



MIGUEL CERVANTES

Director Ejecutivo de
CCPM Grupo Consultor

Retos de la gestión social en la industria minera

En los últimos años la industria minera ha evidenciado un avance significativo en la comprensión y manejo de los temas sociales. Sin embargo, éste tema no está todavía integrado en el corazón de su actividad. En este sentido el funcionamiento de la actividad extractiva no está diseñado para gestionar los temas sociales asociados al desarrollo de sus operaciones. Estos han sido vistos como externos al negocio y, por su naturaleza, se han considerado como poco gestionables en términos de los sistemas internos de las compañías.

Para responder al reto de la gestión social de los proyectos mineros, las empresas del sector deberían enfocarse en tres ejes de mejora para lograr una verdadera licencia social que les permita operar de acuerdo con sus planes y el presupuesto de inversión asignado.

1ER EJE: ESTRATEGIA SOCIAL

Desde el diseño del caso de negocio, es necesario integrar el factor social en la estrategia del proyecto. Se trata de implementar una lectura adecuada de su entorno social para poder considerar distintos escenarios sociales y sus respectivos impactos en términos de tiempo y de presupuesto. Al hacerlo, el factor social se vuelve una de las variables clave de la estrategia del proyecto, tales como suelen ser los niveles de leyes del yacimiento, la rentabilidad proyectada, el diseño técnico y sus limitaciones, entre otras.

En ese sentido tener una estrategia social integrada al caso de negocio da más

agilidad a las empresas cuando enfrentan dificultades en su relacionamiento y necesitan adaptarse rápidamente a las modificaciones de su entorno social.

2DO EJE: EQUIPOS SOCIALES Y SISTEMA DE GESTIÓN SOCIAL

Una vez definida la estrategia, viene el tiempo de su implementación por el área social de la empresa. Para cada etapa del proyecto, se necesitan perfiles distintos del más generalista (etapas iniciales de exploración) al más especializado (construcción, operación y cierre). En un mercado laboral cada vez más competitivo y en el cual existe un número limitado de personal calificado disponible, las empresas del sector deberían invertir en la construcción de capacidades internas para manejar la gestión social del proyecto. Se requiere de un programa de capacitación continuo y planificado para asegurar que el proyecto pueda siempre contar con el personal que necesite.

Además de un área social competente, es necesario desarrollar un sistema de gestión social organizado alrededor de objetivos, procesos e indicadores que

concurran al logro de los objetivos del negocio.

3ER EJE: CULTURA CORPORATIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La cultura de responsabilidad social de un proyecto no se decreta, más bien se construye en el tiempo.

El área social debe convertirse en el líder del tema y permear todas las demás áreas del proyecto para persuadir las sobre la importancia de la gestión integrada del tema social en el éxito del proyecto.

El proceso de desarrollo de dicha cultura requiere una comprensión fina de las distintas culturas que existen tanto en la empresa como en su entorno. Es necesario encontrar los puntos de convergencia que podrán servir de base común en un inicio.

Comunicación, movilización, gestión del cambio, capacitación, curva de aprendizaje, guías de buenas prácticas e incentivos son algunas de las herramientas que podrán apoyar el desarrollo de la cultura deseada.

“TENER UNA ESTRATEGIA SOCIAL INTEGRADA AL CASO DE NEGOCIO DA MÁS AGILIDAD A LAS EMPRESAS CUANDO ENFRENTAN DIFICULTADES EN SU RELACIONAMIENTO (...)”.