

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

**FACULTAD DE INGENIERÍA GEOLÓGICA MINERA Y
METALURGICA**



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN ESTRUCTURAS EN RED
CASO: MINA UCHUCCHACUA**

INFORME DE COMPETENCIA PROFESIONAL

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE MINAS**

PRESENTADO POR:

VICTOR MANUEL HERNANDEZ DIAZ

**LIMA – PERU
2009**

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCION	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Justificación del Tema de Estudio	4
1.4. Alcance y limitaciones del estudio	5
1.5. Contenido de la Tesis.....	6
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	7
2.1. Modelo Conceptual.....	7
2.2. Administración Estratégica.....	8
2.2.1. <i>Estrategia</i>	9
2.2.2. <i>Elementos de la Administración Estratégica</i>	9
2.2.3. <i>VARIABLES e Indicadores de la Administración Estratégica</i>	11
2.3. Cultura Organizacional.....	13
2.3.1. <i>Antecedentes:</i>	13
2.3.2. <i>Concepto de Cultura Organizacional</i>	14
2.3.3. <i>Procesos Humanos</i>	15
2.3.4. <i>Clases de Cultura Organizacional</i>	17
2.3.5. <i>VARIABLES e Indicadores de la Cultura Organizacional</i>	18
2.4. Estructura Organizacional en Red	20
2.4.1. <i>Antecedentes</i>	20
2.4.2. <i>Concepto de Estructura Organizacional en Red</i>	21
2.4.3. <i>Elementos de la Estructura Organizacional en Red</i>	22
2.4.4. <i>Tipologías</i>	22
2.4.5. <i>VARIABLES e indicadores de la Estructura Organizacional en Red</i>	24
2.5. Listado de variables e indicadores del estudio	25
CAPITULO III. METODOLOGIA	26
3.1. Tipo de Estudio:.....	26
3.1.1. <i>Investigación Mixta: Cualitativa - Cuantitativa:</i>	26
3.1.2. <i>Nivel Descriptivo:</i>	27
3.1.3. <i>Unidad de análisis: Unidad de Producción Uchucchacua</i>	27
3.2. Proceso Metodológico	31
3.3. Fuentes y técnicas de recolección de información:	31
3.3.1. <i>Encuesta</i>	32
3.3.2. <i>Entrevistas:</i>	35
3.3.3. <i>Observación:</i>	36
3.4. Tratamiento Analítico de la Información	36
3.4.1. <i>De la Encuesta Aplicada</i>	37
3.4.2. <i>De la Entrevista</i>	44
CAPITULO IV: LA CULTURA ORGANIZACIONAL LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN RED. CASO: UP UCHUCCHACUA - BUENAVENTURA.	47
4.1. Contextualización del Sector Minero	47
4.1.1. <i>La minería en el mundo</i>	47
4.1.2. <i>La minería en el Perú</i>	50
4.2. La Cultura Organizacional.....	53

4.2.1.	<i>La Cultura Organizacional en Buenaventura</i>	53
4.2.2.	<i>La Cultura Organizacional en UP Uchucchacua</i>	55
4.3.	La Administración Estratégica	57
4.3.1.	<i>La Administración Estratégica en Buenaventura</i>	58
4.3.2.	<i>La Administración Estratégica en Uchucchacua</i>	58
4.4.	La Estructura Organizacional en Red de UP Uchucchacua.....	59
4.4.1.	<i>Actores de la Estructura Organizacional en Red</i>	59
4.4.2.	<i>Condicionantes de UP Uchucchacua</i>	67
4.4.3.	<i>Componentes de UP Uchucchacua</i>	69
CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....		72
5.1.	Resultados sobre el Objetivo General.....	72
5.2.	Resultados sobre los Objetivos Específicos.	73
5.3.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.4.	Discusión	92
5.5.	Conclusiones.....	94
5.6.	Recomendaciones	96
ANEXO 1: CONACAMI		97
ANEXO 2: MECANISMOS PARA DESCUBRIR LA CULTURA EN LA EMPRESA.....		101
ANEXO 3: VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO		102
ANEXO 4: ENCUESTA APLICADA		105
ANEXO 5: DETALLE DEL ANALISIS FACTORIAL.....		109
ANEXO 6: MATRICES DE ENTREVISTAS REALIZADAS.....		137
ANEXO 7: GUIAS DE OBSERVACION Y FOTOGRAFIAS.....		145
ANEXO 8: ANALISIS TABULAR DE LAS VARIABLES.....		150
ANEXO 9: ORGANIGRAMA DE UP UCHUCCHACUA		154
ANEXO 10: PROYECTOS A FAVOR DE LA COMUNIDAD		155
ANEXO 11: ANALISIS ESTRATEGICO DE BUENAVENTURA		156
ANEXO 12: INFORME DE FISCALIZACION DEL M.E.M.		160
ANEXO 13: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS		161
ANEXO 14: GLOSARIO DE TERMINOS		162
ANEXO 15: PRODUCCION NACIONAL DE PLATA		168
ANEXO 16: PRODUCCION NACIONAL POR EMPRESAS.....		169
ANEXO 17: PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE PLATA		170
ANEXO 18: PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS DE PLATA.....		171
ANEXO 19: PRINCIPALES MINAS DE PLATA.....		172
ANEXO 20: PRECIO INTERNACIONAL DE LA PLATA 2008-2004		173
ANEXO 21: PRECIO INTERNACIONAL DE LA PLATA 2003-2002		174
ANEXO 22: PRECIO INTERNACIONAL DE LA PLATA 2001-2000		175
ANEXO 23: EXPORTACIONES MINERALES DEL PERU 2007-2008		176
BIBLIOGRAFIA		177

LISTA DE FIGURAS

2.1. Modelo teórico considerando la organización en red.....	7
2.2. Modelo del Proceso de Administración Estratégica.....	10
2.3. Polired local.....	23
3.1. Flujograma de la metodología aplicada.....	31
5.1. Evolución del indicador de la variable: Motivación.....	80
5.2. Evolución del indicador de la variable: Compromiso.....	82
5.3. Evolución del indicador de la variable: Comunicación.....	84
5.4. Evolución del indicador de la variable: Ambiente.....	86
5.5. Evolución del indicador de la variable: Innovación.....	87
5.6. Evolución del indicador de seguridad (severidad).....	90
5.7. Evolución del indicador de productividad.....	91
5.8. Evolución del indicador de Costos de Operación.....	92

LISTA DE TABLAS

2.1. Listado de variables e indicadores de la investigación.....	25
3.1. Listado de preguntas por secciones.....	33
3.2. Resultados estadísticos de la encuesta aplicada.....	43
4.1. PBI sector minería e hidrocarburos – dic. 2008.....	52
4.2. Cronología 1960-2008 de hechos ocurridos en UP Uchucchacua.....	57
4.3. Principales accionistas.....	65

RESUMEN EJECUTIVO

La minería es el principal rubro de exportaciones del país, siendo un sector con altas ventajas competitivas considerando los inmensos recursos mineros existentes. En el caso de la plata, nuestro país es el primer productor mundial con una producción de 118.3 millones de onzas el 2008 y, la mina Uchucchacua es la cuarta productora en el mundo con 11.42 millones de onzas. El precio de la plata se incrementó significativamente de USD 4.39 por onza el 2001 a USD 15.2 en el 2008. Paradójicamente, el sector minero atraviesa por un momento crítico en nuestro país, caracterizado por los conflictos sociales que giran en torno de una supuesta falta de aporte al desarrollo, contaminación del medioambiente, desconocimiento de las costumbres de las comunidades campesinas e incumplimiento de la normatividad vigente.

En este especial entorno, las empresas mineras buscan adoptar estrategias que incrementen sus volúmenes de producción y reduzcan sus costos, a efecto de aprovechar el alto precio que registran los minerales metálicos.

Considerando el contexto descrito, se propone un modelo teórico nuevo que comprende la influencia de la cultura organizacional en la administración estratégica, con un enfoque que considera la estructura organizacional en red aplicado al sector minero.

Se eligió este sector económico debido a que en el país se ejecutan y se tienen en proyecto operaciones de mediana y gran envergadura, en las cuales se puede aplicar este modelo de administración. La unidad de análisis seleccionada es la Unidad de Producción Uchucchacua de Compañía de Minas Buenaventura, ya que además de su importancia

como cuarta productora mundial de plata, durante sus 34 años de operaciones, no se registran conflictos sociales significativos.

Las fuentes utilizadas durante el estudio han sido primarias y 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, Internet y documentación interna de carácter reservado de la UP Uchucchacua.

El desarrollo del modelo teórico planteado demuestra que la cultura organizacional por la interacción con los actores de la estructura organizacional en red se ha visto fortalecida, ya que la UP ha readecuado su cultura, y ha mejorado sus relaciones no sólo internamente, que se replanteo la capacitación con mayores horas hombre sino con los diferentes actores, así tenemos, que para atender a las comunidades campesinas se creó un área a cargo de un Ingeniero hijo de comuneros, entablando canales de comunicación directos a través de personas que trabajan directamente con cada comunidad, los compromisos con los diferentes miembros de la red se cumplen de acuerdo a lo acordado, los directivos de la compañía, cada cierto tiempo se relacionan con la Comunidad campesina con un liderazgo amigable, entablando diálogos con ellos, se usa tecnología de última generación y procesos limpios, con lo que se demuestra el cumplimiento de actividades de seguridad y conservación del medioambiente, con todas estas acciones se crea un clima favorable que les permite tener a los trabajadores identificados con la UP, a los miembros de la comunidad identificados con ella, a las autoridades, asegurando los permisos, convirtiéndose la cultura organizacional en un factor crítico de éxito de la administración estratégica.

Se recomienda que el presente estudio sirva como un elemento inicial para que otras empresas del sector minero, puedan identificar factores críticos de éxito y mejorar su cultura organizacional y por ende la administración estratégica de sus organizaciones.

CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema

En las últimas décadas eventos de impacto mundial como las dos crisis del petróleo (1972, 1978), el desarrollo del fenómeno de la “Globalización”, la crisis financiera asiática (1997) y la generalización de nuevas y estrictas legislaciones ambientales (a partir de los 70), provocaron a muchas industrias, y en especial a la minera, a buscar su supervivencia económica, redirigir sus esfuerzos de desarrollo y concertar su filosofía empresarial hacia el concepto de Desarrollo Sostenible (Hinde 2,000; The Mineral Council of Australia, 2001; CEPAL, 2001).

Estos eventos indujeron a la industria minera internacional a realizar esfuerzos en busca de lograr una mayor eficiencia y productividad, con el fin de reducir sus costos, mediante: iniciativas tecnológicas, economías de escala, sistemas de gestión y programas de motivación; así como nuevas oportunidades en busca de grandes yacimientos de minerales, como los ubicados en la antigua Unión Soviética, en China y posteriormente en Latinoamérica; permitiendo a las empresas mineras diversificarse geográficamente, con el fin de evitar las crecientes restricciones y trámites ambientales en países como Australia, EE.UU y Canadá (Hinde 2,000; The Mineral Council of Australia, 2001; CEPAL, 2001).

En nuestro país, en la década de los 90 se dio un proceso de apertura de mercados nacionales a capitales extranjeros, obligando a que las empresas mineras peruanas se adapten a las nuevas condiciones competitivas. Para ello, tuvieron que incrementar sus inversiones en infraestructura, tecnología, mejora de procesos productivos y atender con mayor cuidado la preservación del medioambiente.

En los últimos años el sector minero nacional se benefició con el incremento del precio de los metales y de la demanda mundial; por otro lado, han ocurrido hechos desfavorables, como la tendencia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), como la Corporación Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería-CONACAMI-PERU (Anexo 1), que vienen motivando a las poblaciones para que tomen conciencia de como las empresas mineras afectan en forma negativa su ambiente, argumentando la explotación indiscriminada de los recursos naturales y la contaminación de la tierra, el agua y el aire. Estas situaciones han generado conflictos entre las empresas mineras y las comunidades, entre los principales tenemos: Tambogrande – Piura, año 2003 (Compañía Manhattan); Cerro Quilish – Cajamarca, año 2004 (Empresa Yanacocha); Mina Majaz – Piura, año 2005 (Compañía británica Monterrico Metals) y el caso más reciente de Moquegua.

Durante el 2008, debido a la profundización de la crisis internacional y su impacto sobre la demanda mundial de materias primas, las cotizaciones de los metales básicos se viene corrigiendo a la baja desde julio del 2008, registrando caídas históricas que no se veían en décadas, mostramos algunas cotizaciones: Plomo - 56.6%, Cobre -54.2%, Zinc 47.4%, Plata -31.8%, Estaño 30.3% y Oro -5.5%. La inversión en minería en el 2008 llegó a US \$ 1,684 millones; estas inversiones incluyen, la puesta en marcha del proyecto de oro de Cerro Corona (US \$ 550 millones) y el proyecto también de oro de Corihuarmi, entre otros.

Asimismo, desde mediados de los noventa la evolución de las ciencias administrativas, apoyado por el avance de las Tecnologías de la Información, plantea nuevas formas de estructura organizacional, entre las que destaca **la estructura organizacional en red** que, a diferencia de las propuestas tradicionales, define el

contexto de actuación en términos de dos o más organizaciones en relación simultánea, interactiva y de interdependencia (Louffat, 2004).

La minería peruana es una actividad que genera desarrollo para el país, por su tributación y por el empleo de recursos humanos y materiales, en forma directa o indirecta. En la última década su crecimiento se vio favorecido por las grandes inversiones y las políticas del gobierno que permitieron planificar a largo plazo.

En el nuevo contexto de la minería nacional, producto de los cambios en la economía, el avance de la tecnología y de las comunicaciones; así como, la problemática que significa la presencia de la CONACAMI, dos de las características que deben cumplir las empresas para sobrevivir son: flexibilidad y capacidad de adaptación. Por ello, las empresas mineras deben de modificar su organización jerárquica vertical y convertirla en una de tipo horizontal, aplicando de ser caso el modelo de estructura organizacional en red, orientado a aspectos estratégicos y operativos que les permita tener mayor competitividad.

Para que las empresas mineras puedan adaptarse y ser flexibles necesitan de una cultura organizacional que les permita interiorizar la estrategia impulsada por la Alta Dirección. A diferencia de algunas empresas mineras, la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., ha venido desarrollando un trabajo minero sin contratiempos, ni se ha visto afectado por la presencia de la CONACAMI. Consideramos, que esta situación la convierte en una empresa *siu generis*, que necesita ser estudiada. Por ello, creemos conveniente investigar la cultura de la organizacional y analizar si ésta se ha constituido en un factor crítico de éxito de la administración estratégica en un contexto de estructura organizacional en red.

1.2. Objetivos

Determinar sí 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.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- a. Describir como las organizaciones que conforman la estructura organizacional en red influyen en la cultura de las empresas mineras y la forma como ésta afecta su administración estratégica.
- b. Establecer que indicadores de la cultura organizacional afectan la administración estratégica de empresas mineras que actúan en un contexto de estructura organizacional en red.
- c. 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.

1.3. Justificación del Tema de Estudio

Consideramos que el presente estudio se justifica por:

- **Originalidad:** Se propone un modelo teórico que comprende el estudio de la influencia de la cultura organizacional en las metas de la administración estratégica en un contexto de estructura organizacional en red. Resultando además importante, porque no se ha hallado bibliografía que se aboque al estudio de las tres dimensiones propuestas de manera conjunta.

- **Actualidad:** Es un problema actual, dado que en el país existen muchas empresas mineras que vienen ejecutando o tienen en proyecto grandes operaciones, en las que podría tomarse en cuenta este modelo de administración.
- **Importancia:** Nos puede dar pautas que permitan reorientar la administración estratégica de las empresas mineras hacia un sistema más flexible, que permita mejorar las relaciones internas y externas de la empresa, reducir costos, y garantizar un desarrollo sostenible, toda vez que si bien los resultados del estudio no se pueden generalizar, pueden servir de elemento de juicio para mejorar el manejo administrativo de otras empresas mineras.

1.4. Alcance y limitaciones del estudio

El presente estudio se centrará en el análisis de la cultura organizacional y su influencia en la administración estratégica de la Unidad de Producción Uchucchacua de la Compañía de Minas Buenaventura, dentro de un contexto de estructura organizacional en red; seleccionada por ser la mina número cuatro, a nivel mundial, en la producción de plata. Las limitaciones del trabajo son las siguientes:

- **Teóricas:** Es un tema actual, la Estructura Organizacional en red es un tópico que viene siendo estudiado por varios autores como un avance a la teoría de stakeholders.
- **Operacionales:** La Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., tiene varias Unidades de Producción (UP) en el territorio nacional, por ello el estudio se centra en una de ellas. Asimismo, debido a la ubicación física de la mina, sierra norte del Departamento de Lima, se tiene restricciones de tiempo y acceso que dificultan recoger información primaria o la reconfirmación de las mismas. Esta situación

nos llevó a preparar una visita de 4 días a UP Uchucchacua, y en el lugar recoger la información que sustenta el presente trabajo.

1.5. Contenido de la Tesis

El presente estudio ha sido estructurado en seis (6) capítulos, los mismos que se describen a continuación:

En el capítulo 1 de introducción, se expone una presentación preliminar del trabajo, y contiene lo siguiente: planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, alcance y limitaciones.

En el capítulo 2 se presentan los conceptos teóricos que sirvieron de apoyo para nuestro trabajo, y por ende sustentan el desarrollo de los demás capítulos de la Tesis. El marco teórico consta de las siguientes secciones: modelo conceptual, variables e indicadores del estudio, administración estratégica, cultura organizacional, estructura organizacional en red.

En el capítulo 3 se presenta la metodología seguida para realizar el estudio planteado, el cual consta de lo siguiente: tipo de investigación, fuentes de información y técnicas de recolección de información y el tratamiento analítico de la información.

En el capítulo 4 se contextualiza el sector minero, en el mundo y en el Perú, luego se detalla la cultura organizacional, administración estratégica y estructura organizacional en red de la Compañía de Minas Buenaventura y de la Unidad de Producción Uchucchacua.

En el capítulo 5 se detallan los Resultados arribados en el presente estudio.

En el capítulo 6 se presenta la Discusión, Conclusiones y Recomendaciones del estudio.

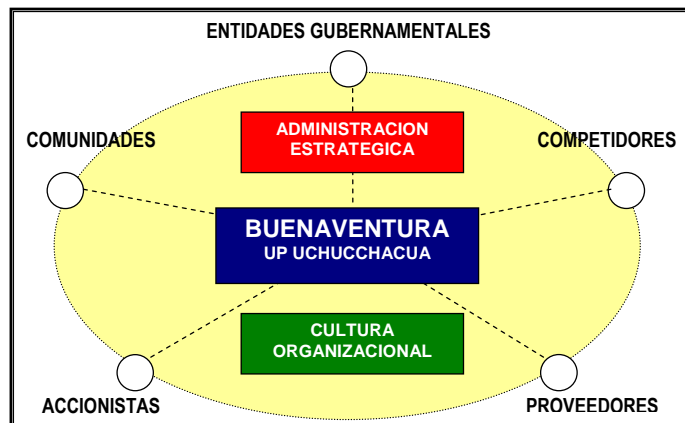
CAPITULO II. MARCO TEORICO

Nuestro trabajo considera el siguiente marco teórico: la administración estratégica, basado en la teoría desarrollada por Johnson y Scholes (2001), Bowman (1995) y David (1997); la cultura organizacional se desarrolla sobre la base de los trabajos de Siliceo, Casares y González (1999), Llorenz (1998); Leme (1996), Robbins (1999), Alves (1997) y Schein (1985); y, la estructura organizacional en red se apoya en los trabajos realizados por Enrique Louffat (2004).

2.1. Modelo Conceptual

Para el desarrollo del trabajo hemos establecido un esquema teórico en el cual Compañía de Minas Buenaventura SAA (BVN ó Buenaventura) se encuentra en un contexto de estructura organizacional en red.

Figura 2.1: Modelo teórico considerando la organización en red



Elaboración: Propia

El modelo teórico propuesto, que se muestra en la figura 2.1, consta de lo siguiente: temas centrales de estudio, Cultura Organizacional, Administración Estratégica y Estructura Organizacional en Red; actores, entidades gubernamentales,

comunidades, competidores, accionistas y proveedores, los directivos y trabajadores de la Unidad de Producción Uchucchacua (UP) están considerados como parte interna.

En el trabajo se han identificado las variables que servirán de base para seleccionar las técnicas, instrumentos e informantes o fuentes, a los que aplicaremos o recurriremos, para obtener la información de las mismas (Caballero, 2000). Asimismo, a cada variable está asociada a sus indicadores relevantes, factibles de medir, verificables, fáciles de interpretar ó utilizables con otros indicadores, que permitan darle validez al trabajo realizado (Franklin, 2001). En el Anexo 3, se detallan las variables e indicadores analizados que sirvieron de base para seleccionar los que fueron utilizados en el estudio (Tabla 2.1, Listado de variables e indicadores del estudio).

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

Para fines didácticos, cada una de las variables e indicadores se muestran luego del marco teórico de Administración Estratégica, Cultura Organizacional y Estructura Organizacional en Red.

2.2. Administración Estratégica

Si bien autores como Johnson y Scholes o Kotler la denominan planeamiento estratégico, para efectos didácticos se uniformizará la denominación como Administración Estratégica.

La Administración Estratégica 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, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y tecnologías de información para obtener el éxito de la organización (Bowman, 1995; David, 1997).

2.2.1. Estrategia

A continuación se presenta la siguiente definición de estrategia:

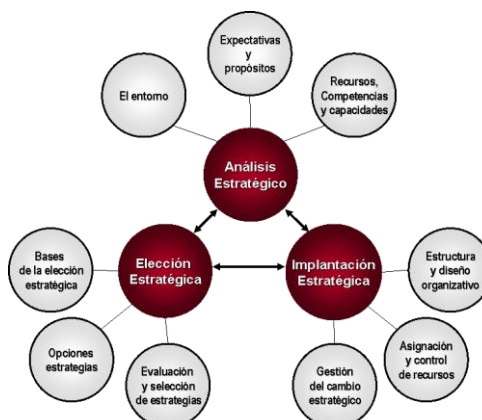
“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders” (Johnson y Scholes,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

2.2.2. Elementos de la Administración Estratégica

La administración estratégica se compone de tres elementos fundamentales: análisis estratégico, elección estratégica e implantación estratégica, en la figura 2.2 se muestra la interacción de estos elementos dentro del proceso de administración estratégica.

Figura 2.2: Modelo del Proceso de Administración Estratégica



Fuente: Johnson y Scholes, 2001: 22

El planteamiento de Johnson y Scholes (figura 2.2) 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 éstos 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 utilizadas por Enrique Louffat (ESAN, 2004) se pueden citar algunas definiciones sobre misión, 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.

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.

a. 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 SEPTTE, que identifica los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización.

b. Elección Estratégica

La elección estratégica se encarga de las decisiones relativas al futuro de la organización y al modo en que ésta 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).

c. Implementación Estratégica

Tanto el análisis 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 pasa 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 la comunicación y los estilos de la **dirección** para dirigir el cambio estratégico. En consecuencia, se evalúan los indicadores definidos por la alta dirección y su evolución.

2.2.3. 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.

a. 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:

$$\textit{Empleados que conocen la misión y Visión / Total de empleados}$$

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 (MEM) de 57 accidentes fatales en 1993, aumento a 120 en 1996, en ese año las empresas, el gobierno y los propios trabajadores adoptan una serie de medidas, ya en el 2008 solamente se han tenido 65 accidentes; con el propósito de controlar estos accidentes se definió los siguientes indicadores:

- **Indicador de Severidad:** expresa la severidad del accidente, toma en cuenta la cantidad de horas hombre perdidas por trabajador producto del accidente.

$$\textit{Cantidad de días perdidos x 10^6 / H.H. Trabajadas}$$

b. 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 (US \$/Onza)

c. Dirección

Esta variable está relacionada con la implantación 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:

Cantidad de Toneladas Cortas Secas de mineral extraído / año

2.3. Cultura Organizacional

Para el desarrollo de la cultura organizacional relacionado con el trabajo, se abordará: antecedentes, conceptos, procesos humanos, clases y mecanismos para descubrir la cultura de la empresa.

2.3.1. Antecedentes:

Para entender que es cultura organizacional, primero debemos conocer que es cultura. Siliceo, Casares y González (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”.

Se complementa este concepto, cuando se define a la cultura en función de las filosofías, 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 (Llorenz, 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, Casares y González, 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, Casares y González, 1999: 47, Schein, 1985).

2.3.2. Concepto de Cultura Organizacional

Para el desarrollo del estudio los términos 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, ésta 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.

2.3.3. Procesos Humanos

La cultura organizacional se genera y transmite a través de los procesos humanos (Siliceo, Casares y González 1999,131), los 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 deben tener en cuenta estos procesos, donde se deben desarrollar 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 más y no de menos 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, Casares y González, 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, Casares, y González (1999: 129): “el nuevo líder en todos los niveles y todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional.”. Coincidentemente Alves (1997: 32) 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”.

En general es el fundador de la empresa quién 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

2.3.4. Clases de Cultura Organizacional

Como hecho importante debemos precisar que cada empresa tiene su cultura, y que la cultura organizacional 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 ésta 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. Pero 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).

Adicionalmente, en el Anexo 2, se describen los mecanismos para descubrir la cultura en la Empresa.

2.3.5. Variables e Indicadores de la Cultura Organizacional

Las variables de la cultura organizacional: motivación, liderazgo, comunicación y compromiso; existentes en la organización, 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:

$$\textit{Horas de capacitación / número de trabajadores}$$

Este indicador medirá cuan 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 UP Uchucchacua se ha definido como indicador:

Percepción de Liderazgo: Promedio de respuestas a la Sección 6 de la encuesta de 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 Proyectos de mejora medioambiental ejecutados / año

La implementación de programas de preservación, 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.

2.4. Estructura Organizacional en Red

2.4.1. Antecedentes

Desde la década pasada 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 competencia 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 y/o servicios, y al mismo tiempo, recorte de costos (Louffat, 2003).

2.4.2. Concepto de Estructura Organizacional en Red

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 nuestro trabajo 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, materiales
- Aumento de capacidad tecnológica, con el fortalecimiento de las operaciones productivas (mejores procesos, instalaciones, etc.)

- Aprendizaje conjunto y desarrollo organizacional
- Mejor acceso a mercado y consolidación de ventajas competitivas
- Fortalecimiento del producto servicio adicionando valor (mejor desempeño, reducción de costos, nuevas utilidades del producto, etc.)
- Estructuración y optimización de procesos de control

2.4.3. Elementos de la Estructura Organizacional en Red

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).

2.4.4. Tipologías

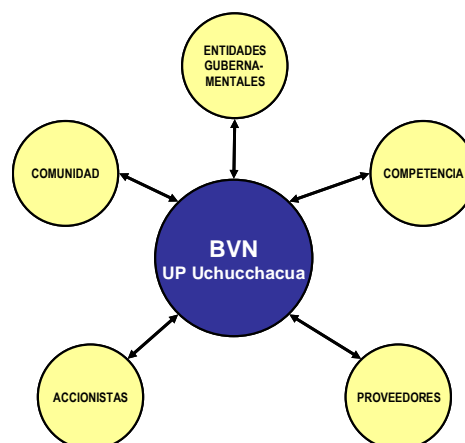
La relación entre las organizaciones socias que forman una estructura organizacional en red, puede atravesar diversos niveles, características y aspectos. Tres dimensiones fundamentales sustentan una relación interorganizacional en red:

- a. Conexiones de actividades, se refieren a la relación e integración de los procesos de transformación y de transacción entre las organizaciones socias.
- b. Conexiones de recursos, referidas a la relación de los elementos tangibles (financieros, materiales, humanos) y también de los intangibles (conocimiento).

c. 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).

Figura 2.3 Polired Local



Fuente: Estructura Organizacional en Red (Louffat, 2004: 42)

La figura 2.3 considera que la interrelación entre los actores de la red y Buenaventura es bilateral, sin embargo para nuestro estudio consideramos que la

cultura de los actores es la que influye en la cultura de UP Uchucchacua y afecta su administración estratégica.

2.4.5. 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, comprendiendo éstas, 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 UP Uchucchacua. El indicador definido es:

Alianzas-Convenios entre actores y 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 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 y su evolución en el tiempo.

2.5. Listado de variables e indicadores del estudio

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. En suma, establecer un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios (Franklin, 2001).

La tabla 2.1 muestra de modo simplificado la relación entre variables e indicadores de cultura organizacional, administración estratégica y estructura organizacional en red de UP Uchucchacua. El detalle de la selección de variables se muestra en el Anexo 3.

Tabla 2.1 listado de variables e indicadores del estudio

Ámbito	Variable	Indicador
Administración Estratégica	Misión y Visión	<u>Empleados que conocen la misión y Visión</u> Total de empleados
	Estrategia y Planeamiento	Indicador de Seguridad - Índice de severidad: Cantidad de días perdidos x 10 ⁶ / H.H. Trabajadas
	Dirección	Costo de Operación: US\$ / onza de plata producida
Cultura Organizacional	Motivación	Productividad: Toneladas Cortas Secas de mineral extraído / año
	Liderazgo	Horas capacitación / # trabajadores
	Compromiso	Percepción de Liderazgo: Promedio Sección 6 Encuesta Encuesta Cultura Organizacional – Enero 2008
	Comunicación	Proyectos de mejora Medioambiental / año Canales comunicación / total áreas
Estructura Organizacional en Red	Ambiente	Alianzas-Convenios entre actores y UP Uchucchacua / año
	Tecnología	Proyectos de innovación / año

Elaboración: Propia

CAPITULO III. METODOLOGIA

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.

3.1. Tipo de Estudio:

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

3.1.1. Investigación Mixta: Cualitativa - Cuantitativa:

La investigación es de tipo mixto, 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 empleo 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, Fernández y Baptista, 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, la recolección de datos, y al evaluar los resultados.

3.1.2. Nivel Descriptivo:

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que ha medido y recolectado datos sobre los diversos aspectos, dimensiones y componentes relacionados a los temas centrales de estudio (cultura organizacional, administración estratégica y estructura organizacional en red) y la interacción de 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, Fernández, Baptista, 2003).

3.1.3. Unidad de análisis: Unidad de Producción Uchucchacua

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

productora mundial de plata, durante sus 34 años de operaciones, no se registran 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, la Compañía de Minas Buenaventura es una de las 10 mayores productoras de oro y plata en el mundo.

El Gerente General es Roque Benavides G. y su Directorio esta compuesto por: Alberto Benavides de la Quintana, Normand Anderson L., Luis Coleridge, Felipe Ortiz de Zevallos, Aubrey Paverd, y Germán Suárez Chávez.

En el Perú explota las minas Julcani y Recuperada, Uchucchacua, Orcopampa y Poracota, Antapite, Shila-Paula e Ishihuinca. Posee además el 43,65 % de participación en Yanacocha, 35.78 % en Sociedad Minera el Brocal, 19.05 % en Sociedad Minera Cerro Verde, 53 % en La Zanja, 40 % en el Proyecto Tantahuatay y 100% en Buenaventura Ingenieros (Bisa) y Consorcio Energético Huancavelica (Conenhua). Prevé para este año producir un total de 1,3 millones de onzas de oro y mientras que la plata escalaría a 19,5 millones de onzas. La minera produjo el año pasado 1,2 millones de onzas de oro y 15,5 millones de onzas de plata.

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. A nivel internacional, la empresa impulsa proyectos auríferos en México, Argentina y España. El presente año la empresa calcula una inversión en exploraciones de US\$ 20,8 millones.

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. El 2008 alcanzó una producción de 2.4 millones de onzas de oro en sus operaciones. El total de onzas oro de la empresa en 54 años alcanza los 17.9 millones (14.4 millones de Yanacocha), en ese mismo período Buenaventura ha producido 359.4 millones de onzas de plata. Su mayor producción argentífera se da en provincia limeña de Oyón, con la mina Uchucchacua (142.9 millones oz.).

Perfil de Unidad de Producción Uchucchacua

UP Uchucchacua está ubicada en la vertiente occidental de los Andes, en el distrito de Oyón, provincia de Oyón, departamento de Lima; entre 4500 y 5000 m.s.n.m. Sus principales productos son: Plata, Zinc y Plomo.

Es un yacimiento subterráneo y cuenta con las minas Socorro, Carmen y Huantajalla. 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 (Shotcrete), arcos metálicos, gatas de fricción y mallas electrosoldadas.
- Acarreo con cargadores de bajo perfil (Scoop), transporte con camiones de bajo perfil (Dumper) de 20 tons de capacidad y 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 4560 mts.

- Relleno de las labores de explotación con material de las labores de avance y con sedimentos producto del tratamiento de minerales (Relleno Hidráulico).

En la UP se procesan 3,000 toneladas por día produciendo dos tipos de concentrados: Plata-Plomo y Zinc.

A la fecha, cuenta con las certificaciones: ISO 14001 (Medio), OHSAS 18001 (Seguridad) e ISO 9001 (Calidad). Además, cumplió con Programa de Adecuación al Medio - PAMA en 2002, en la actualidad se realiza monitoreos de seguimiento.

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

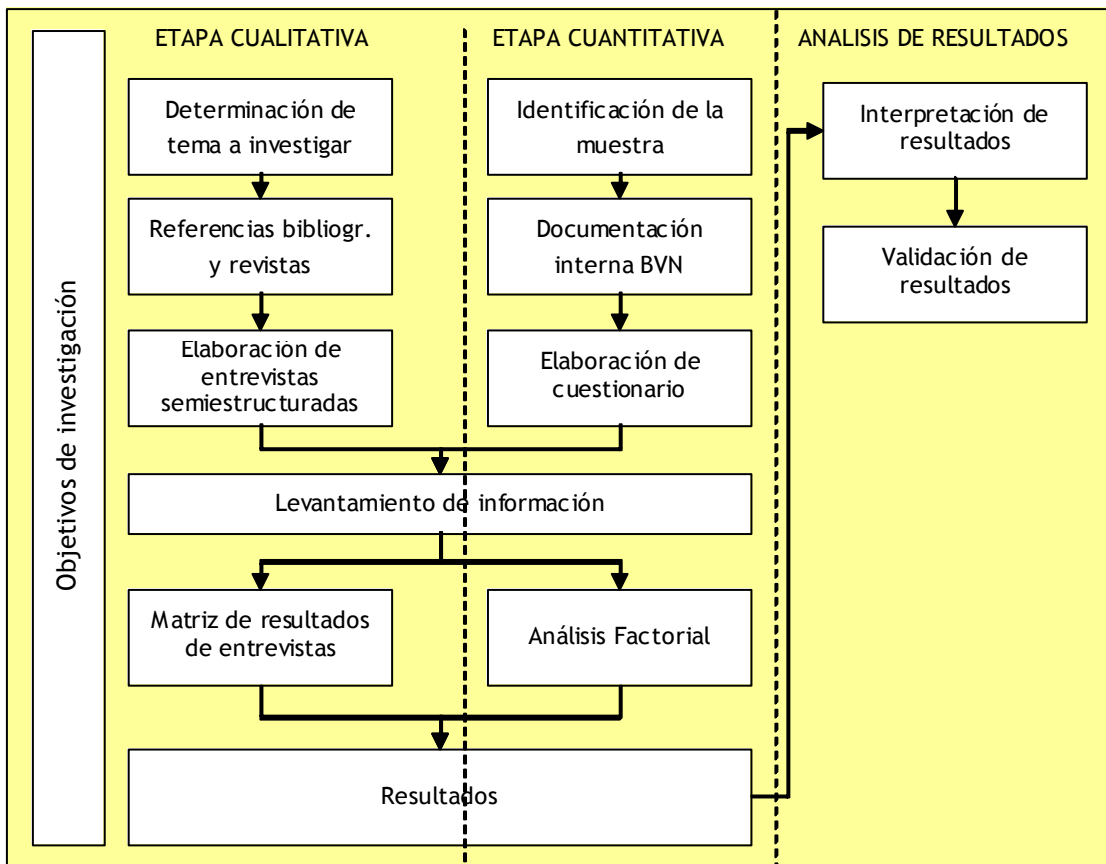
- Las comunidades campesinas: Oyón, San Juan Baños de Rabí, Chinche Tingo y San Juan de Yanacocha (Cachipampa).
- Las Entidades Gubernamentales: Municipalidad Distrital de Oyón, Gobierno Regional de Lima, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Agricultura (PRONAMACHS), CONAM.
- Proveedores: Minera IESA, E.E. Cristóbal, J.H., E.E. Epromin, EXSA, FAMESA, Ferreyros, Atlas Copco.
- Competencia: Volcan Cía. de Minas, Minera Raura, Minera Yzcaycruz.
- Accionistas: Benavides de la Quintana,

Además, UP Uchucchacua cuenta con un Hospital con veinte camas para hospitalización, dos centros educativos: primaria y secundaria, una central hidroeléctrica (Patón) y una línea de transmisión eléctrica de 138kV, 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 existe 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.

3.2. Proceso Metodológico

Sobre la base de la investigación mixta a desarrollar, y a fin de visualizar un esquema de trabajo a seguir en la figura 3.1 se muestra el flujograma de la metodología aplicada, en el cual se muestran las tres etapas del estudio.

Figura 3.1: Flujograma de la metodología aplicada



Elaboración: Propia

Fuente: Alvarado, Cubillas, Paredes, Ramos (ESAN, 2004)

3.3. 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, y documentación interna de carácter reservado, que sustenta la parte conceptual del estudio.

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 sub-problemas planteados y está vinculado con la relación causa y efecto, con análisis a priori y mensurable, susceptible de un tratamiento estadístico (Creswell, 2003).

3.3.1. 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 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 4.

Para la encuesta, se empleo la escala de Likert utilizando una ponderación de 1 a 5, siendo 1 el límite inferior (Muy poco) y 5 el límite superior (Mucho).

a. Población

La población de operaciones a diciembre 2008, en UP Uchucchacua, es de 946 trabajadores. Donde la población esta determinada por el conjunto de elementos que posee como característica formar parte de la estructura organizacional en red de UP Uchucchacua de Cía. de Minas Buenaventura SAA.

b. 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, Dirección)
- Cultura Organizacional (Motivación, Liderazgo, Comunicación, Compromiso)
- Estructura Organizacional en Red (Ambiente)

Las preguntas divididas en secciones y su composición fue la siguiente:

Tabla 3.1 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

c. 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
e	Error de estimación		

Reemplazando 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 muestreo aleatorio simple, participaron 239 trabajadores; la muestra final fue de 216 encuestas, eliminándose 23 ya que quedaron inconclusas. Esta cantidad de encuestas 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.

d. Levantamiento de información

El levantamiento de información mediante la encuesta se realizó en UP Uchucchacua, ubicado en Región Lima, Provincia de Oyón, entre el 20 y 23 de enero de 2008. El trabajo fue coordinado con el Superintendente General, quien indicó a todas sus jefaturas que otorguen las facilidades necesarias para su aplicación.

e. 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.

f. Validación

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

g. 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 tanto la encuesta resulta fiable.

h. 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 v13 (Statistical Package for the Social Sciences) obteniendo los factores que permitieron analizar la cultura organizacional, la administración estratégica en un contexto de estructura organizacional en red. El proceso de análisis y los resultados se muestran en el Anexo 5.

i. 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.

3.3.2. Entrevistas:

Se efectuaron catorce entrevistas abiertas durante el proceso del trabajo, las que se realizaron entre enero y febrero 2008. El detalle de las entrevistas realizadas se muestra en el Anexo 6.

Para realizar las entrevistas se recurrió a la data 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.

a. Levantamiento de información

Las entrevistas abiertas se efectuaron, en su mayor parte, entre el 20 y 23 de enero de 2008; las entrevistas estructuradas entre el 30 de enero y 10 de febrero de 2008. 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.

b. Entrevistados

En base al 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. La transcripción de las entrevistas realizadas se muestra en el Anexo 7.

3.3.3. Observación:

Durante la estadía en UP Uchucchacua, del 20 al 23 de enero, se empleó la observación como instrumento de recogida 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 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. Las guías de observación levantadas así como la evidencia gráfica de las observaciones realizadas se muestran en el Anexo 8.

3.4. 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.

3.4.1. De la Encuesta Aplicada

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

Dado 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 cuales son las preguntas más significativas para los encuestados. El análisis factorial fue aplicado para reducir la cantidad de preguntas de cada variable. Esta aplicación se basa en la tesis sobre clima organizacional en las empresas mineras realizada por Becerra y Muñoz (2004) para optar el grado de Magíster en Administración en ESAN.

a. Análisis Factorial de las Variables

El análisis requirió el ingreso de la data recopilada de las encuestas al software estadístico SPSS v13. La base de datos obtenida corresponde a una matriz rectangular X, con n filas que representan a los encuestados, y p columnas representando a las preguntas de la encuesta. La matriz obtenida consta de 216 filas y 69 columnas.

Se siguieron los siguientes pasos para realizar el análisis:

- Se ingresó al SPSS, opción Data Reduction, la data correspondiente a cada variable por analizar.
- El análisis de las preguntas de cada variable tuvo el siguiente procedimiento:
 - Validar el análisis con el indicador de Kaiser Meyer Olkim (KMO), según Catena, Ramos y Trujillo (2003) el análisis factorial será exitoso si el KMO es mayor a 0.6 y la significancia mayor a 0.05.

- Determinar los Valores Propios (Eigenvalue) y seleccionar de la Matriz de Varianza Explicada tantos factores como Eigenvalue mayores a 1 hallan.
- Obtener la matriz de factores no rotada, esta matriz nos proporciona información relacionada a que tanto se identifica cada variable con cada factor; estas medidas se llaman cargas de factores. Solo serán seleccionadas las variables que tengan una carga mayor a 0.5. De la Garza (1995).
- En los casos que aplique, obtener la matriz de factores rotada y determinar el número de factores y la agrupación de las variables en dichos factores, tratando de obtener de esta manera una solución final lógica.

Sobre la base de las consideraciones anotadas en el párrafo anterior, detallamos los pasos seguidos en el SPSS para la variable Misión y Visión. El resultado detallado de cada una de las variables se muestra en el Anexo 5.

Misión y Visión

Para aplicar el análisis factorial, se ingresó al SPSS las preguntas **p1** a **p11** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable tenemos que: el KMO es 0.92, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 5.84, mayor a la condición mínima de 1 y explica un 53.1% de la varianza.

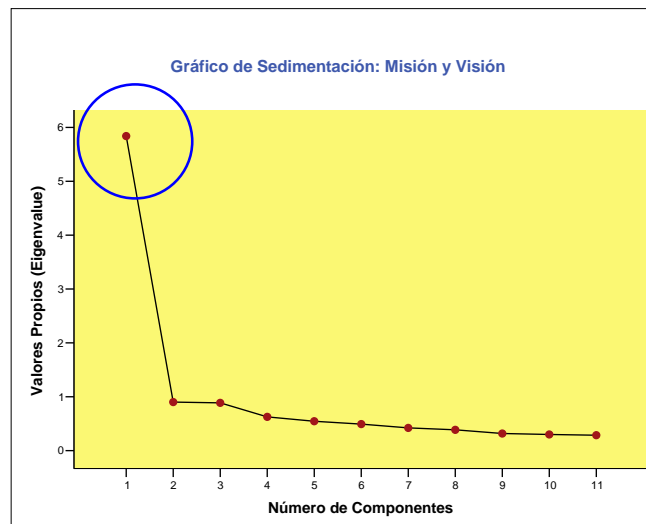
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1192.842
	df	55
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.839	53.086	53.086	5.839	53.086	53.086
2	.901	8.191	61.277			
3	.886	8.056	69.333			
4	.626	5.694	75.027			
5	.545	4.957	79.984			
6	.492	4.472	84.456			
7	.421	3.831	88.287			
8	.386	3.508	91.794			
9	.317	2.885	94.680			
10	.299	2.721	97.401			
11	.286	2.599	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Asimismo, en el Gráfico de Sedimentación, que se muestra adjunto, podemos observar claramente que el Componente 1 destaca de los demás.



Cumplidas las condiciones de análisis, el SPSS arroja la primera Matriz Factorial no rotada, en este caso debido a que solo se extrajo un componente la solución no puede ser rotada.

Component Matrix

	Component
	1
p1	.731
p2	.675
p3	.711
p4	.733
p5	.706
p6	.752
p7	.771
p8	.787
p9	.781
p10	.686
p11	.669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

De los resultados se obtuvo que todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir, el total de variables son significativas para la construcción de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Misión y Visión.

Estrategia

Se ingresó al SPSS las preguntas **p12 a p19** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se tuvo que: el KMO es 0.86, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 3.9, mayor a la condición mínima de 1 y explica un 49% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir, el total de variables son significativas para la construcción de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Estrategia.

Planeamiento

Se ingresó al SPSS las preguntas **p20 a p25** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se tuvo que: el KMO es 0.84, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 3.6, mayor a la condición mínima de uno y explica un 59,3% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que, todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir, el total de variables son significativas para la construcción de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Planeamiento.

Dirección

Se ingresó al SPSS las preguntas **p26 a p30** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se tuvo que: el KMO es 0.81, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es

0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 2.8, mayor a la condición mínima de 1 y explica un 56.8% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que, todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir el total de variables son significativas para la construcción de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Dirección.

Motivación

Se ingresó al SPSS las preguntas **p31 a p40** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se tuvo que: el KMO es 0.93, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 5.6, mayor a la condición mínima de 1 y explica un 56% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir, el total de variables son significativas para la construcción de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Motivación.

Liderazgo

Se ingresó al SPSS las preguntas **p41 a p50** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se tuvo que: el KMO es 0.93, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 5.83, mayor a la condición mínima de uno y explica un 58.3% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que, todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir el total de variables son significativas para la constitución de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Liderazgo.

Comunicación

Se ingresó al SPSS las preguntas **p51** a **p58** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se tuvo que: el KMO es 0.89, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 4.01, mayor a la condición mínima de uno y explica un 51.1% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que, todas las variables tienen carga mayor a 0.5, excepto **p57**: existen conflictos laborales en la compañía. A este factor lo denominaremos Nivel de comunicación.

Ambiente

Se ingresó al SPSS las preguntas **p59** a **p64** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se tuvo que: el KMO es 0.89, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 3.76, mayor a la condición mínima de uno y explica un 62.7% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que, todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir todas las variables son significativas para la construcción de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Ambiente.

Compromiso

Se ingresó al SPSS las preguntas **p65** a **p69** como columnas y las respuestas de los 216 encuestados como filas. En la comprobación del análisis para esta variable se obtuvo que: el KMO es 0.86, mayor a la condición mínima de 0.6 y la significancia es 0.00, menor al límite de 0.05. Solo el componente 1 tiene un Eigenvalue de 3.14, mayor a la condición mínima de uno y explica un 62.9% de la varianza.

De los resultados se obtuvo que, todas las variables tienen carga mayor a 0.5. Es decir el total de variables son significativas para la construcción de este factor. Al no reducirse variables, este factor coincide con la sección Compromiso.

La aplicación del análisis factorial a los resultados de la encuesta solo permite reducir una pregunta de la encuesta.

b. Análisis Tabular de las Variables

Se ingresó el total de preguntas al SPSS, mediante la estadística descriptiva encontramos los valores mean que resumen la apreciación de los trabajadores encuestados por cada variable. Teniendo en cuenta la escala de Likert (1 al 5) se realiza una tabulación pregunta por pregunta, la apreciación global de la encuesta se muestra en la tabla 3.2. El detalle del análisis se muestra en el Anexo 9.

Tabla 3.2 Resultados estadísticos de la Encuesta Aplicada

Cuadro Resultados						
Variables	Mean	Muy poco (-)			Mucho (+)	
		1	2	3	4	5
Misión y Visión	3.26					
Estrategia	3.17					
Planeamiento	2.97					
Dirección	3.10					
Motivación	3.03					
Liderazgo	2.97					
Comunicación	2.90					
Ambiente	3.05					
Compromiso	3.24					

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del análisis tabular es que los valores promedio de las 9 secciones son próximos a 3, lo que muestra la percepción positiva de los encuestados, trabajadores propios y contratistas, respecto a temas de cultura organizacional y administración estratégica. Asimismo, se puede destacar que la pregunta con mayor promedio es la 6 y está referida a que Buenaventura es una empresa minera globalmente competitiva y la de menor promedio es la 51, referida a libertad que tienen los trabajadores para expresar sus inquietudes. Si bien los promedios obtenidos en cada una de las preguntas son mayores a 2, resulta relevante notar que las preguntas

1 y 65, ambas referidas a la misión de la compañía, se encuentran entre las de más bajo promedio.

3.4.2. De la Entrevista

Se elaboró una matriz en la cual se reproducen las opiniones más significativas que permitieron aprehender 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 a efectos que éstas 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.

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, que son percibidos por los actores entrevistados y que se reflejan en las otras variables en estudio.

Motivación

Si bien 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 don Alberto Benavides de la Quintana como fundador y propulsor de la empresa es percibido a todo nivel. Este liderazgo ha sido sucedido con éxito por Roque Benavides, quién es reconocido como el líder actual y ejecutor de los cambios al interior de la empresa, y por ende de la UP. El liderazgo del inmediato superior también se percibe alto 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.

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 sea aprehendido por los demás actores del entorno.

CAPITULO IV: LA CULTURA ORGANIZACIONAL LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN RED. CASO: UP UCHUCCHACUA - BUENAVENTURA.

El presente capítulo estudia la cultura, la administración estratégica y la estructura organizacional en red de Unidad de Producción Uchucchacua; partiendo de la contextualización del sector minero.

4.1. Contextualización del Sector Minero

En esta parte, se examina la realidad del sector minero en el mundo y específicamente en el Perú, incidiendo en los condicionantes de su desarrollo, las actividades que se efectuaron para enfrentar la crisis y su estado actual.

4.1.1. La minería en el mundo

A fines de 1970, el Club de Roma, una asociación privada compuesta por empresarios, científicos y políticos; preocupados por diversos problemas de la sociedad globalizada y el deterioro del medio físico del planeta, encargó a un grupo de investigadores del Massachusetts Institute of Technology (MIT), la realización de un estudio sobre las tendencias y los problemas económicos que amenazaban a la sociedad global. Los resultados fueron publicados en marzo de 1972 bajo el título "Los Límites del Crecimiento".

El resultado de dicho estudio presentaba perspectivas negativas, debido a la supuesta disminución de los recursos naturales, acompañada de tasas de contaminación mucho más altas incrementando la mortandad. Se menciona que hacia el año 2000 se produciría una grave crisis en las producciones industrial y agrícola, que invertirían el sentido de su evolución. Con algún retardo, la población alcanzaría un máximo histórico a partir del cual disminuiría rápidamente. Hacia el año 2100 se

estaría alcanzando un estado estacionario con producciones industrial y agrícola per cápita muy inferiores a las existentes al principio del siglo XX, y con la población humana en decadencia.

El grupo MIT, realizó nuevas pruebas para cambiar los resultados, logrando con estos nuevos cálculos un retraso de apenas diez o veinticinco años en el desencadenamiento final de la crisis. Esta vendría acompañada de tasas de contaminación mucho más altas y la mortandad consiguiente reduciría la población humana incluso a niveles inferiores a los de la secuencia tipo. La introducción de controles sobre el uso de recursos, la producción de contaminantes y la natalidad, tampoco conseguirían impedir el colapso final.

La única modificación que conseguía eliminar la crisis consistía en la igualación inmediata de las tasas de natalidad y mortalidad en todo el mundo, la detención del proceso de acumulación de capital y el destino de todas las inversiones exclusivamente a la renovación del capital existente, modernizándolo para un uso más ahorrador de recursos y menos contaminante. Pero ese frenazo brusco en el crecimiento de la población y del capital debía producirse, según los autores, inmediatamente, antes del año 1985.

Publicado el informe del Club de Roma los precios del petróleo y de las materias primas subieron y los países occidentales se hundieron en la crisis económica más grave y prolongada que habían conocido desde la Segunda Guerra Mundial, después de algunos años los precios del petróleo y las materias primas volvieron a bajar. La subida de los precios estimuló la explotación de nuevos yacimientos y la investigación de técnicas ahorradoras de energía. El aumento de la oferta y la contracción de la demanda han hecho desaparecer el fantasma del agotamiento de los recursos.

Sin embargo, esta no ha sido la única razón, por la que las empresas industriales, y en especial la industria minera: se propusieran a buscar la supervivencia económica, redirigir sus esfuerzos de desarrollo, y concertar su filosofía empresarial hacia el concepto de Desarrollo Sostenible. A la par surgieron otros eventos de impacto mundial, dentro de éstos tenemos:

- Generalización de nuevas y estrictas legislaciones ambientales (a partir de los 70)
- Las dos crisis del petróleo (1972, 1978)
- El desarrollo del fenómeno de la “Globalización”
- La crisis financiera asiática (1997)

Ante estos eventos, la industria minera internacional realizó esfuerzos en búsqueda de lograr una mayor eficiencia y productividad, con el fin de reducir los costos de capital y de operación, mediante iniciativas tecnológicas, economías de escala, sistemas de gestión y motivación. Paralelo a estos hechos, se busco nuevas oportunidades de encontrar grandes yacimientos de minerales que comenzaron a explotarse en los países de la órbita de la antigua Unión Soviética y en China. Estos hechos dieron pie a que las empresas mineras se diversificaran geográficamente, debido a las crecientes restricciones y trámites ambientales en países como Australia, EEUU y Canadá.

El impacto en costos y requerimientos de tecnología se ha sentido también para cumplir con los requisitos que derivan del término “Licencia para Operar”, que implica la responsabilidad ambiental y social de las empresas, que elevan los costos de producción.

A continuación mencionamos otros eventos que sirven como trasfondo para explicar este estudio, década por década a partir de los años 80.

En la década de los 80, se advirtieron grandes fluctuaciones en los precios de los metales, cayendo primero a los niveles más bajos de dos o más décadas anteriores, para luego recuperarse hacia el final de la década, quedando un 30% en promedio por debajo de los niveles de fines de los 70. La industria minera logró en su conjunto progresos significativos en la reducción de costos unitarios y ahorro de energía.

En los años 90, se acentuaron las presiones ambientalistas, cuyo trasfondo conceptual es 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 90 provocó un auge masivo de consolidaciones en la industria minera internacional; buscando eficiencia, economías de escala y maximizando esfuerzos por dar un rendimiento adecuado a los accionistas. Las inversiones de capital de los diez mineros más grandes “takeovers” entre 1995 y 2001 representaron US\$ 32.000 millones.

Asimismo, en el ámbito público en América Latina, se produjo la eliminación real de las barreras de entrada a los inversionistas privados, abandonándose por ejemplo el Estatuto de Inversión Extranjera del Pacto Andino, borrándose diferenciaciones según el origen del capital, y a la privatización de las empresas estatales (Hinde, 2000, 2001; CEPAL, 2001).

4.1.2. La minería en el Perú

La explotación minera con fines económicos y de exportación tiene una larga tradición en la historia económica del Perú; siendo conocido ante el mundo por sus legendarias riquezas de oro y plata. Desde el siglo XVI hasta mediados del XIX la plata fue, con mucha distancia, la primera exportación peruana. En el siglo XX, el cobre y, más recientemente, el oro, han ocupado ese sitio.

Los grandes centros mineros han estado emplazados en la región de la sierra, y con mucha frecuencia por encima de los cuatro mil metros donde, salvo la ganadería, ninguna otra actividad económica es viable. La minería impulsó la integración de la agricultura serrana al mercado; los campesinos andinos conocieron el salario, la moneda y la vida urbana en los centros mineros.

Según la información obtenida del Ministerio de Energía y Minas (www.minem.gob.pe) en la década de los noventa en pleno “boom” minero, se produjo un fuerte incremento de la mortalidad en las actividades mineras: de 57 fatales en 1993, se pasó a 94 en 1995, llegando a niveles de 120 en 1996. A partir del año 1996 se tomaron medidas correctivas, las que fueron implementadas por las propias empresas, autoridades y trabajadores, lográndose un descenso de accidentes fatales a partir del año 1997, registrando una mejora paulatina hasta la fecha, en el 2008 se produjeron 65 accidentes fatales.

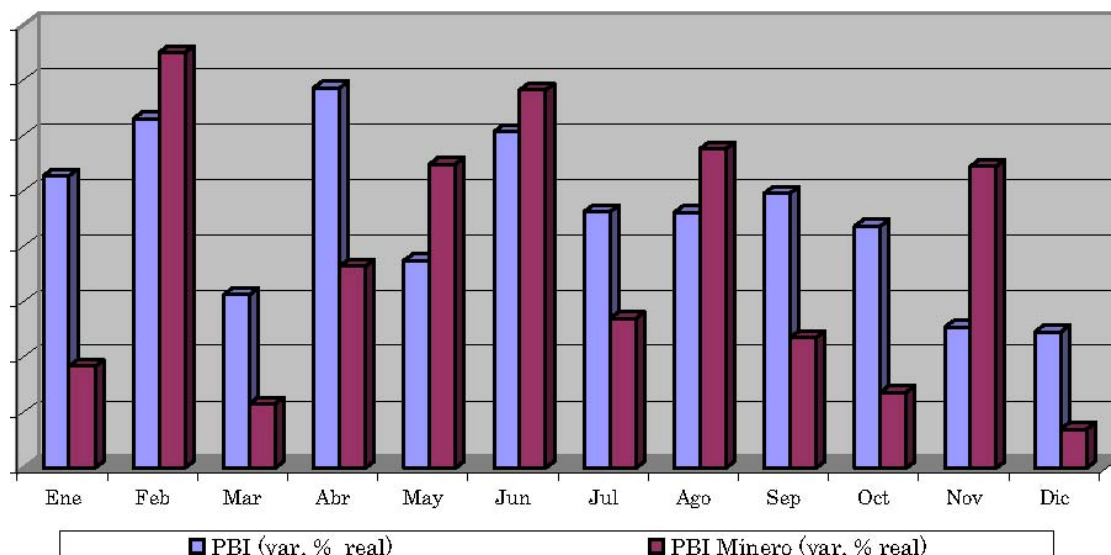
Asimismo, la minería fue uno de los sectores con mayor índice de sindicalización y capacidad de movilización a lo largo de la década de los ochenta. Contaban con 60 mil trabajadores sindicalizados, hoy existen menos de 40 mil, representando una caída en el nivel de sindicalización de 33%.

Considerando, que nuestra economía depende de los sectores productivos primarios, la minería tiene un papel importante en ella. Las estadísticas indican que la Población Económicamente Activa (PEA) empleada en minería es del 34% en la costa, 64% en la sierra y 2% en la selva. Asimismo, aproximadamente el 93% de la PEA que labora en la minería está adecuadamente empleada, ganando 3,5 veces el promedio del ingreso nacional, dado que requiere un alta especialización (Compendio de la Minería Peruana 2005, 2008).

La minería en el Perú creció en los últimos diez años a una tasa promedio de 10%, aportando alrededor de 7 % del Producto Bruto Interno; las exportaciones mineras pasaron de USD 1,447 millones en 1990 a USD 18,626 millones en el 2008, lo cual representa el 50% de las divisas que ingresan por concepto de exportaciones y da cuenta del 15% de la Inversión Extranjera Directa en América Latina. El Perú es un país que tiene el privilegio de contar con un considerable potencial de recursos naturales y oportunidades para invertir. Es así, que la minería es un rubro importante que conserva a nuestro país con una acentuada tradición minera que se remonta desde inicios de nuestra civilización, a través de nuestra historia, hasta nuestros días (GRADE, 2007).

Según el anuario minero 2008 del MEM, la economía peruana como en los años precedentes siguió su ritmo sostenido de crecimiento durante el 2008. El PBI fue de 9.8%, superior al 8.99% del 2007. A su vez, la Demanda Interna que creció de 11.8% el 2007 a 12.3% en el 2008.

Tabla 4.1: PBI Evolución Mensual 2008



Fuente: BCRP

Respecto a la evolución mensual del PBI, el gráfico muestra un crecimiento en todos los meses, el primer semestre del año con altibajos y con tasas mayormente

superiores al 10% y el segundo semestre con una clara tendencia a la baja, tasas siempre por debajo del 10%.

En la producción destaca el mes de abril como el de mayor variación porcentual del PBI (13.72%), en este mes el sector pesca fue el que impulso este crecimiento con 32.4%, le sigue muy de cerca el mes de febrero con un crecimiento del PBI total de 12.6%, mes en donde el PBI Minero tuvo su pico de crecimiento con 15%, siendo el estaño el mineral con mayor producción en el mes, alcanzando 122,338 libras en unidades recuperables.

4.2. La Cultura Organizacional

Para el desarrollo del trabajo se estudia en primer término la Cultura Organizacional de Compañía de Minas Buenaventura y posteriormente la Cultura de UP Uchucchacua.

4.2.1. La Cultura Organizacional en Buenaventura

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

- 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, asociada 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 don Alberto Benavides de la Quintana, a quién la Sociedad Nacional de Geológica del Perú, al cumplir 50 años de la fundación de 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” <http://www.sgp.org.pe/AB.html> 27/8/2005 18:42h.

En 1952, cuando don Alberto se retira de la empresa Cerro de Pasco Copper Corporation, 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 es asumir riesgos sobre la base de su conocimiento. <http://www.snmpe.org.pe/revista/edicion12ago2004/panorama.htm> 27/08/2005 19:40h.

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 período deprimido se asocia con Newmont y CEDIMIN para explorar y desarrollar la nueva mina de 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 don Alberto, 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. Baste decir que su filosofía y praxis empresarial es materia de estudio, como un "caso especial", en programas de universidades americanas y europeas (<http://www.sgp.org.pe/AB.html> 27/8/2005 18:42h).

4.2.2. La Cultura Organizacional en UP Uchucchacua

En este acápite se analiza los principales aspectos de la cultura organizacional de UP Uchucchacua.

Análisis histórico y elementos simbólicos de UP Uchucchacua

La UP Uchucchacua, inició sus exploraciones en la provincia de Oyón en 1960, bajo la dirección de don Alberto Benavides de la Quintana, inicia sus operaciones de explotación en el año 1975, cuando se instala la planta industrial.

Según cuenta don Alberto, que luego de dejar la empresa Cerro de Pasco Mining Corp. (1971), por las discrepancias en su administración, se dedicó a la docencia en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica del Perú, y en sus ratos libres se

ocupó de la mina de Uchucchacua de propiedad de Cía. de Minas Buenaventura S.A.A (<http://www.sgp.org.pe/AB.html>).

La presencia activa de Alberto Benavides de la Quintana desde los inicios de la operación de 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.

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 ambiente, ISO 18001 e ISO 9001 en el 2008. Asimismo, a nivel del Ministerio de Energía y Minas el 2002 logró culminar el Programa de Adecuación al Ambiente (PAMA).

La cultura implantada en 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 una relación adecuada con las comunidades.

En concordancia con la cultura de 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 UP Uchucchacua. A la fecha se ha asignando la responsabilidad de dirigirla a un profesional oriundo de la zona, conocedor de la realidad de las comunidades circundantes. En el Anexo 11 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 señalética que permita 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.

A continuación se detallan hechos relevantes ocurridos a lo largo de la existencia de UP Uchucchacua:

Tabla 4.2: Cronología 1960-2008 de hechos ocurridos en UP Uchucchacua

Año	Hecho
1960	Inicio de exploraciones en la provincia de Oyón, Lima
1969-73	Instalación de la Planta piloto
1975	Instalación de la Planta industrial
1978-79	Ampliación de operaciones
1979	Intervención de Internacional 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 Línea de alta tensión desde de 48 kms 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
2004	Puesta en Operación del Pique Luz
2005	Inicio de la profundización de la Mina desde el Nv 4060 hasta el Nv 3990
2007	Inicio de la ampliación de la Planta de Procesos a 3000 TCSD y planta de Fundición
2008	Profundización llega al Nv 3990 y continúa hacia el nivel 3920. Operación al 100 % fundición de plata.

Fuente: Memoria Cía. de Minas Buenaventura 2008.

4.3. 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, consideramos que la estrategia genérica del sector es

liderazgo en costos y la disciplina de valor será excelencia operativa. Sobre esta base, las empresas mineras desarrollarán estrategias específicas que orientan su accionar.

4.3.1. 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: SEPTTE y Análisis de Capacidad Estratégica: DAFO; concluyendo que la estrategia de la empresa se concentra en la de 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. 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 Anexo 12.

4.3.2. La Administración Estratégica en Uchucchacua

UP Uchucchacua ha concebido a través de su Superintendencia un plan orientado a convertirla en la primera productora de plata de Latinoamérica con el menor costo posible. Para ello ha determinado una trascendental innovación en sus aspectos administrativos (reducción de personal, capacitación, etc.) y productivos

(infraestructura, logística) que han determinado menores costos unitarios y un incremento del margen bruto.

Además, UP Uchucchacua cuenta con la planta de cianuración y durante el 2006 pondrá 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 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.

4.4. La Estructura Organizacional en Red de UP Uchucchacua

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

4.4.1. Actores de la Estructura Organizacional en Red

Para fines del estudio se ha considerado las siguientes organizaciones y entidades como integrantes de la red:

a. 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 asigna 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, tiene el encargo de trabajar por el desarrollo sostenible de su región.

Por su ubicación, UP Uchucchacua corresponde a la jurisdicción del Gobierno Regional Lima., tiene escasa presencia en la Provincia de Oyón, menor aún el ámbito de la comunidad o la UP. Su influjo incide básicamente en las zonas urbanas de las provincias donde están ubicadas sus sedes, lejos del área rural o comunal. Se beneficia con el 20% del canon minero.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, le corresponde promover y regular, entre otras, 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 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. Vale decir, es responsabilidad del gobierno regional el coordinar la preservación del 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 sería en la práctica 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 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 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 y ni influencia sobre las comunidades campesinas. La provincia de Oyón presenta necesidades de salud, educación y vías de comunicación, rubros en los cuáles el Estado nunca ha estado a la altura de sus responsabilidades, por lo que de acuerdo a las entrevistas efectuadas, la relación con 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 Huaura. 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 ambiente.

Ministerio de Energía y Minas

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 Ministerio de Energía y Minas, este organismo realiza anualmente dos fiscalizaciones referidas a seguridad, higiene minera y gestión ambiental. En el Anexo 13, se muestra un informe de fiscalización de normas de seguridad e higiene minera de diciembre 2004.

A nivel de gobierno nacional, 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 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.

Ministerio del Ambiente

La misión del Ministerio del Ambiente (MINAM) es conservar la calidad del ambiente y asegurar a las generaciones presentes y futuras el derecho a gozar de un

ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida. Con este fin propicia y asegura el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta, y contribuye al desarrollo integral social, económico y cultural de la persona humana, en permanente armonía con su entorno.

El objeto del Ministerio del Ambiente es la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta, que permita contribuir al desarrollo integral social, económico y cultural de la persona humana, en permanente armonía con su entorno, y así asegurar a las presentes y futuras generaciones el derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida.

c. 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, Junín. Inicialmente el principal producto de explotación fue el zinc.

Adopta el nombre de Volcán 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 Empresa Minera Paragsha SA y es adquirida por Volcan. Dos años después adquiere Empresa Administradora Chungar SAC y empresa Explotadora de Vinchos Ltda. SAC.

Los principales accionistas son Empresa Minera Paragsha (Perú) 8.21%, Letts Colmenares Roberto (Perú) 17.59% y Trafigura Beheer BV (Holanda) 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 al mercado, el 99% de la producción argentífera se exporta sino 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.

d. Accionistas

De acuerdo a lo registrado en la Comisión Nacional Supervisora de Valores (CONASEV), considerando su carácter de sociedad anónima abierta, al 2008 los accionistas con una participación accionaria mayor del 5% son:

Tabla 4.3: Principales accionistas

Alberto Benavides de la Quintana	14.31%
Blackrok Investment Management (UK) Ltd	10.75%
Compañía Minera Condesa SA	7.69%

Elaboración: Propia

La influencia del liderazgo de don 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, Cerro Verde– con la finalidad de acceder a un mayor soporte técnico y financiero, dados los planes de inversión y la necesidad de ser más competitivos, buscando 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 Colquijilca (con su subsidiaria El Brocal).

e. Proveedores

EXSA S.A.

Fabrica y comercializa explosivos, accesorios y agentes de voladura. Atiende el sector minero, obras de construcción civil, canteras, voladuras submarinas y prospección petrolera.

Esta comprometida con la preservación y protección del 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 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 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.

f. 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 esta integrada por 1,650 representantes de las comunidades rurales y urbanas de 18 regiones del Perú, siendo presidida por Miguel Palacín.

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 del 2005 del registro oficial de ONG por decisión de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

De acuerdo a lo investigado, CONACAMI no ha mantenido contacto directo con la empresa. Sin embargo, es conocida su ingerencia 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 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 un 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 UP Uchucchacua; así como, un compromiso superior, tal como se ha descrito en el punto referido a comunidades.

4.4.2. Condicionantes de UP Uchucchacua

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

a. Estrategia

Esta condicionante toma en cuenta la misión y visión; las oportunidades y amenazas; las fortalezas y debilidades de BVN. 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.

UP Uchucchacua tiene la misión y visión de BVN, lo cual está soportado en una serie de valores como son: honestidad, trabajo, sinceridad y transparencia; el plan estratégico esta orientado a mejorar los estilos de liderazgo en base al desarrollo personal, mejora de procesos e innovación de tecnología.

b. 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. UP Uchucchacua toma en cuenta las fuerzas sociales, económicas, políticas, y los grupos de interés internos y externos. 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.

c. Tecnología

La condicionante tecnología esta 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, las fuerzas ecológicas principalmente las nuevas regulaciones y tendencias de este sector.

UP Uchucchacua, se encuentra próxima la puesta en operación de la planta de cianuración de plata (Ag) la que será la segunda planta en el mundo (la primera esta en Australia), durante el 2006 se tiene proyectado finalizar la ejecución de una planta para fundir plata, es decir, el resultado final de la producción serán lingotes de plata.

d. Cultura

La cultura determina el sentir de la organización que tiene su propio lenguaje y responde a sus valores y costumbres, también permite mediante la historia conocer detalles de la empresa, sus políticas de RR HH, socializar, comunicar, como es la organización de los procesos de trabajo.

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.

4.4.3. Componentes de UP Uchucchacua

Son elementos que tienen origen endógeno, se dan a nivel microorganizacional, 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 10, donde se muestra el organigrama de UP Uchucchacua.

a. Departamentalización

Departamentalizar es agrupar labores homogéneas, de acuerdo a un determinado criterio. 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.

b. Actividades de Línea y staff

Buenaventura a nivel de matriz tiene una estructura constituida por la Gerencia de Operaciones, Exploraciones que desarrollan actividades de línea responsables del negocio minero; estas se soportan en la Gerencia de Administración y Finanzas.

No obstante dada la característica de las Unidades de Producción; éstas 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.

c. Descripción de Actividades

BVN 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 medioambiente, tiene certificaciones OHSAS 18001 en seguridad, ISO 9001 en calidad e ISO 14001 en ambiente.

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. Cuenta con un Sistema Integrado, Sistema Integrado de Buenaventura (SIB) y varios comités. Por ejemplo: Comité Central SIB, Comité Seccional de seguridad.

d. Cadena Jerárquica

Actualmente BVN 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. Actualmente los niveles jerárquicos de 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.

e. Centralización Descentralización

La Gerencia General de BVN es la que decide las políticas corporativas, el poder se concentra en ella. Sin embargo, cabe recalcar que UP Uchucchacua toma las decisiones que precisa de acuerdo a las metas propuestas por esta gerencia. El encargado es el Superintendente General.

f. 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.

g. 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 siendo algunos de éstos: internet, intranet, reportes e informes; existiendo también la comunicación oral.

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

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

5.1. 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 UP Uchucchacua. Ésta, 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 UP Uchucchacua a los cambios ocurridos en su entorno ha permitido que ésta 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.

5.2. Resultados sobre los Objetivos Específicos.

a. Describir como las organizaciones que conforman la estructura organizacional en red influyen en la cultura de las empresas mineras y la forma como ésta 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, Ministerio del Ambiente), comunidades campesinas (Oyón, Chinche Tingo, Yanacocha, Quichas y San Juan de Baños de Rabí), competidores (Volcán Compañía Minera SAA), accionistas (principales: Alberto Benavides de la Quintana, Compañía Minera Condesa SA, Blackrok Investment Management Ltd) y proveedores (EXSA, FAMESA, Ferreyros SA, Atlas Copco, Tamrock, E.E. IESA, E.E. Epromin, Contrata Minera Cristóbal E.I.R.L.); la influencia de éstas en la cultura de UP Uchucchacua de Compañía de Minas Buenaventura 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 éste último sobre 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 ésta se concentra en las zonas

urbanas de la Región; prueba de ello es que en la entrevista al presidente de 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 UP Uchucchacua es nula.

La autoridad municipal de la Provincia de Oyón, **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 en 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 además a través del PRONAMACHS 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, 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 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 **Ministerio de Energía y Minas (MEM)** vela por la explotación racional de los recursos minerales respetando el medioambiente; asimismo, impone normas de seguridad a las empresas del sector. UP Uchucchacua ha culminado los Programas de Adecuación Medioambiental (PAMA), a la fecha el MEM 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. Este hecho se corrobora con lo manifestado por el Ing. Díaz en la entrevista realizada, quien sostiene que las fiscalizaciones a las minas son mas objetivas que hace unos años, sin embargo los resultados de las fiscalizaciones a UP Uchucchacua continuan siendo buenos.

El Ministerio del Ambiente: Tiene como Objetivos específicos:

- Asegurar el cumplimiento del mandato constitucional sobre la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas y el desarrollo sostenible de la Amazonía.
- Asegurar la prevención de la degradación del ambiente y de los recursos naturales y revertir los procesos negativos que los afectan.
- Promover la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones para el desarrollo sostenible.
- Contribuir a la competitividad del país a través de un desempeño ambiental eficiente.
- Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y programas nacionales.
- Los objetivos de sus organismos públicos adscritos, definidos por las respectivas normas de creación y otras complementarias.

Comunidades Campesinas

Siendo 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 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 éstas. 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, éstos manifiestan una mejora y acercamiento de la compañía hacia la comunidad. En el caso de Chinche Tingo, recientemente se ha implementado una mini planta lechera para la comunidad.

Competidores

Volcan Compañía Minera SAA, al igual que UP Uchucchacua, se encuentra en el segmento de la mediana minería y es la segunda productora de plata en el país. Durante la entrevista al Superintendente General de la UP, éste 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 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 UP Uchucchacua.

Nuestro estudio consideró entrevistar a Roque Benavides como representante del Grupo Benavides de la Quintana, principal accionista. Los accionistas extranjeros Fidelity Management (EEUU) y Merrill Lynch (UK) 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 Cía. 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. Proveedor de

Servicios: Contrata Minera Cristóbal EIRL, EPROMIN y PROMISER y, proveedores de bienes y suministros: EXSA, Ferreyros SAA y Famesa Explosivos SAC.

En el caso de los proveedores de servicios o contratistas dedicados a las operaciones mineras, éstos constituyen las dos terceras partes del personal que labora en UP Uchucchacua. La convivencia diaria con el personal propio origina que exista una influencia de éstos 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 UP Uchucchacua. 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 a Oscar Mauró, 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 UP Uchucchacua debido a la influencia de los actores de su estructura organizacional en red, ha mejorado su desempeño, convirtiéndose ésta en un factor crítico de éxito para la administración estratégica:

- 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 tecnología innovadora, con personal adecuadamente capacitado.

- Se cumple con las obligaciones medioambientales y de seguridad al contar con procesos limpios de producción.
- b. Establecer que 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 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 Medio Ambiental / año
- Canal de Comunicación / total áreas

Con relación al indicador **número de horas de capacitación/ total trabajadores**, como se muestra en la Figura 5.1, este fue incrementándose a través de los años, debido a que UP Uchucchacua preparó a su personal para cumplir sus metas de: disminución de costos, cuidado del ambiente y reducción de índices de seguridad.

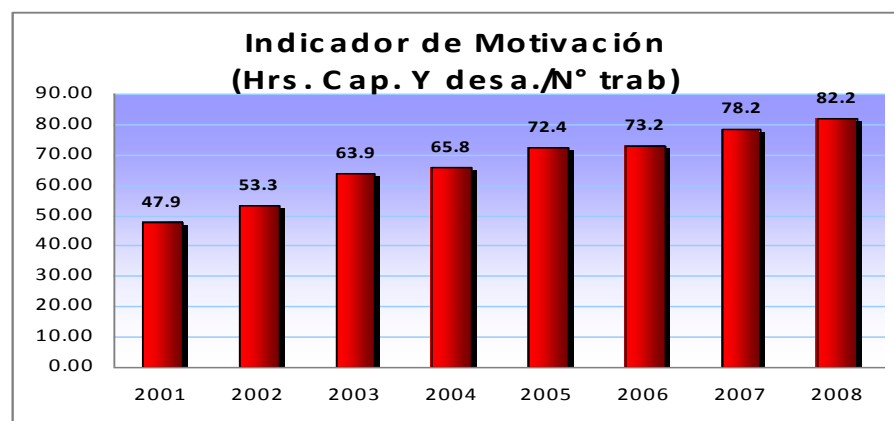


Figura 5.1. Evolución del indicador de la variable: Motivación

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 - 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 pregunta 36.

Estos resultados, son congruentes con la opinión que tiene el Gerente General de la empresa, quién 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 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 referenciar que el líder por naturaleza de la compañía ha sido y es don Alberto Benavides de la Quintana, fundador de la empresa y reconocido como tal. El fue quién implanto los actuales valores de la compañía, con la fuerza de su trabajo, y lo viene secundado a la fecha su hijo, don Roque Benavides Ganoza.

Sobre el particular, lo que se mide en la encuesta son los resultados de cómo los trabajadores consideran que el liderazgo implantado en 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: 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, en las entrevistas el representante del Sindicato de Obreros refiere que el cambio de cultura para mejorar el trabajo se ha producido por el liderazgo existente en la mina. Reconoce a don Alberto Benavides como el líder, seguido de don Roque Benavides. No obstante, los integrantes del sindicato de obreros y empleados entrevistados manifestaron deficiencias en el liderazgo de la dirección de UP Uchucchacua.

El indicador de **Proyectos de Mejora del Ambiente / año** según la figura 5.2, muestra el incremento de los compromisos asumidos por UP Uchucchacua para mejorar el ambiente.

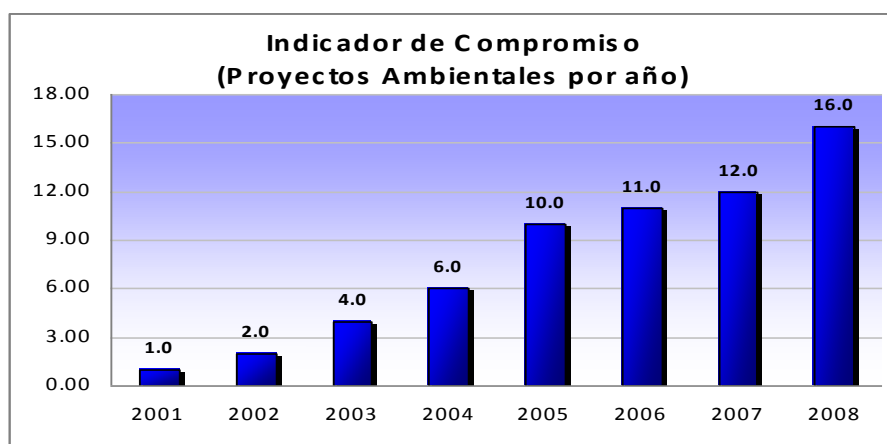


Figura 5.2. Evolución del indicador de la variable: Compromiso

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua

Elaboración: Propia

UP Uchucchacua hace un par de años realiza proyectos en beneficio de la comunidad en lugar de otorgar regalos. Diversificó este tipo de actividades 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. Ver Anexo 8.

La ejecución de los compromisos asumidos, permite a UP Uchucchacua ejecutar las actividades mineras sin contratiempos y cumplir sus objetivos.

Los representantes de los sindicatos de trabajadores, refieren que 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 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 a que el trabajo del personal ayuda a cumplir las políticas y valores de la empresa y la 68 relacionada a que la empresa protege y respeta el medioambiente.

UP Uchucchacua ha cumplido con sanear sus pasivos ambientales a través de la ejecución del PAMA presentado al Ministerio de Energía y Minas, adicionalmente para sus operaciones actuales ha obtenido la certificación ISO 14001, lo que demuestra que la organización tiene implementado un sistema de gestión ambiental.

En relación al indicador **Canal de Comunicación / total áreas**, en la figura 5.3 se aprecia que éste 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 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, señalética) en complemento de la comunicación de tipo verbal.

De la encuesta se aprecia que la pregunta de mayor promedio es la 58, la que 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.

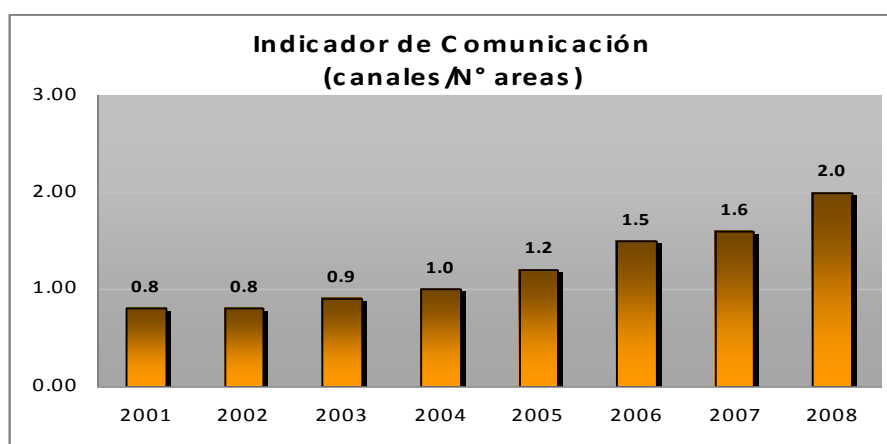


Figura 5.3. Evolución del indicador de la variable: Comunicación

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua

Elaboración: Propia

Como parte de la comunicación debemos precisar que en UP Uchucchacua existen dos sindicatos, uno de obreros y otro de empleados. El sindicato de obreros es 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 a las tareas de la mina a la cual están abocados.

Por otro lado, en la entrevista realizada al Gerente General, éste 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 Show Room.

Aproximadamente hace 5 años y medio, la empresa creó 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 UP Uchucchacua, existiendo un clima de paz social. La existencia de una buena comunicación redonda 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 y convenios entre actores y UP Uchucchacua / año
- Proyectos de innovación / año

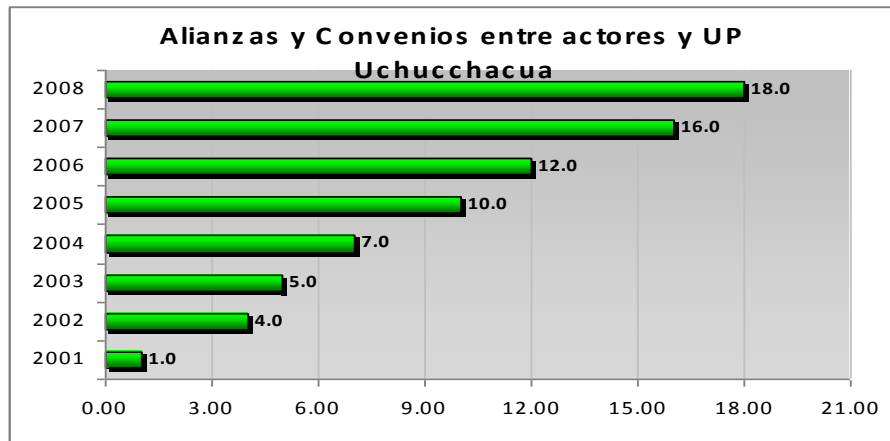


Figura 5.4. Evolución del indicador de la variable: Ambiente

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua

Elaboración: Propia

El indicador **Alianzas y convenios entre actores y UP Uchucchacua**, de acuerdo a la figura 5.4, 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.

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 a comuneros de Oyón coinciden en manifestar que existe una relación estrecha de apoyo y solidaridad entre 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.

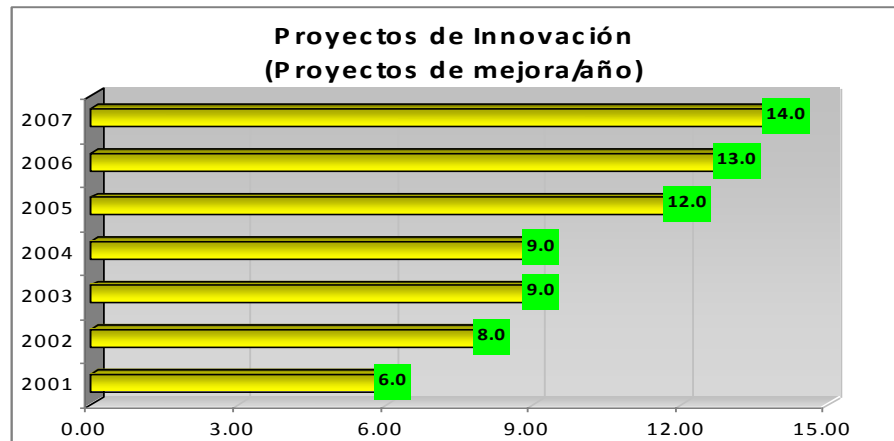


Figura 5.5. Evolución del indicador de la variable: Innovación

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua
 Elaboración: Propia

El indicador **proyectos de innovación**, toma en cuenta la cantidad de proyectos de mejora que 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 esta en busca de la mejor tecnología, y esa situación la refiere el Subgerente de Logística en la entrevista realizada, al mencionar que cambian de proveedores cuando aparecen nuevas tecnologías que no pueden ser suministradas por el proveedor actual. El Gerente General en la entrevista dada, puntualiza que al establecer los joint-ventures hay una influencia cultural, se intercambian 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.

- c. 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 redundara en un buen desempeño y en la realización personal del trabajador, quién 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 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, 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, les proporciona 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, 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, añadiendo que 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, 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 UP Uchucchacua es bueno.

Por lo tanto, estando el personal motivado por los beneficios que le brinda la empresa en la que labora, reeditarán con su trabajo los beneficios percibidos,

reflejándose éstos 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.

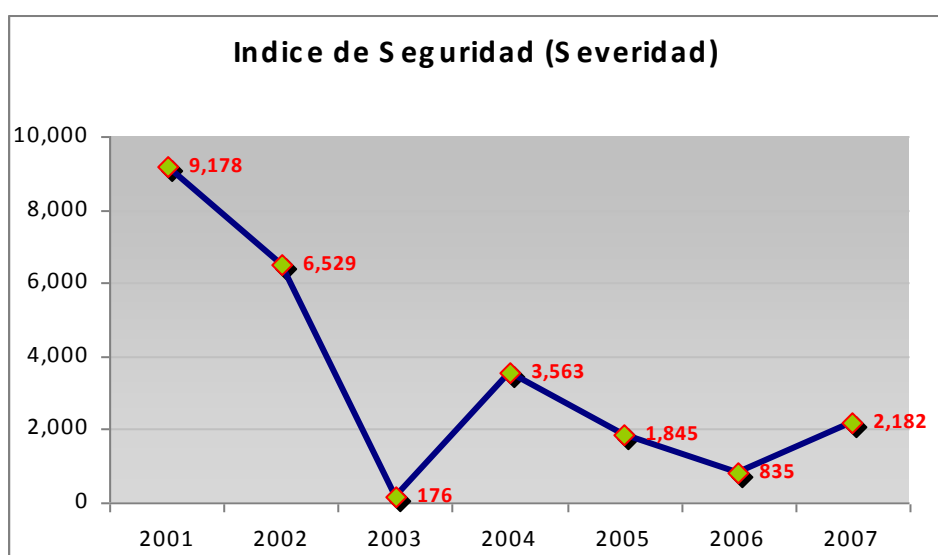


Figura 5.6. Evolución del indicador de Seguridad

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua
Elaboración: Propia

En la figura 5.6 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 integrado de Buenaventura (SIB) 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 y calidad; es así, que al término del año 2008 los índices de severidad han disminuido sustancialmente, de 9,177 a 2,182.

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 UP Uchucchacua son buenos.

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 ésta crezca, porque sabe que lo favorecerá. Este crecimiento se vera reflejado con una mejor productividad y una reducción de costos.

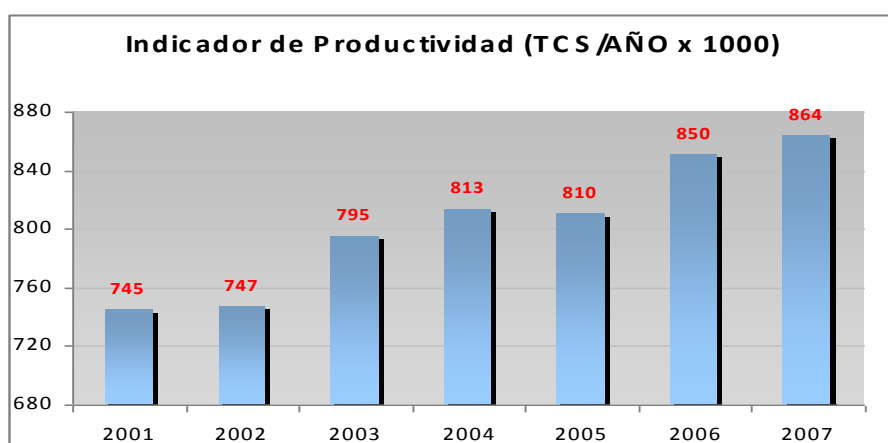


Figura 5.7. Evolución del indicador de Productividad

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua

Elaboración: Propia

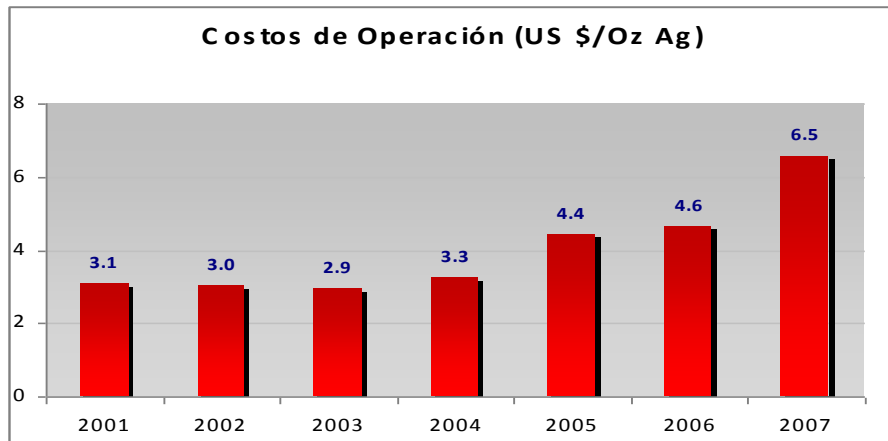


Figura 5.8. Evolución del indicador de Costos de Operación

Fuente: Estadísticas de la UP Uchucchacua
 Elaboración: Propia

Como se aprecia en las figuras 5.7 y 5.8 se ha incrementado la producción de 743,000 TCS en el año 2001 a 864,000 TCS en el 2008 y los costos de operación se han mantenido en un buen nivel. El trabajador al conocer mejor los procesos, sabe que mejorándolos recibirán un plus por el mayor rendimiento.

5.3. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen los hallazgos encontrados durante el estudio. En una primera sección se esbozan las limitaciones y dificultades encontradas para alcanzar el objetivo de la tesis; en una segunda sección se exponen las conclusiones del trabajo. El último punto, está referido a las recomendaciones que se plantean para enriquecer el trabajo de tesis y los futuros estudios que se puedan desarrollar sobre cultura organizacional, administración estratégica y estructura organizacional en red.

5.4. Discusión

El objetivo general del trabajo es 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. Este objetivo fue logrado a través de un estudio mixto, cualitativo-cuantitativo.

Para alcanzar el objetivo, la primera etapa consistió en definir el marco teórico de soporte al estudio luego se definió la metodología a aplicar. De primera instancia se consideró realizar un estudio cualitativo de nivel exploratorio descriptivo. Sin embargo, debido a la naturaleza del trabajo, se tenía que cuantificar las variables a través de encuestas y comprobarlas mediante entrevistas, documentos internos y fuentes secundarias de información, por ello se determinó que el estudio era mixto.

El tratamiento analítico de los resultados de las encuestas privilegio el análisis factorial como herramienta para la reducción de las variables por secciones, se analizó la reducción de todas las variables de la encuesta obteniendo como resultado una agrupación de 69 variables en más de 11 factores, cada factor tiene más de 30 preguntas con carga mayor a 0.5 lo que no permite una reducción clara de las

variables. Con estos resultados no se tuvieron elementos suficientes para configurar un análisis de clusters que hubiera permitido hallar conglomerados que constituyan grupos de resultados.

En el desarrollo del presente trabajo se tuvo dificultades geográficas, para el acceso al lugar de estudio, y dificultades de disponibilidad de algunos de los actores de la red. Esta limitación, estuvo relacionada a las entrevistas planeadas que se debían realizar a los actores de la red de UP Uchucchacua, si bien se encontraban cerca de la UP, por las limitaciones de las vías de comunicación y las actividades que debían cumplir algunos de los actores se dificultó las entrevistas. Por ejemplo, para entrevistar al Presidente de la Comunidad de Oyón, hubo que ubicarlo un domingo en la noche, dado que es comerciante y a la vez campesino, mezcla sus actividades entre el campo, Oyón y Lima; no siendo fácil hallarlo y disponer de su tiempo y buena disposición.

Otro aspecto importante a anotar fue que, luego de formuladas las preguntas de la encuesta, durante el proceso de análisis de resultados se encontró que debieron plantearse preguntas sobre la percepción del liderazgo de los ejecutivos (jefes) tanto de UP Uchucchacua como de Buenaventura. Cabe indicar, que a pesar de las limitaciones mencionadas se pudo obtener información válida y suficiente.

Aún cuando no fue parte del trabajo, un aspecto que consideramos puede ser materia de otro análisis, es la duda que tienen los campesinos sobre el control medioambiental, ellos valoran que Buenaventura les muestre lo que están haciendo, existen pruebas de organismos que señalan que se cuida el ambiente, pero dudan de la veracidad de los resultados ya que desconocen del tema; sostienen que un organismo autónomo e independiente, debería validar la actuación de UP Uchucchacua.

Además de este punto, se considera importante desarrollar otros temas que pueden reforzar éste trabajo, por ejemplo: la cultura de las comunidades, la influencia de las empresas mineras sobre esta realidad, las actividades que realizan las entidades gubernamentales para preservar el ambiente, el desarrollo de las comunidades campesinas en un medio diferente al que estaban acostumbrados.

5.5. Conclusiones

- Como resultado del análisis realizado se concluye que UP Uchucchacua, para la realización de sus actividades, trabaja bajo una estructura organizacional en red con los actores (comunidades, entidades gubernamentales, proveedores y accionistas) que interactúan con ésta. Esta interacción le permite adoptar los elementos que favorecen su cultura organizacional. La retroalimentación de su cultura, validada a través de las entrevistas realizadas, permite a UP Uchucchacua realizar actividades para motivarlos, ejercer su liderazgo, mejorar su comunicación, y comprometerse con ellos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- Los resultados del estudio, dados por las encuestas, entrevistas y estadísticas de UP Uchucchacua, determinan la existencia de una relación directa y favorable de las variables de la cultura organizacional: motivación, liderazgo, comunicación y compromiso influenciadas adicionalmente por las variables de la estructura organizacional en red: ambiente y tecnología sobre las variables de la administración estratégica: misión y visión, estrategia y planeamiento, y dirección, esta influencia se percibe debido a que no solo el trabajador están comprometidos con los buenos resultados de la Unidad de Producción, sino también los demás

actores existiendo un clima de paz y confianza, por ello la cultura organizacional se convierte en un factor crítico de éxito de la administración estratégica.

- El compromiso adoptado por el personal de la red con los objetivos de UP Uchucchacua ha sido comprobado a través de la mejora de los indicadores capacitación, productividad y seguridad, responsabilidad ambiental y canales de comunicación; así como, con las entrevistas y encuestas realizadas. Bajo este marco es bastante viable efectuar una administración estratégica adecuada, que le permita a la dirección alcanzar sus metas, lo cual se constituye en una de las principales características de UP Uchucchacua.
- A través de los resultados de las encuestas se ha podido recoger que la percepción de los encuestados sobre las actividades de UP Uchucchacua es buena, está sobre el promedio en todas las secciones, se ha podido apreciar que existen temas que deben trabajar, como la baja percepción que tiene de la libertad que existe para expresar sus inquietudes y el conocimiento de la misión de la compañía.
- De las herramientas estadísticas aplicadas tenemos que el análisis factorial aplicado a los resultados de la encuesta no permitió una reducción clara de las variables en estudio; sin embargo, el análisis tabular aplicado a cada sección de la encuesta nos sirvió para cuantificar las percepciones de los encuestados.
- El estudio realizado, desde la perspectiva de considerar a UP Uchucchacua como una estructura organizacional en red, ha sido una herramienta que nos ha permitido entender la interacción entre los actores y enriquecer el análisis del fenómeno cultural acontecido en la UP.

5.6. Recomendaciones

- Como temas nuevos de estudio, relacionados con esta tesis se propone realizar estudios sobre la cultura de las comunidades campesinas antes y después de la presencia de una empresa minera; asimismo, las actividades cumplidas por las entidades gubernamentales para la preservación del ambiente y el desarrollo de las comunidades.
- El presente trabajo sirve como un primer avance de las características de la cultura organizacional que debe tener una empresa minera para desarrollar una administración estratégica adecuada, que le permita proyectar y cumplir con sus planes. En este sentido, las empresas mineras pueden comparar su organización con el modelo teórico planteado, considerando la organización en red. Por este motivo, el presente estudio puede servir de parámetro a aplicar a otras empresas del sector minero, de modo que permita identificar factores críticos de éxito y mejorar la cultura y administración estratégica de sus organizaciones, estén inmersas o no en una estructura organizacional en red.
- Se sugiere para otros estudios sobre este tema considerar la medición del conocimiento de la misión y visión que tienen los integrantes de la red, así como la percepción de liderazgo de la unidad materia de análisis, si es que además existe una Unidad Central a la cual pertenecen. Esta situación ayudara a tener todos los conocimientos necesarios sobre la empresa.

ANEXO 1: CONACAMI

CONACAMI es la Confederación Nacional de Comunidades Afectadas por la Minería, integrada por 1,650 representantes de las comunidades rurales y urbanas de 18 regiones del Perú.

Buscan 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.

Historia de CONACAMI

Con el inicio de la década del 90, la minería creció de manera acelerada más allá de las tradicionales regiones conocidas, por se ésta una actividad económica importante. Entre 1993 y 1999 nuestro país fue testigo del llamado “boom minero”, a propósito de las privatizaciones y la promoción a la minería, llegan grandes inversiones para la exploración y explotación de proyectos mineros, principalmente de las compañías transnacionales más grandes del mundo.

El área que ocupaba la minería en 1992 se multiplicó 6 veces, pasó de 4 millones de hectáreas a cerca de 24 millones, superponiéndose en el territorio de más de tres mil comunidades. Este rápido crecimiento del sector fue acompañado de una serie de conflictos entre empresas mineras y comunidades, generados a partir del uso indiscriminado de recursos naturales como la tierra, el agua, el aire y la contaminación que originan sobre estos.

De manera constante encontramos en la historia peruana muestras de resistencia de las comunidades frente a la minería y la violación de los derechos humanos. A partir de 1990, se incrementaron las áreas concedidas a la minería, tanto para las inversiones de exploración y explotación, lo mismo que los conflictos entre las comunidades y las empresas mineras.

No sólo ello, sino por demandar el respeto a los derechos de sus pueblos, dirigentes y líderes indígenas fueron acusados por las empresas mineras y el Estado de vinculaciones con la subversión.

Un hito significativo es la lucha de las comunidades ribereñas del lago Chinchaycocha (1992-1996) contra la contaminación minera y el embalse de sus aguas contaminadas, cuando la dictadura de Fujimori, preparaba la privatización de la empresa minera del Perú-CENTROMIN-PERU.

Entre 1992 y 1998, la Comunidad de Vicco se puso al frente de la defensa de sus tierras contra las pretensiones de expropiación para desarrollar minería por las empresas mineras El Brocal y su socia COMINCO de Canadá. Se consiguió la anulación de tres procesos de servidumbre de tierras ante el Estado Peruano.

Vicco desarrolló la estrategia de construir alianzas en los ámbitos regionales y nacionales con quienes sufrían agresiones comunes: conflictos sociales, por tierras, agua y contaminación ambiental, y globalizar su lucha con una denuncia internacional en Canadá y luego ante la Comisión Interamericana de los Derechos Humanos (CIDHH).

La desigualdad en el accionar, con un marco legal que favorecía la inversión minera, comunidades desprotegidas y muy dispersas en diversas regionales del Perú fueron el origen de la necesidad de construir alianzas y presentar demandas organizadas al Estado.

En noviembre de 1998, en la ciudad de Lima se reúnen cuarenta comunidades de seis regiones del Perú afectadas por las actividades mineras y acordaron organizarse. En 1999 tras un proceso corto e intenso se realizaron nueve congresos regionales y el Primer Congreso Nacional con la participación de 13 departamentos fundándose la Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería-CONACAMI-PERU el 22 de octubre de 1999.

En octubre de 2003 se desarrolló el 2do Congreso y se aprobó la CONFEDERACIÓN DE COMUNIDADES AFECTADAS POR LA MINERÍA - CONACAMI-PERU.

PRINCIPALES CONFLICTOS MINEROS

Nombre de la Empresa: Compañía Minera Manhattan Sechura

Región: Piura

Provincia: Piura

Distrito / Ciudad: Tambogrande

¡Tambogrande: defiende la vida!
Si a la agricultura, No a la minería

El valle de San Lorenzo esta ubicado en el distrito de Tambogrande, provincia de Sullana, departamento de Piura. Tiene 65 mil habitantes y 45 mil hectáreas cultivadas de mango, limón, arroz, algodón y pan llevar.

La Empresa Minera Manhattan Sechura obtuvo una concesión minera en Tambogrande durante el gobierno del Ingeniero Alberto Fujimori, a través de un ilegal decreto supremo que declara de "necesidad pública" la inversión minera.

Para el Frente de Defensa del Valle de San Lorenzo y Tambogrande, la ejecución de este proyecto significaría la desaparición del pueblo y el colapso de la agricultura, por lo que demandan el respeto a la consulta popular distrital realizada el 2 de junio del año pasado, que arrojó como resultado un 98.6 % a favor de la agricultura y sólo 1,4 % de acuerdo con la continuación de las actividades mineras.

En marzo del 2001, Godofredo García Baca, agricultor del valle y defensor de la actividad agrícola en el valle frente a las pretensiones de la minera, fue asesinado por desconocidos. Pese al tiempo transcurrido el crimen no ha sido esclarecido por la justicia peruana

Nombre de la Empresa: Compañía Minera Yanacocha S.A

Región: Cajamarca

Provincia: Cajamarca

Según cajamarquinos, del dicho al hecho no hay ningún trecho: "La vida vale más que el oro de Minera Yanacocha"

Esta frase ha cobrado vigencia en Cajamarca ante los reiterados incidentes de contaminación causados por Minera Yanacocha porque alude a la necesidad de anteponer la salud de las personas y el ecosistema antes que la producción aurífera.

Uno de los hechos de graves consecuencias ocurrió el 2 de junio del 2000 con el derrame de 151 Kg. de mercurio, de propiedad de Minera Yanacocha, a lo largo de 40 kilómetros de la

carretera que atraviesa los poblados de San Juan, Choropampa y Magdalena. Afectando a cerca de un millar de personas, la tercera parte de ellos eran niños.

Numerosos pobladores encontraron y recogieron ciertas cantidades de mercurio, pensando que se trata de un metal precioso, al cabo de unos días se enfermaron y presentaron síntomas de envenenamiento agudo.

Transcurridos siete días del derrame acepto los hechos e inicio un plan de pagos a los pobladores afectados con el fin de silenciar las demandas, hasta el momento existen un grupo de ciudadanos que no ha firmado la carta de transacción extrajudicial, los cuales no reciben la atención médica.

Según testimonios de los afectados, todavía padecen hemorragias nasales y erupciones en la piel, algunas mujeres gestantes afrontan amenazas de aborto, las infecciones renales se han masificado y muchos animales han muerto y otros han nacido deformes.

Pero las cosas no quedan ahí, las operaciones de Minera Yanacocha está contaminando el río Llaucano debido a que los efluentes líquidos van a parar este ecosistema hídrico, lo que ha afectado la producción de truchas, actividad a la que se dedicaba un gran número de pobladores de la cuenca.

Las pretensiones de la empresa son aún más, ahora pretende explotar el cerro Quilish, a lo cual se ha opuesto la Municipalidad Provincial de Cajamarca, decretando área intangible y patrimonio cultural esa zona. Así como, los ríos Porcón y Grande.

Nombre de la Empresa: Consorcio Minero Horizonte

Región: La Libertad

Provincia: Pataz

Ojos que no quieren ver lo que hay delante de mí...

Retamas se hunde en el olvido por causa del Consorcio Minero Horizonte

Los pobladores de Retamas, distrito de Parcoy en el departamento de La Libertad, presentaron su queja ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos porque las autoridades nacionales no atienden desde hace 4 años sus denuncias en contra del Consorcio Minero Horizonte, que realiza sus operaciones

Nombre de la Empresa: Doe Run Perú

Región: Junín

Provincia: Yauli - La Oroya

No son soldaditos de plomo,

Pero niños de La Oroya tienen plomo en la sangre

Diversos estudios realizados en la ciudad de La Oroya demuestran que los niveles promedio de plomo en la sangre de los niños esta por encima de los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), siendo las mayores fuentes de exposición el plomo acumulado en los alrededores del complejo metalúrgico durante 78 años de funcionamiento, las emisiones actuales de este complejo, propiedad de Doe Run, y las emisiones del parque automotor.

Estos impactos a la salud no sólo alcanzan a los pobladores de la ciudad de La Oroya, también a los distritos de Saccos, Huaynacancha, Yauli, Morococha, Paccha y Huayhuay.

La CORECAMI Junín solicita, en septiembre del 2001, la declaración de emergencia ambiental de la provincia de Yauli-La Oroya y la instalación de un Comité de Vigilancia Ambiental, fue durante la realización de la exposición de animales afectados por la minería.

Nombre de la Empresa: BHP Billinton S.A.

Región: Cusco

Provincia: Espinar

A la pobreza más pobreza,

BHP Tintaya deja campesinos sin tierras en Espinar

Los pobladores de las comunidades de la provincia de Espinar, departamento del Cusco, denunciaron que la empresa minera BHP Tintaya compró tierras comunales a bajos precios con la amenaza de una expropiación ilegal, vía el procedimiento de servidumbre, que soborna e intimida a los dirigentes comunales y que ha provocado el derrame de relaves y filtración de aguas con residuos tóxicos, contaminación de tierras y ríos.

Según los informes públicos de la Ong Cooperación, en la comunidad de Tintaya - Marquiri, señala que BHP Tintaya no respetaba sus compromisos establecidos con la comunidad y que las comunidades afectadas consumen agua contaminada debido a los elementos metálicos acumulados por las actividades mineras.

La Coordinadora Regional de Comunidades del Cusco Afectadas por la Minería (CORECAMI) demanda un proceso de diálogo para resolver los conflictos relacionados a la compra de tierras y los impactos ambientales y sociales generados por las operaciones mineras.

Desde fines del 2001 la empresa ha suspendido sus operaciones argumentando bajos precios internacionales del cobre, situación que coincide con los resultados de la intensa campaña de los afectados, que ha logrado que la empresa acepte discutir los reclamos en una Mesa de Diálogo, donde además de las comunidades agrupadas en la CORECAMI participan la CONACAMI, Cooperación y Oxfam América, sin la presencia del Estado.

Producto del acercamiento y el diálogo se constituyeron grupos de trabajo para discutir temas, los cuales aún no llegan a acuerdos concretos que resuelvan efectivamente los problemas sociales y ambientales.

Fuente: CONACAMI (2005) <http://www.conacami.org.pe> (31/01/2008; 10:40 h).

ANEXO 2: MECANISMOS PARA DESCUBRIR LA CULTURA EN LA EMPRESA.

De acuerdo a Leme (1996) descubrir la cultura de una organización implica desarrollar los siguientes aspectos:

a. Análisis histórico de la organización:

Se refiere a recuperar el momento de creación de una organización, ya que el fundador desempeña un rol fundamental, pues al mismo tiempo en que determina el concepto global sobre el proyecto de la organización, tiene el poder para estructurarla, desarrollarla y crear los elementos simbólicos consistentes con esta visión. Asimismo, es importante investigar los incidentes críticos por los que ha atravesado la organización: crisis, expansiones, fracasos o sucesos trascendentes; los cuales permiten revelar los valores importantes a ser preservados o cuestionados.

b. Proceso de socialización de nuevos miembros

Es en el momento de la socialización, a través de las estrategias de integración de los individuos a la organización, que los valores y comportamientos van siendo transmitidos e incorporados hacia los nuevos miembros, siendo las estrategias más usadas los llamados programas de entrenamiento e integración.

c. Políticas de Recursos Humanos

Desempeñan un rol relevante en el proceso de construcción de identidad de la organización. No sólo las políticas de captación y desarrollo de recursos humanos, en sus procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo; también, las políticas de remuneración y carrera desempeñan un rol fundamental en este sentido.

d. Proceso de Comunicación

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

Los modelos modernos de gestión de la fuerza de trabajo suponen la introducción de nuevos canales de comunicación entre la organización y trabajador, como los comités de representantes de empleados, los esquemas “puertas abiertas” o “hable francamente”, que sustituyen a los ya obsoletos buzones de sugerencias.

e. Organización del Proceso de Trabajo

El análisis de la organización del proceso de trabajo, en sus componentes tecnológicos y en su componente social, posibilita la identificación de las categorías en la relación de trabajo; así como, el mapeo de las relaciones de poder entre las categorías de empleados y las áreas de la organización.

En el proceso de investigación de la cultura de la organización se coloca como una categoría metodológica importante, para descubrir aspectos formadores de la identidad organizacional, al definir las bases materiales sobre las cuales se sientan las relaciones de poder, facilitando el referencial para así descifrar la dimensión política constitutiva del elemento simbólico.

ANEXO 3: 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 considero 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 Auditoria Administrativa considera, entre otros, los siguientes indicadores cuantitativos para las variables del proceso administrativo:

Visión y Misión:	<u>Empleados que la conocen</u> Total de empleados	Estrategias:	<u>Estrategias implementadas</u> Total de estrategias
Objetivos:	<u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos	Políticas:	<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas

Recogiendo la propuesta realizada por Franklin, se considero que aquellas que servirían para el desarrollo del trabajo, son las siguientes:

Ámbito	Variable	Indicador
Administración Estratégica	Misión y Visión	<u>Empleados que conocen la misión y Visión</u> Total de empleados Indicadores de Seguridad: - Índice de severidad: Cantidad de días perdidos x 10 ⁶ / H.H. Trabajadas
	Estrategia y Planeamiento	Costo de Operación: US\$ / onza de plata producida
	Dirección	Productividad: Toneladas Cortas Secas de mineral extraído / año

La fundamentación del empleo de las variables e indicadores, se explica en el capítulo II del trabajo, y se realizó teniendo en cuenta 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 Buenaventura, 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, principales productos de UP Uchucchacua, son “commodities” y que Buenaventura 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 considero el indicador de productividad, debido a que si la empresa mejora su rendimiento, sabremos 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, y si ésta esta motivada adecuadamente se entregara al desarrollo de la empresa. El liderazgo, se tomo en cuenta porque es el líder quién implanta la cultura. El compromiso, porque si los acuerdo o convenios se cumplen, habrá armonía dentro de la estructura organizacional en red.

Y la comunicación se considero, porque esta permite que exista un acercamiento de todos los actores, sin ningún problema de interferencias.

Para los efectos del estudio se consideraron las variables e indicadores siguientes:

Ámbito	Variable	Indicador
Cultura Organizacional	Motivación	Horas capacitación / # trabajadores
	Liderazgo	Promedio ≥ 2.5 Sección 6 Encuesta Cultura Organizacional – Julio 2005
	Compromiso	Proyectos de mejora Medioambiental / año
	Comunicación	Canales comunicación / total áreas

Para el caso de la variable motivación, se tomo en cuenta las horas de capacitación, porque se considero que es a través de ésta 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 considero el indicador canales de comunicación implantados, porque este elemento es sustancial para mantener la armonía dentro de la organización, para mantener informada a la comunidad de la red en armonía.

Estructura Organizacional en Red

Para la estructura organizacional se tomo en cuenta las variables de ambiente y tecnología. El ambiente teniendo 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	Alianzas-Convenios entre actores y UP Uchucchacua / año
	Tecnología	Proyectos de innovación / año

Teniendo que 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.

ANEXO 4: ENCUESTA APLICADA



UP UCHUCCHACUA

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

ENERO 2008

PRESENTACION

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, lo 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.

INFORMACION PERSONAL

CARGO QUE OCUPA Ejecutivo Empleado Obrero

Compañía Contrata Nombre Ctta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO 5: DETALLE DEL ANALISIS FACTORIAL

Análisis Factorial: MISIÓN Y VISION

Notes

Output Created	11-SEP-2005 23:14:44	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
	N of Rows in Working Data File	216
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	FACTOR /VARIABLES p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 /PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION .	
Resources	Elapsed Time	0:00:00.34
	Maximum Memory Required	16004 (15.629K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11
Correlation	p1	1.000	.560	.644	.434	.488	.485	.483	.475	.537	.351	.398
	p2	.560	1.000	.507	.423	.366	.471	.445	.482	.471	.374	.338
	p3	.644	.507	1.000	.477	.473	.363	.416	.481	.468	.405	.488
	p4	.434	.423	.477	1.000	.442	.541	.486	.534	.509	.531	.494
	p5	.488	.366	.473	.442	1.000	.532	.545	.520	.432	.437	.430
	p6	.485	.471	.363	.541	.532	1.000	.664	.575	.586	.429	.331
	p7	.483	.445	.416	.486	.545	.664	1.000	.621	.634	.424	.400
	p8	.475	.482	.481	.534	.520	.575	.621	1.000	.573	.540	.458
	p9	.537	.471	.468	.509	.432	.586	.634	.573	1.000	.480	.519
	p10	.351	.374	.405	.531	.437	.429	.424	.540	.480	1.000	.560
	p11	.398	.338	.488	.494	.430	.331	.400	.458	.519	.560	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1192.842
	df	55
	Sig.	.000

Communalities

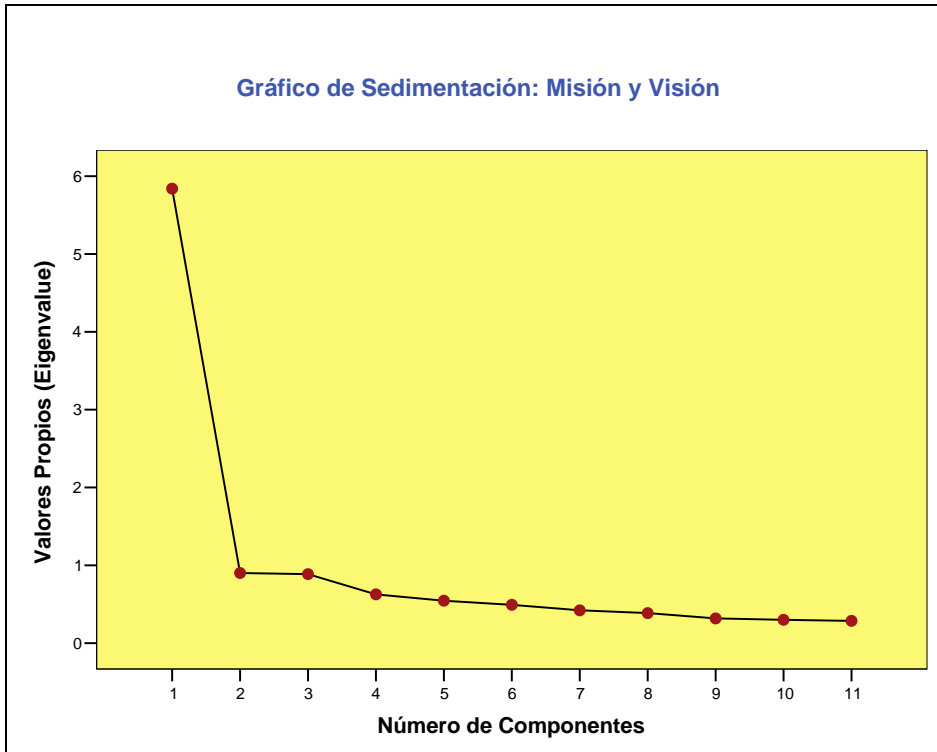
	Initial	Extraction
p1	1.000	.534
p2	1.000	.456
p3	1.000	.505
p4	1.000	.538
p5	1.000	.499
p6	1.000	.566
p7	1.000	.595
p8	1.000	.620
p9	1.000	.610
p10	1.000	.470
p11	1.000	.448

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.839	53.086	53.086	5.839	53.086	53.086
2	.901	8.191	61.277			
3	.886	8.056	69.333			
4	.626	5.694	75.027			
5	.545	4.957	79.984			
6	.492	4.472	84.456			
7	.421	3.831	88.287			
8	.386	3.508	91.794			
9	.317	2.885	94.680			
10	.299	2.721	97.401			
11	.286	2.599	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p1	.731
p2	.675
p3	.711
p4	.733
p5	.706
p6	.752
p7	.771
p8	.787
p9	.781
p10	.686
p11	.669

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p1	.125
p2	.116
p3	.122
p4	.126
p5	.121
p6	.129
p7	.132
p8	.135
p9	.134
p10	.117
p11	.115

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: ESTRATEGIA

Notes

Output Created		11-SEP-2005 23:17:19
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
	N of Rows in Working Data File	216
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR</p> <p> /VARIABLES p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19</p> <p> /PRINT INITIAL</p> <p> CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE</p> <p> /PLOT EIGEN ROTATION</p> <p> /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)</p> <p> /EXTRACTION PC</p> <p> /CRITERIA ITERATE(25)</p> <p> /ROTATION VARIMAX</p> <p> /METHOD=CORRELATION</p>
Resources	Elapsed Time	0:00:00.45
	Maximum Memory Required	9080 (8.867K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19
Correlation p12	1.000	.485	.269	.265	.378	.419	.353	.577
p13	.485	1.000	.412	.367	.405	.500	.493	.382
p14	.269	.412	1.000	.475	.480	.457	.423	.420
p15	.265	.367	.475	1.000	.450	.414	.277	.365
p16	.378	.405	.480	.450	1.000	.507	.485	.402
p17	.419	.500	.457	.414	.507	1.000	.529	.350
p18	.353	.493	.423	.277	.485	.529	1.000	.320
p19	.577	.382	.420	.365	.402	.350	.320	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	594.369
	df	28
	Sig.	.000

Communalities

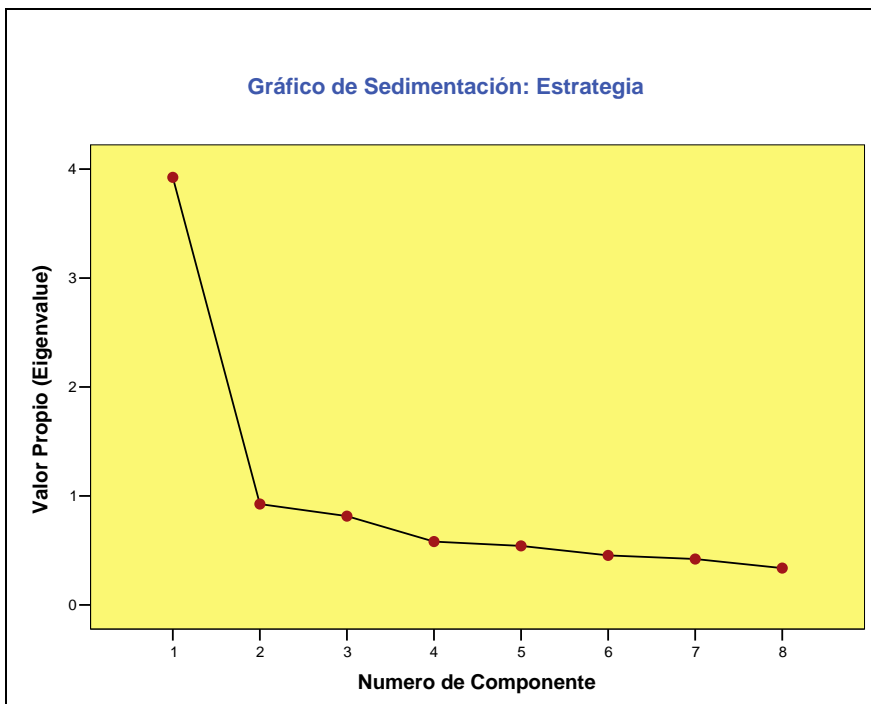
	Initial	Extraction
p12	1.000	.441
p13	1.000	.527
p14	1.000	.495
p15	1.000	.405
p16	1.000	.546
p17	1.000	.569
p18	1.000	.486
p19	1.000	.455

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.924	49.047	49.047	3.924	49.047	49.047
2	.926	11.569	60.616			
3	.815	10.185	70.801			
4	.581	7.265	78.066			
5	.542	6.769	84.835			
6	.454	5.679	90.513			
7	.421	5.262	95.776			
8	.338	4.224	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p12	.664
p13	.726
p14	.704
p15	.636
p16	.739
p17	.754
p18	.697
p19	.674

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p12	.169
p13	.185
p14	.179
p15	.162
p16	.188
p17	.192
p18	.178
p19	.172

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: PLANEAMIENTO

Notes

Output Created		11-SEP-2005 23:18:37
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
	N of Rows in Working Data File	216
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES p20 p21 p22 p23 p24 p25 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p20 p21 p22 p23 p24 p25 /PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION
Resources	Elapsed Time	0:00:00.34
	Maximum Memory Required	5544 (5.414K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

	p20	p21	p22	p23	p24	p25
Correlation p20	1.000	.567	.536	.405	.503	.465
p21	.567	1.000	.475	.610	.492	.526
p22	.536	.475	1.000	.585	.530	.453
p23	.405	.610	.585	1.000	.519	.461
p24	.503	.492	.530	.519	1.000	.535
p25	.465	.526	.453	.461	.535	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	528.524
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

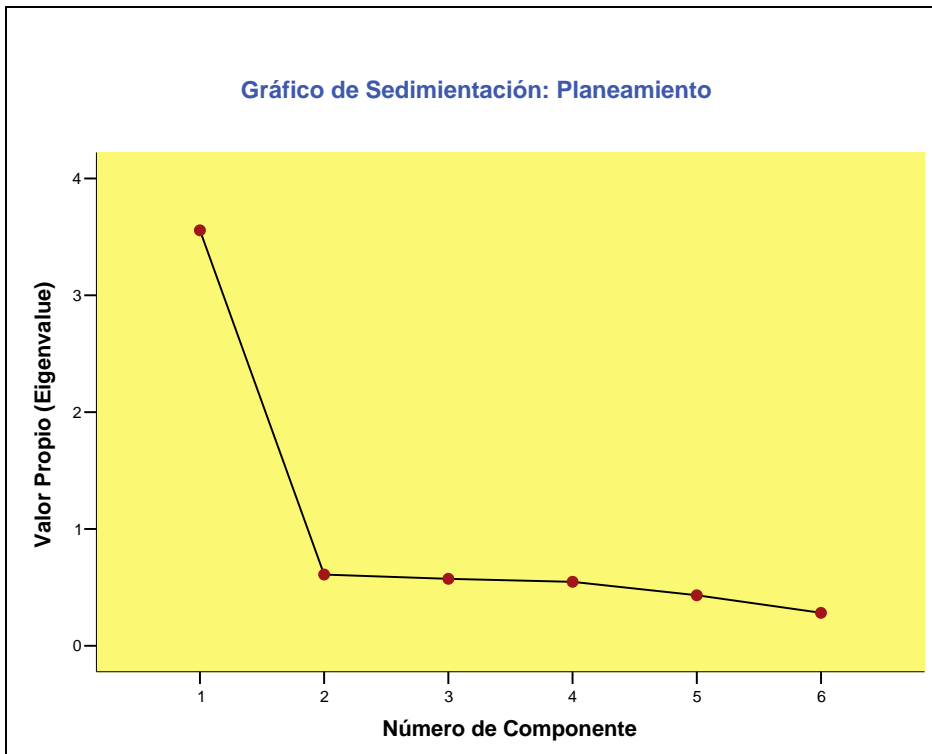
	Initial	Extraction
p20	1.000	.563
p21	1.000	.637
p22	1.000	.601
p23	1.000	.605
p24	1.000	.601
p25	1.000	.549

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.556	59.264	59.264	3.556	59.264	59.264
2	.610	10.159	69.423			
3	.573	9.554	78.976			
4	.547	9.123	88.100			
5	.432	7.206	95.305			
6	.282	4.695	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p20	.750
p21	.798
p22	.776
p23	.778
p24	.775
p25	.741

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p20	.211
p21	.224
p22	.218
p23	.219
p24	.218
p25	.208

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: DIRECCION

Notes

Output Created		11-SEP-2005 23:19:23
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
	N of Rows in Working Data File	216
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing. LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES p26 p27 p28 p29 p30 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p26 p27 p28 p29 p30 /PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION
Resources	Elapsed Time	0:00:00.41
	Maximum Memory Required	4100 (4.004K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

		p26	p27	p28	p29	p30
Correlation	p26	1.000	.555	.572	.382	.459
	p27	.555	1.000	.418	.441	.475
	p28	.572	.418	1.000	.378	.465
	p29	.382	.441	.378	1.000	.444
	p30	.459	.475	.465	.444	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	322.018
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

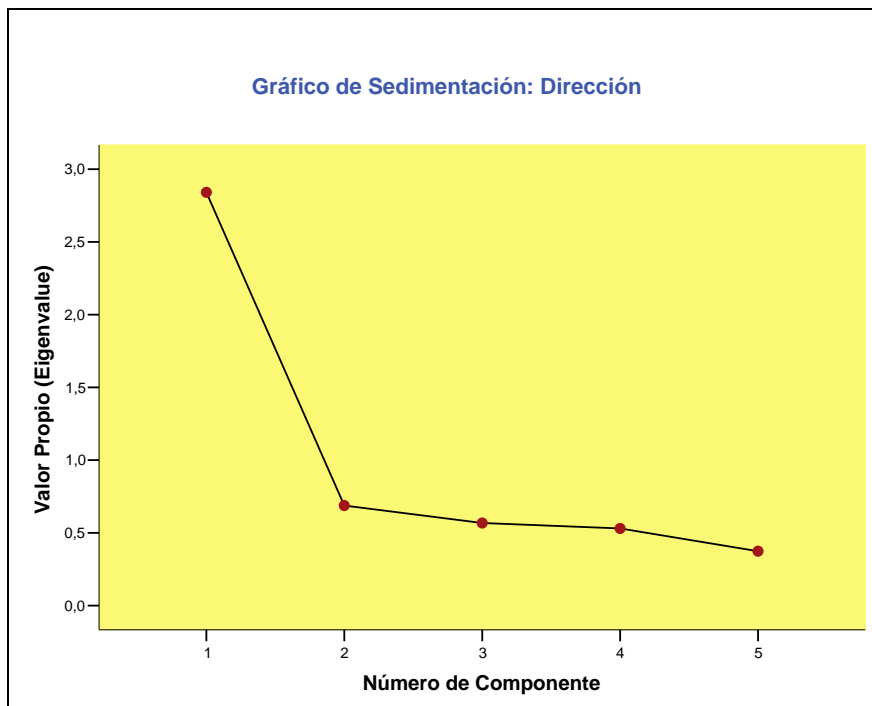
	Initial	Extraction
p26	1.000	.636
p27	1.000	.595
p28	1.000	.569
p29	1.000	.472
p30	1.000	.569

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.841	56.814	56.814	2.841	56.814	56.814
2	.688	13.757	70.571			
3	.568	11.353	81.924			
4	.530	10.602	92.526			
5	.374	7.474	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p26	.798
p27	.771
p28	.754
p29	.687
p30	.754

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p26	.281
p27	.271
p28	.266
p29	.242
p30	.266

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: MOTIVACION

Notes

Output Created		11-SEP-2005 23:20:45
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File Definition of Missing	216 MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES p31 p32 p33 p34 p35 p36 p37 p38 p39 p40 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p31 p32 p33 p34 p35 p36 p37 p38 p39 p40 /PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION
Resources	Elapsed Time Maximum Memory Required	0:00:00.37 13480 (13.164K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40
Correlation p31	1.000	.673	.500	.558	.469	.470	.516	.529	.478	.422
p32	.673	1.000	.594	.624	.474	.495	.541	.567	.526	.465
p33	.500	.594	1.000	.476	.611	.378	.501	.490	.538	.498
p34	.558	.624	.476	1.000	.530	.467	.517	.569	.592	.544
p35	.469	.474	.611	.530	1.000	.380	.563	.466	.557	.468
p36	.470	.495	.378	.467	.380	1.000	.494	.475	.430	.314
p37	.516	.541	.501	.517	.563	.494	1.000	.498	.617	.429
p38	.529	.567	.490	.569	.466	.475	.498	1.000	.561	.456
p39	.478	.526	.538	.592	.557	.430	.617	.561	1.000	.576
p40	.422	.465	.498	.544	.468	.314	.429	.456	.576	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1098.064
	df	45
	Sig.	.000

Communalities

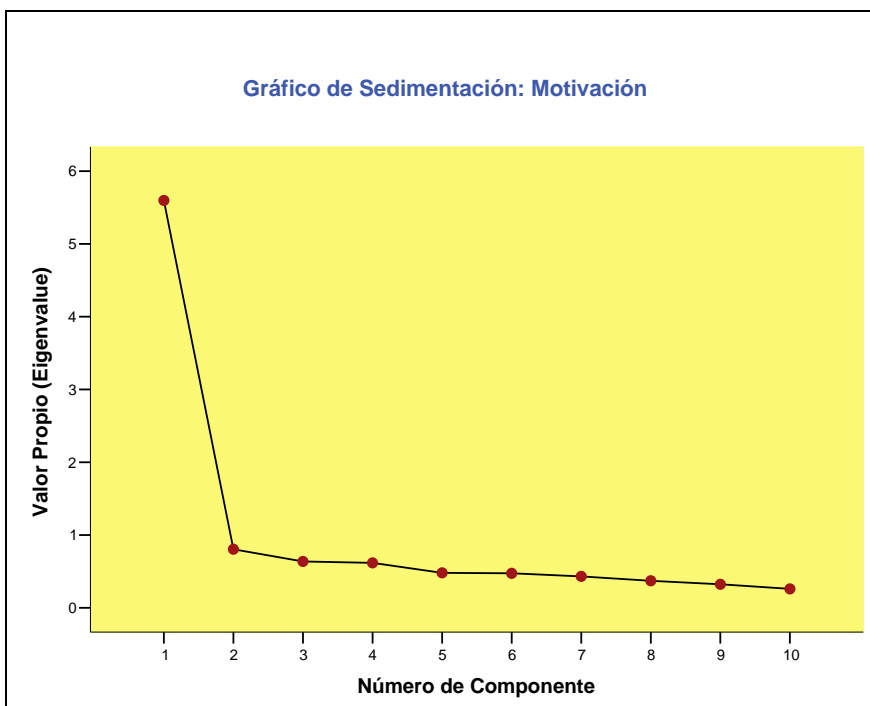
	Initial	Extraction
p31	1.000	.567
p32	1.000	.643
p33	1.000	.560
p34	1.000	.624
p35	1.000	.545
p36	1.000	.418
p37	1.000	.579
p38	1.000	.565
p39	1.000	.623
p40	1.000	.474

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.598	55.977	55.977	5.598	55.977	55.977
2	.805	8.051	64.028			
3	.637	6.369	70.397			
4	.618	6.175	76.572			
5	.481	4.808	81.379			
6	.474	4.741	86.120			
7	.432	4.323	90.444			
8	.371	3.713	94.157			
9	.324	3.236	97.392			
10	.261	2.608	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p31	.753
p32	.802
p33	.748
p34	.790
p35	.738
p36	.646
p37	.761
p38	.752
p39	.789
p40	.688

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p31	.135
p32	.143
p33	.134
p34	.141
p35	.132
p36	.115
p37	.136
p38	.134
p39	.141
p40	.123

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: LIDERAZGO

Notes

Output Created		11-SEP-2005 23:23:14
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
	N of Rows in Working Data File	216
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES p41 p42 p43 p44 p45 p46 p47 p48 p49 p50 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p41 p42 p43 p44 p45 p46 p47 p48 p49 p50 /PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION
Resources	Elapsed Time	0:00:00.39
	Maximum Memory Required	13480 (13.164K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50
Correlation p41	1.000	.410	.625	.469	.520	.430	.571	.524	.574	.415
p42	.410	1.000	.543	.565	.504	.509	.504	.514	.531	.568
p43	.625	.543	1.000	.595	.561	.542	.567	.545	.504	.539
p44	.469	.565	.595	1.000	.574	.486	.549	.657	.591	.591
p45	.520	.504	.561	.574	1.000	.419	.609	.512	.529	.521
p46	.430	.509	.542	.486	.419	1.000	.447	.526	.522	.625
p47	.571	.504	.567	.549	.609	.447	1.000	.575	.590	.524
p48	.524	.514	.545	.657	.512	.526	.575	1.000	.619	.541
p49	.574	.531	.504	.591	.529	.522	.590	.619	1.000	.495
p50	.415	.568	.539	.591	.521	.625	.524	.541	.495	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1190.042
	df	45
	Sig.	.000

Communalities

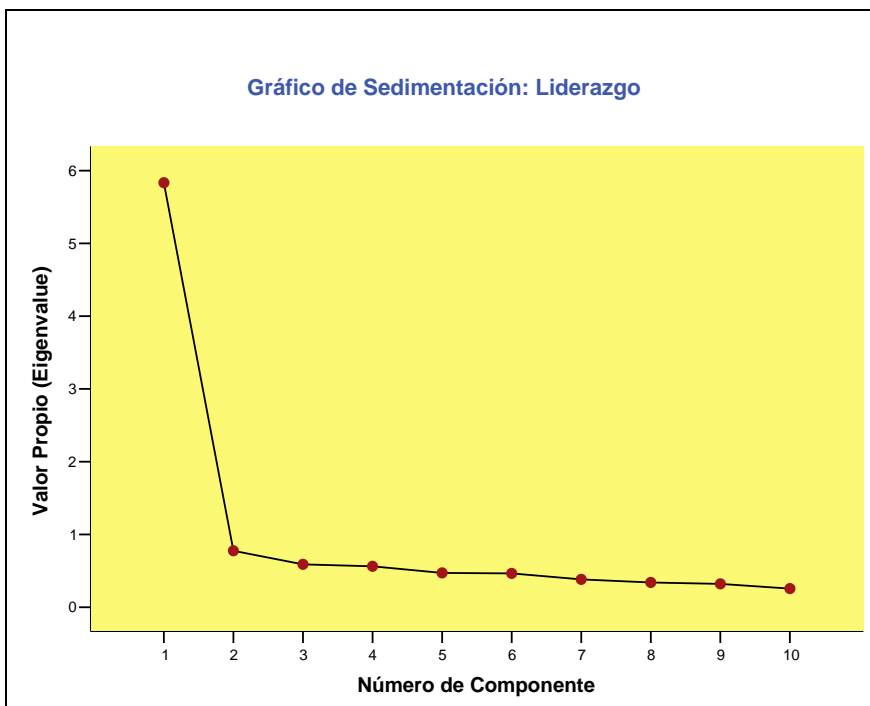
	Initial	Extraction
p41	1.000	.523
p42	1.000	.545
p43	1.000	.623
p44	1.000	.640
p45	1.000	.567
p46	1.000	.514
p47	1.000	.607
p48	1.000	.625
p49	1.000	.611
p50	1.000	.580

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.834	58.337	58.337	5.834	58.337	58.337
2	.776	7.763	66.100			
3	.590	5.896	71.996			
4	.563	5.628	77.624			
5	.472	4.717	82.341			
6	.465	4.653	86.994			
7	.383	3.829	90.823			
8	.340	3.403	94.226			
9	.321	3.209	97.436			
10	.256	2.564	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p41	.723
p42	.738
p43	.790
p44	.800
p45	.753
p46	.717
p47	.779
p48	.791
p49	.781
p50	.762

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p41	.124
p42	.126
p43	.135
p44	.137
p45	.129
p46	.123
p47	.134
p48	.136
p49	.134
p50	.131

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: COMUNICACION

Notes

Output Created	11-SEP-2005 23:23:55	
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File Definition of Missing Cases Used	216 MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing. LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	FACTOR /VARIABLES p51 p52 p53 p54 p55 p56 p57 p58 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p51 p52 p53 p54 p55 p56 p57 p58 /PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION	
Resources	Elapsed Time Maximum Memory Required	0:00:00.41 9080 (8.867K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

		p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58
Correlation	p51	1.000	.513	.551	.536	.484	.493	.062	.528
	p52	.513	1.000	.648	.522	.499	.346	.146	.503
	p53	.551	.648	1.000	.497	.547	.354	.148	.508
	p54	.536	.522	.497	1.000	.509	.472	.253	.527
	p55	.484	.499	.547	.509	1.000	.488	.096	.551
	p56	.493	.346	.354	.472	.488	1.000	.111	.540
	p57	.062	.146	.148	.253	.096	.111	1.000	.226
	p58	.528	.503	.508	.527	.551	.540	.226	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	668.973
	df	28
	Sig.	.000

Communalities

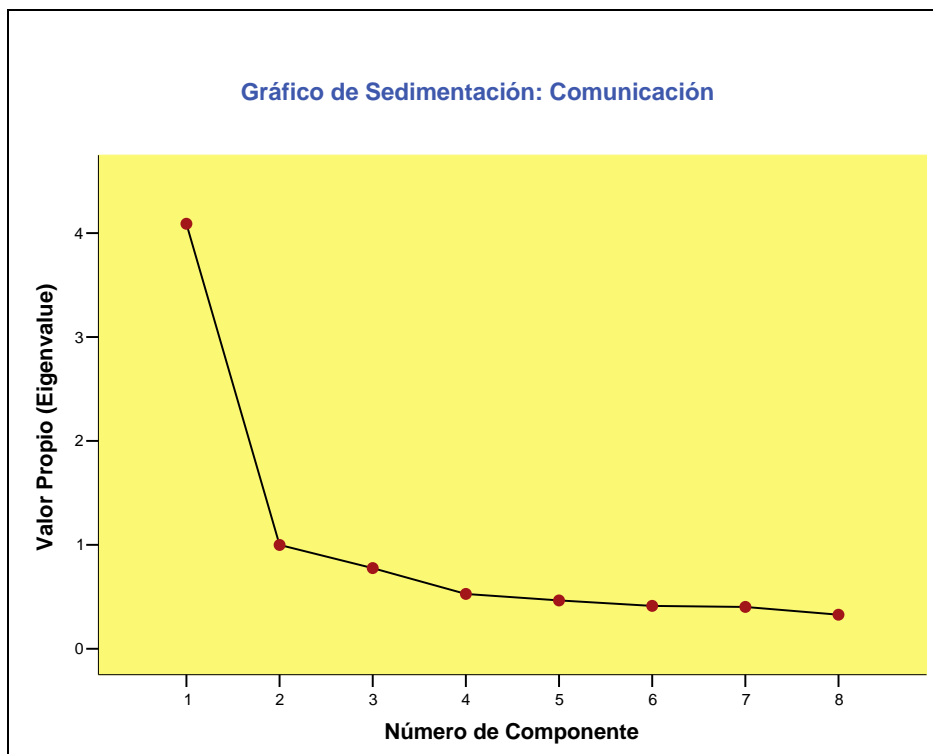
	Initial	Extraction
p51	1.000	.586
p52	1.000	.577
p53	1.000	.600
p54	1.000	.594
p55	1.000	.582
p56	1.000	.464
p57	1.000	.066
p58	1.000	.620

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.090	51.123	51.123	4.090	51.123	51.123
2	.999	12.487	63.610			
3	.776	9.703	73.313			
4	.528	6.594	79.907			
5	.465	5.812	85.718			
6	.412	5.156	90.874			
7	.403	5.031	95.905			
8	.328	4.095	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p51	.766
p52	.760
p53	.775
p54	.771
p55	.763
p56	.681
p57	.257
p58	.787

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p51	.187
p52	.186
p53	.189
p54	.188
p55	.187
p56	.167
p57	.063
p58	.192

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: AMBIENTE

Notes

Output Created		11-SEP-2005 23:24:46
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
	N of Rows in Working Data File	216
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES p59 p60 p61 p62 p63 p64 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p59 p60 p61 p62 p63 p64</p> <p>/PRINT INITIAL</p> <p>CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE</p> <p>/PLOT EIGEN ROTATION</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1)</p> <p>ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION VARIMAX</p> <p>/METHOD=CORRELATION</p>
Resources	Elapsed Time	0:00:00.41
	Maximum Memory Required	5544 (5.414K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

	p59	p60	p61	p62	p63	p64
Correlation p59	1.000	.537	.485	.673	.636	.672
p60	.537	1.000	.361	.541	.467	.557
p61	.485	.361	1.000	.524	.528	.395
p62	.673	.541	.524	1.000	.626	.683
p63	.636	.467	.528	.626	1.000	.537
p64	.672	.557	.395	.683	.537	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	629.296
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

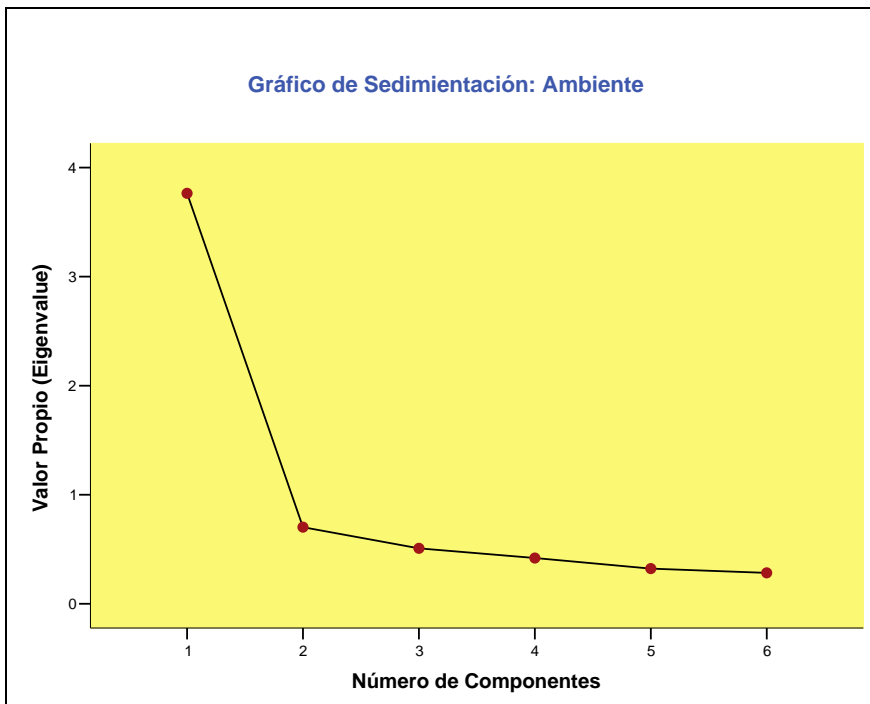
	Initial	Extraction
p59	1.000	.727
p60	1.000	.523
p61	1.000	.459
p62	1.000	.742
p63	1.000	.643
p64	1.000	.670

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.764	62.731	62.731	3.764	62.731	62.731
2	.703	11.710	74.442			
3	.508	8.470	82.912			
4	.420	6.992	89.904			
5	.323	5.375	95.280			
6	.283	4.720	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p59	.853
p60	.723
p61	.677
p62	.862
p63	.802
p64	.818

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p59	.227
p60	.192
p61	.180
p62	.229
p63	.213
p64	.217

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Análisis Factorial: COMPROMISO

Notes

Output Created		11-SEP-2005 23:25:50
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\map35067\Mis documentos\Mi ESAN\TESIS\Data Chacua\Cuestionarios\res_encuesta.sav
	N of Rows in Working Data File	216
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES p65 p66 p67 p68 p69 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS p65 p66 p67 p68 p69 /PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION FSCORE /PLOT EIGEN ROTATION /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION
Resources	Elapsed Time	0:00:00.36
	Maximum Memory Required	4100 (4.004K) bytes

Warnings

Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.

Correlation Matrix

		p65	p66	p67	p68	p69
Correlation	p65	1.000	.619	.532	.591	.467
	p66	.619	1.000	.548	.575	.488
	p67	.532	.548	1.000	.563	.442
	p68	.591	.575	.563	1.000	.520
	p69	.467	.488	.442	.520	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	421.389
	df	10
	Sig.	.000

Communalities

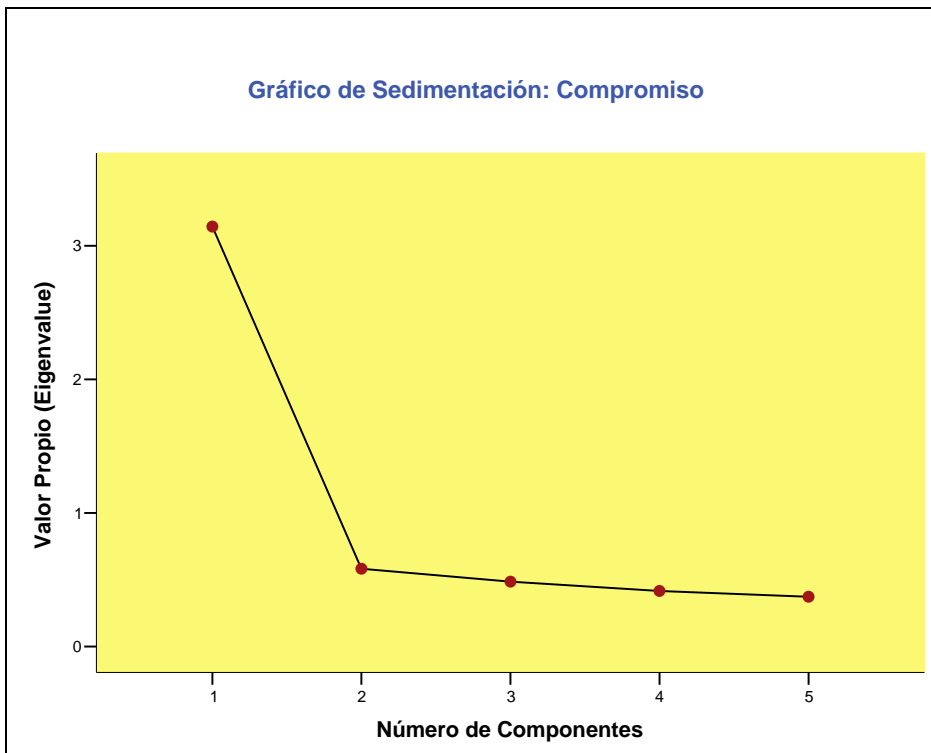
	Initial	Extraction
p65	1.000	.663
p66	1.000	.672
p67	1.000	.604
p68	1.000	.680
p69	1.000	.524

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.144	62.878	62.878	3.144	62.878	62.878
2	.582	11.646	74.525			
3	.486	9.710	84.235			
4	.416	8.315	92.550			
5	.373	7.450	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix(a)

	Component
	1
p65	.815
p66	.820
p67	.777
p68	.824
p69	.724

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
p65	.259
p66	.261
p67	.247
p68	.262
p69	.230

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ANEXO 6: MATRICES DE ENTREVISTAS REALIZADAS

ENTREVISTAS ABIERTAS

	Roque Benavides Gerente General	Daniel Briones Superintendente General	Isaac Galarza - Sub Gerente de Logística	José Melgar Area Geología	Alex Hermoza Gerente Corp. RRHH	Rubén Lavado Jefe Seguridad y MA	Gustavo Bustillos Area Relac. Comunitarias	Luis Alcocer Area RRHH	Fredy Huaranga Minera Cristobal	Carmelo Condori Minera Raura	Félix Azañedo Comunidad de Oyón	Félix Condo Area Mercantil
Misión y Visión	Buenaventura cree en la excelencia del trabajo, cree en que lo que es correcto es importante, que la senda del desarrollo de todos está vinculada a hacer un trabajo bien hecho.	Esto de la Misión y Visión es algo innovador en BVN 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 BVN.	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 ambiente	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
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 sicóloga 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 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.	(...) estamos en proyectos de desarrollo sostenible, que van justamente a favorecer o apoyar para que sean productivas las comunidades		A todo nivel buscamos mejorar e 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 cuenta con reservas. Ahora se está pensando en el largo plazo considerando los niveles mas 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.	
Planeamiento	BVN compite con otros países por la generación de puestos de trabajo en nuestro país de manera que buscar el crecimiento y desarrollo.		Se cuentan con planes de contingencia, BNV se esta adecuando a Ley N° 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.	Las políticas generales las recibimos de Lima. Hay una Subgerencia llamada de Ambiente y Comunidades	En la empresa tenemos un plan. Es un plan dinámico, anual que varia 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 proyectarnos			Si, prepara un plan anual lo más puntual radica en la seguridad, en no perjudicar al trabajador, al ambiente y las comunidades aledañas, hemos venido trabajando con el sistema NOSA de seguridad (5 estrellas) y también el sistema ISO 14001 de ambiente.

Dirección	BNV esta trabajando con la consultora Human Trust, la cual ha diseñado un programa: "Renovación Organizacional" basado en: 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 reacomodos 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 esta trabajando con Human Trust en el programa de rentabilidad organizacional a través de las personas (ROP).	e implementa las políticas de la empresa . Se viene implementando un sistema integral corporativo de BNV, creemos que la seguridad no debe ser separado por unidades, sino que debe ser un sistema que permita tener un manejo integral de seguridad, ambiente calidad y responsabilidad social.	Es autónoma...yo tengo el manejo en coordinación directa con la Superintendencia directamente	Hay una unidad de mando. Una visión conjunta de RRHH.	Estamos regidos bajo los principios de la empresa BNV, ellos establecen la política, nosotros hacemos la inducción al personal		Los proyectos son propuestos por la dirigencia, antes de ser presentados a las compañías mineras deben ser aprobados por la asamblea general.	Las conversaciones con el sindicato se realiza con RRHH, y un poco con el Superintendente, quien muchas veces para ocupado
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 mas la motivación económica, es indudable ese tipo de cosas pero hay gente que ve mucho mas 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, y siempre están retroalimentando	Bien, en el caso de 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 comprometen		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 tomo en cuenta este asunto como importante	Se cumple con los pedidos y se conversa con ellos sobre los proyectos, ahora existe el área para la comunicación	Reciben bonificaciones económicas, evaluada por el jefe de departamento en función a su rendimiento...Con un 3.5 o 4.(calificación sobre 5)	últimamente nos dicen que trabajamos bien y ese es un reconocimiento a nuestro trabajo			La empresa ha venido cumpliendo con los pactos sindicales para todos los trabajadores, inclusive, los contrata.
Liderazgo	Es importante mencionar a mi padre Don Alberto Benavides quien a pesar de sus años ha prevalecto 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 y la verdad que la mayoría de las metas que nos hemos propuesto lo estamos logrando.		Hay una participación jefe empleado	En BNV 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	Por eso aquí dicen ustedes cumplen lo que hacen. No tenemos proyectos incumplidos y eso depende de la decisión de quien dirige la empresa	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.	El liderazgo esta bien encaminado, desde hace un tiempo los supervisores han ido cambiando			El líder es don Alberto Benavides. El cambio de la cultura se ha producido por el liderazgo existente en la compañía

Comunicación	Interiormente existen varios canales, y es fluida en todos sus niveles. Exteriormente BVN cuenta con un comité responsable del cumplimiento de normas de transparencia.	Los grandes problemas de la humanidad son las comunicaciones, si tú lo bajas a nivel de las empresas también las empresas 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 no están en el mejor de los casos.	Los proveedores visitan las minas para hacer conocer sus productos. Se llevan acabo seminarios, charlas y siempre se esta retroalimentando	Se 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, se había llegado a ese extremo. Ahora hay una psicóloga de la compañía que está trabajando en la mejora de la comunicación entre todos, hay participación de los jefes y los empleados.		ha existido una comunicación a todos niveles, alta dirección, personal, comunidades.	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 presentan 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 Uchucchacua ha mejorado no tanto por la empresa, sino a partir de la gestión del Ing. Bustillos.	Las relaciones son intermedias, basada en que mucho influye la cultura, no hay el equilibrio entre una cultura académica y la de un trabajador, no hablamos el mismo lenguaje nuestro mismo sistema educativo que uno tiene le falta relaciones con el trabajador, el objetivo de todo es el negocio. Si la empresa va bien todos vamos a estar bien desde al último obrero hasta el primero. Se debe inculcar mas a los ejecutivos de cómo van a llegar ellos a los trabajadores,
Ambiente	Trabajamos respetando a las autoridades locales, sentando las bases para construir relaciones basadas en la confianza y el dialogo.	Los problemas son de diferente magnitud, en la comunidad de Oyón los pedidos son cada vez mas grandes y las negociaciones que tenemos que hacer nosotros son exorbitantes; en las comunidades de Cerro de Pasco tenemos pedidos mas pequeños que muchas veces sin que los pidan nosotros los hacemos.		Las Contratas vive en Oyón por lo cual no hay oportunidades de compartir.	Las relaciones se tratan de mantener de buena manera. Hoy en día se esta trabajando en acercar mas 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.	Tenemos un Área de Comunidades que dialoga con las comunidades para conocer sus necesidades y evaluar en que podemos ayudar	Están mejorando, no diría que están muy bien...Esta mejorando, 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 del mejoramiento su carretera, sus escuelas, postas médicas		Si, yo soy miembro del frente único de comunidades campesinas, nuestro objetivo es proteger a las comunidades y estamos cumpliendo algunas acciones con las comunidades de Oyón, Churín, inclusive con Huacho y Yanahuanca. Nosotros ahora no estamos amenazados por la CONACAMI,
Compromiso	Establecer vínculos de armonía y de cooperación con los actores sociales (Autoridades locales, Comunidades), ONGs y la Iglesia.	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 anti-minera que existe.	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	La gente se siente identificada con la compañía. La empresa cumple con lo que se compromete.	Estamos pendiente de las demandas del sindicato, se trabaja para encontrar espacios de colaboración mutua no solamente de aspectos de la operación. Ahora estamos trabajando en el aspecto de bienestar familiar.	Existe compromiso de los funcionarios de la dirección	...y nos ha pasado que hemos tenido que quedarnos día y noche, pero eso ya tiene que ver con la imagen de cumplimiento, con la imagen de la empresa.	En las dos encuestas, el trabajador se siente camiseta 100% por 100%.				Nosotros como trabajadores de ninguna manera vamos a permitir de 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	Es muy importante desarrollar la cultura y alinearla con las estrategias y objetivos de la organización, la cultura permite el desarrollo de las personas, comunidad y ayuda a preservar el ambiente.	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 para que tengan esa cultura de seguridad.	La forma de transmitir la cultura de BNV es a través de nuestro comportamiento, con nuestras acciones, y con el ejemplo.		La cultura esta alineada con los objetivos, con una buena cultura es más sencillo implementar la estrategia	el tema de producción no debe ser un tema que sea un escudo para descuidar la seguridad, la experiencia de la U.P Orcopampa nos dice que se puede incrementar la producción con índices muy bajos de severidad	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 esta bastante compenetrada porque 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, Cuzco, 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	Los Joint Ventures generan una influencia cultural. No solo se trata de generar riquezas, se trata de un intercambio de RR.HH. y tecnológicos.	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.	Tenemos contratos semestrales y anuales. Ej: Mobil (lubricantes), Adesur (Bolas de Molino), Chem Supply (reactivos), Vulco (acces. Para bombas)				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 empaparlo de mi cultura de mi visión de mi 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 tenemos en este momento un programa de parque ecológico en la zona de Raura		Interactúan con la comunidad, como trabajador e integrante de la comunidad

ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS

	Representante del Gobierno Regional	Comunero de Oyón	Julio Mejía (Obrero Sindicalizado)	Gustavo Luck (Miembro Sindicato)	Lorenzo Mamani (Obrero Sindicalizado)	Alejandro Bustillos (Obrero Sindicalizado)	Carlos Melchor (Empleado Sindicalizado)	Secretario Comunidad Oyón	Teniente Alcalde Oyón	Oscar Mauró Representante Regional EXSA
1¿Qué opina de la cultura de la UP Uchucchacua?	La Empresa tiene una buena formación industrial globalmente comparativo de responsabilidad de seguridad y ambiente.	Yo opino que la cultura de UP Uchucchacua 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 mas y difundirla entre nosotros	Buena, falta ponerla en práctica	La cultura es buena 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 desolado falta una organización para sembrar árboles	La Cía. BVN desde sus inicios siempre respetó a las comunidades, a su personal, sus colaboradores y para ello en la UP siempre considera su política, 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 con las comunidades con transparencia y equitativo, sin discriminación en forma paralela como accesorio de ellos.	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 comparten con todas las comunidades, 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	La cía tiene una relación armoniosa con las comunidades porque tienen una conversación favorable para el desarrollo del pueblo	Siempre la Cía. Aporta en las comunidades de su entorno que se diferencia de otras empresas, en BVN se comparte aunque sea con un grano de arena	Es buena el 2005 han hecho un buen trabajo
3 ¿Considera usted que la presencia de trabajadores de diferentes zonas aporta a la cultura de la UP?	Si aporta como formación de desarrollo industrial productivo y administrativo para desarrollar la calidad de trabajo.	Yo considero la presencia de trabajadores de diferentes zonas están aportando para el bienestar de la compañía.	Claro que si, porque de esa manera se ve la capacidad de ellos	Si porque se nota la competencia de conocimientos	Si porque tenemos diferentes pensamientos, costumbres y cultura	Si	Si mediante sugerencias	Debemos apoyarnos unos a otros porque siendo de la comunidad apoyaría también con ideas constructivas y no destructivas	No porque tienen otras costumbres y generan aquí en Oyón un desorden, por ejemplo en educación las aulas han colapsado de la misma forma la salubridad en Oyón	Si aportan, cuando viene de empresas con experiencia, por el contrario el aporte es mínimo si son empresas de bajo nivel.
4¿Cómo percibe la seguridad del trabajador al interior de la UP?	Mediante un trabajo sano y saludable para la integridad física y moral de sus trabajadores y contratistas con honestidad y respeto hacia ellos	Yo percibo que la seguridad del trabajador dentro de la unidad producción Uchucchacua cada día va mejorando por que cada ingreso al labor del trabajo reciben charlas de seguridad.	Cada día se va mejorando y tomando conciencia	Percibo que las personas o trabajadores de contrata están pensando en la renovación de su contrato y descuidan la seguridad	Muy confiado y soberbio	Están practicando bien, solo que las contratas se descuidan de la seguridad y facilidades de herramientas	Muy buena, hay bastante preocupación	La percibo buena porque siempre se da charla de capacitación	No tengo mucho conocimiento pero tengo referencias que tiene un estándar de seguridad bueno	La seguridad es buena, aunque las estadísticas no lo demuestran
5¿Conoce usted si la UP motiva a su personal y como lo hace?	Mediante la competitividad de buenos salarios y de generar un trabajo sano y saludable en términos de seguridad para el desarrollo integral de su equipo humano con transparencia	La unidad de producción si motiva a su personal dando entrenamiento y charlas de seguridad.	No conozco de que manera se hace	Muy poco	En general lo desmotiva, buscando argumentos sin sustento	No mucho	Mediante buenas relaciones sociales	UP motiva a su personal dando unos alientos mediante sus buenos trabajos	Anteriormente existía bastante motivación, en estos últimos años no se está viendo	Si motiva, envía a sus ingenieros a minas de l exterior, dan bonos de producción y capacitación local. Además reconocimiento.
6 ¿La capacitación a trabajadores, contratas y comuneros ha sido un elemento beneficioso para mejorar la cultura de la UP?	La UP ha tomado como elemento básico de capacitar con un equipo de profesionales a sus trabajadores contratas y comuneros con un manejo responsable de desarrollo	Si porque al capacitarte es beneficioso para mejorar la seguridad del trabajador de las contratas y de los comuneros.	Claro que sí	Si	Si	No mucho	Si porque se nota 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 BVN no capacita mucho a los comuneros para su requerimiento de personal	Por supuesto
7¿Cómo percibe el liderazgo que existe en	Explique. Mediante capacitaciones y	Explique. El liderazgo que existe en la UP es	Yo no creo que haya liderazgo, sino mas	Falta comunicación de grande a chico	No hay, lo que hay es imposición	No hay liderazgo, sino autoritarismo	No muy bueno, hace falta mas liderazgo	Se percibe cuando se hace buenas cosas en	Se diferencia de las demás empresas como	Es bueno, se nota fuerza para cumplir

la UP?	charlas de equipo de profesionales	manteniendo el ambiente capacitando a los trabajadores, teniendo buenas relaciones con la comunidades, manteniendo una buena seguridad.	bien una forma de ordenar y de mandar a como de lugar					la UP	Izcaycruz y Raura debido a que siempre esta abierto al diálogo	compromisos, hay bastante diálogo y comunicación
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 con transparencia en forma equitativa	Si se cumple con los compromisos cuando se llega a un buen acuerdo con trabajadores, comunidades, proveedores o entidades gubernamentales.	En cierta medida pero no total	A medias	No se cumple todo, muchas cosas quedan en el papel	Regularmente	Si porque nosotros los trabajadores observamos y nos enteramos mediante la Picsa (revista)	Si cumple con los compromisos porque palpo que no hay problemas	Siempre cumple BVN con sus compromisos es un claro ejemplo durante este periodo que está cumpliendo con la Municipalidad de Oyón	Creo que si
9 ¿Cómo describiría la comunicación existente entre la UP y los miembros de su entorno (trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales).	La Cía. tiene una comunicación respetuosa y transparente para todos sin discriminación alguno tomando como responsabilidad primordial.	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.	Falta mejorar la comunicación, si existen varios medios	No se nota mucho, hay mucho temor	No hay muy buena comunicación	Entre trabajadores si hay comunicación, con los jefes no mucho	Por teléfono, personal, reuniones por encargo de los ing. Y relaciones comunitarias	Mediante un diálogo pasivos 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 proveedores, trabajadores no tengo mucha información
10 ¿Cómo describiría las alianzas y redes que ha hecho la UP con su entorno: (trabajadores, comunidades, proveedores, entidades gubernamentales)?	Los convenios y contratos realizados están constituidos en forma transparente y voluntario dando cumplimiento para el desarrollo de la sociedad ó beneficio de sus entornos	Las alianzas y redes que ha hecho la UP con su entorno estando en mutuo acuerdo en las reuniones, charlas, capacitación con su entorno.	Como algo beneficioso para la empresa	No estoy al tanto	Positivo con los trabajadores, los demás entornos no conozco mucho	Falta mas 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 y 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?.	Está formado a base de la globalización para una buena dirección administrativa y así tener un buen desarrollo sostenible	Si por cada día que pasa la UP está usando la nueva tecnología para que así disminuya el peligro o riesgo incapacitados.	Si utiliza como parte de su dirección el uso de tecnología de punta	Si	Positivo	Se está haciendo una realidad	Se está trabajando con tecnología y la mejora continua para llegar a la excelencia	Si tiene una dirección, emplea la tecnología para sus actividades mineras	Tengo poco conocimiento de ello pero supongo que lo hacen	Si privilegian con tecnología moderna
12 ¿Cómo cree que afronta la UP las actividades de seguridad y medioambiente de su entorno?	Afronta de manera responsable del ambiente y con el desarrollo sostenible de las comunidades para cuidar la integridad de los seres vivos	Afronta la UP las actividades de seguridad y ambiente que están en su entorno es dando capacitación, entrenamiento, mejorando cada día en las actividades mineras.	Yo creo que falta mas control y mas seriedad, ponerse mas activos diariamente y no cuando suceda algo	Con mucha voluntad, lo que pasa que hay mucha gente que no está informada	Sobre ambiente bueno, sobre seguridad dentro de la mina no se demuestra	Se esta cumpliendo	Buena porque se valora a la persona como: charlas, capacitaciones, que tienen un costo	Creo que afronta cuidando que no haya contaminación en el ambiente no arrojando basura en las calles	Con indicadores, con monitoreo pero cabe mencionar que anteriormente la UP contaminaba mucho, ahora están cuidando el ambiente	Las afronta con esfuerzo y trabajo
13¿Cuál es la misión y visión de la UP?	La Empresa Minera Buenaventura está plenamente competitivo con un manejo responsable del medioambiente y con el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operan . Visión globalmente competitivo así como	La misión y la visión de la UP es mantener el ambiente y la seguridad ante todo.	Aumentar la producción y seguir adelante	La misión es de aumentar mas la producción y cumplir otros 50 años mas	Mejorar la producción a mas años	Ser la mejor empresa minera	Trabajar con seguridad y llegar sanos y salvos a la casa	De producir y dar trabajo a los desocupados	He sido invitado para la presentación de la Misión y Visión, y estoy de acuerdo en que una empresa implanta valores de respeto, integridad, puntualidad y aun más que tiene ambiciones y que respeta el entorno donde opera.	La misión es el cumplimiento de la seguridad, la producción, ambiente con calidad. Visión ser líderes en seguridad, ambiente y desarrollo de las comunidades

	en rentabilidad y creación de valor para los accionistas.									
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 Cía. está constituida con un manejo estratégico de costos y planeamiento para obtener el buen resultado de desarrollo productivo	La estrategia de la empresa es usando la tecnología avanzando para así obtener buenos resultados.	La estrategia es buena	No estoy informado	No porque nadie nos inculca la estrategia de la empresa	No conozco muy bien	Cumplir con la producción y buena ley	Su estrategia es tener una buena producción para la posición actual del precio de los metales	Por lo que veo está en constante cambio debido a que está innovando con el correr de los tiempos	La empresa tiene sus estrategias
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 toda área para realizar un trabajo.		Si planea y comunica	Si	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
16 ¿Cómo ve usted la dirección de la UP?	Tiene una visión de superación formando charlas y capacitaciones para su personal y comunidades que están trabajando mancomunadamente	Es bastante buena.	Mas o menos	En todo trabajo siempre la dirección existe en Chacua hay un poco de contradicción. orden+contradicción=desorden	De lo que era anteriormente, ahora se va perdiendo la dirección	Falta profesionales con buena experiencia, que haga ingeniería verdadera	Muy bueno	La dirección de la empresa va adelante porque tiene quien la dirija muy bien	Es buena	Buena
17 ¿Considera que existe una relación estrecha de apoyo y solidaridad entre las comunidades y la UP?	Si 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	Si hay una estrecha relación y apoyo a sus comunidades mediante convenios.	Si pero no es al 100%	El apoyo existe, pero la comunidad pide mas 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	Si existe y me consta como se viene apoyando a la comunidad no solo en el tema de trabajo sino e otras cosas mas	Si tiene sus relaciones con las comunidades
18 ¿Se siente motivado de trabajar para la UP Uchucchacua?	Sí en forma responsable como un trabajador destacado en manera competitiva para la calidad de trabajo dentro de la UP	Si me siento motivado de trabajar para la UP Uchucchacua.	Claro que si	Si, y espero seguir trabajando aportando mas conocimientos por el bien de mi familia	Si	Si con mucha responsabilidad	Si	Si me siento motivado a trabajar para la UP	Si existe la posibilidad	Si

	Ing° Herminio Morales Zapata Dirección General de Desarrollo Organizacional Asesor Dirección General de Minería Representante del Estado	Ing° 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 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, 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 seguridad alta. 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?	Se dictan (el ministerio) normas de obligatorio cumplimiento para las empresas mineras. El incumplimiento implicar ser multado.	La seguridad más que parte de la cultura es una obligación laboral que deben seguir los trabajadores mineros a fin de evitar fatales... en el caso de la seguridad estas son normas de obligatorio cumplimiento, 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 como lo hace?	Si te refieres a salarios, condiciones; eso le pertenece al Ministerio de Trabajo. Nosotros nos fijamos en seguridad, si tienen los implementos adecuados, si no corren peligro, etc. Lo otro ya corresponde a la política salarial de cada empresa.	...es a los trabajadores como verdaderos socios de la empresa es a los que deben remunerárseles e incentivarlos adecuadamente y ellos, que generalmente provienen de las comunidades, actúan como agentes de la mina y proyectan su bienestar
6 ¿La capacitación a trabajadores, contratados 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 que trate 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. El que debe promover la actividad del sector pero también el árbitro que dicte, e imponga también reglas, para la labor; ya que existen otros socios: los pueblos, el mismo estado como recolector de impuestos, el ambiente
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 medioambiente de su entorno?	...el Perú tiene ventajas inigualables que se deben aprovechar. Pero eso sí, respetando el ambiente no solo por cuestiones internas sino también, hay que reconocerlo por presión internacional.	La legislación se ha ido endureciendo. Y esta 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?	...abaratar 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?		

ANEXO 7: GUIAS DE OBSERVACION Y FOTOGRAFIAS

GUIA DE OBSERVACION 1

FECHA: 24 de enero de 2008

1. **Actor: personal obrero**
 - 1.1. **Sexo: masculino.**
 - 1.2. **Características:**
 - edad: 40 años
 - estatura: media
 - contextura: media
 - ropa: mameluco protector con arnés de seguridad
 - identificador: si
 - calzado: botas de seguridad
 - proteccion para cabeza: casco
 - otros protectores: respirador para gases y polvos, protector de oídos y guantes
 - herramientas: si. perforadoras manuales, mecanizadas y barretillas
 - 1.3. **Conducta: introvertida.**
 - 1.4. **Clima organizacional:**
 - liderazgo: medio
 - responsabilidad: alta
 - motivacion: media
 - desempeño: alto
 - compromiso: alto
 - redes de comunicación: teléfono y radio
 - trabajo en equipo: si
 - comunicación: verbal y grafica alta principalmente de seguridad
2. **infraestructura: mina**
 - 2.1. **Local:**
 - material: roca natural
 - ubicación: subterránea
 - areas de trabajo: limpias y ordenadas
 - iluminacion: artificial
 - ventilacion: natural y artificial
 - equipos de oxígeno: si
 - comedores, servicios sanitarios: adecuados
 - señalizacion: abundante de seguridad e informacion
 - demarcacion: si
 - sistemas de seguridad: si
 - locales anexos: dos colegios, iglesia católica, iglesia evangelista y hospital
 - 2.2. **Identificación físico visual**
 - color exterior: tierra
 - color interior: blanco
 - orden y limpieza: alta
 - avisos y letreros: señales de seguridad e información
 - equipo extintor: si
 - sistemas de alarma: si
 - 2.3. **Maquinas**
 - hardware: monitor, teclado y cpu
 - equipo pesado: camiones de bajo perfil: cargadores frontales volquetes
 - otros: cuatrimotos y camionetas.
 - 2.4. **Mobiliario**
 - selección y ubicación: adecuada
 - material: no
 - Color: no
 - ergonomia: no

GUIA DE OBSERVACION 2

FECHA: 23 de enero del 2008

1. Actor: personal contratado

1.1. sexo: masculino.

1.2. características:

- edad: 40 años promedio
- estatura: media
- contextura: media
- ropa: mameluco protector con arnes de seguridad
- identificador: si
- calzado: botas de seguridad
- proteccion para cabeza: casco
- otros protectores: respirador para gases y polvos, protector de oidos y guantes
- herramientas: si. perforadoras manuales y mecanizadas, barretillas.

1.3. conducta: introvertida.

1.4. 1.4. clima organizacional:

- liderazgo: medio
- responsabilidad: alta
- motivacion: media
- desempeño: alto
- compromiso: alto
- redes de comunicación: telefonía satelital y radio
- trabajo en equipo: si
- comunicación: verbal alta

2. Infraestructura: mina

2.1. local:

- material: roca natural
- ubicación: subterránea
- áreas de trabajo: limpias y ordenadas
- iluminacion: artificial
- ventilacion: natural y artificial
- comedores, servicios sanitarios: adecuados
- demarcacion: si

2.2. identificacion fisico visual

- color exterior: tierra
- color interior: blanco
- orden y limpieza: alta
- avisos y letreros: si
- equipo extintor: si
- sistemas de alarma: si

2.3. maquinas

- hardware: no
- otros: equipo pesado y liviano

2.4. mobiliario

- selección y ubicación: no
- material: no
- color: no
- ergonomía: no

GUIA DE OBSERVACION 3

FECHA: 25 de enero del 2008

1. actor: personal empleado

1.1. sexo: masculino.

1.2. características:

- edad: 38 años promedio
- estatura: media
- contextura: media
- ropa: vestimenta informal
- identificador: si
- calzado: con suela de jebe y punta de acero
- proteccion para cabeza: casco
- otros protectores: no
- herramientas: no

1.3. conducta: extrovertida.

1.4. clima organizacional:

- liderazgo: alto
- responsabilidad: alta
- motivacion: media
- desempeño: alto
- compromiso: alto
- redes de comunicación: telefonía satelital, internet, intranet, telefono, radio
- trabajo en equipo: si
- comunicación: verbal y no verbal alta

2. infraestructura: sede administrativa

2.1. local:

- material: estructura metalica con material aislante termico
- ubicación: superficie
- areas de trabajo: limpias y ordenadas
- iluminacion: natural y artificial
- ventilacion: natural y artificial
- comedores, servicios sanitarios: adecuados
- demarcacion: si

2.2. identificacion fisico visual

- color exterior: gris
- color interior: gris
- orden y limpieza: alta
- avisos y letreros: si
- equipo extintor: si
- sistemas de alarma: si

2.3. maquinas

- hardware: monitor, teclado, cpu, scanner, impresora
- otros: ploters, fotocopiadoras, fax.

2.4. mobiliario

- selección y ubicación: adecuada
- material: madera y metal
- color: negro y natural
- ergonomía: si

GUIA DE OBSERVACION 4

FECHA: 23 de enero del 2008

1. **actor: comunero**
 - 1.1. **sexo: masculino.**
 - 1.2. **características:**
 - edad: 45 años
 - estatura: baja
 - contextura: media
 - ropa: vestimenta informal
 - calzado: zapatos
 - proteccion para cabeza: no
 - herramientas: no
 - 1.3. **conducta: introvertida y apatica.**
 - 1.4. **clima organizacional:**
 - liderazgo: alto
 - responsabilidad: baja
 - motivacion: baja
 - desempeño: medio
 - compromiso: medio
 - redes de comunicación: verbal
 - trabajo en equipo: si
 - comunicación: verbal y no verbal alta

2. **infraestructura: local comunal**
 - 2.1. **edificacion**
 - material: noble
 - areas de trabajo: inadecuadas
 - iluminacion: artificial y natural
 - ventilacion: natural
 - 2.2. **identificacion fisico visual**
 - color exterior: verde
 - color interior: verde
 - orden y limpieza: media
 - avisos y letreros: no
 - equipo extintor: no
 - sistemas de alarma: no
 - 2.3. **maquinas**
 - hardware: basico
 - otros: no
 - 2.4. **mobiliario**
 - selección y ubicación: inadecuada
 - material: madera
 - color: negro: natural
 - ergonomia: no

GUIA DE OBSERVACION 5

FECHA: 23 de enero del 2008

1. actor: personal ejecutivo

1.1. sexo: masculino.

1.2. características:

- edad: 40 años promedio
- estatura: media
- contextura: media
- ropa: vestimenta informal
- calzado: suela de jebe y punta de acero
- proteccion para cabeza: casco
- herramientas: no

1.3. conducta: extrovertida y dinamica.

1.4. clima organizacional:

- liderazgo: alto
- responsabilidad: alta
- motivacion: alta
- desempeño: alto
- compromiso: alto
- redes de comunicación: telefono satelital, internet, intranet y radio
- trabajo en equipo: si
- comunicación: alta verbal y no verbal

2. infraestructura: sede administrativa

2.1. edificacion:

- material: estructura metalica con material aislante termico
- ubicación: superficie
- areas de trabajo: limpias y ordenadas
- iluminacion: natural y artificial
- ventilacion: natural y artificial
- comedores, servicios sanitarios: adecuados
- demarcacion: señalizacion de seguridad e informacion

2.2. identificacion fisico visual

- color exterior: gris
- color interior: gris
- orden y limpieza: alta
- avisos y letreros: si
- equipo extintor: si
- sistemas de alarma: si

2.3. maquinas

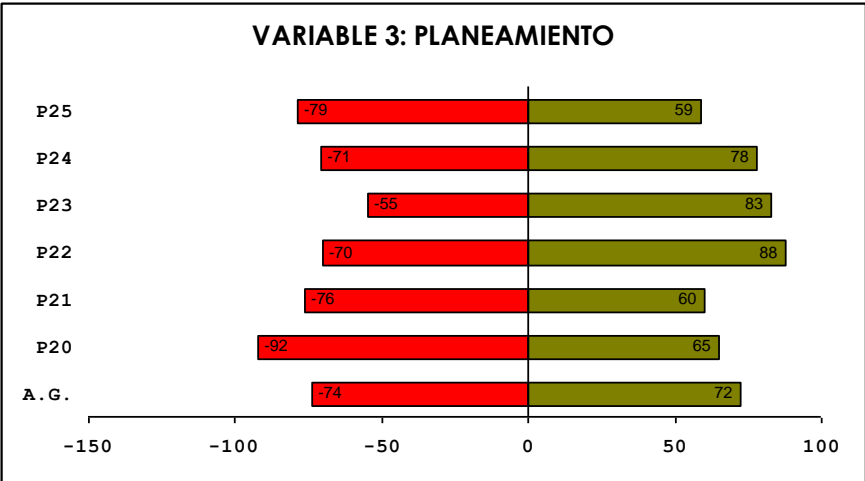
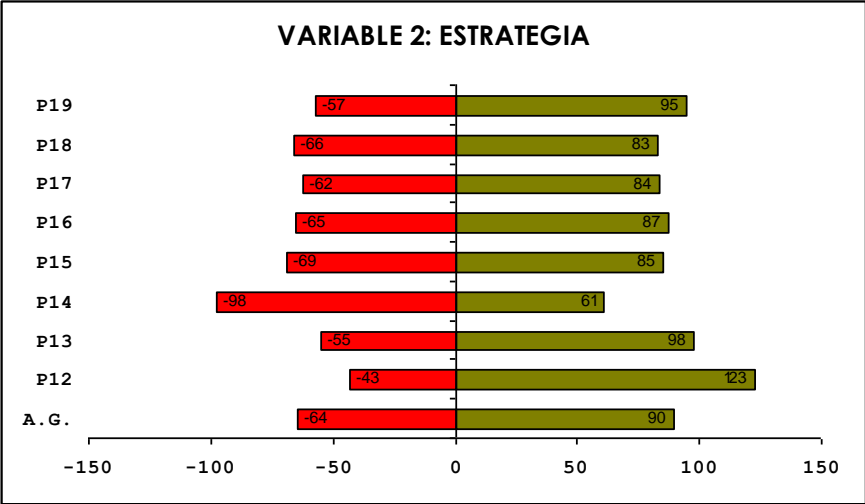
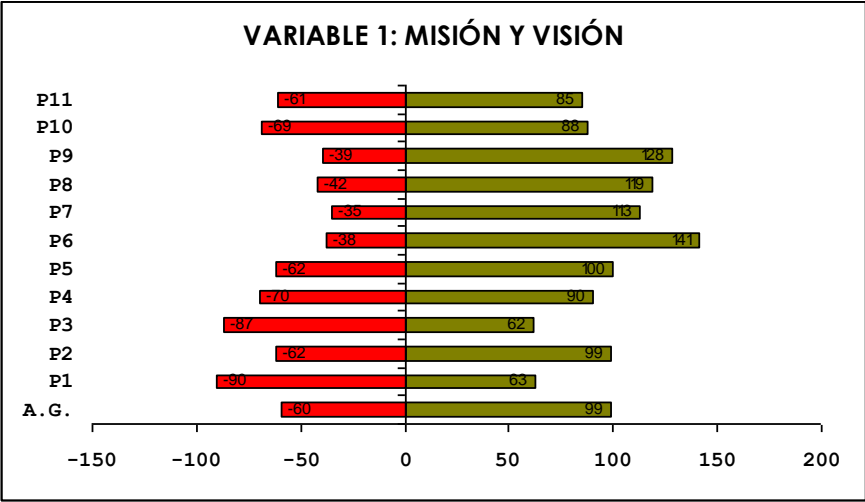
- hardware: monitor, teclado, cpu, scanner, impresora
- otros: fax.

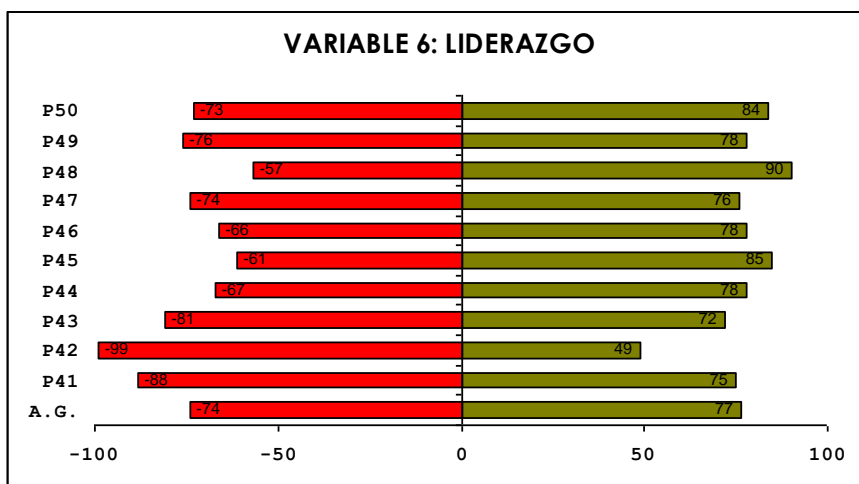
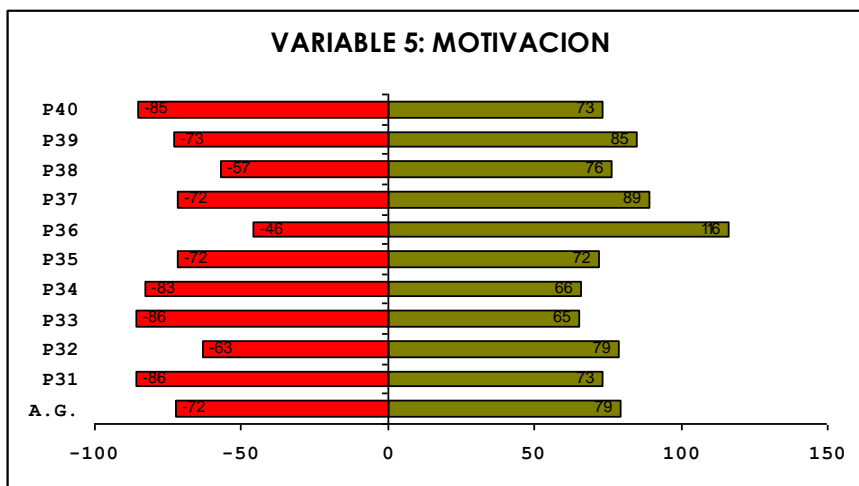
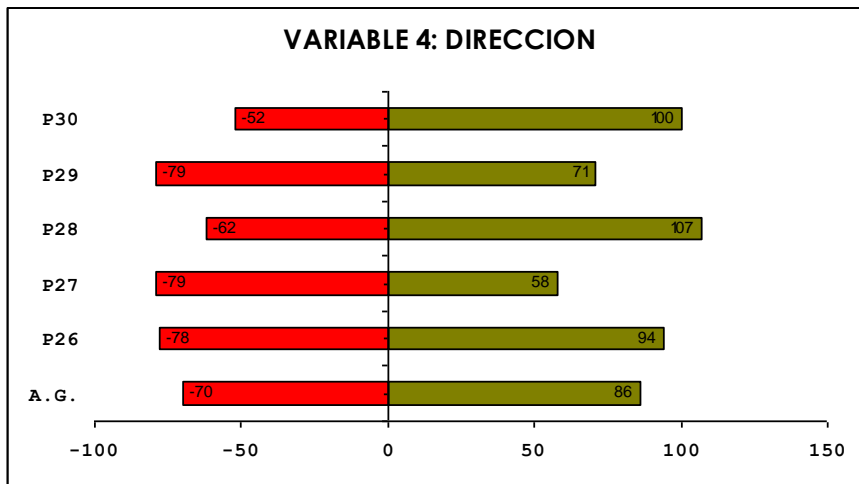
2.4. mobiliario

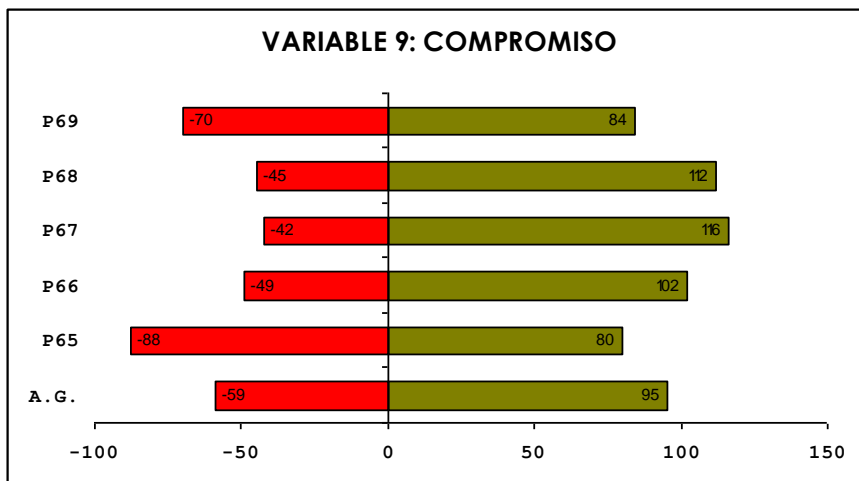
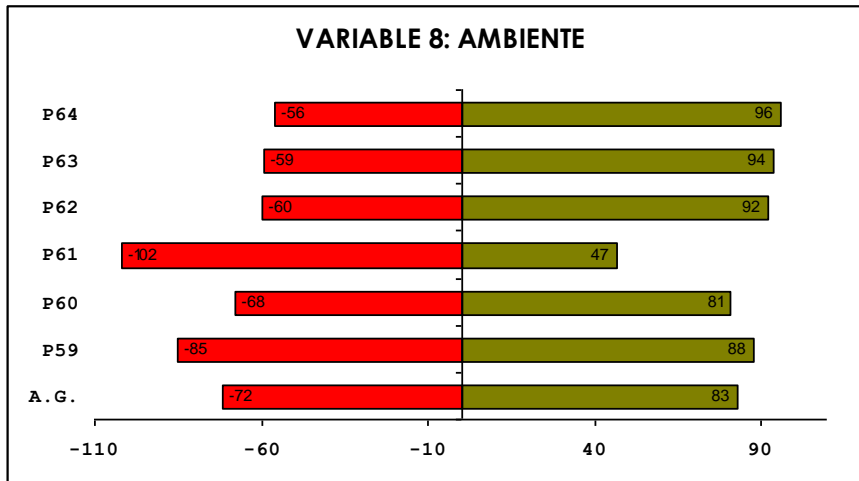
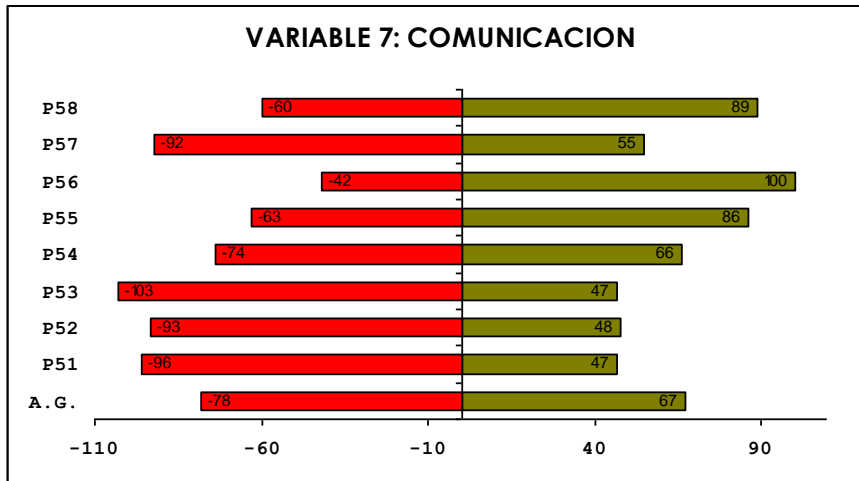
- selección y ubicación: adecuada
- material: madera y metal
- color: negro y natural
- ergonomia: si

ANEXO 8: ANALISIS TABULAR DE LAS VARIABLES

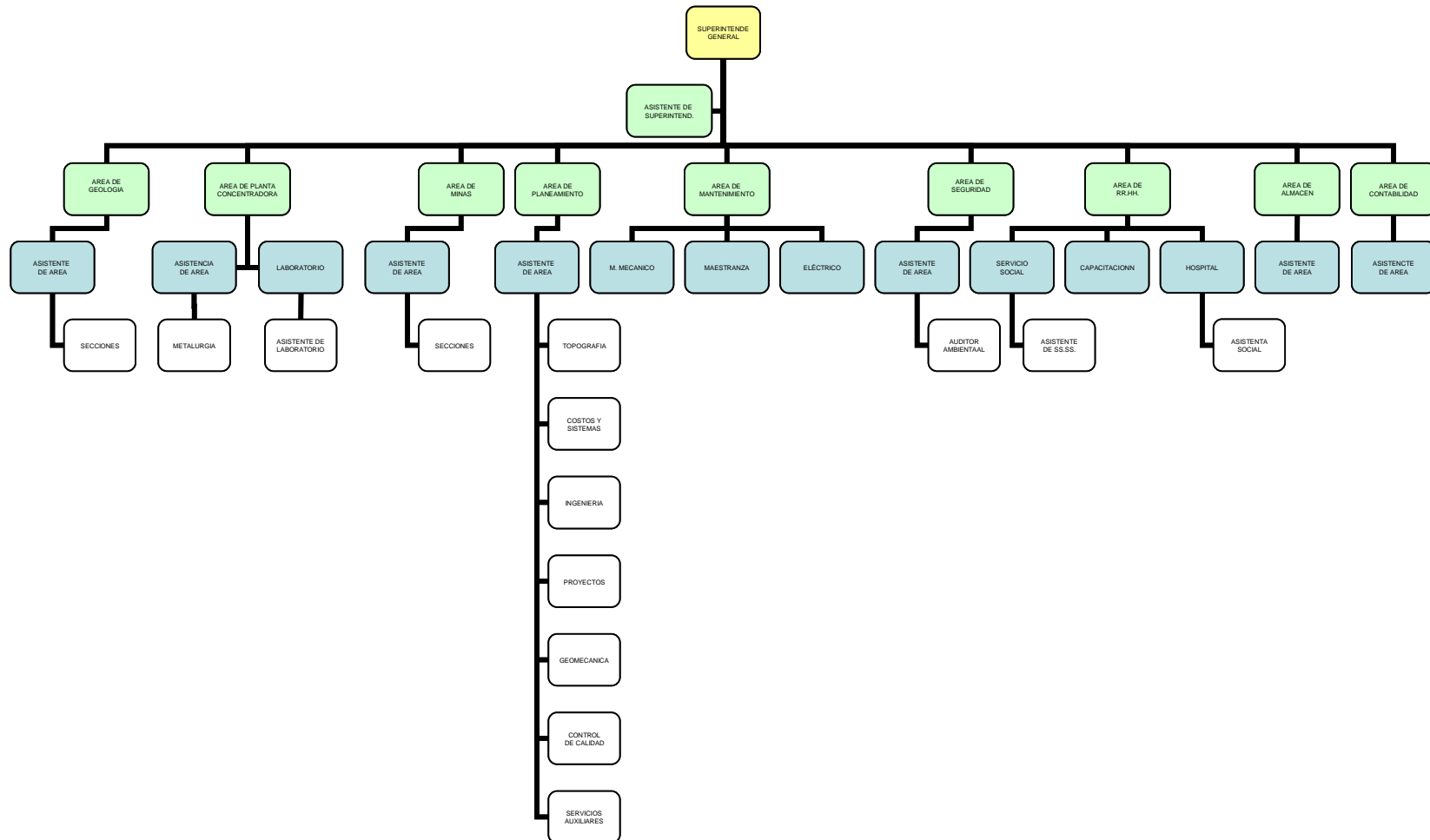
Sección	Mean	Pregunta	Mean	0	1	2	3	4	5
Misión y Visión	3.26	p1	2.74				★		
		p2	3.19				★		
		p3	2.82				★		
		p4	3.13				★		
		p5	3.28				★		
		p6	3.77				★		
		p7	3.60				★		
		p8	3.48				★		
		p9	3.57				★		
		p10	3.15				★		
		p11	3.13				★		
Estrategia	3.17	p12	3.53				★		
		p13	3.29				★		
		p14	2.72				★		
		p15	3.13				★		
		p16	3.11				★		
		p17	3.13				★		
		p18	3.08				★		
		p19	3.34				★		
Planeamiento	2.97	p20	2.82				★		
		p21	2.88				★		
		p22	3.06				★		
		p23	3.13				★		
		p24	3.05				★		
Dirección	3.10	p25	2.86				★		
		p26	3.08				★		
		p27	2.86				★		
		p28	3.26				★		
		p29	2.96				★		
		p30	3.35				★		
Motivación	3.03	p31	2.89				★		
		p32	3.10				★		
		p33	2.81				★		
		p34	2.83				★		
		p35	2.98				★		
		p36	3.52				★		
		p37	3.11				★		
		p38	3.12				★		
		p39	3.05				★		
		p40	2.87				★		
Liderazgo	2.97	p41	2.88				★		
		p42	2.63				★		
		p43	2.88				★		
		p44	3.00				★		
		p45	3.15				★		
		p46	3.03				★		
		p47	2.98				★		
		p48	3.14				★		
		p49	3.01				★		
		p50	2.99				★		
Comunicación	2.90	p51	2.59				★		
		p52	2.69				★		
		p53	2.60				★		
		p54	2.92				★		
		p55	3.10				★		
		p56	3.39				★		
		p57	2.69				★		
		p58	3.19				★		
Ambiente	3.05	p59	3.01				★		
		p60	3.04				★		
		p61	2.62				★		
		p62	3.18				★		
		p63	3.18				★		
		p64	3.25				★		
Compromiso	3.24	p65	2.91				★		
		p66	3.30				★		
		p67	3.47				★		
		p68	3.45				★		
		p69	3.07				★		







ANEXO 9: ORGANIGRAMA DE UP UCHUCCHACUA



ANEXO 10: PROYECTOS A FAVOR DE LA COMUNIDAD

<i>Proyecto Pendiente</i>	<i>Proyecto Ejecutandose</i>
1 Comunidad Campesina de Chinche Tingo Estadio de la Comunidad	Miniplanta Lechera Estudio de la línea base socio-económica Capacitación en temas lácteos
2 Comunidad y Municipalidad de Oyón Reparación del canal de irrigación	Comunidad de Urpay Cerco de los humedales
3 Comunidad San Juan de Yanacocha Proyecto agua Construcción de un nivel de su local comunal Enmallado de la carretera hacia Pozo Rico	Comunidad de Oyón Remodelación de la Casa del Sacerdote Adquisición y remodelación casa de monjas Restauración de la sacristía Habilitación de la vía evitamiento
4 Comunidad Campesina de Huachos Mejoramiento genético de alpacas	Machicocha Repoblamiento de truchas en la laguna
5 Comunidad campesina de Pomayaros Instalación de animales menores	
6 Comunidad campesina de San Juan Baños de Rabi Instalación de dos tinas en las aguas termales Repoblamiento de truchas en el río Rabi	
7 Comunidad campesina de Quiulacocha Pavimentación calles progreso y san Sebastian Construcción de tres arcos de bienvenida	

ANEXO 11: ANALISIS ESTRATEGICO DE BUENAVENTURA

Como punto de partida para determinar los aspectos más relevantes de la administración estratégica de Buenaventura, se formula el análisis SEPTE, análisis de las cinco fuerzas y el análisis DAFO, 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 USD 500 mil 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 bajo US \$ 200 millones al primer trimestre del 2008. Las tasas de interés activas de los mercados de dinero para la empresa son del orden de Libor (2.97%) + 1,2%. Para la empresa las tasas de interés activas en el mercado de capitales a nivel internacional son del orden de Libor (2.97%) + 1,2%.

Con respecto a la devaluación se estima que el tipo de cambio se mantenga en la banda de NS/2.99 a 3.06 por dólar durante el periodo 2008-2009, con un índice inflacionario de 6,65% anual, el que se espera reducir el 2009.

De otro lado, el PBI minero ha crecido 50% en el período 2008, fruto de las inversiones efectuadas en nuevos proyectos, esperando un crecimiento similar el 2009.

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 presente año.

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 Ambiente, la misma que incluye exigencias ambientales difíciles que podrían retraer inversiones.

La lejanía de las elecciones presidenciales del 2011, 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 y personal por un valor superior a USD 12 MM.

Se cuenta con comunicación satelital y telefónica móvil entre todas las unidades de la empresa, además de contar con fibra óptica para intercambio de información desde interior mina a superficie. Cabe señalar que este sector demanda gran inversión en tecnología que permita un cash cost (Costo Efectivo Operativo) 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 Pb-Zn, una planta de lixiviación y una planta de fundición, donde se obtienen barras de plata con una pureza de 85%.

Factores Ecológicos:

La normativa ambiental presenta especial transcendencia en el sector. La empresa cuenta con la Certificación ISO 14001 (Ambiente), ISO 18001 (Seguridad) e ISO 9001 (Calidad). Asimismo, sus unidades vienen operando a través de los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) y las nuevas inversiones cuentan con Estudios de Impacto ambiental (EIA), para ampliaciones y nuevos proyectos.

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 Pb-Zn y presas de relaves debidamente protegidas con geomembranas y geomantas.

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 del 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 900 USD/onza y el precio de la plata en 13.5 USD/onza durante lo que resta del 2009.

Otro aspecto a considerar es la tendencia alcista del precio del petróleo.

Factores Políticos:

En diciembre del 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 firmó un TLC con EEUU, el cual se viene afianzando y actualmente negocia un tratado similar con China.

Inminentes movimientos en Bolivia, generan incertidumbre política, sobre todo por 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 Kyoto 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 DAFO

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.
- 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, Brocal.
- Constante desarrollo tecnológico del sector.
- Acceso a nuevas tecnologías que facilitan la exploración y explotación. Continuo desarrollo en el sector.

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 ONGs “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.

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 Newton, BHP Billinton, 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 ambiente responsables. Se obtuvo la certificación OHSAS 18001 (Seguridad) e ISO 9001(calidad) y también 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 el NYSE (BVN) desde 1996

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.
- Débiles planes de contingencia en caso de accidentes medioambientales en algunas UP de la compañía.

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.

ANEXO 12: INFORME DE FISCALIZACION DEL M.E.M.

FISCALIZACIÓN DE NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE MINERA			
INFORME N°: <input type="text" value="029"/> - 2004 - <input type="text" value="MINEC/SHM"/>		Fecha: <input type="text" value="10-12-2004"/>	
1 <i>Inspección Realizada por</i> Fiscalizadora Externa <input type="text"/> Funcionario	2 <i>Periodo y año de inspección</i> <input type="checkbox"/> Primera <input checked="" type="checkbox"/> Tercera <input type="checkbox"/> Segunda <input type="checkbox"/> Anual Año <input type="text" value="2004"/>		
3 <i>Duración de la inspección</i>			
Fecha de Inicio Inspección	<input type="text" value="30-11-2004"/>	Fecha Final Inspección	<input type="text" value="2-12-2004"/>
		Días Utilizados	<input type="text" value="03"/>
4 <i>Datos Generales</i>			
Titular Minero	<input type="text" value="COMPAÑIA DE MINAS BUENAVENTURA S. A. A."/>		
UEA/CONC.	<input type="text" value="UCHUCCHAGUA"/>		
Código PAF	<input type="text" value="P2-04-S0015E"/>		
Coordenadas UTM, F&AD 56	Norte: <input type="text" value="2876239 6"/>	Este:	<input type="text" value="317143 13"/>
Externa	<input type="text" value="MINERA INTERANDINA DE CONSULTORES S.R.L."/>		
Áreas Inspeccionadas	<input type="text" value="Mina Seguro, Mina Carmen, Mina Huantajala, Mina Pozos Ricos, Planta Concentradora, laboratorio, taller de mantenimiento, Casa Fuera grifa, almacenes, Servicio Social, Campamento Planta, Pomas, comedores 1, 2, 3, de obreros, comedor de empleados, campamento Staff, oficinas de la Empresa Especializadas."/>		
5 <i>Participantes de la inspección</i>			
Por la Empresa Minera			
Nombre y Apellido	Cargo		
<input type="text" value="ING. JOSÉ ILIZÁRBE C."/>	<input type="text" value="SUPERINTENDENTE GENERAL (E)"/>		
<input type="text" value="ING. VIDAL AYQUE CHARCA"/>	<input type="text" value="JEFE DEL DE PROGRAMA DE SEGURIDAD E H.M."/>		
<input type="text" value="ING. JOSE MORAN MONTOYA"/>	<input type="text" value="SUPERINTENDENTE DE MINAS"/>		
<input type="text" value="ING. RAUL GOICOCHEA FLORES"/>	<input type="text" value="SUPERINTENDENTE DE PLANTA CONCENTRADORA"/>		
<input type="text" value="ING. HUGO CASALLO S"/>	<input type="text" value="JEFE DEL TALLER ELÉCTRICO"/>		
<input type="text" value="ING. DAVID VALDIVIA V"/>	<input type="text" value="JEFE DE ALMACÉN"/>		
<input type="text" value="ING. BENJAMÍN SÁNCHEZ A"/>	<input type="text" value="JEFE DE VENTILACIÓN Y SERVICIOS MINA"/>		
<input type="text" value="SR. A. LOURDES RAMÍREZ C."/>	<input type="text" value="JEFE DE SERVICIO SOCIAL"/>		
<input type="text" value="SR. LEONARDO HERRERA CASTILLO"/>	<input type="text" value="REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES"/>		
<input type="text" value="SR. ALEXANDER ARIAS SINCHE"/>	<input type="text" value="REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES"/>		
Por la Fiscalizadora Externa			
Nombre y Apellido	Número CIP	Especialidad	Firma del Ingeiero Fiscalizador
<input type="text" value="ING. MÁXIMO ELIPIO PÉREZ CORONADO"/>	<input type="text" value="21683"/>	<input type="text" value="ING. DE MINAS"/>	
<input type="text" value="ING. JORGE TORRES OROSCO"/>	<input type="text" value="17030"/>	<input type="text" value="ING. DE MINAS"/>	

000004

ANEXO 13: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

Misión

- Formar y mantener un equipo humano multidisciplinario con excelencia empresarial.
- Llevar a cabo operaciones minero-metalúrgicas de manera segura y eficiente aplicando los más altos estándares de la industria.
- Promover el crecimiento y el desarrollo orgánico, principalmente a través de las exploraciones y la investigación metalúrgica.
- Propiciar nuestra asociación con empresas afines de primer nivel en el mundo.
- Adquirir y desarrollar activos mineros en Ibero América.
- Diversificar nuestra producción a otros metales o minerales industriales.
- Mantener el contacto y la transparencia con nuestros accionistas, las autoridades y demás grupos de interés (stakeholders).
- Aplicar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.
- Lograr excelencia ambiental en nuestras operaciones y exploraciones.
- Desarrollar y promover alianzas estratégicas con las comunidades donde operamos, participando activamente a favor de su desarrollo sostenible.
- Lograr un ambiente de trabajo que comprometa el desarrollo humano y profesional en todos los ámbitos de la empresa.

Visión 2014

Buenaventura es una empresa minero-metalúrgica, globalmente competitiva. Somos líderes en términos de seguridad y generación de oportunidades para el desarrollo integral de nuestro equipo humano, así como en rentabilidad y creación de valor para los accionistas. Estamos plenamente comprometidos con un manejo responsable del ambiente y con el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos.

Valores de Buenaventura

- | | |
|-----------------|----------------|
| • Respeto | • Integridad |
| • Honestidad | • Laboriosidad |
| • Transparencia | • Lealtad |

ANEXO 14: GLOSARIO DE TERMINOS

ADMINISTRACION

ASIMILACION CULTURAL

Mecanismo mediante el cual una empresa o persona aprende acerca de las actitudes, valores, principios y comportamientos de otra (s) cultura (s).

BENCHMARKING

Modelo de administración que busca la mejora continua de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de las metodologías de otras empresas.

CADENA DE VALOR

Combinación organizada de las actividades básicas y agregadas de una empresa para la oferta de sus bienes y servicios para generar mayores márgenes de utilidad.

CLIMA DE NEGOCIOS O CLIMA ECONOMICO

Nivel de riesgo asociado a las inversiones en los mercados nacionales o extranjeros sobre productos financieros.

CONSESION

Acto mediante el cual una empresa obtiene de otra el permiso para utilizar sus patentes, marcas, modelos o tecnologías. Dentro de las concesiones existen diferentes modalidades, como las licencias o las franquicias.

DIRECCION

Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.

DUMPING

Comercio de bienes importados en un país por debajo del precio real en su país de origen. Ante esto, varios países y la OMC han creado políticas anti dumping.

ECONOMIAS DE ESCALA.

Aquellas donde el aumento en la cantidad producida disminuye los costos de producción, disminuyendo el costo unitario y a su vez el precio del mismo.

EFICIENCIA

Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.

EFICACIA

Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.

FACTORES DE PRODUCCION

Se consideran básicos: la tierra, la mano de obra y el capital.

FRANQUICIA

Contrato mediante el cual se otorga una licencia a una empresa, cediendo para esta su marca registrada, maquinaria y cultura administrativa.

GLOBALIZACION

Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

GOOD WILL

Es un concepto que reúne las características que diferencian a una empresa de sus competidores, otorgándole su elemento diferenciador en el mercado, reflejado comúnmente en su ventaja competitiva. No es fácil de medir o determinar.

HOLDING

Organización gerencial donde la empresa matriz es la dueña de las acciones de sus subsidiarias. Usualmente controla y gerencia a su vez a las demás empresas del grupo empresarial. Puede ser de un grupo empresarial de un mismo sector, o también de empresas de diferentes sectores económicos y productivos.

INNOVACIÓN

Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

ISO 9000

Normatividad que evalúa la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante sus productos mediante procesos de buena calidad.

ISO 14000

Normatividad que evalúa la capacidad de la empresa para producir sus bienes mediante procesos de buena calidad y con alta eficiencia en el cuidado ecológico y medio ambiental.

ISO 18000

Normatividad que evalúa la capacidad de la empresa para producir sus bienes mediante procesos con seguridad y preservando la salud del trabajador.

JOINT VENTURES

Alianza efectuada entre dos o más empresas mediante la cual se crea una nueva empresa en conjunto con un objetivo específico.

MONOPOLIO

Empresa o compañía que en el mercado es oferente único de un bien o servicio sin competencia alguna, controlando todas las variables relativas al mismo (precio, cantidades producidas, cantidades ofrecidas).

MULTINACIONAL

Empresas que operan en más de un país, efectuando sus operaciones de entrada, proceso y salida a nivel internacional.

NEGOCIACION COLECTIVA

Aquella en los cuales los términos y acuerdos pactados se realizan según la opinión y consentimiento de todos los seguidores y empleados de la organización.

OLIGOPOLIO

Conjunto de empresas que de conformidad se comprometen a fijar precios equitativos con el objetivo de controlar los precios de un conjunto de bienes o servicios que solo ellos ofrecen en un mercado determinado.

OLIGOPSONIO

Contrario al oligopolio, es aquel mercado en el que son pocos los demandantes de bienes y servicios determinados.

OUTSOURCING

Forma de mejorar competitivamente contratando los servicios de otras empresas especializadas en algunos procesos que no son propios del objeto social de la empresa.

PLANEACION ESTRATEGICA

Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.

PLAN DE NEGOCIOS

Documento maestro de la empresa en el cual se refleja detalladamente toda la funcionalidad de la misma, demarcando desde las estrategias y tácticas a desarrollar, hasta el perfil de empresa y el desarrollo específico de cada área de la compañía a futuro. Según expertos, es la radiografía general de la empresa.

PRIVATIZACION

Proceso mediante el cual una organización de propiedad pública o estatal pasa a control de propiedad privada. Usualmente se realiza mediante la venta de la empresa estatal a capital privado.

PRODUCTIVIDAD

Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.

REINGENIERIA

Proceso en el cual una empresa reinventa todos los procesos que efectúa a nivel interno y externo, de tal forma que los métodos anteriores se transformen en su totalidad.

VENTAJA COMPETITIVA

Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

RECURSOS HUMANOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinado el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Ligado a cultura organizacional, son los valores, principios y conceptos sociales del conjunto de personas de la organización, todas estas orientadas a las operaciones básicas y de cambio planteadas a nivel empresarial.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Texto que describe con exactitud todas las actividades relativas a un puesto de trabajo dentro de cada departamento o área de la organización.

EMPOWERMENT

Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Relacionado a la descripción del puesto, se encarga de describir el perfil ideal del funcionario encargado de las labores de un puesto en especial.

ETICA

Es un conjunto de consideraciones (que parten de los valores y principios) que hacen que la persona contemple y evalúe comportamientos y procedimientos como correctos o incorrectos. La óptica como se evalúan los procedimientos a partir de conceptos éticos son muy diversas en las diferentes culturas, por lo cual es uno de los temas más difíciles e importantes en áreas de liderazgo, sociología y afines.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Labor que evaluar la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.

ORGANIGRAMA.

Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.

ROLES

Patrones de comportamiento característicos de una persona de acuerdo a la posición que asume en un equipo de trabajo o en una organización. Pueden ser desde líderes hasta seguidores en diferentes escales, y varían de acuerdo al modelo de trabajo.

NEGOCIOS

CLIMA DE NEGOCIOS O CLIMA ECONOMICO

Nivel de riesgo asociado a las inversiones en los mercados nacionales o extranjeros sobre productos financieros.

COMPETITION ACT

Ley canadiense que regula las practicas de competencia desleal; un propósito federal cuyo objetivo es controlar las acciones monopolistas.

DUMPING

Comercio de bienes importados en un país por debajo del precio real en su país de origen. Ante esto, varios países y la OMC han creado políticas anti dumping.

ESCISION

Proceso mediante el cual una empresa, creada por un Joint Venture u otro proceso de integración empresarial, se separa o divide en partes de propiedad de sus copropietarios.

JOINT VENTURES

Alianza efectuada entre dos o mas empresas mediante la cual se crea una nueva empresa en conjunto con un objetivo específico.

TECNOLOGIA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AI

La inteligencia artificial es la aplicación en sistemas de modelos de razonamiento virtuales que asimilan el comportamiento del cerebro humano para que por si mismos generen búsquedas e investigaciones, con las cuales a su vez se entreguen resultados para la toma de decisiones. Desde hace varios años se ha comenzado a utilizar en SIG y en herramientas empresariales y gubernamentales.

BUSINESS INTELLIGENCE BI

Son sistemas de inteligencia de negocios que hacen que las herramientas de toda la compañía se integren en una misma plataforma que genera información de manera inteligente, haciendo que los resultados sean personalizados y diseñados a la medida exacta de las necesidades de la empresa. Se soporta en otro tipo de herramientas (ERP es la mejor para construir una plataforma de BI) y puede avanzar al empleo de AI u otras herramientas amigables como Virtual Reality VR u otras.

DATA MINING DM

Sistema encargado de la exploración y profundización de los datos y la información que se tiene acerca de algo específico, de tal forma que genera información nueva a partir de datos primarios y secundarios ya existentes y de otras fuentes. Muy utilizado en sistemas de venta cruzada y demás estrategias de comercialización agresiva.

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING ERP

Sistema empresarial de sistemas que integra todos los módulos de información en un mismo lenguaje, haciendo que la manipulación de los datos sea mucho más ágil y eficiente. SAP es uno de los proveedores más grandes de sistemas ERP. Su implementación es una de las mas costosas del mercado tecnológico.

HOME BANKING

Servicio bancaria en el que se efectúan operaciones financieras desde el computador u otras herramientas, bajo mecanismos virtuales, sin necesidad de desplazarse hacia las sucursales bancarias.

HTML

Lenguaje empleado para generar documentos en internet.

PLATAFORMAS TECNOLOGICAS.

Matriz de sistemas hardware y software que conforman una unidad completa para operar sistemas y tecnologías de información.

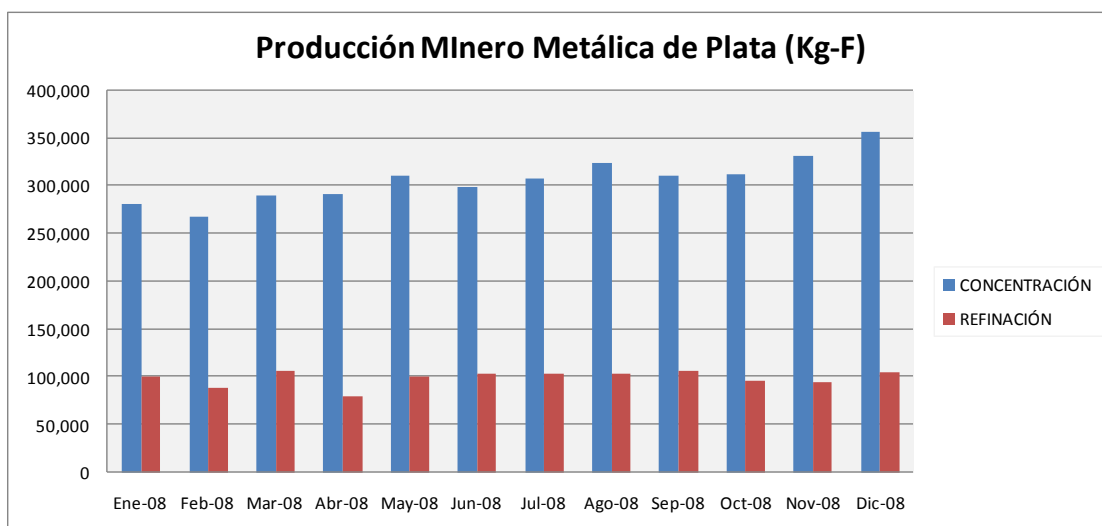
SPSS

Software de estadísticas desarrollado por la Universidad de Chicago y empleado por numerosas empresas en todo el mundo.

WORLD WIDE WEB WWW

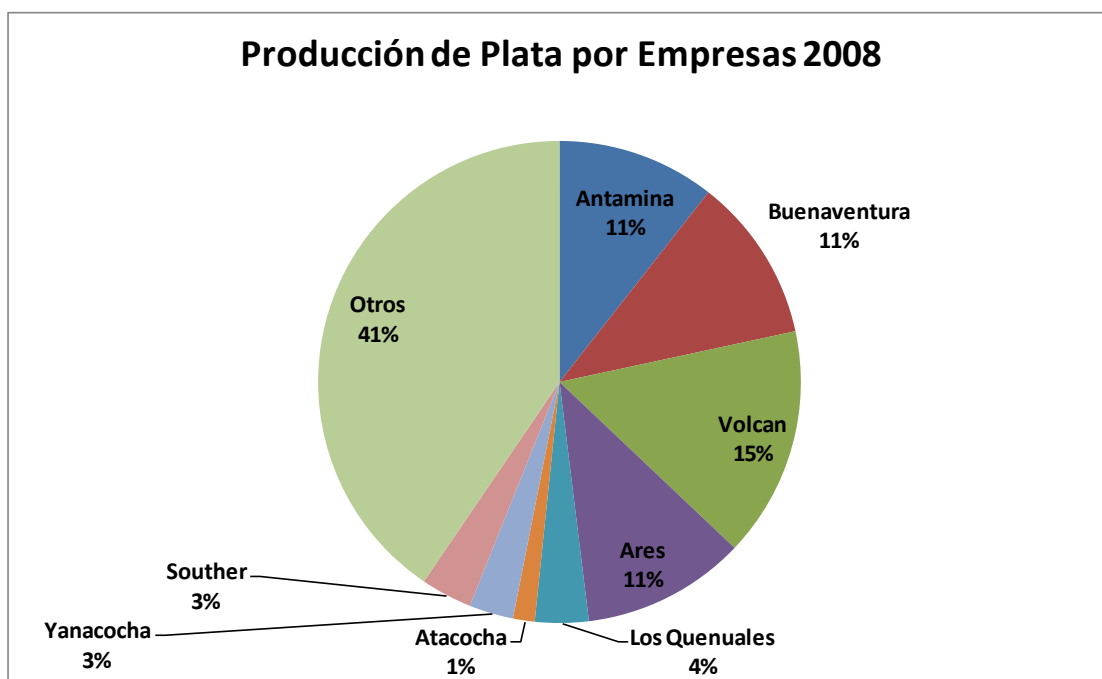
Es el medio virtual en donde se encuentran y operan todos los portales y páginas de internet.

ANEXO 15: PRODUCCION NACIONAL DE PLATA



Fuente: MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS. (2009).
<http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=843>. (09/03/2009; 17.42 h)

ANEXO 16: PRODUCCION NACIONAL POR EMPRESAS



Fuente: MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS. (2009).
<http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=843>. (09/03/2009; 17.42 h)
. (09/03/2008; 17.58 h)

ANEXO 17: PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE PLATA

Top 20 Silver Producing Countries in 2008 (millions of ounces)		
1.	Peru	118.3
2.	Mexico	104.2
3.	China	82.8
4.	Australia	61.9
5.	Chile	44.9
6.	Poland	38.9
7.	Russia	36.1
8.	United States	36.0
9.	Bolivia	35.8
10.	Canada	21.5
11.	Kazakhstan	20.2
12.	Turkey	10.1
13.	Argentina	9.9
14.	Sweden	8.4
15.	Indonesia	8.0
16.	Morocco	7.8
17.	India	7.1
18.	Guatemala	3.2
19.	Iran	3.2
20.	South Africa	2.7

Fuente: The Silver Institute

ANEXO 18: PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS DE PLATA

Top 20 Silver Producing Companies in 2008 (millions of ounces)			
	Company	Country	Output
1.	BHP Billiton	Australia	42.3
2.	KGHM Polska Miedz	Poland	38.4
3.	Fresnillo Plc ¹	Mexico	34.8
4.	Cia. Minera Volcan ²	Peru	23.0
5.	Pan American Silver ¹	Canada	18.7
6.	Cia. de Minas Buenaventura ²	Peru	17.5
7.	Polymetal ¹	Russia	17.2
8.	Hochschild Mining	Peru	16.9
9.	Kazakhmys	Kazakhstan	15.6
10.	Southern Copper Corp.	USA	12.3
11.	Coeur d'Alene Mines ¹	USA	12.0
12.	Teck Resources	Canada	11.6
13.	Industrias Peñoles ³	Mexico	11.2
14.	OZ Minerals ⁴	Australia	10.4
15.	Kinross Gold ⁵	Canada	10.1
16.	Yamana Gold ⁶	Canada	9.8
17.	Goldcorp	Canada	9.6
18.	Codelco ⁷	Chile	9.3
19.	Xstrata Zinc ⁸	Switzerland	9.0
20.	Hecla Mining ¹	USA	8.7

¹ Primary silver producer.
² Includes attributable production from minority subsidiaries.
³ 2007 restated following Fresnillo Plc listing.
⁴ Pro-forma, subsequent to Oxiana-Zinifex merger.
⁵ Estimate.
⁶ Pro-forma sales, subsequent to Meridian acquisitions.
⁷ Contained silver in anode slimes.
⁸ Reported sales.

Fuente: The Silver Institute

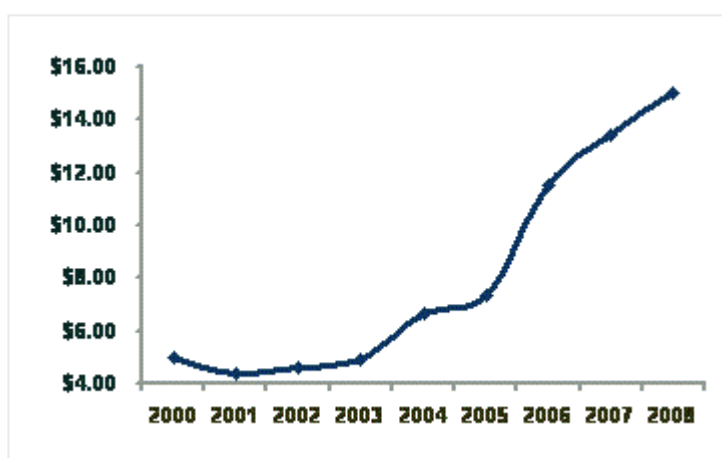
ANEXO 19: PRINCIPALES MINAS DE PLATA

World's Leading Primary Silver Mines in 2008 <i>(millions of ounces)</i>			
Rank	Mine/Country	Operating Company	Prod.
1.	Cannington ¹ , Australia	BHP Billiton	34.56
2.	Fresnillo, Mexico	Fresnillo Plc	33.78
3.	Dukat, Russia	OJSC Polymetal	12.50
4.	Uchucchacua, Peru	Compañía de Minas Buenaventura SA	11.42
5.	Arcata, Peru	Hochschild Mining	9.03
6.	Greens Creek ² , U.S.	Hecla Mining Co	7.23
7.	Imiter, Morocco	Société Métallurgique d'Imiter	6.25
8.	Alamo Dorado, Mexico	Pan American Silver Corp	6.12
9.	Pallancata, Peru	Hochschild Mining	4.19
10.	La Colorada, Mexico	Pan American Silver Corp	3.91
11.	Huaron, Peru	Pan American Silver Corp	3.63
12.	Lunnoye, Russia	OJSC Polymetal	3.40
13.	Ying ³ , China	Silvercorp Metals Inc	3.41
14.	Tayahua ⁴ , Mexico	Grupo Carso	3.29
15.	Rochester, U.S.	Coeur d'Alene Mines	3.03

¹ Reported payable metal in concentrate; ² 2008 estimate; ³ Reported Sales; ⁴ Estimate

Fuente: The Silver Institute

ANEXO 20: PRECIO INTERNACIONAL DE LA PLATA 2008-2004



(US dollars per ounce)
2005 Monthly Silver Prices
Comex Spot Settlement

Month	High	Low	Average
September	7.50	6.94	7.18
August	7.28	6.69	7.01
July	7.24	6.83	7.02
June	7.53	7.03	7.31
May	7.44	6.84	7.05
April	7.33	6.90	7.13
March	7.60	6.91	7.27
February	7.52	6.55	7.07
January	6.85	6.43	6.63

Fuente: The Silver Institute

(US dollars per ounce)
2004 Monthly Silver Prices
Comex Spot Settlement

Month	High	Low	Average
December	8.03	6.69	7.10
November	7.77	7.01	7.50
October	7.36	6.74	7.15
September	6.92	6.13	6.40
August	6.87	6.52	6.69
July	6.71	5.94	6.37
June	6.17	5.63	5.85
May	6.19	5.51	5.85
April	8.21	5.82	7.06
March	7.94	6.71	7.29
February	6.78	6.04	6.47
January	6.63	6.20	6.36
2004	8.21	5.51	6.67

Fuente: The Silver Institute

ANEXO 21: PRECIO INTERNACIONAL DE LA PLATA 2003-2002

<i>(US dollars per ounce)</i>			
2003 Monthly Silver Prices			
Comex Spot Settlement			
Month	High	Low	Average
December	5.98	5.45	5.66
November	5.41	4.92	5.19
October	5.19	4.81	5.01
September	5.33	4.99	5.19
August	5.13	4.86	5.00
July	5.19	4.57	4.84
June	4.61	4.46	4.53
May	4.86	4.53	4.74
April	4.64	4.40	4.51
March	4.68	4.35	4.51
February	4.91	4.50	4.64
January	4.91	4.67	4.81
2003	5.98	4.35	4.89

Fuente: The Silver Institute

<i>(US dollars per ounce)</i>			
2002 Monthly Silver Prices			
Comex Spot Settlement			
Month	High	Low	Average
December	4.80	4.42	4.65
November	4.59	4.41	4.52
October	4.50	4.27	4.39
September	4.65	4.45	4.56
August	4.67	4.40	4.52
July	5.10	4.60	4.91
June	5.11	4.82	4.90
May	5.03	4.53	4.72
April	4.74	4.40	4.57
March	4.67	4.47	4.53
February	4.53	4.29	4.42
January	4.70	4.22	4.46
2002	5.11	4.22	4.60

Fuente: The Silver Institute

ANEXO 22: PRECIO INTERNACIONAL DE LA PLATA 2001-2000

<i>(US dollars per ounce)</i>			
2001 Monthly Silver Prices			
Comex Spot Settlement			
Month	High	Low	Average
December	4.58	4.13	4.33
November	4.20	4.03	4.09
October	4.67	4.20	4.39
September	4.72	4.14	4.41
August	4.26	4.14	4.18
June	4.46	4.29	4.35
May	4.60	4.29	4.42
April	4.45	4.30	4.36
March	4.49	4.28	4.38
February	4.79	4.41	4.54
January	4.81	4.49	4.67
2001	4.81	4.03	4.36

Fuente: The Silver Institute

<i>(US dollars per ounce)</i>			
2000 Monthly Silver Prices			
Comex Spot Settlement			
Month	High	Low	Average
December	4.75	4.56	4.63
November	4.77	4.62	4.69
October	4.92	4.73	4.84
September	5.00	4.83	4.92
August	5.00	4.79	4.90
July	5.02	4.93	4.98
June	5.10	4.94	5.02
May	5.12	4.92	5.01
April	5.16	4.94	5.08
March	5.13	4.96	5.07
February	5.55	5.04	5.26
January	5.38	5.10	5.20
2000	5.55	4.56	4.97

Fuente: The Silver Institute

ANEXO 23: EXPORTACIONES MINERALES DEL PERU 2007-2008

Expotacione Mineras por Metal US \$ Millones			
	2007	2008	Var %
Cobre	7241	7663	5.8
Oro	4156	5558	33.7
Zinc	2535	1466	-42.1
Plata	537	595	10.7
Plomo	1032	1135	9.9
Estaño	507	694	36.9
Hierro	285	385	34.8
Molibdeno	981	1079	10
Otros min.	50	48	-5.1

Fuente: MEM

BIBLIOGRAFIA

Alvarado Vargas, F.; Cubillas Oleas, A.; Paredes Morales, E.; Ramos Chiock, C. (2004) *Atributos que determinan la satisfacción y fidelidad de los grupos de profesionales usuarios de telefonía móvil en Lima Metropolitana*. Tesis para obtener el Título de Magíster en Administración. ESAN, Lima.

Amundarain, Armando (2005) *Procesos Administrativos* <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml> (29/09/05; 20:10h)

Astuquipan, Carlos. (2005) *¿Minería Responsable?*, Business Negocios en el Perú. Lima, Abril, N° 124, pp.14-24.

Becerra Carrasco, Miguel Angel; Muñoz Salazar, Roger (2004) *Evaluación del clima organizacional en las empresas mineras en el Perú: caso Unidad Económica Orcopampa de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.* Tesis para obtener el Título de Magíster en Administración. ESAN, Lima.

Benavides de la Quintana, Alberto. (2004) *No hay peor sordo que el que no quiere oír*. <http://www.snmpe.org.pe/revista/edicion12ago2004/panorama.htm> (27/08/2005; 18:42h).

Bowman, Cliff (1995) *La esencia de la administración estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Bustamante Santa Gadea, M; Lanza Villacorta, J (1989) *Diagnóstico y propuesta de planeamiento estratégico de una fundición minera*. Tesis para obtener el Título de Magíster en Administración ESAN, Lima.

CAIB – Universitat de les Illes Balears (2001) *Gestión de Riesgos*. <http://dmi.uib.es/~bbuades/riesgos/sld037.htm> (24/09/05; 14:12 h).

Catena, Andrés; Ramos, Manuel y Trujillo, Humberto (2003) *Análisis Multivariado, Un manual para investigadores*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Compañía de Minas Buenaventura SAA (2005) <http://www.buenaventura.com.pe/> (20/09/2005; 21:32 h)

Corbetta, Piergiorgio. (2003) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill.

Creswell, John W. (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, WE, (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 La Sociedad*. España: Grupo Editorial Norma.
- Fitz-enz, J., (1999) *Como medir la Gestión de los Recursos Humanos*, Madrid: Harvard-Deusto Business Review pp.90-95.
- Franklin F., EB (2001) *Auditoria Administrativa*, México, DF: McGraw-Hill.
- Glave M. Kuramoto J. (2001) *Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable en el Perú* Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Hair, JF (1992) *Multivariate data analysis*. 3a ed. New York: Macmillan.
- Hinde Chris (2000) *The Global Mining Industry* World Mining Congress Las Vegas. Editorial Director, The Mining Journal Ltd.
- Horovitz, Jacques y Jurgens Panak, Michele. (1993) *Satisfacción Total Del Cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en la calidad de servicio*. Barcelona España: Mc Graw Hill.
- Johnson G., Scholes K. (2001) *Dirección Estratégica*. 5ta. ed. México: Prentice Hall
- Kotler, Philip (2001) *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Leme Fleury, Maria; Fischer, Rosa M. (1996) *Cultura e Poder nas organizacoes* 2ª. Ed. Sao Paulo: Editora Atlas
- Llorens Montes, Fj . (1998) *Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total*. Alta Dirección ES 32(198):Madrid, p. 26-27.
- Louffat Olivares, José Enrique (2003) *Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas*. Tesis para obtener el Título de Doctor en Administración. Universidade de São Paulo.
- Louffat Olivares, José Enrique (2004) *Estructura Organizacional en Red y sus Negociaciones en el Contexto de Alianzas Estratégicas*. Lima: Esan ediciones.
- Marticorena, Manuel. (2005) *Entrevista a Jaime Quijandría, ex ministro de Energía y Minas. Día 1*, suplemento de economía y negocios de *El Comercio*. Lima, 12 de setiembre, p. 12-13.

- Ministerio de Energía y Minas (2005). <http://www.minem.gob.pe/archivos/dgm/estadisticas/> (09/10/2005; 14:34 h)
- Niezen, Cecilia. (2005) Campo Minado. *Día 1*, suplemento de economía y negocios de *El Comercio*. Lima, 12 de setiembre, p. 14-15.
- Pérez López, César (2001) *Técnicas Estadísticas con SPSS*. Madrid: Prentice-Hall.
- Porter, Michel E. (1999) *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Robbins, SP. (1999) *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones* 8ª. Ed. Mexico DF: Prentice-Hall
- Robbins, SP. (1999) *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones* 8ª. Ed. México DF: Prentice-Hall.
- Robbins, SP; Coulter, M. (2005) *Administración*. 8ª.ed. México: Prentice-Hall.
- Salazar M., Y, (1998) *ISO 14001 y su influencia en la cultura organizacional*, Perú Laboral, Revista Especializada en Recursos Humanos pp 36-37 .
- Schein, EH. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Siliceo Aguilar, A; Casares Arrangoiz, D ; González Martínez, JI, (1991) *Liderazgo, valores y cultura organizacional : hacia una organización competitiva*, Revista de Administración pp.3-11
- Sociedad Geológica del Perú. (1995) *Volumen Jubilar Dedicatoria a Alberto Benavides*. <http://www.sgp.org.pe/AB.html> (27/8/2005 18:45 horas).
- The Silver Institue (2005). <http://www.silverinstitute.org/price/priceny.php>. (09/10/2005; 16:15 h)
- Trujillo, J, (2000) *Cultura organizacional: las reglas no escritas*, Business Negocios en el Perú .Lima, pp. 10-20
- Valles, Miguel S. (2003) *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis S.A.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3a. Ed. Nebraska: Sage Publications.

Jr. San Martín 230 Dpto. 501 Magdalena
263-1997 -999060940

vhernandez@buenaventura.com.pe

VICTOR MANUEL HERNANDEZ DIAZ

Magíster en Administración Mención Dirección General, Universidad ESAN.
Ingeniero de Minas, Universidad Nacional de Ingeniería (c). Experiencia laboral en empresas mineras, compañías constructoras. Conocimientos de inglés hablado y escrito, dominio de herramientas informáticas. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de operaciones mineras.

FORMACION

2003 – 2005 **Universidad –ESAN**

Magíster en Administración de Empresas – Mención Dirección General

1984-1989 **Universidad Nacional de Ingeniería - UNI**

Bachiller en Ingeniería de Minas

EXPERIENCIA

2005-

CIA. DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.

Jefe de Planeamiento e Ingeniería. Responsable de la profundización de la Mina Carmen y Socorro incluyendo los Pique Master Shaft y Pique Luz; incremento de la producción de mineral de Plomo-Plata de 2200 TCSD a 2500 TCSD; Proyectos de Óxidos y Mineral de Zinc.

- Encargado del proyecto de Profundización de Rampas y piques, desde el Nivel (Nv) 4060 al Nv 3050, esto permitirá incrementar la producción y llegar a 2500 TCSD.
- Jefe de los proyectos de Óxidos y Zinc, se logró una producción de 250 TCSD de óxidos a partir de junio del 2007 y 500 TCSD de Zinc en julio del 2008.
- Participante para la Implementación del Sistema Integrado de Buenaventura (SIB), el cual incluye: Sistema ISO 14001 (Ambiente), Seguridad (OHSAS 18000), Calidad (ISO 9000) y Responsabilidad Social, los tres últimos entrarán en vigencia a fines del 2008.

1994-2003

CIA. DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.

Jefe de Planeamiento. Responsable del incremento de la producción en la Mina Chipmo, primera etapa de 5,000 a 8,000 Onzas Finas de Au (2000), y segunda etapa de 8,000 a 14,000 Onzas Finas de Au (2003).

- Encargado de la Profundización del Pique Nazareno, 380 metros de profundidad, y por lo tanto la reducción de los costos de transporte en 25%.
- Encargado del Dpto. de Geomecánica, para mejorar la seguridad industrial. La Cia. Obtuvo las 5 estrellas NOSA (2002 – 2003).
- Participante en el programa ISO 14001, en Diciembre del 2002 la Cia. Logro la certificación ISO 14001.

Jefe de Sección. Responsable de las Operación de perforación y voladura, líder del equipo NOSA, participante del Curso de Coaching.

- 1991-1992 **JHM – CONSTRUCTORES.** Jefe de Proyectos
- Encargado de la ampliación del Hospital de Angamos.
 - Asfaltado de las principales avenidas y calles en Comas y el distrito de Independencia.
 - Remodelación de la Plazuela Desamparados en Cercado de Lima.

SEMINARIOS

Evaluación de Proyectos Mineros. Colegio de Ingenieros del Perú (Ago. 2009)

Taller de Negociación. Cambridge International Consulting (Feb. 2009)

Interpretación de la norma ISO 9001:2008. Qualitas Consulting (Ene. 2009)

Planificación del Sistema Integrado de Buenaventura (SIB) ISO 14001, ISO 18001 e ISO 9001. qualitas consultores (2007)

Sistemas Integrados de gestión. Qualitas consultores (2006)

International Management Seminar – Arizona State University, W.P. Carey. (2005)

Planificación Estratégica de Minas (Open Pit). Whittle Programming (2000)

Curso NOSA (2001)

ADICIONAL

Ingles: Examen TOEFL. Dic. 2004

Voladura (Open Pit & Underground): Dynonobel – Suecia y Finlandia (2002)

FCE - Shane School, Oxford – England. (Set. – Nov 1998).

ACPB Lima, Perú Intermediate Level (1987 – 1989)