de quedar incapacitados.	Sí utiliza como parte de su dirección el uso de tecnología de punta.	Sí.	Positivo.	Se está haciendo una realidad.	Se está bajando con la tecnología y la mejora continua para llegar a la excelencia.	Sí, tiene una dirección y emplea la tecnología para sus actividades mineras.	Tengo poco conocimiento de ello, pero supongo que lo hacen.	Sí, privilegian con tecnología moderna.



Entrevistas semi-estructuradas continuación

<p>12. ¿Cómo cree que afronta la UP las actividades de seguridad y medio ambiente de su entorno?</p>	<p>Representante del gobierno regional</p>	<p>Comunero de Oyón</p>	<p>Julio Mejía (obrero sindicalizado)</p>	<p>Gustavo Luck (miembro del sindicato)</p>	<p>Lorenzo Mamani (obrero sindicalizado)</p>	<p>Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)</p>	<p>Carlos Melchor (empleado sindicalizado)</p>	<p>Secretario de la comunidad de Oyón</p>	<p>Teniente alcalde de Oyón</p>	<p>Oscar Mauró Representante Regional EXSA</p>
	<p>Se afronta de manera responsable el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades para cuidar la integridad de los seres vivos.</p>	<p>La UP afronta las actividades de seguridad y medio ambiente que están en su entorno; dando capacitación, entrenamiento y mejorando cada día en las actividades mineras.</p>	<p>Yo creo que falta más control y seriedad; ponerse más activos diariamente y no cuando suceda algo.</p>	<p>Con mucha voluntad, lo que pasa es que hay mucha gente que no está informada.</p>	<p>Sobre medio ambiente es bueno y respecto a la seguridad dentro de la mina, esta no se demuestra.</p>	<p>Se está cumpliendo.</p>	<p>Buena, porque se valora a la persona dando charlas, capacitaciones que tienen un costo.</p>	<p>Creo que lo afronta cuidando que no haya contaminación al medio ambiente; no arrojando basura en las calles.</p>	<p>Con indicadores, monitoreo pero cabe mencionar que anteriormente la UP contaminaba mucho. Ahora están cuidando el medio ambiente.</p>	<p>Las afronta con esfuerzo y trabajo.</p>
<p>13. ¿Cuál es la misión y visión de la UP?</p>	<p>La empresa minera Buenaventura es plenamente competitiva con el manejo responsable del medio ambiente y del desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera. Con una visión global y competitiva, así como en rentabilidad y creación de valor para los accionistas.</p>	<p>La misión y la visión de la UP es mantener el medio ambiente y la seguridad ante todo.</p>	<p>Aumentar la producción y seguir adelante.</p>	<p>La misión es de aumentar más la producción y cumplir otros 50 años más.</p>	<p>Mejorar la producción a más años.</p>	<p>Ser la mejor empresa minera.</p>	<p>Trabajar con seguridad, llegar sanos y salvos a la casa.</p>	<p>De producir y dar trabajo a los desocupados.</p>	<p>He sido invitado para la presentación de la misión y visión. Estoy de acuerdo en que una empresa implante valores de respeto, integridad, puntualidad; y aun más por que tiene ambiciones y respeta el entorno donde opera.</p>	<p>La misión es el cumplimiento de la seguridad, la producción, cuidar el medio ambiente con calidad. La visión es ser líderes en seguridad medio ambiente y desarrollo de las comunidades.</p>



Entrevistas semi-estructuradas continuación

14. ¿Conoce usted la estrategia de la empresa para obtener buenos resultados, o cree usted que esto se debe a la posición actual del precio de los metales?	La compañía cuenta con un manejo estratégico del Departamento de Costos y Planeamiento, con el fin de obtener un buen desarrollo productivo.	Comunero de Oyón	Julio Mejía (obrero sindicalizado)	Gustavo Luck (miembro del sindicato)	Lorenzo Mamani (obrero sindicalizado)	Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)	Carlos Melchor (empleado sindicalizado)	Secretario de la comunidad de Oyón	Teniente alcalde de Oyón	Oscar Mauró Representante Regional EXSA
15. ¿Sabe usted si la empresa planea las actividades que realiza? ¿Ha sido usted convocado a participar de dichas actividades o ha tomado conocimiento como parte de su trabajo?	La empresa tiene un Departamento de Planeamiento que enfoca a todas las áreas para realizar un trabajo.	Si, planea y comunica.	No.	Si se hace.	Todo trabajo es planificado.	No se mucho de las actividades de la empresa.	Si, planea exactamente como autoridad de esta provincia de Oyón. Hemos tenido mucha coordinación para trabajar conjuntamente.	Obviamente planifica sus actividades.	Es buena.	Buena.
16. ¿Cómo ve usted la dirección de la UP?	Tiene una visión de superación mediante charlas y capacitaciones a su personal, y comunidades que trabajan mancomunadamente.	Más o menos.	De lo que era anteriormente, ahora se va perdiendo la dirección.	Faljan profesionales con buena experiencia, que hagan ingeniería verdadera.	Muy bueno.	La dirección de la empresa va adelante porque tiene quien la dirija muy bien.	Es buena.	Buena.		



Entrevistas semi-estructuradas continuación

17. ¿Considera que existe una relación estrecha de apoyo y solidaridad entre las comunidades y la UP?	Representante del gobierno regional	Comunero de Oyón	Julio Mejía (obrero sindicalizado)	Gustavo Luck (miembro del sindicato)	Lorenzo Mamani (obrero sindicalizado)	Alejandro Bustillos (obrero sindicalizado)	Carlos Melchor (empleado sindicalizado)	Secretario de la comunidad de Oyón	Teniente alcalde de Oyón	Oscar Mauró Representante Regional EXSA
	Sí, existe apoyo y solidaridad entre las comunidades; creando oportunidades de trabajo y obras dentro de una comunidad para desarrollar la integridad de su equipo humano.	Sí, hay una estrecha relación y apoyo a sus comunidades mediante convenios.	Sí, pero no es al 100%	El apoyo existe, pero la comunidad pide más y mucho discrimina a los foráneos.	No.	Con la de Oyón no es muy buena.	Hay bastante diálogo y cumplimiento por parte de la empresa.	No tiene una buena relación porque no actúa como debe.	Sí, existe y cómo se viene apoyando a la comunidad; no solo en el tema de trabajo sino en otras cosas más.	Sí, tiene sus relaciones con las comunidades.
18. ¿Se siente motivado de trabajar para la UP Uchucchacua?	Sí, de manera responsable como un trabajador destacado, y competitivamente para mejorar la calidad de trabajo dentro de la UP.	Sí, me siento motivado de trabajar para la UP Uchucchacua.	Claro que sí.	Sí, y espero seguir trabajando aportando más conocimientos por el bien de mi familia.	Sí.	Sí con mucha responsabilidad.	Sí.	Sí, me siento motivado a trabajar para la UP.	Sí, existe la posibilidad.	Sí.



Entrevistas semi-estructuradas continuación

	Ingeniero Herminio Morales Zapata Dirección General de Desarrollo Organizacional Asesor Dirección General de Minería Representante del Estado	Ingeniero Jorge Díaz Artieda Director Facultad Geología, Minas y Metalurgia Universidad Nacional de Ingeniería Ex Director General de Minería
1. ¿Qué opina de la cultura de la UP Uchucchacua?	Este es un sector singular con sus propios valores y principios que comparten los actores de esa red de la que hablábamos. Esos valores y principios actualmente se conjugan en una cultura de preservación del medio ambiente.	La cultura en la minería, y creo en otras industrias, forma parte de las nociones interiores de las personas. Es decir, responde a los conceptos interiores o a los códigos, si se quiere, que uno maneja intrínsecamente... la cultura es como un elemento aglutinante y facilitador.
2. ¿Qué opina de la relación entre la compañía y las comunidades aledañas?	Hay una gran labor de años de Benavides en Huancavelica y conocido es que los huancavelicanos le deben en gran parte su tradición minera a Benavides.	Y acaso son estrategias incompatibles. No. Tintaya tiene excelentes relaciones con las comunidades aledañas y claro no se quedan en la salud y educación, sino han desarrollado proyectos de cuyes, vaquillonas, lo usual.
3. ¿Considera usted que la presencia de trabajadores de diferentes zonas aporta a la cultura de la UP?	Sí.	El trabajador huancavelicano es el mejor minero, tal vez del mundo. Con escasísimos recursos trabaja de manera excelente y con una noción de alta seguridad. Es de tradición; pero, no sería acaso mejor preparar a la gente local y contratarlos. ¿Cuánto más puede costar? Hay que invertir.
4. ¿Cómo percibe la seguridad del trabajador al interior de la UP?	El ministerio dicta normas de obligatorio cumplimiento para las empresas mineras. El incumplimiento implica ser multado.	La seguridad más que parte de la cultura es una obligación laboral que deben seguir los trabajadores mineros a fin de evitar accidentes fatales. En el caso de la seguridad estas son normas de cumplimiento obligatorio, provenga de donde provenga el trabajador. Pero no solo es obligación del trabajador, sino de la empresa.
5. ¿Conoce usted si la UP motiva a su personal y cómo lo hace?	Si te refieres a salarios, condiciones; eso le pertenece al Ministerio de Trabajo. Nosotros nos fijamos en la seguridad, si tienen los implementos activados, si no corren peligro, etcétera. Lo otro ya corresponde a la política salarial de cada empresa.	...es a los trabajadores como verdaderos socios de la empresa a quienes deben remunerárseles e incentivarlos adecuadamente. Pues ellos generalmente provienen de las comunidades, actuando como agentes de la mina y proyectando su bienestar.



Entrevistas semi-estructuradas continuación

	Ingeniero Herminio Morales Zapata Dirección General de Desarrollo Organizacional Asesor Dirección General de Minería Representante del Estado	Ingeniero Jorge Díaz Artieda Director Facultad Geología, Minas y Metalurgia Universidad Nacional de Ingeniería Ex Director General de Minería
6. ¿La capacitación a trabajadores, contratistas y comuneros ha sido un elemento beneficioso para mejorar la cultura de la UP?	Asumo que sí.	
7. ¿Cómo percibe el liderazgo que existe en la UP?	...debe reconocerse que Benavides fue un precursor. Seguía una estrategia que es la que ahora se hace. Primero iba, se acercaba a la comunidad, atendía algunas de sus necesidades y paralelamente iba pasando de la exploración a la explotación.	Al igual que las otras minas del grupo, se destaca por haber transmitido los valores de su fundador.
8. ¿Cree usted que la UP cumple con los compromisos asumidos con las personas que son del entorno de la mina (trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales)?	...el ministerio tiene una labor importante en tratar de comulgar los intereses de todos esos actores de la red que explicabas. Existen incluso exigencias que son mayores a las de otros países y las empresas han respondido.	
9. ¿Cómo describiría la comunicación existente entre la UP y los miembros de su entorno (trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales)?	Debería ser fluida.	
10. ¿Cómo describiría las alianzas y redes que ha hecho la UP con su entorno: (trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales)?	Necesarios.	El Estado debe ser considerado un socio principal, pero no desde un punto de vista financiero o comercial, sino como un socio y tercero a la vez. Es el que debe promover la actividad del sector pero también el árbitro que dicte e imponga también las reglas laborales; ya que existen otros socios como los pueblos, el mismo Estado como recolector de impuestos y el medio ambiente.



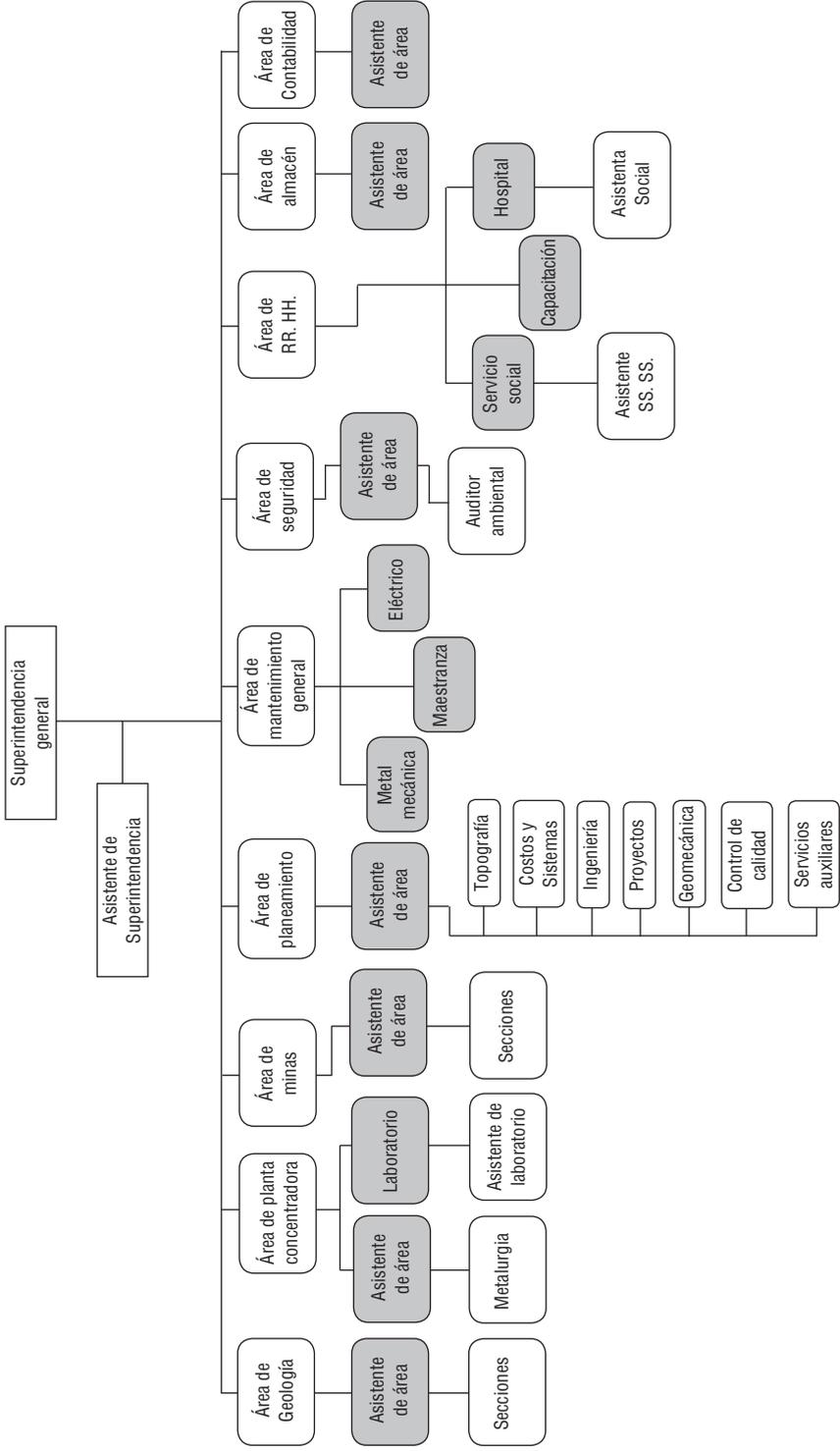
Entrevistas semi-estructuradas continuación

	Ingeniero Herminio Morales Zapata Dirección General de Desarrollo Organizacional Asesor Dirección General de Minería Representante del Estado	Ingeniero Jorge Díaz Artieda Director Facultad Geología, Minas y Metalurgia Universidad Nacional de Ingeniería Ex Director General de Minería
11. ¿Sabe usted si la UP privilegia como parte de su dirección el uso de tecnología de punta en sus actividades mineras?		
12. ¿Cómo cree que afronta la UP las actividades de seguridad y medio ambiente de su entorno?	...el Perú tiene ventajas inigualables que se deben aprovechar. Pero eso si, respetando el medio ambiente no solo por cuestiones internas sino también hay que reconocerlo por presión internacional.	La legislación se ha ido endureciendo y está bien que sea así. Ese es justamente el rol que debe tener el estado: dictar normas y hacer que se cumplan...
13. ¿Cuál es la misión y visión de la UP?		
14. ¿Conoce usted la estrategia de la empresa para obtener buenos resultados, o cree usted que esto se debe a la posición actual del precio de los metales?	...abaratando costos.	
15. ¿Sabe usted si la empresa planea las actividades que realiza? ¿Ha sido usted convocado a participar de dichas actividades o ha tomado conocimiento como parte de su trabajo?		
16. ¿Cómo ve usted la dirección de la UP?		
17. ¿Considera que existe una relación estrecha de apoyo y solidaridad entre las comunidades y la UP?	Buenaventura ha tenido un manejo previsor que ahora incluso mineras como Barrick han tenido que imitar. Además del buen trato al trabajador y a la comunidad.	
18. ¿Se siente motivado de trabajar para la UP Uchucchacua?		

Proyectos a favor de la comunidad

Proyectos pendientes	Proyecto en ejecución
<p>1. Comunidad campesina de Chinche Tingo: estadio de la comunidad.</p> <p>2. Comunidad y Municipalidad de Oyón: reparación del canal de irrigación.</p> <p>3. Comunidad de San Juan de Yanacocha: construcción de un nivel de su local comunal y enmallado de la carretera hacia Pozo Rico.</p> <p>4. Comunidad campesina de Huacho: mejoramiento genético de alpacas.</p> <p>5. Comunidad campesina de Pomayaros: instalación de animales menores.</p> <p>6. Comunidad campesina de San Juan Baños de Rabí: instalación de dos tinas en las aguas termales. Repoblación de truchas en el río Rabí.</p> <p>7. Comunidad campesina de Quiulacocha: pavimentación de las Calles Progreso y Sebastián. Construcción de tres arcos de bienvenida</p>	<p>Miniplanta lechera</p> <p>Estudio de la línea base socioeconómica. Capacitación en temas lácteos.</p> <p>Comunidad de Urpay</p> <p>Cerco de los humedales.</p> <p>Comunidad de Oyón</p> <p>Remodelación de la casa del sacerdote. Adquisición y remodelación de la casa de monjas. Restauración de la sacristía. Habilitación de la vía evitamiento.</p> <p>Machicocha</p> <p>Replamamiento de truchas en la laguna.</p>

Organigrama de la UP Uchucchacua



Análisis estratégico de Buenaventura

Como punto de partida para determinar los aspectos más relevantes de la administración estratégica de Buenaventura, se formula el análisis Septe, el análisis de las cinco fuerzas y el análisis FODA, concluyendo que la estrategia de la empresa se concentra en la de reducción de costos unitarios.

A. Análisis de las influencias del entorno

Se utiliza el análisis Septe a fin de identificar los factores del ambiente o entorno —sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos— que afectan la organización. El análisis se ha formulado desde dos perspectivas: nacional e internacional.

Análisis Septe-país

Factores sociales: con respecto a la relaciones con las comunidades campesinas aledañas a los centros mineros, la empresa es consciente de la importancia de mantener buenas relaciones con esas organizaciones sociales, de respetar su cultura (costumbres locales e idiosincrasia) y cuidar el ecosistema circundante, a fin de asegurar un desarrollo sostenible en el largo plazo.

Específicamente, en el caso de la comunidad campesina de Oyón, la empresa ha invertido más 500 mil dólares en proyectos de desarrollo sostenible, como mejoramiento de pastos, de infraestructura en las comunidades, programas para el desarrollo de la piscicultura y construcción de un Instituto Superior Tecnológico para apoyar la formación técnica de la población.

Factores económicos: el nivel de endeudamiento de la empresa es cero al segundo trimestre de 2005. Las tasas de interés activas de los mercados de dinero para la empresa son del orden de Libor (2,58%) + 1,2%. Para la empresa las tasas de interés activas en el mercado de capitales a nivel internacional son del orden de Libor (2,58%) + 1,2%.

Con respecto a la devaluación se estima que el tipo de cambio se mantenga en la banda de S/.3,2 a 3,4 por dólar durante el periodo 2003-2005, con un índice inflacionario similar al actual (2,5% anual). De otro lado, el PBI

minero ha crecido 46% en el periodo 2000-2004, fruto de las inversiones efectuadas en nuevos proyectos, esperando un crecimiento similar el 2005.

Factores políticos: en cuanto a la política impositiva, se prevé que el gobierno aplicará una política fiscal moderadamente expansiva, para recuperar la actividad económica hasta el año 2006. De otro lado, la creación de la Ley de Regalías Mineras atenta contra la competitividad minera. Representa un tributo arbitrario ya que afecta un sector determinado de la economía, convirtiendo a la minería nacional en una actividad sujeta a tributación especial y discriminatoria. Por el lado de la legislación ambiental, actualmente se aprobó la Ley General del Medio Ambiente, la misma que incluye exigencias ambientales difíciles que podrían retraer inversiones. La cercanía de las elecciones presidenciales en abril de 2006, prevé una inestabilidad política moderada.

Factores tecnológicos: con respecto a las inversiones en tecnología, la empresa ha adquirido equipos de izaje para transporte de mineral por valor superior a 12 millones de dólares. Se cuenta con comunicación satelital entre todas las unidades de la empresa, además de contar con fibra óptica para el intercambio de información desde el interior de la mina hacia la superficie. Cabe señalar que este sector demanda gran inversión en tecnología que permita un *cash cost* mínimo. Referido a la evolución de procesos productivos, El precipitado electrolítico obtenido es enviado a la planta de fundición para obtener la barra *doré* en la UP Orcopampa. En la UP Uchucchacua se tienen circuitos de flotación diferencial de Ag-Pb y Zn.

Factores ecológicos: la normativa ambiental presenta especial transcendencia en el sector. La empresa cuenta con la certificación ISO 14001; además sus unidades vienen operando a través de los Pama y las nuevas inversiones cuentan con estudios de impacto ambiental. El precipitado electrolítico obtenido es enviado a la planta de fundición para obtener la barra *doré* en la UP Orcopampa. En la UP Uchucchacua se tienen circuitos de flotación diferencial de Ag-Pb y Zn.

Análisis Septe-regional e internacional

Factores sociales: la convulsión social desatada en Bolivia por la explotación del gas natural de Tarija; así como la inestabilidad política tras la caída del presidente Meza, y el enrarecido clima electoral debido a las próximas elecciones presidenciales en diciembre de 2005. Se ha iniciado la construcción de la carretera interoceánica que vincula Perú con Brasil, facilitando el acceso de este país al Pacífico.

Factores económicos: se prevé que continúe el crecimiento económico de China e India, sin descartar un enfriamiento de la economía de Estados Unidos debido a su abultado déficit fiscal. Los fenómenos naturales determinarán un incremento de la demanda de minerales, por lo que, en un escenario realista, el Banco Central de Reserva considera que la tendencia del precio del oro es que se mantenga en el orden de los 415 dólares la onza y el precio de la plata en 5,5 dólares la onza durante el 2005. Otro aspecto a considerar es la tendencia alcista del precio del petróleo.

Factores políticos: en diciembre de 2006 fenecen los beneficios de la Ley de Promoción Comercial y Erradicación de las Drogas que otorga a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, países productores de hoja de coca, beneficios arancelarios para determinados productos. En ese sentido, Perú, junto a Ecuador y Colombia, viene negociando un TLC con EEUU, teniendo como última fecha de negociaciones el mes de noviembre de 2005.

Perú y Chile se encuentran en rondas de negociaciones que permitan suscribir un TLC entre ambos países, que sustituya el Acuerdo de Complementación Económica vigente. Perú exportó en el 2004 a Chile 635 millones de dólares. Por su parte Chile exportó a Perú 471 millones de dólares. Cabe indicar que ese país ya suscribió un TLC con EEUU y actualmente negocia un tratado similar con China.

Las inminentes elecciones presidenciales en Bolivia, Chile y Perú generan incertidumbre política, sobre todo en Bolivia ante el favoritismo del candidato izquierdista Evo Morales que propugna la nacionalización de las empresas mineras.

Factores tecnológicos: la minería demanda el uso de tecnología de punta. En ese orden de ideas, se viene imponiendo el empleo de técnica de sostenimiento Shotcrete, técnica utilizada para el sostenimiento de labores mineras subterráneas (túneles, galerías, rampas y otros) que viene siendo acogida por las empresas mineras a nivel mundial.

Factores ecológicos: los programas de energía alternativa se están convirtiendo en un punto de diferenciación en toda la industria energética a nivel global. Con respecto a los acuerdos internacionales, el Protocolo de Kioto de 1997 que genera puntos discordantes entre la UE y EEUU en el marco de reunión del Grupo de los Ocho realizada en julio 2001. Asimismo, los cambios climáticos refuerzan la imagen desfavorable de las industrias acusadas de contaminantes, como es el caso de la minería.

B. Análisis de la capacidad estratégica

Análisis FODA

Fortalezas

- Es la primera empresa minera nacional. Primer productor de oro en Latinoamérica, y la cuarta productor de plata a nivel mundial.
- Registra la mejor información geológica del Perú.
- Existencia de yacimientos minerales polimetálicos de alta ley-volumen.
- Calificada plana gerencial y recursos humanos capacitados.
- Estrategia y diseño organizacional propicios para el establecimiento de redes.
- Alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros. Ha suscrito contratos de colaboración con Newmont, BHP Billiton, Cominco y participa en Cerro Verde.
- *Cash Cost* o costo efectivo bajo, debido al tipo de yacimiento, a la tecnología empleada, al trabajo en equipo e identificación del personal con la empresa.
- Agresivo programa de exploración en el Perú y Latinoamérica. Se explora en Argentina y Ecuador. En España (Asturias) se explora oro en alianza con la canadiense Rio Narcea Gold Mines.
- Aplicación de políticas de seguridad y medio ambiente responsables. Se obtuvo la certificación 5 estrellas NOSA en seguridad y se ha certificado en ISO 14001 de gestión ambiental.
- Adecuado sistema logístico que abastece de los bienes necesarios para el trabajo en las unidades de producción.
- Personal altamente identificado con la empresa.
- Situación financiera sólida que permite invertir en nuevos proyectos.
- Reservas, producción y utilidades en crecimiento.
- Lista sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima (BUE.LM) desde 1971 y en la NYSE (Buenaventura) desde 1996.

Oportunidades

- Incremento de precio internacional de los minerales impulsa a compañías mineras a incrementar la explotación y a explorar nuevos yacimientos.
- Incremento de las actividades de fundición para obtener barras Doré en UP Orcopampa; gracias a lo cual se disminuyen los costos de flete y se agrega valor a la producción extractiva, ya que se reemplaza concentrado por barras.
- Inminente puesta en marcha de la planta de cianuración de plata en la UP Uchucchacua.
- A fin de incrementar las reservas de mineral se exploran prospectos mineros en Argentina (Patagonia), Ecuador y España (Asturias).
- Incremento de su participación en proyectos mineros en los que toma parte: Cerro Verde.
- Constante desarrollo tecnológico del sector.
- Acceso a nuevas tecnologías que facilitan la exploración y explotación. Continuo desarrollo en el sector.

Debilidades

- Concentración de labores de exploración en el ámbito nacional, lo cual limita su participación en el mundo globalizado.
- Imagen desfavorable como agente contaminante.
- Relaciones comunitarias potencialmente conflictivas.
- Pasivos ambientales por malas prácticas anteriores en el sector. Hay minas cuyo plan de cierre se viene ejecutando.
- Planes débiles de contingencia en caso de accidentes medioambientales en algunas UP de la compañía.
- Producción de concentrados de plata sin mayor valor añadido.

Del análisis efectuado se puede concluir que en el caso de Buenaventura, sus fortalezas son mayores que sus debilidades. La actual coyuntura con precios altos para el oro y la plata fortalecen la posición de la empresa, la cual se refuerza con una sólida posición financiera.

Amenazas

- Caída del precio internacional de los minerales.
- Reducción de las tasas de crecimiento de China e India.
- Políticas fiscales de gobierno que incrementen los costos de producción y disminuyan la competitividad del sector. Persisten las regalías mineras.
- Posibilidad de ingreso al Perú de alguna corporación que adquiera unidades locales y desplace a Buenaventura como productor.
- Conflictos sociales entre las empresas mineras y comunidades campesinas instigadas por las ONG *ambientalistas*.
- Legislación ambiental excesivamente rigurosa y onerosa.
- Agotamiento de los recursos naturales
- Aparición de productos sustitutos.

Del análisis de la matriz EFE, se puede afirmar que las oportunidades para Buenaventura son mayores a las posibles amenazas. En la actualidad, los conflictos con las comunidades campesinas supera el impacto que pudiese tener la aplicación de nuevas políticas impositivas.

Sobre los autores

Enrique LOUFFAT OLIVARES

elouffat@esan.edu.pe

Profesor del área de Administración de la Universidad ESAN. Obtuvo el doctorado (Ph.D.) y la maestría (M.Sc.) en Administración en la Universidad de Sao Paulo, Brasil. Licenciado en Administración de la Universidad de San Martín de Porres, hizo estudios de posgrado en Gestión de Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido investigador visitante en la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Egade/Itesm), México, y del Instituto de Pesquisas Energéticas y Nucleares (IPEN), con sede en Sao Paulo. Consultor e investigador, ha publicado tres libros y múltiples artículos sobre los temas de su especialidad.

Víctor HERNÁNDEZ DÍAZ

vhernandez@buenaventura.com.pe vimahedi@esan.org.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, e ingeniero de Minas de la Universidad Nacional de Ingeniería. Con amplia experiencia en planificación, diseño y explotación de minas subterráneas, diseño y construcción de piques, ha participado en la ampliación de las plantas de procesos de Uchucchacua (cianuración y fundición de plata) y en la implementación de sistemas de seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad. Actualmente se desempeña como superintendente de Planeamiento e Ingeniería de la Unidad de Producción de Uchucchacua (Compañía de Minas Buenaventura SAA).

Ricardo INGAR PINEDO

ringar@esan.org.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General y Negocios Internacionales, egresado de la Maestría de Derecho Internacional Económico de la Pontificia Universidad Católica del Perú y abogado de la Universidad de Lima. Experiencia en derecho empresarial, gestión municipal, comercio exterior y negocios internacionales; también es agente de aduana. Ha trabajado en el área legal del Banco Continental y asesora actualmente a empresas y gobiernos locales y regionales.

Luis MAVILA SALON

lmavila@esan.org.pe lmavila@sunat.gob.pe

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, y contador público de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Amplia experiencia en temas aduaneros, auditoría y administración. Integró el equipo que realizó la modernización de la Superintendencia Nacional de Aduanas, entidad donde trabaja actualmente.

Camilo VENTO ZOROZABAL

cvento@esan.org.pe cventoz@hotmail.com

Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN, con mención en Dirección General, e ingeniero electricista de Universidad Nacional del Callao. Experiencia laboral y desarrollo profesional en empresa distribuidora de energía eléctrica y en empresa de servicios eléctricos. Ha trabajado en el área comercial de Edelnor, en mejora de procesos comerciales y gestión de nuevos negocios, y en CAM Perú, como ejecutivo responsable de implementación de sistemas de calidad (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001), gerenciamiento de los servicios de certificación de materiales y equipos, eficiencia energética, servicios comerciales masivos, además de participar en proyectos corporativos relacionados con sistemas de medición en Chile y Argentina.

Impreso por demanda en
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.
en setiembre de 2008
Av. Grau 1430, Barranco
Teléfono: 252-9025 Fax: 252-9852
editorialcordillera@terra.com.pe
www.editorialcordillerasac.com