

La Responsabilidad Social Corporativa, su significado en minería y su integración en el día-a-día de las operaciones*

♦ José A. Botín
 Universidad Politécnica de Madrid (España)
 jabotin@iies.es

Hay, la mayor parte de las compañías mineras presentan su compromiso con los valores de la sostenibilidad en sus declaraciones de Visión de negocio y políticas de empresa. Sin embargo, no muchas logran una integración eficiente de esos valores en los niveles operacionales de la organización. El compromiso corporativo es condición esencial, pero no suficiente, para la integración de la sostenibilidad. Otra condición esencial es una cultura empresarial en la que la sostenibilidad sea un valor profesional, de modo que esté motivada por el compromiso personal más que por cumplir una norma. Además, el proceso requiere de una estructura organizativa dotada de mecanismos, roles integradores y sistemas de gestión específicos.

El Desafío de la Gestión Sostenible en la Industria Minera

La industria minera es esencial para la prosperidad económica y la mejor calidad de vida pero, por importantes que sean sus beneficios, la actividad minera produce impactos sociales y ambientales sobre la comunidad que exigen una práctica responsable. Muchas empresas han asumido este reto y han declarado su compromiso con los valores de la sostenibilidad. Sin embargo, la percepción sobre la gestión ambiental y social de la industria minera sigue siendo negativa.

El 2002, el UNEP (United Nations Environment Programme) publicó un documento titulado "Berlín II Guidelines for Mining and Sustainable Development" en el que se declara que "Si se define desarrollo sostenible como la integración de consideraciones sociales y medioambientales, un proyecto minero que sea desarrollado, operado y cerrado de modo social y ambientalmente aceptable puede considerarse como una contribución al desarrollo sostenible".

En esta visión, el concepto de gestión sostenible se refiere a: "El modo de gestión que integra los aspectos

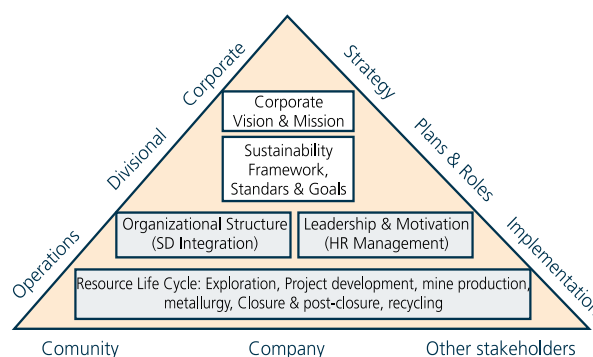


Figura 1. Gestión Sostenible en la Empresa de Materias primas Minerales: Un Modelo Integrado.

económicos, ambientales y sociales en las operaciones, aspirando a generar beneficios a largo plazo a todos los partícipes, incluso los accionistas, y asegurar el apoyo, cooperación y confianza de la comunidad local en la que la compañía opera".

En la práctica, gestión sostenible se refiere al proceso de implantación en las operaciones día-a-día de los principios de sostenibilidad expresados por los estatutos sociales de la compañía. Para ello, es esencial: i) Una estructura organizativa que facilite la integración completa de la sostenibilidad en los procesos de decisión y ii) Una gestión dirigida a conseguir una cultura que asuma la sostenibilidad como un valor profesional y de negocio.

En consecuencia, la gestión sostenible supone un auténtico reto para la industria minera. Este hecho se pone de manifiesto en todos los "Marcos para el Desarrollo Sostenible" propuestos por muchas iniciativas de entidades que ofrecen orientación a la industria minera (ICMM, Global Compact y otras). Como ejemplo, el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), propone los "10 Principios de Desarrollo Sostenible", todos orientados a asuntos de implantación de estrategias, integración estructural, mejora continua y otras tareas que suponen retos de gestión.

La visión de gestión sostenible aquí propuesta, representada en el modelo gráfico de la Figura 1, articula los conceptos anteriores. En este modelo, la sostenibilidad debe estar integrada verticalmente a tres niveles organizativos

* Este artículo resume el contenido de la conferencia presentada por el autor en PERUMIN'2009 (Arequipa, Perú)

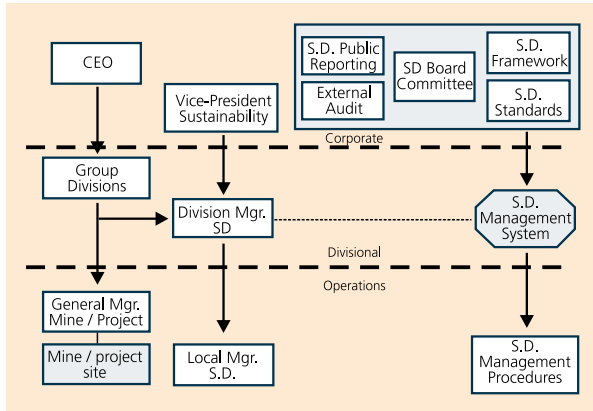


Figura 2. The process of integration of sustainability in the company structure.

(Corporativo, divisional y operaciones) y a tres niveles funcionales (estrategia, planificación e implementación). Además, la implementación de las metas de sostenibilidad en todas las fases del ciclo de vida del recurso, requiere de una estructura organizativa dotada de los mecanismos de integración adecuados y de una cultura empresarial en la que la sostenibilidad sea un valor profesional y de negocio.

Desde la perspectiva del accionista, hay amplia evidencia de la relación entre la eficacia en la gestión ambiental y social y los resultados económicos, es decir, de la "Sostenibilidad como caso de negocio". En definitiva, cualquier integración eficiente de la sostenibilidad debe estar motivada por consideraciones de beneficio económico, es decir, que la gestión sostenible debe resultar en la mejora de la rentabilidad y del valor para los accionistas y para ello, es preciso cuantificar los beneficios potenciales y los costes asociados a la sostenibilidad.

La evaluación cuantitativa de los beneficios potenciales de la gestión sostenible es tarea compleja que sobrepasa los objetivos de este artículo, aunque a nivel conceptual éstos beneficios se enumeran mas abajo:

- Potenciar el prestigio y mejorar el perfil de riesgo de la sociedad.
- Mejora de la eficiencia de las operaciones derivados de la implementación de sistemas de gestión (e.g., ISO 14001, ISO 9001), y la filosofía de mejora continua asociados a la gestión sostenible.
- Ventaja estratégica por acceso a nuevos recursos minerales a costes más bajos y con menor tasa de fracaso en los proyectos.
- Ventaja estratégica en la contratación y retención de recursos humanos por mayor capacidad de liderazgo y motivación, mayor iniciativa y capacidad de decisión a niveles más bajos.
- Mayor facilidad y menor coste para la financiación de proyectos derivados de la percepción por parte de los inversores de que la "Licencia Social" implica

<p>PARTICIPES ASOCIADOS AL NEGOCIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Accionistas ■ Empleados ■ Clientes, contratistas y proveedores ■ Instituciones financieras y de inversión
<p>GOBIERNO Y AUTORIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Agencias del Gobierno ■ Autoridades Nacionales, Regionales y locales ■ Legisladores y Poder Judicial ■ Fuerzas de Seguridad
<p>ORGANIZACIONES INTERNACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ONU (CSR, Derechos humanos, Medio ambiente..) ■ Entes Regionales (EU, OECD, ASEAN, OAS..) ■ Organizaciones Económicas (FMI, Banco Mundial, ..) ■ Iniciativas multi-participante (ICMM, PDAC,..)
<p>PARTICIPES SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Comunidades Locales ■ Propietarios de la tierra ■ Sindicatos de trabajadores ■ Asociaciones Profesionales ■ Sectores económicos (agricultura, turismo, industria.) ■ ONG's (Ecologistas, derechos humanos, etc..) ■ Medios (prensa, líderes de opinión, ..) ■ Instituciones políticas y religiosas ■ Minorías (Aborígenes, grupos marginales..) <p style="text-align: right;">(After G. Ovejero)</p>

Tabla 1. Algunos participes típicos en proyectos mineros.

menor riesgo financiero para la financiación de nuevos proyectos.

- Menores costes de proyectos por la mejor relación con los "participes" y más rápida obtención de los permisos.

La consecución de estos beneficios implica asumir los costes derivados de una mayor estructura organizativa, la participación en proyectos comunitarios y, en general, los costes de lograr y mantener la "Licencia social".

Estrategia Corporativa y Sostenibilidad

Rebollo, describe algunos aspectos estratégicos clave para la sostenibilidad en la minería, que comentamos más abajo:

Al contrario que en la mayoría de los negocios, al descubrir un yacimiento, quedan prefijada la ubicación geográfica y otros parámetros de negocio como el entorno político, la disponibilidad de agua y electricidad, la infraestructura de transportes y el clima. Poco podemos hacer para modificar estos aspectos.

La sociedad aún considera que minería y metalurgia son una amenaza y una actividad peligrosa. Por ello su gestión sostenible requiere de la "Licencia Social para operar". Este hecho obliga a que la planificación estratégica de estas actividades se centre no solamente en aspectos operacionales, financieros y de mercado, sino que también estudie las implicaciones sociales, políticas y ambientales que puedan ser críticas para su viabilidad.

La reputación corporativa es un importante activo para la empresa minera que puede ser potenciada por una estrategia inteligente o degradado por políticas equivocadas y mala comunicación. Una buena reputación facilita la aceptación de la empresa minera por su entorno social y, como resultado, mejora su capacidad competitiva en otros aspectos estratégicos.

Otra importante especificidad estratégica de la industria minera es el relativamente reducido número de actores y la presencia internacional, incluso global, de muchos de ellos. Este hecho hace que los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa alcancen a veces una importancia estratégica extrema.

En el nivel operaciones, quizá el aspecto estratégico clave para la gestión sostenible es el de las relaciones con los Partícipes o "Stakeholders". En este contexto, un "stakeholder" es cualquier persona o entidad que puede afectar o ser afectada positiva o negativamente por la actividad de la empresa. Aunque este concepto es aplicable a cualquier actividad económica, es en la minería donde adquiere más interés estratégico por la gran diversidad y magnitud de los impactos potenciales (positivos o negativos) y por la controversia social que ha rodeado a la minería a lo largo de la historia.

La interacción con cada uno de los partícipes requiere planteamientos específicos pero cualquier interacción eficaz con los partícipes de un proyecto minero exige objetivos claros, confianza mutua y transparencia informativa. En la Tabla 1 se relacionan algunos de los partícipes más típicos en un proyecto minero. La identificación e implicación de los partícipes clave de un proyecto u operación minera es esencial para la gestión sostenible. No hay reglas fijas para la identificación aunque citamos por su interés, la recomendación del Banco Mundial que sugiere comenzar el proceso de identificación mediante preguntas tales como:

- Quiénes son los "sin voz" por los que podría ser necesario hacer un esfuerzo especial?
- Quiénes son los representantes de los que probablemente resulten afectados?
- Quién es posible que se movilice a favor o en contra de las acciones previstas?
- Quién puede mejorar con su participación la eficacia de las acciones previstas o hacerlas menos eficaces por su no-participación u oposición abierta?
- Quién puede contribuir con recursos técnicos y financieros?
- Quién tendría que cambiar de actitud para que los esfuerzos tengan éxito?

Responsabilidad Social Corporativa

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (World Business Council for Sustainable Development) define Responsabilidad Social Corporativa (CSR) como "Un

ESTANDARES DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- 1 Liderazgo, Estrategia y Responsabilidad
- 2 Planificación y Recursos
- 3 Comportamiento, Percepción y Competencia
- 4 Comunicación y Compromiso
- 5 Riesgo y Gestión del Cambio
- 6 Peligros Catastróficos
- 7 Cumplimiento Legal y Control de Documentos
- 8 Integridad de las Operaciones
- 9 Higiene y Medicina Laboral
- 10 Medio Ambiente, Biodiversidad y Paisaje
- 11 Contratistas, Proveedores y Asociados
- 12 Compromiso con Sociedad y Comunidad
- 13 Gestión del Ciclo de Vida – Proyectos y Operaciones
- 14 Servicios al Producto
- 15 Gestión de Incidentes
- 16 Seguimiento y Revisión
- 17 Emergencias, Crisis y Continuidad del Negocio

(Fuente: Xstrata Plc, 2008)

Table 2. Estándares de Desarrollo Sostenible Típicos en la Empresa Minera.

compromiso permanente de la empresa de actuar éticamente y contribuir al desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, la comunidad local y la sociedad en general". Considerado como un valor de negocio, la CSR facilita el mantenimiento de la licencia social para operar, el acceso a recursos financieros, una mejor reputación y el compromiso y colaboración de los partícipes, incluyendo los empleados, y en conjunto potencia la gestión sostenible y la reducción del riesgo de negocio.

También se entiende que CSR implica la aceptación voluntaria por la empresa de estándares de responsabilidad social, sostenibilidad y ética, por encima y más allá de las exigencias legislativas. En este sentido, las empresas pueden adherirse a los códigos de conducta y marcos de desarrollo sostenible acreditados internacionalmente, como son:

- The International Council of Mining and Metals (ICMM).
- The United Nations Global Compact (www.unglobalcompact.org).
- The Prospectors and Developers Association of Canada - PDAC (<http://www.pdac.ca/>).
- Global Reporting Initiative - GRI (<http://www.globalreporting.org/>).

En casi todos los casos, estos valores corporativos incluyen consideraciones sobre ética, licencia social y seguridad que implican un compromiso claro con códigos de conducta y estándares sobre empleados, las comunidades locales y el medio ambiente y partícipes/inversores.

Gestión de Recursos Humanos y Licencia Social

Probablemente, uno de los principales riesgos que hoy día afronta la empresa minera radica en su capacidad para ganar y mantener la licencia social para operar. Aunque la capacidad legal para operar resulta del permiso de las Administraciones Públicas, este derecho a explotar es en la práctica no más

válido que la licencia social –explícita o implícita - que otorgan las comunidades potencialmente afectadas y otros partícipes. Para conseguir esta licencia social, la empresa minera ha de conceder a las comunidades locales beneficios tangibles y contribuir a la mejora de la calidad de vida de los residentes durante y después de la explotación.

La licencia social es un pacto acordado entre la empresa minera, las comunidades afectadas y otros partícipes. Además, se trata de un pacto de naturaleza dinámica que ha de preservarse en el tiempo mediante su adaptación a los cambios y nuevas circunstancias que afecten tanto a la empresa como a la comunidad.

Los empleados juegan un papel fundamental, a veces pasado por alto, en facilitar la licencia social. Freeman (2009)[6] afirma que los empleados son un importante conducto para diseminar información sobre la empresa y sus prácticas al público en general y, por ello, cualquier aspecto de gestión de recursos humanos tiene un impacto, directo o indirecto, sobre la reputación de la empresa y la percepción que sobre ella tienen las comunidades locales. Además, los empleados son clave en devolver a la empresa información importante sobre asuntos sociales y de la comunidad, una retroalimentación que es crítica

en la evaluación de resultados de programas sociales y en identificar los factores clave para determinar las necesidades de la comunidad y posibilidad de conflictos.

La ética y la cultura empresarial son posiblemente las dos áreas de gestión de recursos humanos más críticas para la sostenibilidad. Implícitamente, la ética de una empresa se caracteriza por el comportamiento de sus empleados. Los aspectos éticos son complejos y superan el alcance de este artículo. Baste decir aquí que aunque las empresas disponen a menudo de códigos éticos, estándares y políticas que definen con precisión los límites de la conducta ética de sus empleados, en realidad la ética de la empresa suele quedar definida por el comportamiento y decisiones de los empleados en aspectos o áreas "grises", es decir, cuando la ausencia de un código o standards que sea aplicable, el empleado actúa o se comporta siguiendo su propio criterio

en web

Lea el texto completo del presente trabajo técnico en:

mineriaonline.com.pe



Transmin Metallurgical Consultants

- Modeling
- Simulation
- Plant optimization

- Metallurgical testwork
- Plant design
- Feasibility studies



La Perricholi 110, San Isidro, Peru
+51 1 441 4554
www.transmin.com

Reducing costs
Increasing recoveries
Caring for the environment
Solving problems