



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: CASO DOE RUN PERÚ

Fiorella Espinoza-Vásquez

Piura, 2015

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Espinoza, F. (2015). *Comunicación en la gestión de responsabilidad social: Caso Doe Run Perú*. Tesis de grado no publicada de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

**UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**“Comunicación en la gestión de responsabilidad
social: Caso Doe Run Perú”**

Tesis que presenta la bachiller

Fiorella Margorie Espinoza Vásquez

Para optar el Título de

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

**PIURA – PERÚ
2015**

COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: CASO DOE RUN PERÚ S.R.L

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Comunicación corporativa

1.1 Comunicación interna de las organizaciones

1.1.1 Cultura corporativa

1.1.2 Identidad corporativa

1.1.3 Clima organizacional

1.1.4 Medios de comunicación interna

1.2 Comunicación externa de las organizaciones

1.2.1 Imagen corporativa

1.2.2 Reputación corporativa

1.2.3 Medios de comunicación externa

2. Responsabilidad Social Empresarial

2.1 Etapas de la Responsabilidad Social Empresarial

2.2 La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú

2.3 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial

2.4 Definiciones

2.4.1 Responsabilidad social Empresarial

2.4.2 Stakeholders

2.4.3 Desarrollo sostenible

3. Responsabilidad social y comunicación

4. Contexto minero en el Perú

II. CAPÍTULO II: EMPRESA DOE RUN PERÚ SRL

5. Empresa

5.1 Historia

5.2 Cultura organizacional

5.3 Políticas integrada de gestión

5.4 Estructura administrativa

III. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO “REFORESTACIÓN CON FINES PRODUCTIVOS”

6. Contexto

6.1 Ubicación

6.2 Población

6.3 Organizaciones civiles representativas

6.4 Caracterización económica

6.5 Actividades productivas

6.6 Matriz de involucrados

7. Descripción del proyecto

7.1 Antecedentes

7.2 Justificación

7.3 Objetivos

- 7.4 Matriz de involucrados
- 7.5 Componentes del proyecto
 - 7.5.1 Componentes I: Plantaciones forestales con fines energéticos maderables
 - 7.5.2 Componente II: Instalación de huertos con árboles frutales
 - 7.5.3 Componente III: Plantaciones forestales con fines ambientales
- 7.6 Inversión realizada
- 7.7 Zonas de intervención
- 7.8 Fechas de construcción y ejecución

8. Metodología de investigación

- 8.1 Fuentes primarias
 - 8.1.1 Observación participantes
 - 8.1.2 Herramientas cualitativas
 - 8.1.3 Herramientas cuantitativas
- 8.2 Fuentes secundarias
 - 8.2.1 Análisis de gabinete

9. Análisis de la comunicación del proyecto

- 9.1.1 Análisis documentario
- 9.1.2 Análisis de la comunicación interna
 - a) Identidad corporativa
 - b) Clima organizacional
 - c) Plan anual de comunicación interna
 - d) Medios de comunicación interna
 - e) Barreras de comunicación internas
 - f) Políticas de responsabilidad social
 - g) Comunicación interna del proyecto
- 9.2 Análisis de la comunicación externa

- a) Imagen corporativa
- b) Reputación corporativa
- c) Plan anual de comunicación externa
- d) Barreras de comunicación externas
- e) Medios de comunicación externa
- f) Políticas de responsabilidad social
- g) Comunicación externa del proyecto

IV. CONCLUSIONES

V. RECOMENDACIONES

VI. BIBLIOGRAFÍA

VII. ANEXOS

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dar las gracias, en primer lugar, a Dios por todas las bendiciones que me da día a día. También quisiera agradecer profundamente a mis padres y hermanos, por estar conmigo en todo momento.

Así mismo, mi mayor gratitud a todas las personas que fueron apareciendo en mi camino, y que me ayudaron gentilmente en el desarrollo de esta investigación.

Para finalizar, una mención honrosa para la empresa Doe Run Perú por las facilidades brindadas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca realizar un análisis detallado respecto a la comunicación de la responsabilidad social en la industria minera. Para cumplir dicho objetivo se desarrollará aspectos relevantes de la comunicación interna; tales como la cultura, la identidad y el clima corporativo; así mismo, se expondrán temas referidos a la comunicación externa como la imagen y reputación corporativa.

Para desarrollar esta investigación se ha optado por realizar un estudio de caso en la empresa minera Doe Run Perú SRL, organización que con 17 años en el país tiene uno de los complejos metalúrgicos más grandes del mundo, el cual produce diez metales¹ y nueve subproductos². Así mismo cuenta con una la operación minera Cobriza, mina de cobre con trascendencia nacional.

Esta institución tiene prácticas de responsabilidad social muy interesantes para ser analizadas, por lo que se detallará el proyecto “Reforestación con fines productivos”, ubicado en la mina Cobriza.

Para el análisis se utilizará, por un lado, una metodología cualitativa, la cual tiene como objetivo comprender e interpretar la realidad planteada. Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán son la observación, el análisis de documentos, y entrevistas a líderes y autoridades comunales, así como a los trabajadores profesionales de la empresa.

¹ Cobre, Zinc, Plata, Plomo, Indio, Bismuto, Oro, Selenio, Telurio y Antimonio.

² Sulfato de Zinc, Sulfato de Cobre, Ácido Sulfúrico, Trióxido de Arsénico, Óleum, Bisulfito de Sodio, Óxido de Zinc, Polvo de Zinc, Concentrado Zinc/ Plata.

Por otro lado, se hará uso de metodología cuantitativa, con la finalidad de mensurar diversas variables relevantes, esto a través de encuestas a trabajadores y a los jefes de familia en la comunidad.

En la primera parte del trabajo se encuentra la introducción, el planteamiento del problema, y los objetivos. Seguidamente, la investigación se dividirá en tres capítulos más las conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se desarrollará el marco teórico de los conceptos básicos de comunicación corporativa, responsabilidad social y contexto minero. Este capítulo tiene como fin brindar definiciones actuales de los conceptos, los cuales servirán como base para el desarrollo del análisis.

En el segundo capítulo se describe a la empresa Doe Run Perú SRL. El presente capítulo dará a conocer la historia, la cultura organizacional, las políticas y la estructura administrativa de la empresa, lo cual permitirá comprender el contexto donde se desarrolla la investigación.

En el tercer capítulo, en primer lugar, se analizará el contexto donde se desarrolla el proyecto, por lo que se exponen puntos relevantes para el análisis como la ubicación, población, caracterización económica, entre otros referidos al Centro Poblado Pampalca (Huancavelica). Así mismo, se describirá detalladamente el proyecto “Reforestación con fines productivos”

Seguidamente se explicará la metodología que se aplicará para realizar el análisis. En este punto se expone las herramientas cualitativas y cuantitativas utilizadas en el análisis, entre ellas se encuentran encuestas, entrevistas, revisión documentaria, entre otras.

Finalizando el capítulo se encontrará el análisis comunicacional del proyecto en mención. Este análisis permitirá conocer la eficacia de la comunicación en la gestión del proyecto, por lo que se desarrollará puntos principales de la comunicación corporativa.

Por último, se expondrán las conclusiones y recomendaciones finales respecto a la investigación realizada.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En estos últimos años el país ha mejorado económicamente; sin embargo, aún enfrenta problemas como el desempleo, la violencia, el analfabetismo, la pobreza, la contaminación, entre otros. Estas situaciones hacen necesaria la participación proactiva de las diversas organizaciones en la sociedad, con la finalidad de proponer y ejecutar alternativas de solución sostenibles.

Antiguamente las empresas ofrecían ayuda a la sociedad a través de donaciones u otras actividades filantrópicas, las cuales nacieron con la religión cristiana, ya que se buscaba una igualdad entre la abundancia y la indigencia. No obstante, estas acciones no formaban parte de un programa coordinado, y por lo tanto no eran sostenibles en el tiempo.

Hoy en día la visión empresarial ha cambiado, ya que han tomado conciencia que su participación en la sociedad es importante y necesaria. Ahora ya no es solo tarea del Estado la solución de los problemas sociales, sino que las empresas tienen una obligación moral de mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Es por esto que la responsabilidad social empresarial (RSE) nace como un nuevo modelo estratégico para las organizaciones, el cual se basa en operar de tal manera que se logre superar las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas de la sociedad sosteniblemente.

Actualmente se considera que el éxito de las empresas o instituciones no solo depende del servicio o producto que brindan, sino que también resulta muy importante para el público la buena gestión que la empresa tiene con respecto a sus grupos de interés.

Es ahí donde la comunicación se hace presente, ya que integra de forma congruente la estrategia empresarial con las expectativas de todos los participantes externos e internos. Así mismo, la comunicación contribuye a la construcción de una cultura, identidad e imagen corporativa, que son variables fundamentales para el fortalecimiento de la gestión de la responsabilidad social en una organización.

Este trabajo dará a conocer las acciones de comunicación implementadas una empresa de manera teórica y práctica. Esto permitirá concluir si la empresa Doe Run Perú está comunicando eficientemente las acciones de responsabilidad social del proyecto “Reforestación con fines productivos”, y si este está contribuyendo de manera estratégica a los objetivos empresariales.

JUSTIFICACIÓN

La responsabilidad social empresarial (RSE) es una filosofía, una actitud o forma de ver la vida que implica que tomemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social. En otras palabras, ser socialmente responsable significa ser consciente del daño que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social.

La implementación de un modelo de gestión responsable implica contar con políticas, programas y estrategias que favorecen a un pleno desarrollo humano. Estos deben tener en cuenta aspectos sociales, económicos y ambientales para que se logre la sostenibilidad.

Como alguna vez dijeron: “Lo que no se comunica, no existe”. A pesar de que las organizaciones tengan la intención de que sus acciones sean responsables con su entorno, si estas acciones no se comunican correcta y eficientemente es probable que no tengan el impacto deseado en sus grupos de interés.

El estudio de estas dos ramas, comunicación y responsabilidad social, es importante debido a que una no puede estar sin la otra. Actualmente muchas empresas hacen programas de responsabilidad social pero aún no saben cómo comunicarlos a sus públicos internos y externos; o a la inversa, hay empresas que tratan de promocionar acciones de filantropía cuando aún no tienen implantada la mentalidad de empresa responsable dentro de su identidad corporativa.

Para realizar este análisis se optó por la empresa Doe Run Perú, por ser una de las empresas trasnacionales de las que más se ha hablado en estos últimos años, debido a sus problemas medio ambientales. En este trabajo se busca dar a conocer otro ángulo de la empresa, ya que es una de las mineras que tiene más años haciendo programas de responsabilidad social con las comunidades de su área de influencia.

El programa de responsabilidad social seleccionado se denomina “Reforestación con fines productivos”, el cual tiene como objetivo instalar plantaciones forestales con fines económicos productivos, así como la preservación de la biodiversidad vegetal.

La característica principal de este proyecto es que busca generar empleos locales y promover la preservación de las especies nativas, a través de la participación de actores normalmente excluidos, como los comuneros de la tercera edad y las madres solteras. El proyecto les brindará capacitaciones e ingresos para su beneficio familiar, y a la vez contribuirán con la mejora ambiental y estética en la comunidad.

A través de este ejemplo práctico se busca generar conciencia sobre las buenas prácticas de responsabilidad social y comunicación en la minería. Esto se logrará haciendo unos de las diferentes herramientas cuali y cuantitativas para el análisis.

Con este estudio se pretende exponer los mecanismos que se están usando para comunicar la responsabilidad social, así como el impacto que han logrado los mismos. Esto permitirá ser un punto de referencia para que la empresa evalúe sus estrategias comunicativas respecto a sus proyectos.

Adicionalmente, esta investigación ayudará a estudiantes de otras disciplinas a entender que la responsabilidad social no son solo acciones aisladas, sino que estas deben estar integradas formando un corpus sostenible, y para esto es imprescindible una buena comunicación interna y extern

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la comunicación del programa de responsabilidad social “Reforestación con fines productivos” en la empresa Doe Run Perú SRL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el proyecto “Reforestación con fines productivos”, y la manera en que está siendo comunicado
- Exponer la eficacia de los canales de comunicación que se utilizan en este proyecto hacia los públicos internos y externos (Comunidad y Trabajadores)
- Analizar el conocimiento del proyecto “Reforestación con fines productivos” en la población y los trabajadores, y su involucramiento en el mismo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Comunicación corporativa

Esta investigación empezará dando conceptos teóricos sobre lo que es comunicación corporativa.

Según Blauw (1994, pag.26) es un enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivo relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa.

Así mismo, Van Riel (1997, pag.26) la define como un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Se pueden resumir estas definiciones en que la comunicación corporativa es la actividad total de comunicación generada por una empresa para alcanzar los objetivos planificados. Es por esto que el término “corporativa” no debe tomarse solo como adjetivo correspondiente de “empresa”; sino deberá interpretarse en este contexto en relación con la palabra latina “corpus”, que significa “cuerpo”, o en sentido figurado, “relacionado al todo”.

La comunicación corporativa busca encadenar perfectamente la comunicación tanto interna como externa para que la empresa de un mensaje coherente a todos sus públicos. Esta coherencia fortalecerá su identidad, y por lo tanto, mejorará su imagen corporativa.

A continuación desglosaremos a la comunicación corporativa en sus dos modalidades: interna y externa.

1.1 Comunicación interna de las organizaciones

La comunicación socialmente responsable debe empezar en el entorno interno de las organizaciones para garantizar un clima laboral óptimo. El contar con una plantilla identificada con la organización, orgullosa con el trabajo que realiza y que tiene conciencia de que su actuación y la de su organización contribuyen con el ambiente y el desarrollo social, es un reto que hay que asumirlo elaborando una estrategia de comunicación que permita conseguirlo.

Según el autor Horacio Andrade (2005, pag.16), la comunicación interna se puede entender como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna tiene algunos objetivos como lo son:

- a) **Objetivos de identidad corporativa:** Los contenidos básicos de la comunicación interna en su objetivo prioritario de dar a conocer y mover a participar a todos es la filosofía y misión de la empresa, identidad corporativa, su personalidad y su cultura.
- b) **Objetivos organizacionales:** La gestión de la comunicación interna ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y

directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidos y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades.

- c) **Objetivos funcionales:** La creación de un órgano de comunicación debe coordinar las áreas funcionales, dar armonía a las acciones, tomar decisiones anticipadas, etc.
- d) **Objetivos estratégicos:** El objetivo último de las estrategias de comunicación es la mejora de la productividad de la cuenta de resultados.

Andrade (2005, pag. 17) afirma que la comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicación formales e informales. Los canales de comunicación formales están diseñados por la organización, y estos se basan en una directriz oficial de la empresa; entre los principales tenemos las cartas, las reuniones, las audiencias, entre otros. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización.

En la comunicación formal existen tres formas importantes de flujo de mensajes, estos son:

1. **Comunicación descendente:** fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización.
2. **Comunicación ascendente:** fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto.
3. **Comunicación horizontal:** fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Esta comunicación establece relaciones interpersonales.

Actualmente, la comunicación interna se erige como una herramienta fundamental en una empresa socialmente responsable. Su función va más allá de asegurar que todos los empleados estén adecuadamente informados. Se trata, además, de generar y gestionar la confianza de la plantilla, involucrarla en los procesos de participación y toma de decisiones, convencerla de su aporte a los grupos de la organización y motivarla para que use y dinamice los canales de retroalimentación generados para conocer sus expectativas y necesidades.

Dentro de la comunicación interna se articulan una serie de conceptos, tales como: cultura, identidad y clima organizacional. A continuación se desarrollará cada punto.

1.1.1 Cultura corporativa

Para Ana Isabel Jimenez Zarco e Irma Rodriguez Ardur, autoras del libro *Comunicación e Imagen Corporativa* (2007, Pag. 28), entienden como cultura organizacional a la manera de ser de la empresa. Esta cultura está interiorizada en creencias, modos de actuar, talentos colectivos, etc, que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. Al ser algo muy propio de la empresa, la característica principal de la cultura es su supervivencia en el tiempo.

Para las autoras del libro, la cultura organizacional está determinada por los valores, la misión, la visión y los objetivos de la organización. Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial, ya que definen el carácter fundamental de la organización y le crean un sentido de identidad. Estos delimitan el marco general de actuación y determinan la manera en que piensan e interactúan los miembros de la organización.

La misión de la empresa recoge de manera sintética los objetivos de orden superior de la organización, defendiendo de manera precisa cual es el propósito final o la razón de ser en el momento presente.

La visión constituye la imagen del futuro que quiere conseguir la empresa. Esta sirve de guía estratégica a los miembros de la organización, ya que les sugiere los caminos que se tendrá que seguir para que el futuro se consiga las metas propuestas.

Por último, los objetivos corporativos definen los éxitos que se quieren alcanzar en el marco de la misión empresarial. Deben ser medibles, asequibles y programados en el tiempo, además tienen que ser compartidos por todo los miembros de la organización.

También pueden formar parte de la cultura corporativa elementos como las historias, los premios, las anécdotas, los símbolos, entre otros.

Es por esto que la cultura es una construcción comunicacional, dado que los patrones de enseñanza y aprendizaje necesarios para su implantación requieren de una sostenida interacción y retroalimentación del sujeto por parte de la compañía. Esta interacción, y en consecuencia, interiorización permitirá crear una clara y adecuada identidad corporativa.

1.1.2 Identidad corporativa

Según Birkigt y Stadler (1986) la identidad corporativa es la auto representación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.

Otra definición la da Antonoff (1985) que define a la identidad corporativa como la suma de todos los métodos de representación que utiliza una empresa para presentarse a sí misma a los empleados, clientes, proveedores de capital y al público.

De estas definiciones podemos concluir que la identidad corporativa es la auto presentación de una organización a partir de sus productos, acciones y comunicaciones. Esta permite la tangibilidad de la personalidad de una empresa.

La identidad corporativa permite el aumento de la motivación entre sus empleados, ya que crea un sentimiento de “nosotros”. Así mismo, inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa, ya que estos tienen una imagen clara de la empresa.

Según Van Riel (1997, pag.31) los medios que puede utilizar la dirección para transmitir la identidad corporativa son de tres tipos:

1. Comportamiento: Es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. Son los públicos objetivos los que juzgarán a la empresa por sus acciones.
2. Comunicación: Envío de mensajes verbales y visuales.
3. Simbolismo: Esta herramienta debería armonizar con las otras expresiones de identidad corporativa. Ofrece una indicación implícita de lo que representa la empresa, o, por lo menos, de lo que desea representar.

Aun cuando todavía muchas empresas creen que su mayor diferenciación es posible lograrla a través de su imagen corporativa, Van Riel insiste en que ella debe estar íntimamente ligada desde su origen a las formas de expresión de la identidad corporativa. Esta es una construcción que busca definir de modo predeterminado la personalidad de la compañía y que responderá al quién soy de la empresa

1.1.3 Clima organizacional

Según Campos Torres (2008) el clima laboral u organizacional es el medio ambiente humano o físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Un buen clima laboral genera satisfacción en los trabajadores. Esta alude a un sentimiento que produce tranquilidad, comodidad e intención de progresar. En concreto, es sentirse bien con lo que uno realiza.

1.1.4 Medios de comunicación interna

Horacio Andrade, en su libro *Comunicación Organizacional Interna* (2005, pag. 16), hace referencia que la comunicación interna se vale de diversos medios para su actuación como lo son:

- a) Medios institucionales: Revista interna, boletines, intranet, correo electrónico, circulares, tableros de avisos, videos, carteles, medios impresos, etc.
- b) Medios interpersonales: Juntas de trabajo, reuniones informativas, eventos varios, cursos de inducción a la empresa, inducción al puesto, etc.

1.2 Comunicación externa de las organizaciones

Siguiendo al autor Horacio Andrade (2005, pag.16), la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Los líderes de la organización pueden mejorar la comunicación externa en las organizaciones, al designar representantes específicos de la organización para manejar las actividades de ampliación de las fronteras. Los representantes de la organización que se encuentran en departamentos como relaciones públicas, marketing y publicidad pueden a menudo representar a la organización en el entorno.

Existen varias tipologías que puede adoptar esta comunicación externa, según sostiene Bartolí (1992) éstas son las siguientes:

- a) Comunicación externa operativa. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- b) Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc

Dentro de la comunicación externa se articulan una serie de conceptos, tales como: imagen y reputación corporativa. A continuación se desarrollará cada punto.

1.2.1 Imagen corporativa

La imagen corporativa se construye en la empresa para lograr objetivos pragmáticos y funcionales propios de la estrategia de comunicación, en busca de mayor notoriedad y recuerdo en público.

Sanz de la Tajada (1994) establece que la imagen es el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a la marca en cuestión.

Para Aaker (1997) la imagen corporativa consiste en el modo en que la marca es percibida por los consumidores. Definición similar dan Kotler y Keller (2005), ya que ellos definen a la imagen corporativa como la manera cómo el público percibe a la empresa o a sus productos.

La imagen constituye un conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales, cuyo origen reside en experiencia, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que el sujeto tiene con respecto a la organización. Esta imagen es el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos.

En la imagen corporativa son los grupos externos a la organización quienes juzgan basándose en factores como productos, precios y calidad, servicio, actitud de los empleados, publicidad, etc. Los factores más importantes incluyen a la comunicación transmitida por la organización a través de los medios masivos, experiencia previa de los productos, comunicación interpersonal, y apoyo dado por el personal.

1.2.2 Reputación corporativa

La reputación es un activo intangible muy valioso y difícil de construir. Se genera a lo largo del tiempo a través de un lento proceso de acumulación. Sin embargo, es un activo muy delicado, ya que se deteriora muy fácilmente si no se cuida su mantenimiento.

El Foro de Reputación Corporativa (2005) entiende la reputación corporativa como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés (internos y externos) con los que se relaciona.

Fombrum (2001) define a la reputación corporativa como un activo de construcción social que se desarrolla a través de tres procesos claves:

1. Proceso de formación: Esfuerzos claves estratégicos de la compañía en influir en sus aportantes de recursos.
2. Proceso de refracción: Interpretaciones que realizan sobre la empresa los intermediarios institucionales como medios informativos, analistas financieros y las comunicaciones.
3. Proceso de valoración: Agrega las valoraciones de la empresa y compara una con otras.

El vínculo entre reputación y responsabilidad social reside en que cuando una empresa socialmente responsable reparte el valor de tal forma que satisface las expectativas de todos sus participantes inicia un proceso de legitimización que, después de periodos sucesivos en los que acumula valoraciones consistentes, tiene como resultado la reputación de la empresa.

La gestión de la reputación implicará una gestión activa de la responsabilidad social de la empresa y estrategia de comunicación hacia los participantes de la compañía e intermediarios especializados que permitan favorecer en la fase de formación y refracción del proceso de formación de la reputación corporativa.

1.2.3 Medios de comunicación externa

Gary Kreps (1990, pag. 253) afirma que los principales medios de comunicación externo son: las relaciones públicas, el marketing y la publicidad.

- **Relaciones públicas**

En sentido amplio las relaciones públicas son todas las actividades comunicativas de enviar y buscar información entre la organización y el entorno.

Gruning y Hunt (1984) definen a las relaciones públicas como el manejo de comunicación entre una organización y sus públicos.

En el uso común, el término relaciones públicas se utiliza a menudo estrechamente para describir actividades que dan información como la creación de la imagen corporativa y las relaciones de prensa.

- **Marketing y publicidad**

Por un lado, el marketing es el proceso por medio del cual se crean las estrategias de organización para identificar, desarrollar y posicionar productos y servicios para cubrir las demandas externas del mercado. El marketing también incluye el uso de la investigación de mercado para dirigirse a nuevos mercados, identificar nuevos servicios o productos y dirigir la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes del mercado.

Por otro lado, la publicidad implica la implantación de estrategias y técnicas de comunicación creativa para productos y servicios específicos, a menudo en campañas en medios de comunicación, para atraer la atención de los consumidores hacia los productos y servicios de la organización.

Así mismo, Bartolí (1992) afirma que el mecenazgo y el patrocinio son medios externos alternativos muy utilizados en las empresas.

- **Mecenazgo**

El “Mecenazgo”, en general, designa un sostén (financiero o material) aportado a una obra o a una persona para el ejercicio de

actividades que presentan un carácter de interés general y sin contrapartida directa por parte del beneficiario.

- **Patrocinio**

El “Patrocinio”, es por el contrario, la contribución prestada a una manifestación, a una persona, a un producto o a una organización, a cambio de obtener para ella el beneficio directo del derecho a incluir publicidad de marca.

2. Responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial puede estar vinculada con la forma en que las empresas se relacionan con su entorno, tanto interno como externo. De este modo, las empresas no solo satisfacen el interés de sus titulares, sino también el de un conjunto de interesados en la gestión empresarial tales como clientes, proveedores, empleadores, inversionistas, la comunidad en las que se inserta, etc.

Por tanto, se puede sostener que la responsabilidad social es una filosofía y un modo de actuación que va más allá de la generación de utilidades en el corto plazo, pues busca una relación más integral y estable de la empresa con su entorno interno y externo.

Es una manera de proceder de la empresa vinculada con el respeto a los valores éticos en concordancia con el cumplimiento de requerimiento u obligaciones legales, respeto por las personas, por las comunidades de influencia y por el medio ambiente.

2.1 Etapas de la Responsabilidad Social Empresarial

Guiliana Canessa Illich (2007, pag. 23) hace un repaso histórico de la responsabilidad social, y afirma que este es un concepto que aparece de forma explícita a mediados del siglo XX. Sin embargo, se puede afirmar que en términos éticos y morales ésta ha estado

presente desde los inicios de la historia de la humanidad a través de normativas para garantizar correctas prácticas comerciales.

Entre los siglos XV y XIX el comercio y las industrias crecieron de forma sostenida, convirtiendo a la ética en un eje fundamental del desarrollo de la humanidad. Luego de la revolución industrial de fines del siglo XIX, las empresas cobran un rol mucho más protagónico en el sistema. Es a partir de la década de los cincuenta que las compañías comienzan a consolidarse.

Así, las grandes corporaciones empiezan poco a poco, a manejar los hilos de la economía mundial hasta llegar a la situación actual. En esta consolidación, se han sugerido una serie de obligaciones a la labor empresarial, las cuales toman cuerpo en lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial, y que se fundamentan en la importancia de las mismas en el sistema.

Según Canessa la historia de la RSE consta de 4 etapas:

- 1) **La época empresarial (1880):** Esta fase se caracterizó por el espíritu emprendedor y la filosofía de *laissez – faire*. Durante esta época de conflictos laborales y prácticas depredatorias de los negocios, tanto los ciudadanos como el gobierno empezaron a mostrar cierta preocupación por la actividad empresarial que se tornaba cada vez más desenfrenada.
- 2) **La gran depresión (1929):** En los años treinta, mucha gente culpó del fracaso de los negocios y los bancos, y de la amplia pérdida de trabajos a un clima general de avaricia de los empresarios y de extrema preocupación por sus propios intereses. Como resultado de ello, surgieron nuevas leyes que describieron y ampliaron el papel de las empresas para proteger e incrementar el bienestar general de la sociedad.

Asimismo, el concepto de responsabilidad social hacia los grupos de interés surgió en la década de 1930, junto con el

desarrollo de responsabilidades gubernamentales más amplias para combatir los estragos de la Gran Depresión.

- 3) **La época del activismo social (1965):** La tercera fase comenzó con la inquietud social que se presentó claramente en las décadas de los sesenta y setenta. Con el paso del tiempo, el incremento del activismo social motivó una mayor reglamentación gubernamental en diversas áreas.

En esta época aparecen los movimientos (1968 – 1969), cambios en las exigencias de los consumidores, aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica, el modelo social empresarial y el Balance social.

- 4) **La conciencia social contemporánea:** En esta etapa, se caracteriza por una mayor conciencia de la globalización económica y por campañas intensas de los movimientos ambientalistas y ecológicos además de un mayor desarrollo en lo referente a la responsabilidad social empresarial.

Actualmente se observa que diversas empresas alrededor del mundo se suman a la gestión responsable. Se puede observar que las principales motivaciones que impulsan a este modelo se deben a la preocupación por el medio ambiente, la creación de valor para los accionistas, la búsqueda de mejor imagen frente a los consumidores, y por último, cuestiones como ahorro en costos, mejora de la productividad y del clima laboral.

Estos factores se han combinado de manera que en la actualidad, muchas empresas son más sensibles con sus entornos y, por lo tanto, son cada vez más responsables socialmente. En la década de los ochenta, la responsabilidad social empresarial se ve complementada con el desarrollo del concepto de desarrollo sostenible.

Asimismo, se produce la consolidación del Balance Social como el instrumento de medición por excelencia de la RSE, y aparecen una serie de herramientas para el reporte y medición de la misma.

En lo que se refiere a Latinoamérica, las primeras manifestaciones del movimiento de responsabilidad social se presentaron en la década de los sesenta así, en 1965 aparece la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil. En la década de los ochentas el tema empieza a tener un mayor protagonismo en América Latina, desarrollándose seminarios y eventos. En los años noventa comienzan a aparecer una serie de instituciones promotoras del tema.

2.2 La Responsabilidad social Empresarial en el Perú

Si bien el concepto se ha difundido entre el empresariado peruano, la responsabilidad social empresarial, como afirma Parodi, “es todavía un tema en formación en el Perú y que debe ser profundizado e integrado a la filosofía de actuación de las empresas” (Caravedo *et al.* 2004: 247).

En este sentido, De Gastelumendi apunta que, así como existen empresas convencidas de la necesidad de actuar con responsabilidad social, otras solo realizan acciones de este tipo como parte de una estrategia de marketing a través de la cual buscan posicionarse sobre la competencia. Más aún, muchas otras no las realizan en absoluto porque, desde su punto de vista, la responsabilidad social es una cuestión que compete únicamente a empresas que generan daños al medio ambiente o empresas transnacionales con grandes recursos.

Tras repasar los hallazgos más importantes de cinco diferentes estudios sobre el funcionamiento de la responsabilidad social en el Perú, los autores del libro “Situación de la responsabilidad social empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú” (2007, pag.26), concluyen que la principal motivación que conduce a las empresas que operan en el Perú a realizar donaciones está relacionada con la imagen positiva que pueden lograr con dichas prácticas.

No obstante a lo anterior, un grupo importante de empresarios peruanos están viendo la responsabilidad social como una manera de

gestión empresarial sostenible, por lo que están implementando problemas que generan impactos en los stakeholders.

Tenemos diferentes ejemplos como los programas: “Renzo Costa piensa en mí” que busca incluir a jóvenes con habilidades diferentes dentro de sus trabajadores, la empresa, la conocida Renzo Costa; Corporación Pesquera Inca (Copeinca), dedicada a la producción de harina y aceite de pescado, viene realizando monitoreos de agentes físicos, químicos, biológicos y supuestos factores de riesgo en sus plantas, además de exámenes de audiometría y dermatología y lleva estadísticas de seguridad que le permitieron identificar los riesgos en cada una de ellas; la AFP Integra realizó una colecta llamada “Combate el frío en el sur” y llevó lo recaudado no solo a esa región sino también a Ventanilla en el Callao; la empresa Camposol implementó el programa “Buenas Prácticas Agrícolas” que tiene como principales objetivos garantizar la inocuidad de la materia prima, mejorar el bienestar de los trabajadores y minimizar los impactos medioambientales negativos; Edegel propuso el “Plan de desarrollo concertado en la provincia de Huarochirí” en comunión con las municipalidades e instituciones locales de esta provincia; y por último Wong introdujo (desde el 2007) un concepto revolucionario, las bolsas biodegradables que también utilizan los supermercados Metro.

De acuerdo a Henri LeBienvenu, Gerente General de Perú2021, no existen cifras exactas de cuál es la inversión anual que se está desembolsando en el país. Sin embargo, LeBienvenu está convencido que esta cifra va en aumento. Hasta el 2014 se han registrado 152 instituciones en el portal de Perú2021 y los alrededor de 300 proyectos ejecutados. Indica que hay S/. 1.607 millones desembolsados en programas de responsabilidad social en los últimos diez años, logrando un número de beneficiados cercanos a los 3,9 millones de personas.

Cabe resaltar que existe un grupo de organizaciones que desde algunos años viene difundiendo y empujando la RSE como estrategia empresarial. Entre estas organizaciones están: la OIT, PERU 2021, SASE, CONFIEP, COMEXPERU.

2.3 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial

Para la autora Canessa Illich (2007), los beneficios de las prácticas socialmente responsables se pueden agrupar en tres grandes ventajas: el mejoramiento del desempeño financiero, la reducción de los costos operativos de las empresas y la mejora de la imagen de marca y la reputación de la empresa.

Frecuentemente, los consumidores son atraídos por marcas y compañías con una buena reputación sustentada en temas relacionados con la responsabilidad social empresarial. Empresas líderes son frecuentemente citadas en los medios de comunicación y son recomendadas a los inversionistas que buscan empresas socialmente responsables. Muchas de las listas anuales sobre empresas exitosas incluyen la participación activa en la comunidad como parte de los parámetros a medir.

Por otro lado, las organizaciones han utilizado la responsabilidad medio ambiental como una manera de reforzar su reputación o imagen de marca lo que, en retorno, les ha servido para incrementar sus ventas y atraer capital de inversión.

La buena imagen de marca y la reputación producen un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores. Una buena reputación y un fuerte compromiso con los consumidores pueden generar lealtad y confianza lo que permite sobrellevar las épocas de crisis.

En esta línea, cabe mencionar que la creación de valor para los clientes en busca de la diferenciación en la mente de los consumidores, es una de las tendencias con mayor crecimiento en el

mundo de los negocios, lo que se manifiesta más claramente en el campo del marketing. Los consumidores suelen establecer un concepto muy favorable hacia las empresas o marcas que se vinculan con la realización de prácticas socialmente responsables y si a ello se suma la calidad del producto y un precio de acuerdo al mercado, es probable que ese producto sea el que el consumidor prefiera.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los beneficios que la gestión de RS puede traer a los grupos de interés de esta investigación (Empresa y Comunidad).

TABLA N° 1
RESUMEN DE BENEFICIOS

Beneficios de la implementación de las acciones para la Empresa	Beneficios de la implementación de las acciones para la Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación directa con su entorno. • Mejora la imagen. • Propicia la generación de alianzas. • Mejora las relaciones con la comunidad. • Motiva a la sociedad y la integra. • Relación sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad. • Mejora de la calidad de vida. • Oportunidades de desarrollo económico. • Mayor comunicación. • Armonía con el sector empresarial.

Fuente: Libro "El ABC de la responsabilidad social en el Perú y en el mundo"

2.4 Definiciones

A continuación se expondrán las principales definiciones respecto a la responsabilidad social empresarial.

2.4.1 Responsabilidad social Empresarial

Actualmente existen diferentes concepciones de lo que es responsabilidad social empresarial. Muchas veces cada empresa u organización define su responsabilidad social (RSE) según su perspectiva. En el presente trabajo se presentará algunas concepciones tradicionales del término RSE que Ezequiel Stolar y Daniel Stolar presentan en su libro “Responsabilidad social empresarial” (2009, pag.20).

Según el Libro verde de la Unión Europea, la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

El World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) afirma que la RSE es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

Para la organización Business for Social Responsibility (*BSR – USA*) la RSE es una visión de negocios que integra armónicamente la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunicación y el medio ambiente.

Por último, la organización europea Corporate Social Responsibility afirma que “es la manera en que la empresa maneja y mora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (Stakeholders) innovando su estrategia, organización y operaciones”.

Según Carroll (1991, pag.2) es posible distinguir cuatro componentes de la responsabilidad de la empresa:

1. Responsabilidad económica: Las organizaciones empresariales se crearon con la finalidad de proporcionar unos bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores a cambio de un precio justo, por lo que su naturaleza económica es evidente y el objetivo de maximizar el beneficio derivado de su actividad es el primero en ser reconocido.
2. Responsabilidad legal: Se espera que las empresas actúen de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la que forman parte.
3. Responsabilidad ética: Recoge las expectativas que los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general tienen respecto al comportamiento de la empresa según su consideración de lo que es justo y sus principios morales
4. Responsabilidad filantrópica: La sociedad en su conjunto desea que las empresas actúen como buenos ciudadanos y comprometan parte de sus recursos en mejorar la situación de bienestar de todos.

El concepto de RS predominante en la actualidad hace referencia a la asunción de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes, y no sólo con los criterios económicos y legales.

2.4.2 Grupos de interés

Los grupos de interés o stakeholders están constituidos por aquellos grupos e individuos que son, pueden o creen ser afectados por algún aspecto de las actividades de la empresa y aquellos que tienen o pueden tener algún interés o pueden afectar a la organización (Cecilia Rizo Patrón, 2007, pag.16)

De acuerdo al principio de AccountAbility, un adecuado proceso de relación y compromiso con los grupos de interés puede permitir:

- Anticipar y gestionar conflictos
- Mejorar la toma de decisiones de la empresa
- Lograr consenso entre diversos puntos de vista
- Crear una identificación con las actividades de la empresa
- Construir confianza en la empresa
- Incrementar la sostenibilidad del negocio a largo plazo

No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ni siquiera para una sola compañía, ya que cambian con el tiempo. Los grupos e individuos afectados y que afectan a las empresas dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y el tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de stakeholders.

Según el Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (Accountability, 2005), la identificación de stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones:

Por responsabilidad: Personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.

Por influencia: Personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.

Por cercanía: Personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

Por dependencia: Se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

Por representación: Personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

La presente investigación considera que los stakeholders más recurrentes son los siguientes:

- > Inversores/ accionistas/ acreedores
- > Clientes y clientes potenciales
- > Proveedores/socios
- > Empleados
- > Gobierno y entes reguladores
- > Medios de comunicación
- > Sindicatos
- > ONGs y grupos de presión
- > Comunidades locales
- > Competidores/asociados
- > Líderes de opinión
- > Comunidad académica y científica
- > Asociaciones sociales

Cabe resaltar que este trabajo de investigación se centrará en la responsabilidad social que realiza la empresa Doe Run Perú con la comunidad campesina de Pampalca (Stakeholder externo) a través del proyecto del área de Relaciones Comunitarias “Reforestación con fines productivos”.

2.4.3 Desarrollo sostenible

Este enfoque de desarrollo sostenible responde a la interpretación del concepto de desarrollo sostenible basado en considerar no solo los aspectos económicos de la organización, sino también su desempeño social y medio ambiental de manera equilibrada

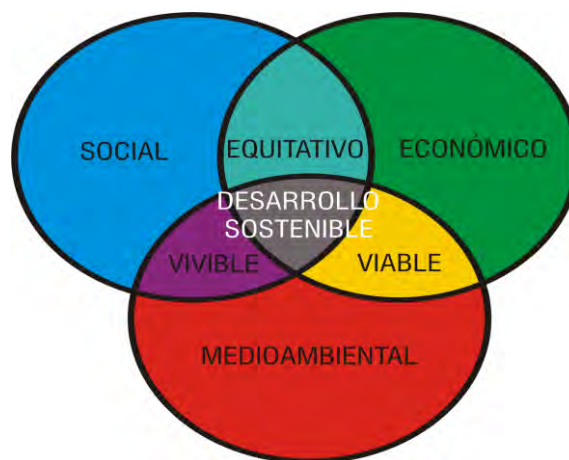
Según el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Comisión Brundtland, (Canessa Illich, 2007, Pag. 19) el desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Este concepto compromete no solo las necesidades actuales, sino también las futuras, lo cual plantea que necesariamente debe existir un equilibrio que se proyecta en tres aspectos fundamentales e íntimamente relacionados: el ambiental, el económico y el social.

Para poder obtener este equilibrio las organizaciones, además de operar de acuerdo a los principios del desarrollo sostenible, deberían aplicar una gestión orientada a:

1. En primer lugar, a un desarrollo económico armónico con los dos aspectos siguientes.
2. También están obligados a legar un medio ambiente saludable y equilibrado a las generaciones venideras.

3. Finalmente, la empresa como ciudadano corporativo es participe del desarrollo social presente y futuro, para lo que debe evitar y reducir las desigualdades sociales.

GRAFICO N° 1
ENFOQUE DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Luego de la Cumbre de la Tierra en 1992, a los gobiernos y comunidades se les encomendó la responsabilidad de crear planes de sostenibilidad. Para ello, los gobiernos y la sociedad civil deben identificar las prioridades que existen y crear objetivos de sostenibilidad; luego, pueden elaborar planes para lograr estos objetivos.

La sostenibilidad suele considerarse como un objetivo a largo plazo (es decir, un mundo más sostenible), mientras que el desarrollo sostenible se refiere a los muchos procesos y caminos que existen para lograr ese objetivo (por ejemplo, la agricultura y silvicultura sostenible, la producción y consumo sostenible, el buen gobierno, la investigación y transferencia tecnológica, la educación y formación, etc.).

3. Responsabilidad social y comunicación

Según Diana Ximena Espinosa Serna, del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), para cumplir con los requisitos legales, la mayoría de las empresas sólo dan a conocer lo que hacen en términos financieros, dejando a un lado importantes aspectos que ayudan a fortalecer buen nombre de marca como su reputación corporativa.

Estos aspectos son, entre otros, objetivos, misión, visión y principios de la organización, cambios en la imagen corporativa, cambios en la estrategia corporativa, promoción de la calidad de vida, preservación y cuidado del entorno y del medio ambiente, relaciones favorables con la comunidad en donde opera, desarrollo de buenas prácticas y relaciones laborales, etc.

Sin embargo, esta revelación de información no financiera como principal activo de la empresa, no se puede quedar en el plano de la divulgación, sino que debe trascender y comunicar lo que realmente hace y pretende la empresa, pues es desde la comunicación y a través de ella, que se direcciona una organización hacia sus objetivos, que se logran establecer relaciones sólidas y duraderas con todos los stakeholders.

Es de esta manera que la comunicación organizacional permite que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial amplíe sus horizontes y no se limite a informar solamente a los inversionistas, pues existen otros grupos de interés, tanto internos como externos que son igual de importantes y que benefician a la organización, pues al informarles y comunicarles el accionar de la empresa reflejado en buenas prácticas, se fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa.

En este sentido cada vez más, los empresarios son conscientes de la importancia de proyectar y comunicar al mercado su quehacer en

diferentes ámbitos, las prácticas que favorecen a la sociedad, los avances en investigación y desarrollo, el involucramiento con las comunidades, y es así como se observa el incremento de la confianza que estos públicos externos e internos depositan en las organizaciones. Las empresas se convierten en ciudadanos corporativos cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier ciudadano, profundizando en su misión social.

Una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones, es una organización confiable que atrae inversionistas, y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes estamos en su entorno. Es por esta razón, que las organizaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y en la misma administración pública.

Sólo a través de la comunicación se puede crear una relación fundada en valores comunes que genera confianza, estructura los modos de pensamiento, impone conductas y cohesiona comportamientos. Así, con una oportuna, coherente y consistente comunicación estratégica y corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial gestionada con claros y bien diferenciados roles y enfoques de sus grupos de interés, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la confianza, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias.

Según Pizzolante (2006), el aporte de la comunicación organizacional es primordial en el fortalecimiento de prácticas éticas y socialmente responsables, por este motivo se debe proponer una comunicación estratégica que debe ir más allá de las relaciones públicas o la publicidad hasta llegar a una “simétrica actitud empresarial donde “se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree, el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos”.

4. Contexto minero en el Perú

La Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2012) sostiene que la actividad minera consiste en la obtención selectiva de minerales y otros materiales a partir de la corteza terrestre, lo cual, en muchos casos, implica la extracción física de grandes cantidades de materiales de la misma, para recuperar sólo pequeños volúmenes del producto deseado. El objetivo de la minería es obtener minerales o combustibles.

Según Benavides Ganoza (n.d, pag.10) a lo largo de la historia, la minería ha sido una actividad fundamental para el desarrollo de la economía peruana. Sin embargo, su función ha ido variando al mismo tiempo que su importancia. En las épocas pre-inca e inca, por ejemplo, su rol era ornamental. Los metales preciosos eran usados por la élite política y religiosa, pero no formaban parte de los tributos que se debían pagar a los Gobiernos. Tras la conquista, la minería se convirtió en el gran soporte económico del virreinato.

Así, entre los siglos XVI y XVII se acumularon grandes cantidades de oro y plata, que constituyeron la fuente de riqueza de la corona española. A pesar de ello, la actividad minera se detuvo durante el proceso de emancipación, para resurgir más adelante luego de la instauración de la República.

La minería juega un rol importante en la económica peruana a través de la generación de valor agregado, divisas, impuestos, inversión y empleo. A nivel departamental, la importancia de la minería se hace evidente por su participación en la actividad económica, la transferencia de canon minero y la promoción de recursos para el desarrollo a través del aporte directo de recursos.

A nivel nacional, en un contexto de altos precios internacionales de los minerales, la minería ha experimentado un importante dinamismo que se reflejó en la provisión de divisas a la económica, la generación de ingresos fiscales por impuestos y regalías mineras, la

creación de empleos directos e indirectos, y el incremento del crecimiento potencial de la económica.

El Perú tiene un gran potencial geológico en las zonas alto andinas, gracias al cual importantes empresas líderes desarrollan proyectos de envergadura. Nuestros minerales tienen gran demanda en mercados como Estados Unidos, China, Suiza, Japón, Canadá o en los países de la Unión Europea.

TABLA N° 2
AREAS CON ACTIVIDAD MINERA

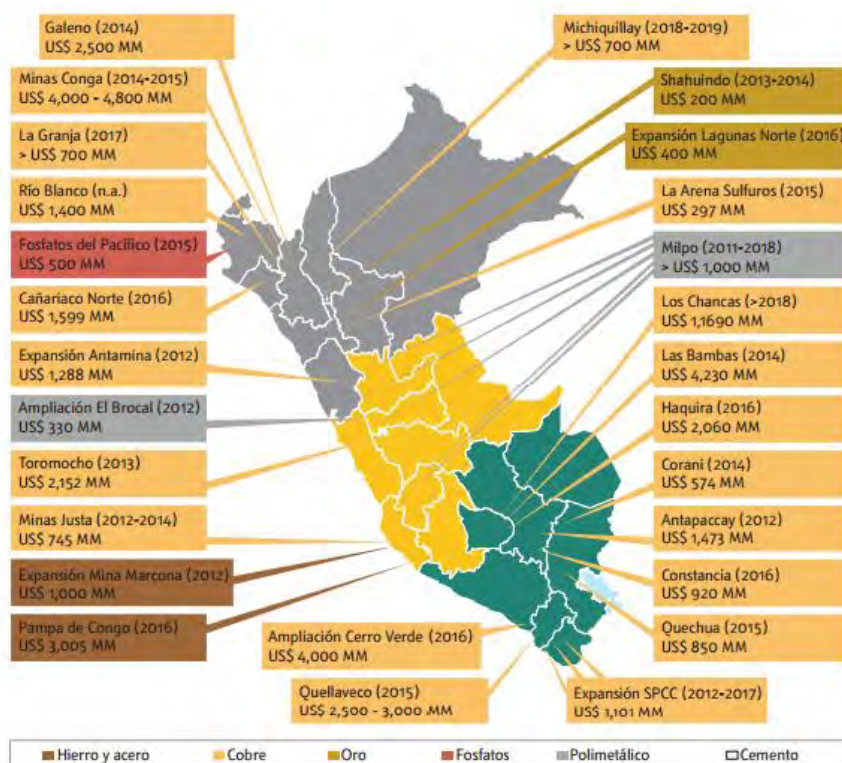
	Millones de hectáreas	
Área total	128	100%
Áreas naturales protegidas	37	28.20%
Áreas con actividad minera		
Explotación	1.1	0.86%
Exploración	0.32	0.25
15/26 regiones donde se desarrolla actividad minera		
18/26 regiones donde se desarrollan actividades de exploración		

Fuente: Ministerio de Energía y Minas (2012)

Gran parte del desarrollo del Perú se debe a la minería. (Benavides Ganoza, n.d). El sector minero contribuye activamente en las exportaciones nacionales, compras e inversiones. Por ejemplo, los productos mineros conformaron más del 60% del total de las exportaciones nacionales desde enero hasta mayo de 2012. De igual forma, en el año 2011 hubo más de 820,000 trabajadores vinculados a este sector, lo que demuestra que la minería también juega un rol de suma importancia en la generación de empleos directos e indirectos.

Solo en 2011, las inversiones mineras ascendieron a US\$ 7,200 millones. Esto, a nivel macroeconómico, representó el 21% de la inversión privada, porcentaje que convierte a la minería en uno de los sectores con más inversiones en el país.

GRAFICO N° 2 PROYECTOS MINEROS NACIONALES



Fuente: Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores del Perú (CONASEV), 2012

Los sectores económicos peruanos más relacionados al tema de la RSE son el minero, petrolero y el energético. Las actividades de estas empresas implican el uso de los recursos naturales del país y a la vez exigen que realicen un manejo adecuado de los mismos para evitar daños al medioambiente.

En el caso de las empresas mineras, cabe mencionar que existen herramientas ambientales tales como Estudios de Impacto

Ambiental (EIAs) y los Programas de Adecuación de Manejo Ambiental (PAMAs), en los cuales se describen las acciones necesarias para implementar dentro de las operaciones mineras, y logren disminuir su impacto negativo en el medio ambiente y las comunidades del área de influencia.

Las empresas mineras peruanas han tenido que luchar en contra de la percepción negativa que se tenía de ellas, basada principalmente en argumentos tales como la contaminación y perjuicios que generan en el medio ambiente, que no genera valor en la economía y porque no genera desarrollo dentro de sus comunidades. Ante esta situación, la minería ha buscado implementar proyectos sostenibles a largo plazo.

CAPÍTULO II: EMPRESA DOE RUN PERÚ S.R.L

5. Empresa

5.1 Historia

En 1922 la compañía estadounidense Cerro de Pasco Copper Corporation construyó la fundición y las refinerías de La Oroya, especialmente diseñadas para procesar el mineral poli-metálico típico de los Andes centrales. En 1974, la compañía Cerro de Pasco Corporation fue expropiada bajo el régimen de la dictadura del General Velasco Alvarado.

En Octubre de 1997, la empresa Doe Run Company adquirió el Complejo Metalúrgico de La Oroya. En 1998, Doe Run Company también adquirió del Estado Peruano una mina subterránea de cobre denominada Cobriza. La empresa producía diez metales (Cobre, Zinc, Plata, Plomo, Indio, Bismuto, Oro, Selenio, Telurio y Antimonio) y nueve subproductos (Sulfato de Zinc, Sulfato de Cobre, Ácido Sulfúrico, Trióxido de Arsénico, Óleum, Bisulfito de Sodio, Óxido de Zinc, Polvo de Zinc, Concentrado Zinc/ Plata).

A su llegada al Perú, Doe Run se informó sobre los pasivos ambientales que tenía el complejo, por lo que se comprometió a invertir US\$ 107.6 millones en un Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) previamente desarrollado por Centromin Perú y aprobado por el Ministerio Peruano de Energía y Minas.

Durante los primeros años se empezaron a implementar las diferentes obligaciones acordadas en el PAMA, pero para la prensa nacional era insuficiente. En todos los medios se presentaba el caso de Doe Run, como los culpables de la contaminación en la ciudad. Sin embargo, la empresa desde el inicio de las operaciones en La Oroya ha realizado mejoras significativas al ambiente, disminuyendo las emisiones e instalando sistemas de alta tecnología para el monitoreo ambiental; en adición a la inversión en los proyectos ambientales, ha invertido US\$105 millones en renovación de instalaciones.

En el año 2009 la empresa Doe Run Perú se vio envuelta en problemas financieros a causa de la crisis financiera mundial, luego de que un sindicato de bancos suspendió un crédito revolvente de unos 75 millones de dólares destinado a la compra de concentrados de zinc, cobre y plomo para su refinación en el complejo metalúrgico; por tal motivo se tomó la decisión de paralizar las operaciones del complejo metalúrgico.

Durante la paralización la empresa no pudo cumplir con sus obligaciones crediticias, por lo que en el año 2010 la empresa se sometió a un proceso concursal, y luego de dos años la junta de acreedores aprobó la reestructuración de la empresa.

En el 2013, la junta de acreedores nombró a la empresa Right Business S.A, como administradora de Doe Run Perú. Luego diversos conflictos laborales y económicos, la junta de acreedores tomó la decisión de cambiar de empresa administradora, por lo que en septiembre del 2014 se nombró a Profit como empresa administradora y encargada de realizar la venta de Doe Run Perú SRL.

Para efectos de la investigación, este trabajo se centrará en el contexto temporal de la administración de la empresa Right Business S.A

5.2 Cultura organizacional

Doe Run Perú tiene la siguiente misión:

“Crear valor para nuestros inversionistas, clientes, trabajadores y comunidades, procesando recursos mineros metalúrgicos con responsabilidad social y ambiental que contribuya al desarrollo sostenible, la competitividad y la continuidad del negocio”.

Y los siguientes valores:

- Actuar con respeto, transparencia, responsabilidad y honestidad
- Crear valor sostenible cumpliendo nuestras obligaciones y compromisos
- Visionar el futuro hacia la excelencia de nuestros productos y servicios
- Luchar por la perfección y la pasión por la creatividad e innovación
- Realizar cada trabajo de una manera segura y saludable
- Trabajar en equipo con participación responsable, cooperación mutua y comunicación abierta.

5.3 Política integrada de gestión

Doe Run Perú SRL, empresa minero metalúrgica que produce concentrados, metales, aleaciones y subproductos, en su decisión de

mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y la sociedad en su conjunto, se compromete a:

1. Cumplir con los reglamentos y normas legales vigentes, así como los compromisos asumidos voluntariamente.
2. Generar valor para la empresa, nuestros clientes e inversionistas, a fin de satisfacer sus requerimientos y expectativas.
3. Operar de manera segura, identificando los peligros, controlando los riesgos laborales, a través de una cultura preventiva y participación activa de todos, basados en el compromiso, involucramiento y liderazgo a fin de proteger la salud
4. Trabajar con responsabilidad ambiental, respetando las normas ambientales, los límites máximos permisibles (LMP's) y los estándares de calidad ambiental (ECA's) desde un enfoque preventivo a efectos de preservar el ambiente en beneficio de las presentes y futuras generaciones.
5. Mejorar continuamente el desempeño del Sistema Integrado de Gestión, revisando periódicamente sus objetivos y metas.
6. Desarrollar las competencias del trabajador, a través de las políticas de inclusión, capacitación, motivación y comunicación efectiva para mejorar sus conocimientos y habilidades para la toma de decisiones, considerándosele como un activo de la empresa.
7. Operar con responsabilidad social, trabajando estrechamente en armonía con las comunidades de nuestro entorno para alcanzar juntos un desarrollo sostenible.

La difusión y el cumplimiento de esta política es de responsabilidad de todo el personal de Doe Run Perú.

5.4 Estructura administrativa

- **Rocío Chávez**
Gerencia General – Right Business Empresa
administradora designada por la junta de acreedores
- **Ayar López Cano**
Gerencia General – Right Business Empresa
administradora designada por la junta de acreedores
- **José Reyes**
Vicepresidente de Operaciones
- **Fernando del Busto**
Vicepresidente de Finanzas
- **Carlos Meyer**
Vicepresidente de Recursos Humanos
- **Jorge Miranda**
Gerente de Asuntos Ambientales
- **Jorge Medina**
Gerente Mina Cobriza
- **Edwin Escalante**
Gerente Comercial
- **Víctor Farro**
Gerente Legal
- **Luis Ordoñez**
Gerente Tecnología de Información y Seguridad
Empresarial
- **Godofredo Oporto**
Gerente de Operaciones
- **María Elena Villar**
Gerente de Finanzas

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO “REFORESTACIÓN CON FINES PRODUCTIVOS”

6. Contexto

El proyecto “Forestación con fines productivos” se desarrolla en la mina subterránea Cobriza. Esta está ubicada en el distrito de San Pedro de Coris, provincia de Churcampa, región Huancavelica, determinada por las coordenadas 74 23’ de Longitud Oeste y 12 30’ de Latitud Sur.

Huancavelica está situada en la zona centro-sur del país. Su escarpada jurisdicción comprende territorio de ambas vertientes de la Cordillera de los Andes con algunas zonas cubiertas por la selva amazónica en su sector norte. Es el departamento con mayor pobreza económica del Perú.

6.1 Ubicación

La comunidad campesina de Pampalca es uno de los 09 anexos del Distrito de San Pedro de Coris, ubicada en la provincia de Churcampa, Región de Huancavelica, perteneciente a la cuenta del río Mantaro.

Limita por el norte con la mina Cobriza de la empresa Doe Run Perú y también con la comunidad de San Pedro de Coris, por el sur limita con la comunidad de Carhuanchu, por el oeste con la comunidad de Tulpacancha y por el este con el río Mantaro.

6.2 Población

La población del distrito está dividida en centros poblados urbanos y rurales, los cuales están categorizados en pueblos, campos mineros, caseríos, anexos, barrios y carteles.

La comunidad de Pampalca posee aproximadamente 1,500 pobladores, siendo la migración un fenómeno que ha afectado aproximadamente al 29,0% de la población. La estructura social de la población se divide en: 49,0% de la población está conformada por hombres, mientras que el 51,0% de la población está conformada por mujeres. El 38,0% de la población es analfabeta.

De acuerdo a las entrevistas, los pobladores de Pampalca señalaron diversas necesidades en la comunidad, la principal era el internet, seguían otras como educación, desagüe, alumbrado público, trabajo y cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, los medios de comunicación que tiene la comunidad campesina Pampalca son: antena para celulares Claro, altavoz, campana, antena para tv (tres canales), antena de radio (dos emisoras), e internet (en pocos puntos con velocidad baja).

6.3 Organizaciones civiles representativas

En el entorno se han identificado diferentes organizaciones, las cuales brindan apoyo a las comunidades. Así tenemos:

- Organizaciones políticas y judiciales
- Organizaciones Comunales
- Centros culturales
- Comités del programa de vaso de leche

- Organizaciones religiosas
- Organizaciones culturales
- Comité de regantes
- Comité de junta administradores de agua potable
- Centro de salud
- Representación educativa
- Clubes deportivos
- Mesa de concertación distrital

6.4 Caracterización económica

Los niveles económicos en el distrito son bastante pobres. Los ingresos económicos no cubren las necesidades básicas de alimentación, educación, vestido, vivienda y otros.

La agricultura y ganadería son las principales actividades económicas de sus pobladores, su producción es limitada debido a las condiciones desfavorables de los terrenos, la falta de infraestructura productivas y tecnología apropiada.

La minería representa a principal fuente de empleo para los ciudadanos que radican en las cercanías de la empresa Doe Run Perú, sin embargo la mano de obra que se genera en la mayoría de los casos solo es temporal.

Las causas de migración en este sentido se deben a la falta de empleo suficiente y espacios de desarrollo, motivo por el cual la población joven migra a las ciudades de Huancayo, Ayacucho y Lima principalmente en búsqueda de mayores y mejores oportunidades laborales.

6.5 Actividades productivas

- a. **Producción agrícola:** Debido a la existencia de tres zonas agroecológicas en el distrito se ha identificado la siembra de

diversos cultivos anuales como la cebada, maíz, trigo, nashua, olluco, papas, arvejas, frijol, habas, y otros.

- b. **Producción pecuaria:** La producción pecuaria se realiza en condiciones adversas debido, principalmente, al sobre pastoreo y a la existencia de ganado criollo de bajo rendimiento, esta actividad se practica a nivel familiar. Entre las principales crianzas se tiene al ovino, vacuno, caprino y porcino, además casi la totalidad de pobladores se dedica a la crianza de animales menores como gallina y cuy.
- c. **Minería:** A partir de la explotación minera en la zona se fueron creando las comunidades que actualmente se encuentran en Cobriza. Muchos de los pobladores trabajan en la empresa Doe Run Perú o en las empresas comunales.

7. Descripción del proyecto

7.1 Antecedentes

El proyecto surge por iniciativa de los pobladores de la Comunidad de Pampalca debido a la necesidad de tratar dos temas de suma importancia; el primero de ellos está relacionado al tema de la conservación de la biodiversidad vegetal, propia de la comunidad, poniendo especial énfasis en las especies nativas existentes.

Asimismo, el proyecto considera necesario potencializar la actividad forestal que se viene practicando a través de la instalación y el manejo de nuevas plantaciones forestales orientadas a promover su aprovechamiento maderable y energético, al igual que la producción de frutas propias de la zona, todo ello en beneficio de la población.

La comunidad campesina de Pampalca posee aproximadamente 2,529.24 ha de terrenos comunales, de los cuales, según el estudio de zonificación ecológica y económica realizado por la Universidad Nacional del Centro del Perú, existen alrededor de 45ha aptas para ser aprovechadas potencialmente a través de la actividad forestal.

Según otro informe técnico, la capacidad productiva del recurso suelo en las últimas dos décadas ha venido disminuyendo, hecho que se traduce en menores niveles de producción y productividad. Estos problemas repercuten en la presencia de nuevas plagas en los principales cultivos, así como enfermedades y bajos rendimientos productivos en el ganado derivados de una alimentación deficientes sobre todo en la época seca.

La actividad forestal no es nueva para la comunidad, ya que dentro de ella se pueden apreciar plantaciones forestales en las zonas altas así como huertos con árboles frutales en las zonas bajas, plantaciones establecidas con anterioridad en la misma comunidad contando con el soporte de instituciones estatales y privadas.

El proyecto pone énfasis en el tema de la clasificación de manera técnica, considerando también el mantenimiento de las plantaciones instaladas dando de esta manera al proyecto un enfoque de sostenibilidad.

7.2 Justificación

Doe Run Perú dentro de su programa de desarrollo forestal, ha contemplado la formulación de un proyecto de reforestación a solicitud de la comunidad campesina de Pampalca, el cual permitirá preservar las especies vegetales existentes y también potencializar la actividad forestal como una alternativa económica productiva para mejorar los ingresos de los pobladores de la comunidad a través del cultivo de árboles maderables y frutales. Las condiciones climáticas y la diversidad de pisos ecológicos existentes en la comunidad, permiten formular un proyecto forestal con tres fines distintos pero igualmente importantes y prioritarios.

Los suelos de la comunidad clasificados como suelos con aptitud forestal, tiene la necesidad de ser cubiertos por plantaciones forestales con especies apropiadas según las condiciones de suelo y la ecología propia de los pisos altitudinales existentes, logrando de este modo que la actividad forestal brinde sus nobles y diversos beneficios.

7.3 Objetivos

a. Generales

- Instalación de plantaciones forestales con fines económicos productivos en la comunidad
- Preservar la biodiversidad vegetal de los pisos ecológicos del bosque seco montano bajo tropical y bosque húmedo montano tropical de la comunidad.

b. Específicos

- Establecimiento y manejo de plantaciones forestales con especies adecuadas en las partes altas de la comunidad con fines energéticos y maderables sobre una superficie de 61 ha.
- Establecimiento y manejo de un módulo de árboles frutales con especies adecuadas para la producción intensiva de frutas propias de la zona sobre una superficie de 05 ha.
- Construcción de un sistema de riego tecnificado con capacidad para el cultivo de 05 ha. De árboles frutales.
- Establecimiento de un módulo de conservación con especies vegetales nativas propias de las zonas bajas de la comunidad sobre una superficie de 4 hectáreas.

7.4 Matriz de involucrados

Para la formulación del proyecto se tomaron en cuenta diversas situaciones del C.P Pampalca. A continuación se detalla los puntos relevantes para el proyecto.

**TABLA N°3
MATRIZ DE INVOLUCRADOS**

GRUPOS INVOLUCRADOS	PROBLEMAS	INTERESES	ESTRATEGIAS	ACUERDOS Y COMPROMISOS
COMUNIDAD	<p>-Falta de empleo para las comuneros de la tercera edad</p> <p>-Necesidad de generar nuevas actividades productivas que generen ingresos para la comunidad</p> <p>-Necesidad de preservar las especies vegetales nativas de la</p>	<p>Ejecución de proyectos forestales que generen empleo e ingresos para la comunidad y se conserve el medio ambiente</p>	<p>Participación activa en la formulación, ejecución y evaluación del presente proyecto.</p>	<p>Respetar los compromisos asumidos, participar con mano de obra remunerada, capacitarse convenientemente, hacerse responsable del proyecto una vez que culmine su fase de ejecución, conduciéndolo satisfactoriamente y haciéndolo sostenible en el tiempo.</p>

	zona			
DOE RUN PERÚ	-Necesidad de continuar promoviendo el desarrollo sostenible de la comunidad -Sumar esfuerzo con la comunidad para conservar el medio ambiente a través de la reforestación	Empoderamiento por parte de la comunidad de los proyectos de desarrollo que están ejecutando en la comunidad	Participación activa en la formulación, ejecución y evaluación del presente proyecto	Participar con la formulación del expediente técnico y la ejecución del mismo en los plazos previstos

Fuente: Doe Run Perú

7.5 Componentes del proyecto

Para lograr que los tres tipos de plantaciones propuestas puedan ser establecidas contemplando los criterios técnicos más adecuados para cada realidad, se ha optado por sub dividir la ingeniería del proyecto en tres componentes principales:

Componente I: Plantaciones forestales con fines energético maderables

Componente II: Instalación de módulos de árboles frutales

Componente III: Plantaciones forestales con fines ambientales

En coordinación con las autoridades comunales, se realizan las inspecciones de campo pertinentes para ir determinando los posibles predios a ser reforestados. Tal es así que, luego de realizar las visitas conjuntas de campo, se identificaron y determinaron los siguientes predios a reforestar:

**TABLA N°4
COMPONENTES DEL PROYECTO**

COMPONENTES	TIPO DE PLANTACIÓN	PREDIOS	SUPERFICIE (Ha)	SUPERFICIE TOTAL (Ha)
COMPONENTE I	Plantaciones energético maderables	Iscaypata	6	61
		Pletohuacta	5	
		San Antonio	3	
		Medina Pampa	6	
		Huancarumi	4	
		Pacrapata	2	
		Soccotasja	5	
		Yanarumi	30	
COMPONENTE II	Módulo de árboles frutales	Santa Rosa	2,5	5
		Linasapampa	2,5	
COMPONENTE III	Plantaciones con fines ambientales	Piquipata	4	4
TOTAL			70	70

Fuente: Doe Run Perú

Área beneficiada:

TABLA N°5
ÁREA BENEFICIADA DEL PROYECTO

REGION	PROVINCIA	DISTRITO	COMUNIDAD
Huancavelica	Churcampa	San Pedro de Coris	Pampalca

Fuente: Doe Run Perú

7.5.1 Componente I: Plantaciones forestales con fines energéticos maderables

El presente proyecto contempla la instalación de plantaciones forestales con fines productivos en las partes altas de la comunidad, básicamente para su aprovechamiento en los aspectos energético (leña y carbón) y maderable (madera para construcciones rurales).

Los suelos y las condiciones ecológicas existentes en estos lugares, dirección la concepción y el diseño de la reforestación hacia un modelo de plantaciones productivas con especies forestales capaces de soportar heladas, evitar la erosión de los suelos mayormente con fuertes pendientes y sobreponerse a las deficiencias de fertilidad que los suelos pudieron presentar.

De por sí, es difícil realizar reforestación en los andes de nuestro país por las difíciles condiciones que existen, de allí la necesidad de direccionar correctamente los objetivos de las plantaciones a establecerse.

a. Agrología

Para este tipo de plantaciones, se han tomado en cuenta los terrenos comunales existentes en las partes altas, comprendidos básicamente entre el cerco de vicuñas y el poblado de Pampalca.

Estos terrenos presentan las mejores condiciones de suelo y de clima para ser considerados en la producción de madera, la cual sea capaz de abastecer de energía (leña y/o carbón) a la comunidad y también del recurso madera para la construcción de estructuras rurales y materia prima para actividades de carpintería y artesanía. Estos predios están ubicados entre los 3,000 y 4,000 m.s.n.m.

Luego de realizar las inspecciones de campo, en coordinación con las autoridades, se seleccionaron los siguientes lugares a trabajar:

**TABLA N°6
SECTORES DE TRABAJO**

N°	Sector	Superficie (Ha)
1	Iscaypata	6
2	Pletohuacta	5
3	San Antonio	3
4	Medinapampa	6
5	Huancarumi	4
6	Pacrapata	2
7	Soccotasja	5
8	Yanarumi	30
Total		61

Fuente: Doe Run Perú

b. Fortalecimiento de capacidades

La capacitación sugerida para el presente proyecto está orientada a fortalecer las capacidades de los representantes del comité forestal de la comunidad. A continuación el cuadro de los cursos sobre los temas forestales.

**TABLA N°7
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN TEMAS
FORESTALES**

Ámbito de intervención	Cursos y talleres sobre temas forestales	Años
CC.CC. Pampalca	Actividad forestal comunal	2012-2018
	Los árboles y la biodiversidad vegetal	
	Proyectos forestales comunales	
	Producción de plantas en vivero	
	Plantaciones forestales	
	Asociaciones agro-silvo-pastoriles	
	Manejo/ Mantenimiento de plantaciones forestales	
	Productos forestales y su comercialización	

Fuente: Doe Run Perú

c. Selección de especies

Tomando en cuenta los factores edáfico climáticos, los objetivos de las plantaciones, propagación, fito sanidad, ecología del lugar y la existencia de plantas indicadoras, se han seleccionado las siguientes especies forestales a ser utilizadas en las plantaciones con fines energético maderables:

- Eucalipto
- Pino
- Chachacomo
- Manzana

- Guinda
- Sauco

7.5.2 Componente II: Instalación de huertos con árboles frutales

El presente componente contempla la instalación de 02 módulos de árboles frutales en los predios “Santa Rosa” y “Linazapampa”, cercanos al poblado de “Los ángeles” dentro de la comunidad de Pampalca, logrando abarcar un total de 5 ha. de superficie.

a. Agrología

Para este tipo de plantaciones, se han tomado en cuenta los terrenos comunales existentes en las partes medias, denominados “Santa Rosa” y “Linazapampa”, los cuales están ubicados cerca al poblado de Los ángeles. Estos predios están ubicados entre los 2,500 y 2,8000 m.s.n.m.

Luego de realizar las inspecciones de campo, en coordinación con las autoridades, se seleccionaron los siguientes lugares a trabajar:

TABLA N° 8
SECTORES DE TRABAJO

N°	Sector	Superficie (Ha)
1	Santa Rosa	2.5
2	Linazapampa	2.5
Total		5

Fuente: Doe Run Perú

Estos predios poseen condiciones apropiadas para el desarrollo de árboles frutales, sin embargo, de acuerdo a los análisis de suelo efectuados, se tendrá que realizar un estricto proceso de fertilización, desde el momento de la instalación de las plantas, hasta la producción de frutas.

b. Fortalecimiento de capacidades

La capacitación sugerida para el presente proyecto está orientada a fortalecer las capacidades de los representantes del comité forestal de la comunidad. A continuación el cuadro de los cursos sobre los temas forestales.

TABLA N° 9
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN TEMAS
FORESTALES

Ámbito de intervención	Cursos y talleres sobre temas forestales	Años
CC.CC. Pampalca	La fruticultura	2012-2018
	Los árboles frutales de altura	
	Experiencias de proyectos de fruticultura comunales	
	Manejo de árboles frutales	
	Control fitosanitario de árboles frutales	
	Fertilización de árboles frutales	
	Cosecha y transporte de frutas	
	Transformación y utilización de frutas	

Fuente: Doe Run Perú

c. Selección de especies

Tomando en cuenta el análisis de fertilidad de los suelos muestreados y además considerando la ecología del lugar y la presencia de especies indicadores, se ha propuesto el empleo de las siguientes especies para realizar el establecimiento de las plantaciones de árboles frutales:

- Palta fuerte

- Granadilla
- Tuna
- Tumbo

De acuerdo a las condiciones encontradas en los análisis de suelos, se ha determinado emplear un distanciamiento entre plantas de 5 metros, buscando de este modo que las plantas puedan aprovechar una mayor cantidad de nutrientes y humedad.

7.5.3 Componente III: Plantaciones forestales con fines ambientales

Estas plantaciones estarán destinadas a preservar la biodiversidad vegetal existente en la comunidad. Es conocida la capacidad que tienen las plantas para preservar y mejorar nuestro entorno, así como de mitigar posibles impactos. Los árboles pueden alterar positivamente nuestro ambiente moderando el clima, mejorando la calidad de aire, conservando el agua, atenuando las corrientes de viento, interceptando diferentes partículas, mejorando el paisaje y dando albergue a la vida silvestre en sus diferentes formas.

a. Agrología

Para este tipo de plantaciones, se han tomado en cuenta los terrenos comunales existentes en las partes más bajas de la comunidad, comprendidos entre el anexo Machahuay bajo y el Río Mantaro, para lo cual se tiene previsto abarcar una superficie total de 4 ha.

b. Selección de especies a instalarse

El objetivo de estas plantaciones, es preservar la flora nativa existentes en las partes medias y bajas de la comunidad a fin de disponer de ellas a través de los años.

El presente proyecto considera emplear para el establecimiento de plantaciones forestales de protección las siguientes especies vegetales:

- Molle
- Huarango
- Flor de mayo
- Páte
- Timuro
- Cactáceas diversas

7.6 Inversión realizada

a. Forestación en macizos forestales y agroforestería (energético/ maderable)

Superficie: 61 Ha

Cantidad: 69,549 plántones forestales

Total: s/. **834,862.67**

b. Instalación de un módulo de frutales

Superficie: 5 Ha

Cantidad: 2,310 plántones de especies frutales

Total: s/.**103,898.70**

c. Instalación de módulo con especies nativas (Módulo de conservación)

Superficie: 4 Ha.

Cantidad: 4,444 plántones de especies nativas

Total:s/.**60,821.19**

TABLA N° 10
RESUMEN PRESUPUESTAL POR RUBROS

COMPONENTES	TIPO DE PLANTACIONES	COSTO TOTAL (S/.)	COSTO TOTAL (\$)
Componente I	Energético/ maderables	834,862.67	298,165.24
Componente II	Módulo de frutales	103,898.70	37,106.68
Componente III	Ambientales/ conservación	60,821.19	21,721.85
Total		999,582.56	356,993.77

Fuente: Doe Run Perú

7.7 Zonas de intervención

Las áreas en las que se trabajará con las labores de reforestación, se encuentran ubicadas dentro de la comunidad campesina de Pampalca, divididas en dos grupos:

- Partes altas de la comunidad: Terrenos comunales disponibles comprendidos entre los 3,000 y 4,000 m.s.n.m, orientados básicamente al establecimiento de plantaciones forestales con fines de producción energético maderables.
- Partes bajas forestales de la comunidad: Terrenos comunales disponibles comprendidos entre los 2000 y 3000 m.s.n.m orientados básicamente al establecimiento de plantaciones con fines de producción de frutas y de conservación de la biodiversidad vegetal.

Los predios comunales considerados para los trabajos de reforestación son:

1. Predio Iscaypata
2. Predio Pletohuacta
3. Predio Medinapampa
4. Predio San Antonio
5. Predio Yanarumi
6. Predio Huancarumi
7. Predio Pacrapata

8. Predio Soccotasja
9. Predio Santa Rosa
10. Predio Linasapampa
11. Predio Piquipata

7.8 Fechas de construcción y ejecución

El proyecto se desarrollará teniendo en consideración los plazos y tiempos del calendario forestal nacional, por lo que el desarrollo de las actividades de producción de plantas así como el establecimiento y el mantenimiento de las plantaciones forestales se realizarán de manera adecuada a lo largo 07 años.

8. Metodología de investigación

El enfoque metodológico empleado en la presente investigación tiene como objetivo analizar la situación comunicacional del proyecto “Reforestación con fines productivos” en la zona de influencia.

El presente estudio contribuye a la determinación de impactos que tiene la comunicación en la ejecución del proyecto y las condiciones de la empresa dentro del área de influencia, para lo cual el enfoque metodológico contempla la utilización de diferentes métodos de investigación.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los diferentes aspectos tomados en cuenta para la realización de la investigación. En el presente se exponen los temas, las variables, los indicadores, y las herramientas de investigación.

La elección de estos puntos se debe a que con esta investigación se busca dar luces de los diferentes aspectos de la comunicación corporativa, referidos en el marco teórico. Respecto a la comunicación interna se trabajará siguientes variables: cultura organizacional, identidad corporativa, clima organizacional, plan anual de

comunicación interna, barreras de comunicación y medios de comunicación interna.

Por otra parte, en lo que concierne a la comunicación externa se trabajará los siguientes puntos: Imagen corporativa, reputación corporativa, plan anual de comunicación externa, medios de comunicación externa y barreras de comunicación. Por último, se desglosará aspectos relacionados a la responsabilidad social como la política integrada de gestión, los proyectos de responsabilidad social, y se detallará el proyecto a analizar.

TABLA N° 11 CUADRO RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

TEMA	VARIABLES	INDICADORES	HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN
Comunicación interna	Cultura organizacional	Valores	Observación participante	Revisión de documentos de la empresa
		Misión y Visión		
		Objetivos empresariales		
		Política Organizacional	Documentación	
	Identidad corporativa	Comunicación	Observación participante	Observación sobre la conciencia e involucramiento en proyectos y cultura de responsabilidad social en la empresa .
		Comportamientos		
		Simbolismos		
	Clima organizacional	Ambiente laboral	Observación participante	Observación del ambiente laboral en las diferentes áreas
		Historial de crisis	Documentación	Revisión de informes sobre las crisis en la organización
		Mediciones sobre clima		Revisión de mediciones de clima
Plan de manejo de crisis		Revisión del plan de manejo de crisis		

	Plan anual de comunicación interna	Existencia de plan	Documentación	Análisis del plan anual
	Barreras de comunicación	Barreras internas	Observación participante	Observación de los obstáculos que impiden la comunicación interna
	Medios de comunicación interna	Medios de comunicación interna	Entrevistas	Anexo 6: Entrevista al área de Relaciones Públicas - Cobriza.
		Contenidos		Anexo 8: MDC Interno del proyecto
		Frecuencia de uso		Anexo 2: MDC Interno de DRP
		Públicos		
		Medición de efectividad		
Comunicación externa	Imagen corporativa	Percepción de los medios sobre DRP	Clipping	Información en los medios locales y nacionales sobre la RS de DRP.
	Reputación corporativa	Cumplimiento de promesas	Entrevistas	Anexos 13,14,15 y 16: Entrevistas a expertos
		Gestión empresarial		
		Gestión de la RS		
	Plan anual de comunicación externa	Existencia de plan	Documentación	Análisis del plan anual
	Medios de comunicación externa	Medios de comunicación externa	Entrevistas	Anexo 6: Entrevista al área de Relaciones institucionales- Cobriza
Frecuencia de uso				
	Contenidos		Anexos 2 y 3: Entrevista	

		Públicos		al área de Comunicación externa y relaciones públicas- La Oroya
	Barreras de comunicación	Barreras externas	Observación participante	Observación de los obstáculos que impiden la comunicación externas
Responsabilidad social	Política de responsabilidad social en DRP	Existencia de políticas y/o documentos de RS en DRP	Documentación	Análisis de la política empresarial
		Medios de difusión	Entrevista	Anexo 6: Entrevista al área de Relaciones Institucionales - Cobriza
	Proyectos de RS	Conocimiento del concepto RS	Entrevistas y encuestas	Anexo 9: Encuestas a trabajadores
		Conocimiento de los proyectos de RS		Anexo 10: Entrevista en profundidad a trabajadores de DRP
	Proyecto " Reforestación con fines productivos"	Descripción del proyecto	Entrevistas y encuestas	Anexo 11: Encuestas a Comunidad
		Conocimiento del proyecto		Anexos 7 y 8 : Entrevistas con el área de Relaciones Comunitarias - Cobriza
		Mensajes del proyecto		Anexo 10: Entrevista en profundidad a trabajadores de DRP
		Medios de comunicación		Anexo 9: Encuestas a trabajadores
		Opinión sobre el proyecto		Anexo 11: Encuestas a

		Recomendaciones sobre la comunicación		Comunidad
		Percepción sobre los proyectos de la empresa		Anexo 12: Entrevista en profundidad a autoridades de la comunidad
Empresa Doe Run Perú	Organización General	Principales grupos de interés	Observación	Observación sobre el manejo que tienen con los grupos de interés
		Coherencia entre la comunicación interna y externa		
		Actores nexos entre la empresa y los stakeholders		

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describirá las metodologías de investigación utilizadas en el presente trabajo.

8.1 Fuentes primarias

8.1.1 Trabajo de Campo

A lo largo de mi permanencia en la empresa DRP tuve la oportunidad de tener contacto con los pobladores, y de manera sistemática pude realizar anotaciones en libreta de campo, asimismo registros fotográficos, observación directa y diálogos no estructurados.

Estas visitas al terreno, permitieron socializar con la comunidad, establecer vínculos con los pobladores e informantes, precisar y dimensionar cualitativamente los diversos aspectos motivo de la investigación.

8.1.2 Herramientas cualitativas:

La investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento y los patrones de una población determinada. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto.

Mediante esta metodología se describen, de manera cualitativa, a las localidades del área de influencia en los aspectos sociales, económicos, organizacionales, culturales, entre otros. Así mismo, se pueden analizar las percepciones y actitudes de los públicos en relación al Proyecto “Reforestación con fines productivos”.

La investigación cualitativa está dirigida a dos grupos objetivos:

- Autoridades y líderes del área de influencia

- Trabajadores profesionales de la empresa Doe Run Perú.

a) Estudio con autoridades y líderes del área de influencia

Mediante este tipo de estudio se determina el grado de conocimiento y las percepciones se tiene respecto al proyecto y a la empresa Doe Run Perú. Este tipo de estudio se dirige a las autoridades, líderes y representantes del ámbito de influencia, a quienes se les aplicará una técnica de investigación: la entrevista. Esto con el fin que brinden información especializada y relevante para el estudio.

Técnica: Entrevista

Para este tipo de estudio se emplea la entrevista. Esta es técnicamente un procedimiento semi estructurado de obtención de información face to face donde un entrevistador especializado en base a una guía temática, dialoga con persona(s) directa e indirectamente relacionada(s) al proyecto para conocer sus ideas, opiniones, creencias, actitudes y motivaciones sobre el mismo.

El diálogo y las conversaciones se registran magnetofónicamente en su totalidad, para luego ser transcritas, sistematizadas y analizadas al detalle. El levantamiento de información mediante esta técnica contempla 10 entrevistas a autoridades y líderes comunales.

Para la selección de los entrevistados se tomaron en cuenta puntos como:

- Legitimidad en la comunidad
- Relación con el proyecto

Ámbito geográfico

Las entrevistas a profundidad dirigidas a las autoridades representativas se desarrollaron en el Centro Poblado de Pampalca, ubicado en la Región Huancavelica, provincia de Churcampa, distrito de San Pedro de Coris.

Instrumento y temas de investigación

Para el levantamiento de información se contó con una Guía de Pautas especializada, con temas relevantes y necesarios para el proyecto, la misma que fue empleada durante la realización de las entrevistas.

Los temas relevantes indagados en la entrevista a las autoridades representativas fueron: realidad local, proyectos sociales emprendidos o por emprender en su comunidad, relacionamiento con la empresa, percepción sobre el proyecto a analizar, percepción sobre la empresa, y recomendaciones. (Ver anexo 12: Entrevista con autoridades comunales)

Procesamiento

La transcripción del instrumento se realizó una vez culminada cada aplicación. El procesamiento del instrumento (guía de pautas) mantiene la originalidad de los mismos, es decir, respetando la opinión del entrevistado y dialecto empleado.

Análisis de la información

Para el análisis de la información se procedió a organizar por temáticas (contexto comunal, proyecto “Reforestación con fines productivos”, y percepción sobre la actuación de la empresa en la zona) y según instrumento, los comentarios más importantes vertidos por los entrevistados.

A continuación se menciona la lista de autoridades representativas entrevistadas:

TABLA N° 12
AUTORIDADES Y LÍDERES DEL ÁREA DE INFLUENCIA

N°	Nombre	Cargo	Localidad
1	Feliciano Cuadros Quispe	Alcalde del C.P Pampalca	C.P Pampalca
2	Guillermo Toledo Limache	Vicepresidente del C.P Pampalca	C.P Pampalca
3	Cipriano Quispe Vargas	Presidente del Comité Forestal del Vivero	Pampalca Matriz
4	Norma Oré Salvatierra	Enfermera de la C.P Pampalca	C.P Pampalca
5	Flor de María Chuquillanqui Asorsa	Presidenta del Comedor Popular	Pampalca Expansión
6	Marleny Pacheco Machuca	Tesorera de la empresa comunal ECOPASEM	C.P Pampalca
7	Aurea Cuadros	Vicepresidenta Comité de Vicuñas	C.P Pampalca
8	Pilar Mendes Toscano	Teniente Alcalde	San Pedro de Coris
9	Emiliano Fernandez	Agente Municipal	Pampalca Expansión
10	Hugo Morales García	Director del Colegio "José Aberlardo Quiñonez"	Pampalca Expansión

Fuente: Elaboración propia

b) Estudio con los trabajadores de la empresa Doe Run Perú

Mediante este tipo de estudio se determina el grado de conocimiento y las percepciones se tienen respecto al proyecto y a la empresa Doe Run Perú.

Este tipo de estudio se dirige a los trabajadores de la planilla profesional de la empresa Doe Run Perú, a quienes se les aplicará una técnica de investigación: la entrevista. Esto con el fin que brinden información especializada y relevante para el estudio.

Técnica: Entrevista

Para este tipo de estudio se emplea la entrevista. Esta es técnicamente un procedimiento semi estructurado de obtención de información face to face donde un entrevistador especializado en base a una guía temática, dialoga con persona(s) directa e indirectamente relacionada(s) al proyecto para conocer sus ideas, opiniones, creencias, actitudes y motivaciones sobre el mismo.

El diálogo y las conversaciones se registran magnetofónicamente en su totalidad, para luego ser transcritas, sistematizadas y analizadas al detalle. El levantamiento de información mediante esta técnica contempla 10 entrevistas a profesionales de la empresa.

La selección de entrevistados se realizó de manera aleatoria con el fin de conocer opiniones de diferentes áreas.

Ámbito geográfico

Las entrevistas a profundidad dirigidas a trabajadores profesionales de la empresa Doe Run Perú en su mina Cobriza – Huancavelica.

Instrumento y temas de investigación

Para el levantamiento de información se contó con una Guía de Pautas especializada, con temas relevantes y necesarios para el proyecto, la misma que fue empleada durante la realización de las entrevistas.

Los temas relevantes indagados en la entrevista a los trabajadores fueron: conocimiento sobre responsabilidad social (RS), conocimiento de los proyectos de RS, y recomendaciones. (Ver Anexo 10: Entrevista a los trabajadores)

Procesamiento

La transcripción del instrumento se realizó una vez culminada cada aplicación. El procesamiento del instrumento (guía de pautas) mantiene la originalidad de los mismos, es decir, respetando la opinión del entrevistado y dialecto empleado.

Análisis de la información

Para el análisis de la información se procedió a organizar por temáticas (conocimiento de RS y conocimiento del proyecto “Reforestación con fines productivos”) y según instrumento, los comentarios más importantes vertidos por los entrevistados.

A continuación se menciona la lista de profesionales entrevistados:

TABLA N° 13
TRABAJADORES DE LA EMPRESA DOE RUN PERÚ

N°	Nombre	Cargo
1	Richard Velarde Olivares	Supervisor de Recursos Humanos
2	Edgar Andrés Gomero	Jefe de contabilidad
3	Javier Bernal Garayar	Jefe de Seguridad Empresarial
4	Jonathan Blud	Supervisor de Mantenimiento Planta
5	Bruce Santivañez Coronel	Supervisor de Taller de Locomotoras
6	Luis Charca Ponce	Ingeniero Área de relaves
7	Guillermo Gonzales Ortíz	Gerente de Proyectos
8	Carmen Condor Campos	Asistente de Bienestar Social
9	Víctor Valdez	Asistente Superintendente de Geología
10	Jimmy Quipuscoa	Superintendente de Mina

Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Herramientas cuantitativas:

Es aquella que utiliza un instrumento de tipo cuantitativo cuya aplicación implica la determinación de una muestra mediante métodos estadísticos y los resultados son aplicables a toda la población.

La investigación cuantitativa se empleó para obtener información de una muestra representativa de la población para mensurar y analizar diversas variables.

La investigación cuantitativa está dirigida a dos grupos objetivos:

- Jefes de hogar del área de influencia
- Trabajadores de la planilla mensual y diaria empresa Doe Run Perú.

a) Estudio con jefes de hogar del área de influencia

Técnica: Encuesta a jefe de hogar

La encuesta por muestreo recoge información cuantitativa relevante y significativa que permite extrapolar los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico al universo en estudio.

Metodología

La investigación de naturaleza cuantitativa, se basa en una encuesta por muestreo representativo dirigido al jefe de hogar (hombre o mujer que conduce el hogar). La información obtenida es por declaración del informante.

Población, muestra y unidad de análisis

La población del estudio está conformada por familias asentadas en las localidades del ámbito de estudio; siendo la unidad estadística muestral los hogares seleccionados y teniendo como agente informante al jefe de hogar.

Instrumento

Para el efecto se diseñó un cuestionario estructurado y estandarizado, el cual incluyó preguntas cerradas, abiertas, semi-abiertas y de escala; para el desarrollo del cuestionario, se tuvo en

cuenta las características socioculturales del entorno del área de influencia del proyecto. (Ver Anexo 11: Encuestas a la comunidad).

Ámbito geográfico

El levantamiento de la información se realizó en el ámbito geográfico correspondiente al centro poblado Pampalca.

Diseño muestral, tipo de muestreo y tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño total de la muestra de hogares por entrevistar, se consideró la fórmula del universo finito (menos de 100,000 unidades estadísticas), debido a que el total de población asentada en el ámbito del Proyecto asciende a 500 personas (Adultos, niños y personas de la tercera edad) que conforman un aproximado a 120 familias¹. Cabe resaltar que la población total de la comunidad es de 1500 habitantes, pero para efectos de esta investigación se consideró solo 02 barrios, cuya población asciende a 500 personas en conjunto.

El tamaño de muestra es de 120 hogares, ya que los jefes de hogares entrevistados representan a los 500 habitantes de los barrios en estudio.

-El tipo de muestreo es probabilístico y estratificado.

- Probabilístico porque las unidades son seleccionadas mediante métodos al azar, lo cual permite efectuar inferencias a la población sobre la base de la teoría de probabilidades.

¹ Según el Censo Nacional del 2007 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, el promedio de habitantes por hogar en San Pedro de Coris es de 4 personas. De acuerdo a esta cifra se ha dividido a las 500 personas asentadas en el lugar del proyecto entre cuatro para determinar el número de hogares, siendo 120.
<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

- Estratificado porque la población objeto de estudio se agrupó por localidades debido a su distribución espacial.
- La muestra (número de cuestionarios aplicados) fue de 50 casos efectivos.
 - Para la elaboración de la muestra se trabajó con un nivel de confianza del 95% y asumiendo un 50% de probabilidad de ocurrencia (P) y un 50% de no ocurrencia (Q). Así como un margen de error máximo posible del 5% para el total de la muestra efectiva.
- Fórmula para universo finito:

$$n = \left[\frac{N}{\frac{e^2 (N - 1)}{p \cdot q} + 1} \right]$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

P = probabilidad de ocurrencia

Q = probabilidad de no ocurrencia

e = error máximo probable

$$n = \frac{120}{2.19} = 55 \text{ encuestas}$$

b) Estudio con trabajadores de la planilla mensual y diaria de la empresa Doe Run Perú

Técnica: Encuesta a trabajadores

La encuesta por muestreo recoge información cuantitativa relevante y significativa que permite extrapolar los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico al universo en estudio.

Metodología

La investigación de naturaleza cuantitativa, se basa en una encuesta por muestreo representativo dirigido a los trabajadores de las *planillas diaria y mensual* de las diferentes áreas de la empresa Doe Run Perú. La información obtenida es por declaración del informante.

Población, muestra y unidad de análisis

La población del estudio está conformada por trabajadores de la empresa en la mina Cobriza; siendo la unidad muestral las áreas de la empresa y teniendo como unidad de análisis y agente informante a los trabajadores.

Instrumento

Se diseñó un cuestionario estructurado y estandarizado, el cual incluyó preguntas cerradas, abiertas, semi-abiertas; para el desarrollo del cuestionario, se tuvo en cuenta las características socioculturales

del entorno del área de influencia del proyecto. (Ver Anexo 9: Encuestas a trabajadores)

Ámbito geográfico

El levantamiento de la información se realizó en las áreas comprendidas de instalaciones de la mina Cobriza – Huancavelica.

Diseño muestral, tipo de muestreo y tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño total de la muestra de hogares por entrevistar, se consideró la fórmula del universo finito (menos de 100,000 unidades estadísticas), debido a que el total de población objetivo es 460 trabajadores.

-El tipo de muestreo es probabilístico y estratificado.

- Probabilístico porque las unidades son seleccionadas mediante métodos al azar, lo cual permite efectuar inferencias a la población sobre la base de la teoría de probabilidades.
- Estratificado porque la población objeto de estudio se agrupó por localidades debido a su distribución espacial.

- La muestra (número de cuestionarios aplicados) fue de 82 casos efectivos.

- Para la elaboración de la muestra se trabajó con un nivel de confianza del 95% y asumiendo una máxima dispersión de resultados ($p = q = 50$) y un margen de error máximo posible del 5% para el total de la muestra efectiva.

- Fórmula para universo finito:

$$n = \left[\frac{N}{\frac{e^2 (N - 1)}{p \cdot q} + 1} \right]$$

n = tamaño de la muestra
 N = tamaño de la población
 P = probabilidad de ocurrencia
 Q = probabilidad de no ocurrencia
 e = error máximo probable

$$n = \frac{460}{5.59} = 82 \text{ encuestas}$$

A continuación se presenta un cuadro resumen sobre las técnicas aplicadas en la presente investigación.

TABLA N° 14
CUADRO RESUMEN DE LA METODOLOGÍAS CUALI Y
CUANTITATIVA

Metodología	Técnica	Público objetivo	Lugar	Instrumentos	Número de casos
Cualitativa	Entrevistas	Trabajadores de la planilla profesional de Doe Run Perú	Mina Cobriza - Huancavelica	Guía de pautas	10
	Entrevistas	Autoridades y líderes locales	C.P Pampalca - San Pedro de Coris - Huancavelica	Guía de pautas	10

Cuantitativa	Encuestas	Trabajadores de la planilla mensual y diaria de Doe Run Perú	Mina Cobriza - Huancavelica	Cuestionario	82
	Encuestas	Pobladores de la C.P Pampalca	C.P Pampalca - San Pedro de Coris - Huancavelica	Cuestionario	55

Fuente: Elaboración propia

8.2 Fuentes secundarias

8.2.1 Investigación de gabinete:

Este tipo de investigación utiliza fuentes secundarias (textos basados en fuentes primarias, que implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación).

El objetivo de la investigación en gabinete, utilizando fuentes secundarias, responde a la necesidad de realizar una aproximación teórica sobre las condiciones de la región y el ámbito del Proyecto.

9. Análisis de la comunicación del proyecto

En primer lugar se procederá a caracterizar a los principales actores del análisis: La empresa Doe Run Perú y la Comunidad.

- **Empresa:**

La empresa Doe Run Perú (DRP) inició sus operaciones en el país en el año 1997. Los nuevos dueños asumieron una serie de pasivos, principalmente ambientales, los cuales contribuyeron a una mala imagen de la empresa.

En el 2009 se paralizó el Complejo Metalúrgico de La Oroya (CMLO), por lo que la empresa por tres años se sostuvo con la producción de la mina Cobriza. Desde el 2013 la empresa DRP se encuentra inmersa en un proceso concursal, por lo que todas las decisiones corporativas se toman en las Juntas de Acreedores.

Empezando el 2014 se tenían las esperanzas de reactivar totalmente el CMLO, y así proceder con la venta. Sin embargo, esto no se pudo cumplir debido a que, por problemas económicos y falta de concentrados, en julio el CMLO tuvo que paralizar sus operaciones, lo cual afectó considerablemente la estabilidad de la empresa.

En el 2014, la empresa Right Business seguidamente de Profit, se han encargado de preparar a la empresa para un proceso de venta. Para dicho propósito se han realizado diversos cambios, tales como: un retiro voluntario de más de 400 personas, certificaciones en medio ambiente (14001) y responsabilidad social (WORLD COB-CSR:2011.2), entre otros. Dichas reformas afectaron directamente a los trabajadores de la empresa, por lo que los siete sindicatos de la empresa durante el año han manifestado su malestar de diferentes formas (Panfletos, reiteradas reuniones con la empresa, y huelgas).

El ambiente durante el año 2014 se tornó bastante caótico, ya que el personal se encontraba en incertidumbre sobre su permanencia en la empresa. Además, al haber problemas económicos y financieros, algunos meses hubo inconvenientes en los pagos de sueldos. Estos problemas de gestión empresarial conllevaron a que el personal desconfie de la empresa, y se forme un ambiente hostil en las áreas de trabajo.

La empresa nunca paralizó sus programas con la comunidad; sin embargo, el área de relaciones comunitarias si realizó algunos ajustes en el tema de presupuestos.

- **Comunidad Campesina/ Centro Poblado de Pampalca:**

La comunidad campesina Pampalca tiene cinco barrios, los cuales son: Pampalca Matriz, Expansión, Los Milagros, Machahuay y Los Angeles. Actualmente la empresa DRP, con su proyecto “Reforestación con fines productivos”, solo se está focalizando en los dos primeros barrios, puesto que en los otros hay problemas territoriales.

Cabe resaltar que Pampalca Matriz se encuentra en la parte de superior del cerro; y Expansión en la parte inferior, exactamente al frente del campamento de la empresa DRP. El primer barrio tiene como actividad principal la agricultura, y el segundo los servicios, ya que la mayoría de los comuneros trabajan en la empresa comunal ECOSAM.

No hay medios de comunicación tradicionales tales como radio o televisión, ya que solo en algunos puntos llega la señal. La principal forma de comunicación son las asambleas comunales.

La empresa Doe Run Perú, desde que ha llegado a la zona ha realizado diversos proyectos sociales con la comunidad mencionada, entre ellos se encuentra: Construcción de carreteras, remodelación de baños termales, proyectos de crianza de vicuñas, proyectos productivos, entre otros.

Después de haber hecho un breve resumen de la situación de los actores principales, se procederá al análisis comunicacional propiamente dicho. Todos los puntos que se tocarán hacen referencia al proyecto en mención. Cabe resaltar que el análisis se hizo en el periodo de tiempo de diciembre del 2013 a diciembre del 2014.

De acuerdo a la división de investigación señalada anteriormente, en este apartado se va a analizar con diferentes variables e indicadores la comunicación interna del proyecto.

9.1.1 Análisis documentario de la organización

a) Política Integrada de Gestión:

Los proyectos de responsabilidad social con las comunidades se amparan los siguientes puntos:

- *Cumplir con los reglamentos y normas legales vigentes, así como los compromisos asumidos voluntariamente.*

Es importante mencionar que el proyecto “Reforestación con fines productivos” forma parte de un Estudio de Impacto Ambiental de la empresa, lo que deja constancia del cumplimiento de los compromisos asumidos por DRP.

- *Trabajar con responsabilidad ambiental, respetando las normas ambientales, los límites máximos permisibles (LMP's) y los estándares de calidad ambiental (ECA's) desde un enfoque preventivo a efectos de preservar el ambiente en beneficio de las presentes y futuras generaciones.*

Por otra parte, dicho proyecto busca mejorar el medio ambiente de la comunidad a través de diversas plantaciones propuestas, esto con un fin de preservar el bienestar de la comunidad de Pampalca.

- *Operar con responsabilidad social, trabajando estrechamente en armonía con las comunidades de nuestro entorno para alcanzar juntos un desarrollo sostenible.*

Por último, el proyecto permite tener armonía con los pobladores de la comunidad, ya que atiende necesidades económicas a través del desarrollo de un trabajo sostenible en el tiempo.

La Política Integrada de Gestión está impresa y puesta en todas las áreas de la empresa. La difusión y cumplimiento es obligatorio para todos los trabajadores de DRP.

b) Misión y valores :

Misión: *“Crear valor para nuestros inversionistas, clientes, trabajadores y comunidades, procesando recursos mineros metalúrgicos con responsabilidad social y ambiental que contribuya al desarrollo sostenible, la competitividad y la continuidad del negocio”.*

De acuerdo a la misión, se puede concluir que el proyecto “Reforestación con fines productivos” se acoge a la razón de ser de la empresa. Dicho proyecto forma parte de la responsabilidad social de DRP con las comunidades de su entorno, en la mina Cobriza.

Valores:

- *Actuar con respeto, transparencia, responsabilidad y honestidad*
- *Crear valor sostenible cumpliendo nuestras obligaciones y compromisos*
- *Trabajar en equipo con participación responsable, cooperación mutua y comunicación abierta.*

Se han seleccionado tres valores corporativos, los cuales engloban el proyecto analizado. El primer valor hace referencia al respeto y a la responsabilidad que la empresa tiene hacia sus grupos de interés. El segundo punto hace referencia sobre la sostenibilidad que

deben tener las acciones y/o proyectos emprendidos para la empresa y los beneficiarios del mismo. Por último, en el tercer punto se expone la importancia del trabajo en equipo y la buena comunicación entre los involucrados.

La misión empresarial y los valores se pueden encontrar en todas las oficinas de la empresa, así como en la página web, Sistema integrado de gestión y en todos los documentos oficiales.

c) Objetivos y metas empresariales:

Dentro de los Objetivos y Metas Empresariales del 2014 (extraídos del procedimiento OME -001.08) está contemplado “*Armonizar con las comunidades y poblaciones*”. Para cumplir dicho objetivo la empresa se ha puesto como indicadores realizar un Reporte de Sostenibilidad y una Certificación en RSE. Los responsables de llevar a cabo este punto son: la Gerencia de Asuntos Ambientales y la Gerencia de Control de Calidad y Transportes.

A la fecha de la investigación se pudo corroborar que DRP, en la Mina Cobriza, había certificado en responsabilidad social (WORLDLOB-CSR:2011.2). Esta norma califica tres aspectos sobre responsabilidad social, los cuales son: relaciones laborales, relaciones sociales y responsabilidad ambiental.

En el segundo aspecto de la norma se detallan las acciones que la empresa realiza con las comunidades, y en el tercero se exponen las políticas medioambientales a favor de la comunidad.

Con esto podemos concluir que el proyecto “Reforestación con fines productivos” se enmarca perfectamente con los objetivos organizacionales de la empresa. Así mismo, este proyecto forma parte de la certificación en responsabilidad social; sin embargo, no fue

desarrollado en el Reporte de Sostenibilidad propuesto, ya que a la fecha de investigación aún no se había elaborado dicho documento.

La certificación fue comunicada a los trabajadores a manera general, sin puntualizar en algún proyecto específico. Por otro lado, a las comunidades del área de influencia no se les comunicó sobre el tema.

9.1.2 Análisis de la gestión de la comunicación interna

a) Identidad corporativa

Respecto a la identidad corporativa en referencia al proyecto de RS “Reforestación con fines productivos”, se pudo observar que el comportamiento de los trabajadores era indiferente frente estas iniciativas de la empresa.

Los trabajadores (la mayoría son obreros y pertenece a un sindicato) de la empresa están en constante tensión, siendo su principal motivación el aumento de beneficios económicos. Muchos de ellos refirieron que era preferible que se les aumente el sueldo a ellos, a que se implementen proyectos para la comunidad.

A pesar que muchos trabajadores (obreros y técnicos) pertenecen a Pampalca, o tiene familiares en el lugar, no conocen sobre lo que hace la empresa. A nivel de mandos medios y altos (profesionales) muchos trabajadores no están muy enterados de la responsabilidad social de la empresa, y de lo que hacen en las comunidades cercanas, salvo por información superficial que se han enterado por comentarios en las reuniones del Core Team.

Por último, respecto a los simbolismos de RS y del proyecto no se ha detectado ninguno en la organización.

b) Clima organizacional

Como se ha mencionado anteriormente, el año 2014 fue un año difícil para la empresa porque se tuvo el reto de reactivar el Complejo Metalúrgico de la Oroya (CMLO); sin embargo, este solo pudo funcionar hasta mediados de julio del 2014. Este hecho además de la posible venta fueron unos de los más significativos en lo que respecta al clima organizacional.

El cierre del CMLO hizo que muchos trabajadores dejaran de trabajar parcial y totalmente. Este hecho afectó económica y moralmente a muchos de ellos. Por otro lado, el tema de la venta hizo que la empresa tome medidas como mandar obligatoriamente al retiro a más de 400 personas, lo que trajo una negativa profunda hacia la administración. Esa situación trajo muchas molestias a todo nivel.

En la Oroya se anunciaron huelgas y paralizaciones muchas veces, por lo que se vivía una constante preocupación por las acciones que se iban a tomar. Durante el año, en Cobriza tuvieron cuatro amenazas de huelga y cuatro huelgas, que en total suman aproximadamente 28 días perdidos.

Como resultado de las diferentes problemáticas que se presentaron, muchos de los trabajadores no mostraban interés en conocer los proyectos con la comunidad, ya que existían problemas laborales mayores.

En los espacios de comunicación que tienen los trabajadores y/o la comunidad se comentaban los problemas de la empresa, no dándole cabida a los proyectos positivos que la empresa hacía con la comunidad. Los rumores jugaron un papel muy importante para la desinformación respecto a la empresa.

No se registra ningún tipo de formato para medición de clima, un plan de manejo de crisis ni ningún incentivo para mejorar el clima

organizacional. Por temas económicos y circunstanciales en el año no se realizaron muchos eventos para los trabajadores.

c) Plan anual de comunicación interna

No existe un plan anual de comunicación interna corporativo en Doe Run Perú. El área de Asuntos institucionales y Comunicación en la mina Cobriza realiza diversos trabajos en base a las necesidades que se presentan; sin embargo, por el contexto que vive la empresa no existe un plan de comunicación anual al cual acogerse.

Cabe resaltar que el área solo la integra una persona, por lo que no se puede gestionar muchos trabajos por falta de personal de apoyo. Cuando la encargada del área toma días libres, algunas veces es reemplazada por personal técnico de La Oroya o se queda vacía el área.

d) Medios de comunicación interna

Los medios de comunicación interna corporativos de la empresa Doe Run Perú son: Boletín virtual, correo corporativo, vitrinas y paneles, carteles, revista institucionales La Voz y Llinkay, redes sociales, comunicados, buzón de sugerencias, reuniones del Core Team, reuniones informativas, y eventos internos.

De acuerdo a lo observado, los medios de comunicación interna no tienen ningún tipo de segmentación para los diferentes públicos que hay en la empresa; además no existe ni una frecuencia determinada para las comunicaciones ni lugares específicos para las publicaciones, salvo las vitrinas informativas.

Las reuniones del Core Team son el medio de comunicación de mayor continuidad, ya que se hacen semanalmente. A estas reuniones asisten mandos altos de cada área, con el fin de comunicar los avances de sus áreas, dar observaciones o coordinar algún evento; sin

embargo, muchas veces las personas que van no comunican a sus trabajadores lo conversado en la reunión. Este es un muy buen medio de comunicación, de carácter cascada, pero no se está aprovechando oportunamente.

Otro medio que estaba siendo aceptado era el boletín virtual y las revistas, pero por motivos económicos se detuvo su publicación desde el mes de agosto.

El buzón de sugerencias es el único medio formal de feedback con la empresa, pero los trabajadores no están haciendo uso de este. Un medio informal importante de feedback que utilizan son las reuniones personales, y las reuniones del y con el sindicato.

e) Barreras internas de comunicación

De acuerdo a lo observado, las principales barreras de comunicación interna son:

- **Presupuesto:** Debido a los problemas de la empresa, esta no cuenta con presupuesto para desarrollar programas integrales de comunicación, así como no cuenta con la cantidad de personal contratado para desarrollar este tipo de tareas.
- **Desconfianza:** La falta de información oficial por parte de la empresa, los cambios en la administración, y los problemas económicos son los principales motivos por los que los trabajadores desconfían de la empresa.
- **Incertidumbre:** Existe mucha incertidumbre sobre lo que va a pasar en la empresa, por lo que los trabajadores viven una constante preocupación sobre su futuro laboral. Esta situación

impide que haya un buen clima laboral, y le resta relevancia a los proyectos que se hacen con la comunidad.

f) Políticas de responsabilidad social

Doe Run Perú no tiene políticas de responsabilidad social propiamente dichas; sin embargo, en su Política Integrada de Gestión se puede ver que cada punto responde a un grupo de interés relevante. Como se explicó anteriormente, en dicha política existen tres puntos en los cuales el proyecto “Reforestación con fines productivos” se incluye.

A través de las entrevistas realizadas a los trabajadores (De categoría profesional) se pudo evidenciar que todos tienen una idea sobre la responsabilidad social, enfocándola directamente con el compromiso que tiene la empresa con el desarrollo de las comunidades que están a su alrededor.

Así mismo, todos los entrevistados afirmaron que conocían que la empresa trabajaba con responsabilidad social; no obstante, varios pensaban que esta solo la hacían el área de relaciones comunitarias sin involucrar otras áreas.

Respecto a los proyectos que conocían, los más mencionados fueron: Plantaciones de paltas, tara, tuno, y pinos; secado y comercialización de hongos; reconstrucción de colegios, baños termales, carreteras e iglesias; empresas comunales y el módulo de viciñas.

Los entrevistados mencionaron que los medios de comunicación más recordados para comunicar RS de la empresa fueron: Comentarios del área de RRCC en las reuniones del core team, boletín interno virtual, reuniones informativas, y comentarios de los compañeros.

De acuerdo a las encuestas a los trabajadores (técnicos y obreros), el 80,0% de entrevistados entiende que la responsabilidad social es “Un interés y compromiso de la empresa sobre temas sociales y medioambientales y tiene como fin contribuir a la mejora de la sociedad”, y un 17.5% opina que “Se trata de hacer proyectos de ayuda social”. Cabe resaltar que la mayoría (96.25%) afirmó que la responsabilidad social es importante en una empresa.

Los encuestados afirmaron que los principales medios que tienen para enterarse de los proyectos de responsabilidad social de la empresa son: Reuniones informativas (22.5%), Revistas institucionales (21.25%), y las vitrinas informativas (17.5%).

Finalizando, se puede observar que la empresa tiene intenciones de implantar la responsabilidad social en su gestión; no obstante, aún no se cuenta con un programa coordinado para su difusión e implementación eficiente. Así mismo, es importante que se empiece por los trabajadores, ya que ellos son los voceros de la empresa frente a otros públicos.

g) Comunicación interna del proyecto analizado

De acuerdo a las entrevistas realizadas al área de Relaciones Institucionales y Comunicaciones (Cobriza) y Relaciones comunitarias, el proyecto “Reforestación con fines productivos” ha hecho uso de los siguientes medios de comunicación internos: la revista Llinkay, y las reuniones informativas con los trabajadores.

En la revista Llinkay solo se informó, a nivel general, del proyecto en el mes de octubre del 2013. Respecto a las reuniones informativas, estas fueron dirigidas a trabajadores de la planilla

mensual y diaria de algunas áreas, estas charlas se dieron una vez en el año.

No ha habido ningún tipo de procedimientos y/o formato para medir la efectividad de los mensajes dados respecto a los proyectos de RS con la comunidad.

Entrevistas

Se realizaron entrevistas a diversos trabajadores (profesionales), los cuales afirmaron conocer el proyecto “Reforestación con fines productivos”. La mayoría sólo conocía que había una plantación de pinos que dará hongos, algunos comentaron que la venta de los hongos mejorará la economía de la población, además que se sacará madera.

Los trabajadores no conocen los proyectos de RS de la empresa, ya que mucho de lo que se enteran es de manera superficial, y por comentarios de compañeros pero no por una fuente oficial. Así mismo, existen muchos rumores respecto a la inversión que hace la empresa en proyectos con las comunidades, y la empresa no da ningún tipo de informe interno para despejar estas dudas.

Por otra parte, los entrevistados señalaron que les gustaría enterarse del proyecto son a través de los siguientes medios: correo electrónico, revistas o boletines virtuales con informes de los avances, en las charlas de seguridad de 5 minutos, vitrinas, y con exposiciones.

Se pudo apreciar que no existía mucho interés de parte de los entrevistados, ya que los temas de responsabilidad social no están siendo comunicados como algo positivo e importante en la gestión empresarial.

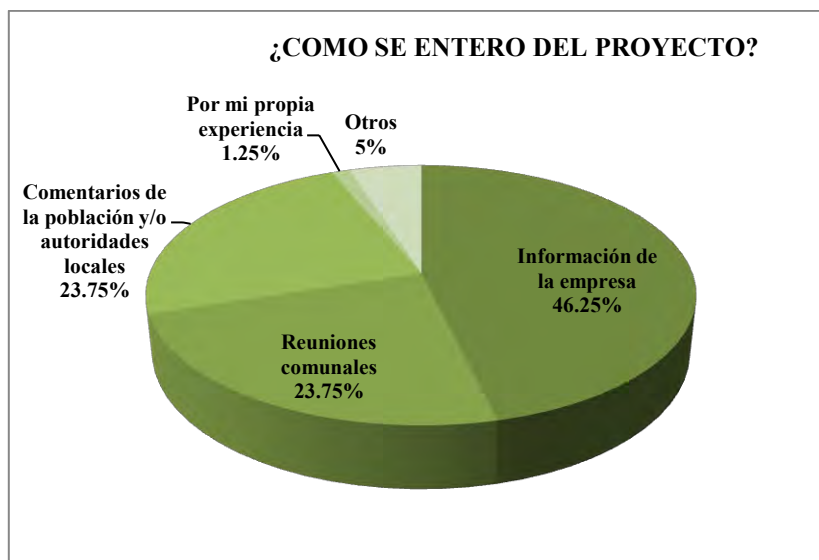
Encuestas

Se realizaron encuestas a 80 trabajadores (técnicos y obreros), los cuales dieron su opinión sobre el proyecto “Reforestación con

finés productivos”. El 62.5% afirmó estar enterado del proyecto. Muchos habían visto y/o escuchado de las plantaciones que se estaban haciendo en el C.P Pampalca.

Los medios por los cuales los trabajadores se enteraron del proyecto fueron: información de la empresa (46.25%), reuniones comunales (23.75%), y por comentarios de la población y/o autoridades locales (23.75%). Respecto al primer medio, este fue principalmente la charla informativa que dio el área de relaciones comunitarias. Así mismo, muchos de los trabajadores son comuneros, por lo que asisten a las reuniones comunales y están enterados de las novedades a través de los comentarios de los vecinos de Pampalca.

GRAFICO N° 3
ENCUESTA LOS TRABAJADORES DE DRP



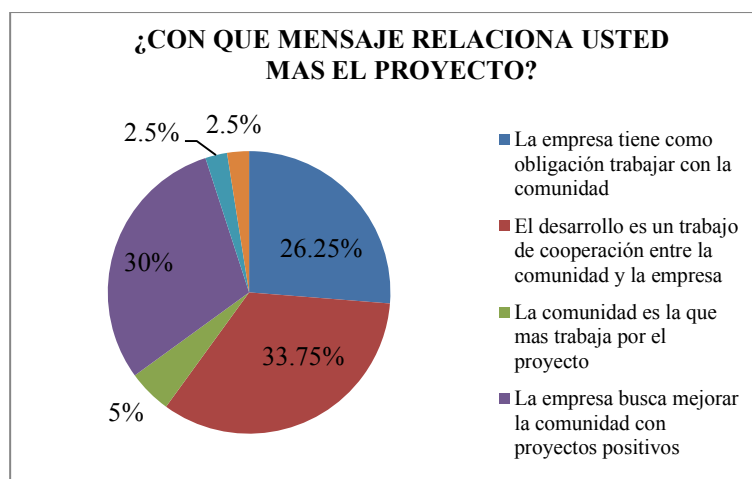
Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados comentaron que la información que conocen principalmente es el apoyo de la empresa (40.0%), la participación de la comunidad (37.5%), y los avances del proyecto (11.25%). Cabe

resaltar que los entrevistados comentaron que les gustaría conocer cuestiones como: Información sobre gastos y ganancias, los impactos ambientales, tiempo y procedimientos de la recolección de hongos, e información detallada sobre el proyecto y los resultados obtenidos.

Otro punto importante es la percepción que tienen los trabajadores respecto a los proyectos que hace la empresa en la comunidad. El 33.75% opina que desarrollo es un trabajo de cooperación entre la comunidad y la empresa, ya que es favorable para ambos. El 30.0% afirmó que la empresa busca mejorar la comunidad con proyectos positivos. Por último, el 26.25% sostuvo que la empresa tiene como obligación trabajar con la comunidad; las razones que daban los entrevistados sobre este punto era porque la empresa está en el terreno de la comunidad, porque las comunidades son afectadas por la explotación de recursos, porque la empresa debe cumplir con su responsabilidad, porque tienen un convenio con las comunidades, entre otros.

GRAFICO N° 4
ENCUESTA LOS TRABAJADORES DE DRP



Respecto a los medios que les gustaría que se utilicen para comunicar el proyecto “Reforestación con fines productivos” son: Reuniones informativas en los vestuarios, medios audiovisuales, talleres informativos con material didáctico, redes sociales, y vistas al proyecto. Muchos de los trabajadores afirmaron que les gustaría conocer más sobre los proyectos que se hacen pero la empresa no está compartiendo esa información con ellos.

A modo de reflexión, se pudo observar que la comunicación interna del proyecto se encuentra en un nivel básico, ya que no se han hecho uso de todos los medios corporativos y/o interpersonales de la empresa. Es importante que se muestren datos y material audiovisual para captar la atención de todos los públicos internos.

Es importante que los trabajadores vean lo que la empresa hace por la comunidad, a fin de que se sientan orgullosos e identificados con la buena gestión. Así mismo, la comunicación de los avances de los proyectos hace que los colaboradores sientan que la organización es transparente y cumple con sus compromisos.

9.1 Análisis de comunicación externa

De acuerdo a la división de investigación señalada anteriormente, en este apartado se va a analizar con diferentes variables e indicadores la comunicación externa del proyecto.

a) Imagen corporativa

En este punto se hará un breve análisis de la percepción que tienen los medios de comunicación locales y nacionales sobre la empresa, y la gestión de su responsabilidad social.

Este análisis utilizó el clipping, herramienta que permite una recolección artículos de prensa donde una empresa determinada ha aparecido en forma de noticia. Para este compendio se sacaron las

noticias de medios escritos virtuales que mencionaban a la empresa “*Doe Run Perú*”. Cabe resaltar que la recopilación que realizó el área de Comunicación Interna y Clima Organizacional fue en el periodo desde el año 2009 hasta abril del 2014.

La elección de los medios escritos virtuales se debió a que estos condensan la mayor parte de información relacionada a la empresa. Así mismo, en estos medios se observa material audio visual anexado, el cual se replica en otros medios.

Los medios de comunicación con mayor número de noticias respecto a la empresa son principalmente diarios locales (Huancayo) y nacionales. Estos medios, en su mayoría, informan sobre las novedades de la empresa sin exponer posiciones respecto a esta.

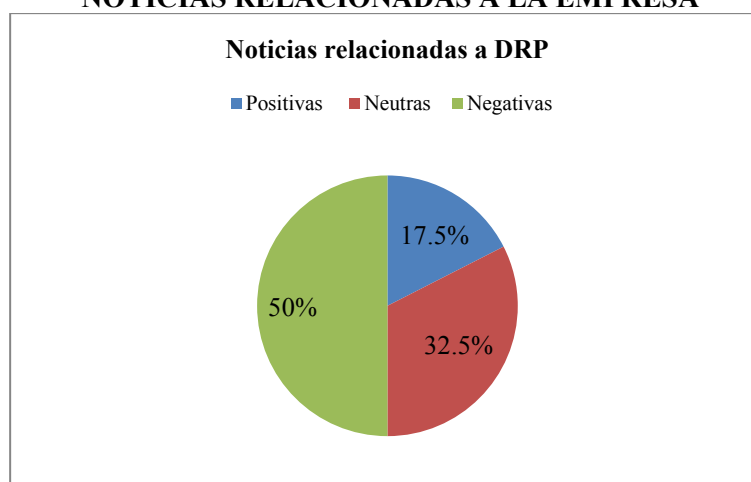
**TABLA N° 15
CLIPPING**

MDC	N° de noticias
Diario Correo (Edición Huancayo)	672 noticias sobre DRP
Diario La República	430 noticias sobre DRP
Diario Gestión	192 noticias sobre DRP
Diario El comercio	58 noticias sobre DRP
Minería al día	51 noticias sobre DRP
Diario Perú21	42 noticias sobre DRP
Perú.com	34 noticias sobre DRP
Rincón Minero	33 noticias sobre DRP
Causes	13 noticias sobre DRP
Actualidad ambiental	10 noticias sobre DRP
Oxfam América	4 noticias sobre DRP
RPP	3 noticias sobre DRP

Fuente: Oficina CICO DRP – CMLO

Así mismo, se recolectó información de otros medios, especializados y no especializados, en los cuales escribían sobre la empresa eventualmente. De un compendio de 114 notas encontradas, el 50.0% eran negativas para la empresa, el 32.5% eran neutras, y el 17.5% eran positivas.

GRAFICO N° 5
NOTICIAS RELACIONADAS A LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las notas negativas, estas giran en torno a los problemas medio ambientales que ha tenido Doe Run Perú, a pesar que estos se arrastran desde la época de Cerro de Pasco Coporation, y el otro punto negativo fue la demanda que hizo la empresa al Estado Peruano amparándose en el TLC firmado con EE.UU, esto provocó muchas críticas a la empresa y al Estado.

A continuación se exponen unos titulares negativos contra la empresa: ***“Perú: Doe Run: La contaminación invisible”, “Doe***

Run: la sombra del fraude”, “Caso Doe Run Perú: No puede haber inclusión social si no hay respeto a la vida y a la salud de las personas”, “El Complejo Metalúrgico Doe Run en La Oroya pierde su Certificado Ambiental”, “18 congresistas estadounidenses firman carta contra Doe Run Perú”, “Caso Doe Run: ¿Jaque mate al Gobierno peruano?”, y “La extraña historia de Doe Run Perú”.

Por otra parte, en el compendio también se detectaron noticias neutras de la empresa. Estas se referían mayormente al futuro de la empresa después de la paralización del CMLO en el 2009, así como las acciones medio ambientales que se tomaría para reiniciar y/o vender el complejo.

A continuación se exponen algunos titulares neutros sobre la empresa: ***“El futuro de Doe Run Perú queda en manos de Indecopi”, “Doe Run tiene hasta el 2015 para construir el circuito de cobre de La Oroya”, “Acreedores elegirán liquidación de Doe Run Perú o reestructuración con operador”, “Trabajadores de Doe Run Perú “en pie de lucha” tras anuncio de liquidación de empresa”, “Evaluarán funcionamiento de complejo de Doe Run Perú en La Oroya”, y “Sindicato de mina Cobriza de Doe Run Perú levanta huelga después de 14 días”.***

Por último, se registraron algunas noticias positivas sobre la empresa. La mayoría de noticias trataban sobre la implementación de mejoras en el tema medio ambiental; otro tema relevante en los medios fue la resolución de conflictos laborales, y la apertura comercial internacional de la empresa.

A continuación se muestran los principales titulares positivos sobre la empresa: ***“Doe Run Perú soluciona conflicto laboral”, “Doe Run Perú proyecta abrir una oficina comercial en China”, “Doe Run Perú apuesta por un cambio ambiental en La Oroya”, “Doe Run Perú expuso el avance del PAMA ante el arzobispado de Huancayo y Mesa de Diálogo ambiental”, “Doe Run Perú inauguró***

moderna Planta de Aguas Servidas de Huaymanta”, y “Doe Run Perú usará gas natural en matriz energética”.

Resumiendo, la empresa tiene mayor cantidad de noticias negativas respecto a su gestión, por lo que su imagen corporativa se encuentra muy dañada: así mismo, es importante resaltar que en ninguna nota se comenta la responsabilidad social de la empresa.

Resulta necesario que se haga un mejor manejo de la comunicación con los medios; así mismo, es importante que se diseñe un plan comunicacional de los proyectos de responsabilidad social en medios especializados, con la finalidad que este genere un impacto en la percepción que tienen los públicos de la empresa.

b) Reputación corporativa

Respecto al análisis de la reputación corporativa de la empresa se realizaron diversas entrevistas a profesionales relacionados a los temas de responsabilidad social, comunicación y actividades extractivas. Los entrevistados fueron:

- Ricardo Cuba ,Comunicador social de la PUCP, Gerente General de la empresa RS +
- Jorge Castillo Castillo, Sociólogo y antropólogo, Docente de la Facultad de Humanidades en la Universidad San Ignacio de Loyola
- María Isabel Ferreira Ayllón, Comunicadora Social de la Universidad de Lima, Ex Jefe del Área de Comunicaciones de la ONG Cooperacion

- María Teresa Colque Pinelo, Abogada de la Universidad de Lima, Especialista en relaciones comunitarias en el sector minero

Los entrevistados concordaron que la gestión de la responsabilidad en los sectores extractivos ha ido cambiando y mejorando con el tiempo, esto debido al incremento de la conflictividad y las demandas de los públicos interesados. Según María Teresa Colque “Las empresas han ido tomando un enfoque un poco más holístico y orientado a posicionarse como aliados clave para el desarrollo de sus áreas de influencia; sin embargo, esto aún es muy incipiente y no logra romper el paradigma que se tiene de la minería como actividad invasiva y depredadora”.

A pesar del avance en la gestión responsable en la minería, los profesionales afirman que la empresa Doe Run Perú es una organización irresponsable. Entre los principales comentarios se encuentran “(DRP) hace un daño a lo que es la imagen de la minería en el Perú.”, “DRP es una empresa irresponsable, ha lucrado a costa de la salud de sus trabajadores y comunidades”, “DRP es un claro ejemplo de empresa irresponsable. Hasta el punto de ser repudiado por sus mismos pares en la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo (SNMP)”, “ellos asumen una empresa con una serie de pasivos, pero en general la gestión de los últimos directivos no ha revertido en nada la imagen y reputación que tenía DRP en los últimos 7 u 8 años”.

Los entrevistados comentaron que no conocían los proyectos de responsabilidad social de la empresa, salvo algunos en La Oroya. Muchos afirmaron que los proyectos de Cobriza no eran conocidos por los medios de opinión pública nacional. Es importante recalcar que los proyectos que hace DRP son planificados para el bienestar de la población local; sin embargo, es necesario saber si estos tienen un verdadero impacto en sus beneficiarios, y por ende suman suficiente para su imagen y reputación.

Los expertos concluyeron que la responsabilidad social es importante para la imagen y reputación de la empresa. Según Cuba “El aspecto comunicacional va transversal a todas las acciones que se hace en responsabilidad social. Una buena gestión de RS puede incrementar la productividad de una empresa y sumar en temas de imagen para posicionar la marca”

Así mismo, recomiendan para tener una buena gestión de la responsabilidad es importante tomar algunos puntos en cuenta como: el trabajo coordinado entre empresa y stakeholders, conocimiento de la cosmovisión de las comunidades, análisis si los programas responden a objetivos organizacionales, y la coherencia con el discurso y la práctica.

c) Plan anual de comunicación externa

No existe un plan anual de comunicación externa corporativo en Doe Run Perú. Como se explicó anteriormente, el área de Asuntos institucionales y Comunicación en la mina Cobriza trabaja en base a las necesidades que se presentan; sin embargo, por el contexto que vive la empresa no existe un plan de comunicación anual al cual acogerse.

Cabe mencionar que el área de Asuntos institucionales y Comunicación se encarga de la comunicación interna y externa de la mina Cobriza. Por lo que no se cuenta con la cantidad de personal adecuado para el desarrollo eficiente de estos trabajos.

d) Barreras de comunicación externas

De acuerdo a lo observado, las principales barreras de comunicación externa son:

- **Idioma:** En la comunidad analizada muchos de los pobladores, especialmente mujeres, se comunican en quechua.

Se observó que los pobladores se sienten más cómodos hablando en esta lengua, por lo que es importante que el personal del proyecto conozca el idioma, ya que así podrá conocer las opiniones de la población en relación a este, además podrían comunicar mejor los avances.

- **Desconfianza:** Se observó que la población tiene resistencia a los proyectos de la empresa, ya que no confían en ella. Muchos afirmaron que la empresa, a través de los años, ha prometido muchas cosas que no cumple por lo que ahora no creen en lo que se ofrece.

Así mismo, los pobladores entrevistados piensan que la empresa les esconde cosas, además de que los proyectos los hacen por una obligación legal no porque se preocupen por el bienestar de la población.

e) Medios de comunicación externa

Los medios de comunicación externa que utiliza la empresa a nivel corporativo son: Radio, Televisión, pagina web, eventos, revista Llankay, prensa, visitas guiadas, salas de información, redes sociales, visitas a autoridades, conferencias de prensa.

Al igual que en el punto de comunicación interna, al nivel externo no se tiene ningún tipo de segmentación para los diferentes públicos que hay en la empresa; además no existe ni una frecuencia determinada para las comunicaciones, ni lugares específicos.

Si bien los medios antes mencionados son utilizados a nivel corporativo; los medios como la radio, la televisión, las visitas guiadas

y las conferencias de prensa no son usualmente utilizadas en Cobriza sino en el CMLO, ya que en la mina no hay cobertura técnica.

De acuerdo a lo observado, el medio con mayor acogida entre los públicos externos es la revista Llank'ay. En este medio se publica el desarrollo de los diferentes proyectos que se están haciendo en las comunidades del área de influencia. Por problemas económicos y de coyuntura la publicación dejó de repartirse en agosto del 2014.

Así mismo, la participación en eventos con la comunidad es un medio muy bueno de comunicación directa con los públicos objetivos. Los eventos más eficaces son las asambleas y faenas comunales.

f) Políticas de responsabilidad social

Como se ha mencionado anteriormente, DRP no tiene políticas de responsabilidad social explícitas con la comunidad, pero a través de los años y los proyectos que han desarrollado se ha generado una relación con la población aledaña a la mina.

Todas las autoridades y personajes representativos entrevistados afirmaron que si conocían que la empresa Doe Run Perú realizaba proyectos con la comunidad. Los proyectos que más recordaban eran el módulo de vicuñas, la refracción de los baños termales, y la plantación de pinos.

Los principales medios de comunicación que tiene la población para enterarse de los proyectos en la comunidad son: asambleas comunales, comentarios de autoridades y vecinos, afiches en las vitrinas, y altavoces.

Todos los entrevistados señalaban sentir que la empresa hace proyectos beneficiosos para la comunidad. Entre las opiniones tenemos: “todo lo que queda es para la comunidad”, “genera economía para la comunidad”, y “a la larga benefician”.

Es importante sistematizar la información sobre los proyectos de responsabilidad social que se hacen con los públicos externos, con la finalidad de que se puedan hacer monitoreos sobre los avances e impactos que estos generan.

g) Comunicación externa del proyecto analizado

De acuerdo a las entrevistas realizadas al área de Relaciones Institucionales y Comunicaciones (Cobriza) y Relaciones comunitarias, el proyecto “Reforestación con fines productivos” ha hecho uso de los siguientes medios externos: Asambleas comunales, faenas, revista Llankay, vitrina informativa y talleres informativos.

Como se mencionó anteriormente, las asambleas y faenas comunales son los medios de comunicación más directos con la población. No obstante, en las entrevistas realizadas se evidenció que las autoridades no comunicaban eficientemente la información que la empresa les compartía a los pobladores.

Por otra parte, la revista y la vitrina no comunicaron eficazmente los avances del proyecto, ya que en el primer medio solo tuvo publicó una nota, y en el segundo medio solo se publican avisos laborales. Por último, las capacitaciones programadas para este proyecto no tuvieron mucha afluencia de asistentes.

Entrevistas

Todas las autoridades entrevistadas afirmaron conocer el proyecto “Reforestación con fines productivos”. Todas las opiniones sobre el proyecto fueron positivas, ya que lo ven como un trabajo que beneficioso para la comunidad, por el trabajo que da además por los productos que sacarán.

Dentro de los comentarios de la población respecto a los beneficios del proyecto se encuentran los siguientes: “Es importante que este tipo de proyecto siga avanzando, y no se estanque”, “Las personas que han trabajado se han beneficiado económicamente”, “el proyecto le da una buena vista al lugar con las plantas”, y “la empresa nos llama para trabajar”.

Según los entrevistados, los principales medios de comunicación del proyecto fueron las reuniones comunales donde las autoridades comunicaban sobre el tema, las faenas donde los comuneros participaban, y los comentarios de vecinos de la comunidad.

Los tres medios no han sido eficientes para la comunicación del proyecto. En las reuniones comunales muchas veces no contaban con la presencia de los profesionales del área de RR.CC, por lo que los asistentes no tenían una información formal de parte de DRP. Muchos entrevistados comentaron que iban a las faenas del proyecto porque es obligatorio para las comuneros; sin embargo, no sabían de qué proyecto se trataba ni de los beneficios del mismo. Por último, los comentarios de los vecinos es muy básico y limitado, ya que no se cuenta con información sobre el proyecto.

Los entrevistados opinaron que el principal mensaje que la empresa quiere dar con este tipo de proyecto es que este va a ser beneficioso para la comunidad. Entre las respuestas tenemos “Reforestar el medio ambiente trae beneficios a la comunidad”, “Los hongos van a ser una fuente de trabajo para la comunidad”, y “Buena vecindad para vivir mejor con las comunidades”.

En las entrevistas se pudo apreciar que las autoridades no conocían a profundidad el proyecto, por lo que se deduce que no ha habido buenos mensajes y/o medios de comunicación. Ellos mismos recomendaron diversos medios para comunicarles los avances del proyecto, entre estos se encuentran: Oficina informativa en cada

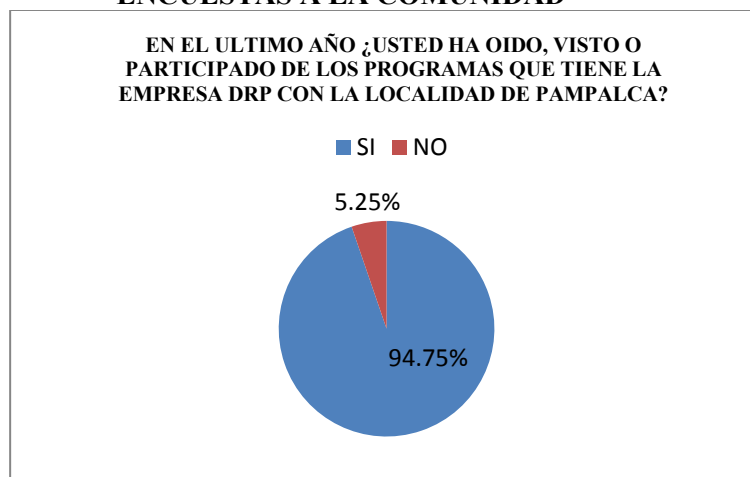
comunidad, visitas a la comunidad por parte de la empresa, capacitaciones, y participación en las asambleas comunales.

La mitad de las autoridades entrevistadas afirmaron no haber participado en el proyecto. Las personas que se involucraron en el proyecto lo hicieron a través de las faenas que se hicieron para sembrar los pinos. La falta de participación e involucramiento de autoridades comunales en los proyectos hace que estos pasen desapercibidos o que haya desinformación sobre lo que hace la empresa en el lugar.

Encuestas

Se realizaron 50 encuestas a los pobladores de la comunidad Pampalca, de los barrios Expansión y Matriz. El 94.75% de los encuestados afirmaron tener conocimiento de los proyectos que hace la empresa en Pampalca.

**GRAFICO N° 6
ENCUESTAS A LA COMUNIDAD**

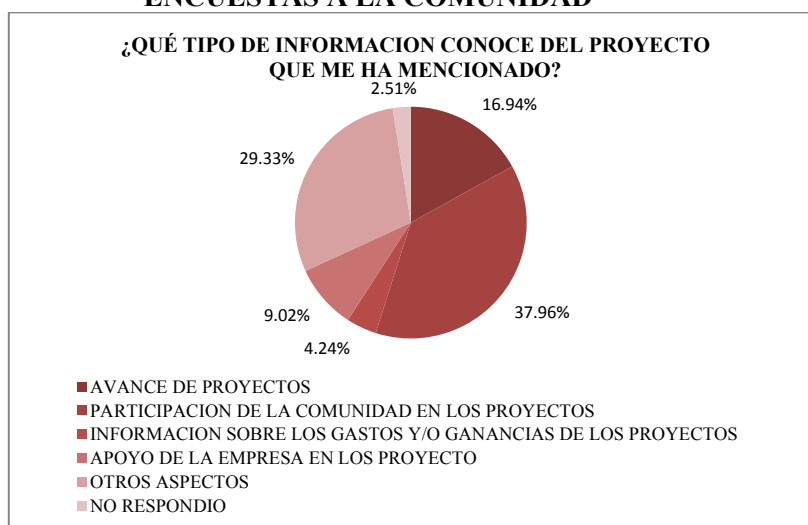


Fuente: Elaboración propia

El 84.39% recuerda el proyecto” Reforestación con fines productivos”. También recuerdan otros como el proyecto del Módulo de vicuñas y los proyectos de infraestructura, como las carreteras, el mejoramiento de los baños termales, la posta médica, entre otros.

Respecto a la información que conocen del proyecto “Reforestación con fines productivos”, los pobladores comentaron que han escuchado sobre la participación de la comunidad (37.96%) a través de las faenas comunales, y el avance el proyecto (16.94%). Además mencionaron que conocen otros aspectos como los beneficios que iban a tener a largo plazo (madera y hongos), la falta de pagos, y la producción de hongos.

GRAFICO N° 7
ENCUESTAS A LA COMUNIDAD



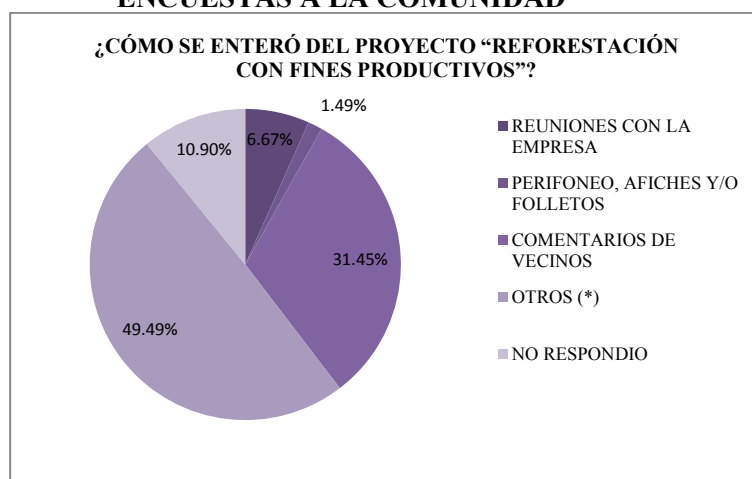
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados dijeron que se enteraron del proyecto, principalmente, a través de los comentarios de vecinos (31.45%), las reuniones comunales (19.37%), y en las faenas (16.39%). Otros

medios de información fueron las mesas de dialogo (11.14%) y las reuniones con la empresa (6.67%), especialmente con el personal del área de relaciones comunitarias.

Los pobladores comentaron que les gustaría seguir con las reuniones comunales (59.06%) donde participe la empresa, además de visitas a domicilio (15.76%), y folletería (13.10%). Muchos no conocen al personal del área de relaciones comunitarias, por lo que les gustaría que haya mayor acercamiento de parte de ellos.

GRAFICO N° 8
ENCUESTAS A LA COMUNIDAD



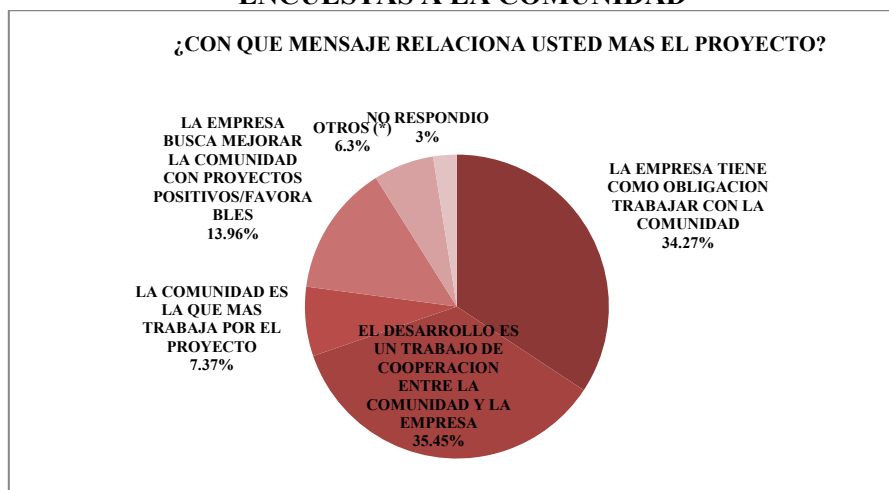
Fuente: Elaboración propia

Cuando se les preguntó sobre la cantidad y calidad de información, el 62.67% de la población opinó que no ha habido mucha información sobre el proyecto, siendo Pampalca Expansión el lugar donde menos información se dio. El 13.25% afirmó que la información que tuvieron fue lo justo para saber lo que está pasando, y solo el 3.61% sostuvo que la información fue suficiente para enterarse a profundidad del proyecto.

Otro punto relevante en el desarrollo de un proyecto son los canales de feedback con la población involucrada. El 58.43% de entrevistados afirmaron que no tuvieron ningún medio para expresar sus opiniones respecto al proyecto. El 19.29% comentó que tuvieron reuniones con las autoridades comunales, y el 17.18% se reunió con el personal de la empresa. El área de RR.CC cuenta con un formato de satisfacción de proyecto; sin embargo, no existe una frecuencia de aplicación ni un procesamiento de información.

Respecto al mensaje principal del proyecto. El 35.45% opinó que el desarrollo es un trabajo de cooperación entre la comunidad y la empresa, ya que traerá ventajas para los dos. El 34.27% afirmó que la empresa tiene como obligación trabajar con la comunidad por diversas razones como: la empresa se beneficia más que los pobladores, existe un convenio con el Estado para proyectos con la comunidad, y porque la empresa afecta el medio ambiente. El 13.96% sostuvo que la empresa busca mejorar la comunidad con proyectos favorables.

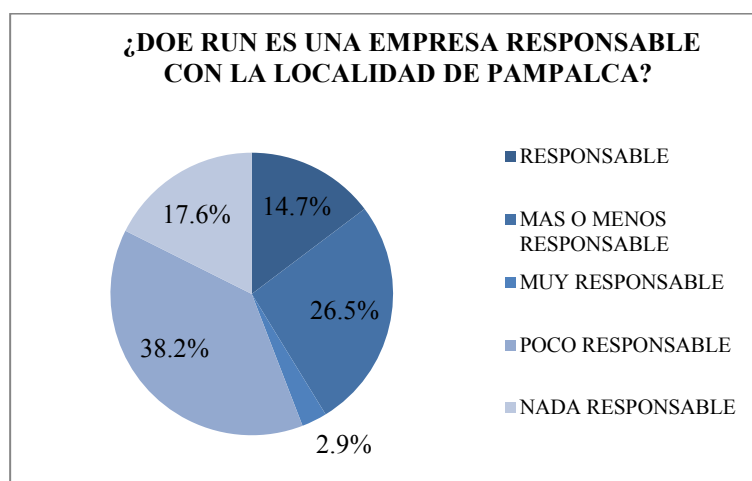
GRAFICO N° 9
ENCUESTAS A LA COMUNIDAD



Fuente: Elaboración Propia

Por último, cuando se cuestionó sobre la responsabilidad de la empresa con la comunidad el 38.2% considera que es muy poco responsable, el 26.5% cree que es más o menos responsable y solo el 14.7% opina que si es responsable. Entre los comentarios se encuentran : “la empresa ha prometido muchas cosas que no cumple”, “ hace cosas cuando le conviene”, “hace a medias su trabajo”, “ hace obras pero debería hacer más”, y “ DRP nunca se ha olvidado de las comunidades”.

GRAFICO N° 10
ENCUESTAS A LA COMUNIDAD



Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, se puede apreciar que existe conocimiento del proyecto en las autoridades y población de Pampalca; sin embargo, muchos solo conocen superficialmente el proyecto. Es de suma importancia repotenciar los canales de comunicación que se han estado utilizando para informar sobre los avances, así como implementar canales de retroalimentación de la

población con el fin de crear más relacionamiento e involucramiento con la comunidad.

El hecho que la mayoría de encuestados y entrevistados opinen que el desarrollo es un trabajo conjunto entre la comunidad y la empresa, muestra que se está yendo en buen camino para lograr que los proyectos sean sostenibles en el tiempo. Es necesario que se siga reforzando el mensaje, para que más pobladores se animen a participar.

IV. CONCLUSIONES

Sobre la comunicación interna

Primero: La empresa se encuentra en una situación crítica económica, financiera y socialmente. La realidad hace que las relaciones con todos los grupos de interés sean difíciles de manejar; sin embargo, no se está gestionando una buena estrategia de comunicación que permita mejorar y/o aminorar la situación.

Segundo: Hay una contradicción con sus acciones y/o de responsabilidad social, y sus conductas corporativas. Para poder comunicar una buena gestión de la responsabilidad, es necesario que esta esté interiorizada en la empresa, y que se cumpla con los compromisos con los grupos de interés, empezando con los internos.

Tercero: Es importante resaltar que la empresa realiza diversos proyectos con las comunidades de su entorno; no obstante, al ser proyectos con acciones aisladas no está siendo de ayuda para la mejora de la imagen y reputación corporativa. Estos proyectos deberían estar enlazados y comunicados para que los públicos puedan percibir la responsabilidad social que se tiene con las comunidades.

Cuarto: En lo que concierne a la comunicación no se tiene definido que se quiere comunicar, a quien, cuando, y a través de qué medios. Esto se puede apreciar en la falta de segmentación de contenidos y medios, no existe periodicidad, además de no existir un vocero oficial que informe a los públicos.

Quinto: El mal clima laboral no promueve un involucramiento del personal en temas sociales. Se pudo observar un ambiente de individualismo, ya que muchos de los trabajadores solo concentraban su preocupación por su situación económica sin darle importancia a las acciones responsables que realizaba la empresa a nivel interno y externo.

Sexto: A la fecha de la investigación se pudo notar el desconocimiento del proyecto “Reforestación con fines productivos” dentro de los trabajadores de la empresa. Los comentarios, comunicación informal, fue el principal medio que se estaba dando para que ellos se informen sobre el tema. No se utilizaron de manera programada medios formales para comunicarlo.

Séptimo: Existe falta de personal en las áreas de Relaciones Comunitarias y Relaciones Institucionales que se encargue del desarrollo del proyecto. Se pudo percibir que el personal que laboraba no se daba abasto con todas las actividades de su área, por lo que no ponían énfasis ni realizaban monitoreos continuos de los proyectos.

Sobre la comunicación externa

Primero: La imagen de la empresa en los medios escritos virtuales nacionales e internacionales es muy negativa; sin embargo, solo se enfocan los problemas de La Oroya, anulando las actividades de la mina Cobriza. Así mismo, es importante resaltar que ningún medio ha escrito respecto a los proyectos de responsabilidad social en DRP.

Segundo: Profesionales involucrados en la gestión de la comunicación y responsabilidad social en las actividades extractivas consideran que la empresa tiene una gestión irresponsable, ya que abusan de su poder y solo buscan sacar provecho económico. Los entrevistados desconocen los proyectos de DRP en Cobriza, por lo que se percibe que estos no están sumando positivamente a su reputación corporativa.

Sobre la responsabilidad social

Primero: A pesar que la empresa desarrolla diversos proyectos en las comunidades, muchos pobladores no los recordaban. Se pudo observar una actitud negativa respecto a la empresa, ya que existe una molestia por el tema económico (Quieren más trabajo y/o dinero) además del medio ambiental (Contaminación).

Segundo: Los trabajadores no tenían claro que proyectos y/o programas de responsabilidad social estaba desarrollando la empresa. Muchos deducían que se estaban haciendo, ya que en la política integrada de gestión lo dice, pero no han sido informados de estos.

Sobre el proyecto

Primero: La mayoría los entrevistados y encuestados (pobladores y trabajadores) afirmaba conocer el proyecto; sin embargo, no tenían información sobre este. Muchos se habían enterado por comentarios de compañeros y/o por su participación en las faenas, pero sostienen no conocer de qué se trata a profundidad.

Segundo: La comunidad solicita proyectos de corto plazo. En el caso del proyecto analizado solo muestran interés por la cosecha de los hongos, dejando de lado la utilidad de la madera y los demás frutos contemplados en el proyecto.

Tercero: No existe una idea creativa o un tono de mensaje definido, lo cual hace que la comunicación con los públicos involucrados sea improvisada, y lo tanto, ineficiente en sus objetivos.

Cuarto: La empresa está haciendo uso de pocos medios para comunicar el proyecto, y no se está haciendo un monitoreo de su impacto. Además no se está tomando en cuenta cuestiones importantes como: gran porcentaje de la zona no saben leer, un porcentaje alto hablan quechua, y no hay medios de retroalimentación.

V. RECOMENDACIONES

- Para que la responsabilidad social en la empresa se gestione eficazmente es necesario el involucramiento de los altos mandos. Ellos son quienes deben integrar este tema en todos los procesos de la organización, y con ellos involucrar a los empleados en los proyectos que se realizan.
- Se debe reestructurar la manera de gestionar la comunicación corporativa en la empresa. Es necesario implementar nuevos procesos, en los cuales se tome en cuenta el escenario actual de la empresa, y se haga uso de las herramientas idóneas para cada público.
- Se tiene que gestionar un modelo participativo para los programas de responsabilidad social en la empresa, ya que traerá un mayor involucramiento de los stakeholders. Este modelo deberá ser transparentes con la información que se brinde, no solo a los actores locales sino la opinión pública nacional.
- Es necesario hacer un análisis situacional del proyecto, con la finalidad de crear estrategias de desarrollo futuro. Es necesario que se reestructure la gestión del monitoreo del proyecto para conocer sus avances, y detectar fallas a tiempo.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Nobell, Alejandro. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)
- Andrade, Horacio. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A Coruña : Netbiblo.
- Azuero, Diana (2009) *La comunicación de la RSE: Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética
- Baltazar Caravedo (1996). *Empresa, liderazgo y sociedad: Hacia una estrategia de responsabilidad social*. Lima: Peru2021 y SASE.
- Baltazar Caravedo (1998). *Perú: empresas responsables*. Lima: Peru2021 y SASE.
- Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.

- Bel Mallén, José Ignacio.(2005) *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Eunsa.
- Benavides Ganoza, Roque. (n.d). *La minería responsable y sus aportes al desarrollo del Perú*. <http://www.mzweb.com.br/>
- Campos Torres, Sara (2008). *Manual de gestión de recursos humanos*. Lima: Gaceta Juridica S.A.
- Canessa Ilich, Giuliana.(2007). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*. Lima: Perú 2021.
- Cees B. M. van Riel. (1997) *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Cuesta Cambra, Ubaldo (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: Esic.
- Darío Díaz, María Katia Filomeno, Cecilia Rizo Patrón. (2007) *Relación y compromiso con los grupos de interés: guía práctica para las empresas peruanas, hacia una responsabilidad social empresarial estratégica*. Lima : Perú 2021.
- De Pelekais, Cira .(2008) *Hacia una cultura de responsabilidad social*. México: Pearson.
- Del Castillo Elsa, Schawalb María (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad Pacifico.

- Del Castillo, Elsa. Yamada, Gustavo (2008). *Responsabilidad Social y buen clima laboral: una fórmula ganadora*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico
- Eckhardt Karen, Girona Aldo, Lugo Jeannette, Oyola Walter, Uzcátegui Reina. (2009). *Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento*. Lima: ESAN Ediciones.
- Ezequiel J. Stolar. Daniel M. Stolar. (2009). *Responsabilidad social empresarial: todo lo que hay que saber sobre RSE*. Buenos Aires : Valletta,
- Fernandez Gago, Roberto. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Thomson.
- Franco, Pedro (2007). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- García Jiménez, Jesús. (1998) *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Garrido Buj, Santiago (2006). *Dirección estratégica*. Madrid : McGraw-Hill
- Garrido, Francisco Javier (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). *Cuadros estadísticos. Censos de Población y Vivienda 2007 / Hogar*. Consultado el 16 de marzo del 2015. Página web del INEI. <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

- Jiménez Zarco, Ana Isabel. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona : Editorial UOC.
- Kreps, Gary L.(1990). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Addison – Wesley Iberoamericana
- Krick, Thomas. Forstater, Maya. Monaghan , Philip . Sillanpää, Maria (2005). *De las palabras a la acción: El compromiso con los stakeholders*. Reino Unido: AccountAbility
- León Mejía, Alma B. (2006) *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: LIMUSA
- Losada Díaz, José Carlos. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Macronconsult (2012).*Impacto económico de la minería en Perú*. Lima: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.
- Manuel Marticorena (2015). Consultado el 25 de enero del 2015, Diario El Comercio, página web del diario: <http://elcomercio.pe/economia/peru/analisis-sobre-responsabilidad-social-corporativa-peru-noticia-1786795>.
- Marquina, Percy (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas*. Lima: CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Portocarrero Suarez, Felipe. (2006) *Situación de la responsabilidad social empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú*. Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

- Pucheta Ramirez, Maria Consuelo.(2010) *Información y comunicación de la RSC*. España: Netbiblio.
- Taylor S.J, Bogdan R. (2010). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Madrid: Paidós.
- UNESCO (2012). *Educación para el desarrollo sostenible – Libro de consultas*. Francia: UNESCO.
- Vilanova Marc, María Lozano Josep, Dinarés Marta.(2006) *Accountability: Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Madrid: Forética.

VII. ANEXOS

ANEXO 1: GALERÍA DE FOTOS

I. Doe Run Perú



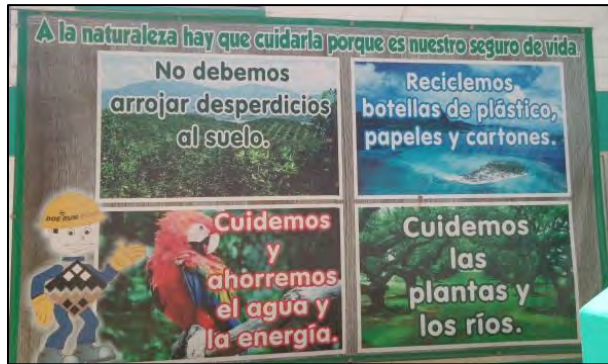
Vitrina informativa del complejo minero



Vitrina informativa del área de relaciones comunitarias



Comunicado a los trabajadores



Carteles sobre el cuidado medio ambiente



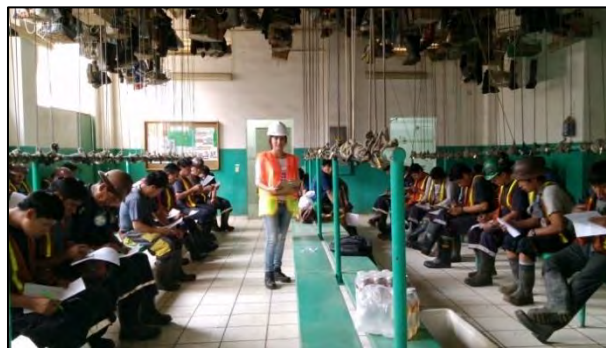
Carteles sobre el cuidado del medio ambiente



Campaña de reciclaje de chapitas de plástico



Campaña de reciclaje de papel



Aplicación de encuestas a los trabajadores de la mina

II. Pampalca



Pampalca Matriz



Medio de comunicación local en Pampalca Matriz
Vitrina comunal donada por Doe Run Perú



Pampalca Expansión



Pampalca Expansión

III. Proyecto



Vivero comunal



Plantaciones de pinos del proyecto “Reforestación con fines productivos”



Pino plantado en la C.P Pampalca



Presidente de Comité de Forestación del vivero



Publicación del proyecto en la revista Llank'ay

ANEXO 2: COMUNICACIÓN INTERNA DE DOE RUN PERÚ

I	Medios Institucionales	Comentarios
1	Boletín virtual	Es una herramienta de comunicación interna que tiene como fin informar a los trabajadores, de planilla mensual y profesional de las tres sedes, las novedades de la empresa. Su publicación es mensual, y se realiza a través del correo corporativo.
3	Correo corporativo	Medio que permite a los trabajadores (planilla mensual y profesional) comunicarse diariamente.
4	Vitrinas y paneles	DRP tiene aproximadamente 60 vitrinas y paneles dentro de toda la organización (CMLO y Cobriza). Esta herramienta de comunicación permite que los trabajadores, que no tienen correo corporativo, se enteren de las novedades de la empresa.
6	Carteles	Dentro del CMLO existen 15 carteles, los cuales se diseñaron especialmente para una campaña de seguridad industrial. En Cobriza tienen 5 carteles los cuales tienen mensajes sobre el cuidado del medio ambiente.
7	Revista institucional "La Voz"	Desde la reapertura del CMLO (2013) se lanzó esta herramienta de comunicación interna. Esta revista para todos los trabajadores de DRP, recopila información relevante de la empresa, así como del sector minero. Su distribución era bimestral. La Publicación dejó de repartirse en agosto.
8	Redes sociales	DRP tiene cuentas en Facebook, Youtube, Google +, LinkedIn, y Slideshare. La empresa utiliza estas plataformas para comunicar novedades de la empresa a sus públicos internos y externos. Actualmente no hay un community manager que maneje las cuentas.
9	Comunicados	Son documentos que se utilizan cuando una comunicación tiene carácter de urgencia. Se distribuye a través de los correos y/o físicamente.

10	Buzón de sugerencias	Medio que permite a los trabajadores presentar libremente sus consultas, sugerencias, quejas o felicitaciones.
II	Interpersonales	
1	Juntas de trabajo (Core team)	Estas reuniones se realizan cada lunes con la finalidad de que los altos mandos de la empresa comenten los avances de su área.
2	Reuniones informativas	La gerencia realiza periódicamente reuniones informativas en cada sede abierta a todos los trabajadores, con el fin de exponer la situación económica y financiera de la empresa. Así mismo estas reuniones sirven para disipar consultas de los trabajadores.
3	Eventos internos	Se realizan diversos eventos con los trabajadores de las tres planillas. Ejm: Capacitaciones, eventos conmemorativos, reuniones de áreas, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: COMUNICACIÓN EXTERNA DE DOE RUN PERÚ

	Medios	Comentarios
1	Radio	DRP trabaja con 8 emisoras en La Oroya y Huancayo, entre las cuales se encuentra RPP, 1550, Radio Exitosa, entre otras. En Cobriza – Huancavelica no se trabaja con radio porque no llegan emisoras.
2	Televisión	DRP comunica sus mensajes a través de los canales Unitel TV y canal 21.
3	Página web	La empresa cuenta con página web pero esta no se encuentra actualizada.
4	Eventos (Ferias y simposios)	DRP cuenta con stands en los diferentes eventos a nivel nacional, con el fin de dar información sobre lo que la empresa está trabajando. Así mismo, la empresa participa en eventos que organizan las comunidades de su área de influencia.
5	Eventos (Faenas y reuniones comunales)	En las asambleas el área de RRCC informa a las autoridades comunales los avances del proyecto. Las faenas son eventos abiertos a todos los comuneros, en estas se realizan actividades de los proyectos además se comunican los avances de estos.
6	Revista Llank'ay	Esta es una revista institucional para los públicos externos de la organización. A través de este medio se publican el desarrollo de los diferentes proyectos que realiza la empresa en La Oroya y Cobriza. La Publicación dejó de repartirse en agosto.
7	Prensa escrita	Según sea la necesidad se manda comunicados o notas de prensa a medios nacionales e internacionales.
8	Visitas guiadas y sala de información (La Oroya)	Periódicamente se realizan visitas guiadas al museo de la empresa y a la fundición. Estas visitas están dirigidas a universitarios y autoridades nacionales.

9	Redes sociales	Se publican notas y fotos sobre la empresa para todo el público.
10	Visitas a autoridades	Periódicamente se realizan visitas a las autoridades locales y nacionales para informar sobre los avances y novedades de la empresa.
11	Conferencias de prensa	Se realizan si hay un evento importante que presentar. Ejm: Reinicio de las operaciones.
12	Vitrinas comunales	Se colocaron vitrinas informativas en las comunidades de Pampalca, Coris, Carhuanchu y Machahuay. Generalmente se publican convocatorias de empleo.
13	Capacitaciones	Se programan capacitaciones para los diferentes proyectos que la empresa hace con las comunidades.
14	Folleto y volantes	Se entregan folleto dependiendo de la necesidad que se presente.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: COMUNICACIÓN INTERNA DEL PROYECTO “REFORESTACIÓN CON FINES PRODUCTIVOS”

	Medios	Comentarios
I	Institucionales	
1	Charlas informativas	En estas charlas se les informa a los trabajadores sobre los avances de los proyectos de RS con las comunidades que hace la empresa. Estas charlas se hace en el auditorio Parco una vez al año.
2	Revista institucional “Llankay”	En la edición de octubre del 2013 se hizo una nota sobre los diferentes proyectos forestales que estaba desarrollando la empresa. Entre estos se encontraba el de “Reforestación con fines productivos”.
3	Reuniones del Core Team	En las reuniones, el personal del área de relaciones comunitarias a veces comenta sobre el avance del proyecto.
II	Interpersonales	
1	Comentarios	En sus tiempos libres los trabajadores comentan sobre los proyectos que la empresa hace con la comunidad. No hay mucha información oficial, se dejan guiar por los rumores de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5: COMUNICACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO “REFORESTACIÓN CON FINES PRODUCTIVOS”

	Medios	Comentarios
1	Asambleas comunales	En las asambleas el área de RRCC informa a las autoridades comunales los avances del proyecto. Si la asamblea es abierta al público, todos reciben esta información. Las asambleas generalmente se hacen una vez al mes.
2	Faenas	Las autoridades comunican a los comuneros sobre las actividades que tienen que desarrollar.
3	Revista Llankay	En la edición de octubre del 2013 se hizo una nota sobre los diferentes proyectos forestales que estaba desarrollando la empresa. Entre estos se encontraba el de “Reforestación con fines productivos”.
4	Vitrina informativa	En la vitrina ubicada en Pampalca Matriz se publican las novedades del proyecto, especialmente, convocatorias laborales.
5	Capacitaciones	En las capacitaciones que forman parte del proyecto, se les informa sobre los avances del mismo.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA AL ÁREA DE ASUNTOS INSTITUCIONALES – COBRIZA

Nombres: Rocío Calderón

Cargo: Supervisora de Asuntos Institucionales y comunicaciones

Sexo: F

Teléfono y/o correo: rcalderon@pe.doerun.com

1. ¿Cómo comunican los programas de responsabilidad social de Doe Run en Cobriza? (A nivel interno y externo)

A nivel interno se comunica a través los siguientes medios:

- Revistas La voz y Llankay
- Vitrinas informativas
- Boletines internos electrónicos
- Participación de los trabajadores en determinados eventos en la comunidad

A nivel externo se comunica a través de:

- Revista Llankay
- Vitrinas informativas (En las comunidades: Pampalca, Coris, Carhuancho y Machahuay)
- Volantes y afiches
- Videos
- Reconocimientos y agradecimientos a autoridades

2. ¿Se tiene en cuenta una segmentación de públicos y mensajes?

Si, cuando se hace spots radiales se hacen en español y en quechua.

3. ¿Qué mensajes dan a los públicos?

El mensaje principal es que los proyectos deben ser sostenibles. Por ejemplo esto se ve en los proyectos de la campaña de pinos, plantaciones de tara, cosecha de hongos, repoblamiento de vicuñas, baños terminales, etc.

4. ¿Hay algún medio de retroalimentación?

Si, contacto directo en espacios abiertos. Además los encargados de recoger estas opiniones son el área de relaciones comunitarias, relaciones institucionales y una comitiva institucional.

Así mismo se hacen reuniones informativas a través de las jefaturas.

5. ¿Cuáles son los medios con mayor acogida? (A nivel interno y externo)

A nivel interno las reuniones de contacto directo – informativas. Estas se dan todos los meses, y se tocan diversas temáticas.

A nivel externo la revista Llinkay.

6. ¿Cada cuánto informan sobre estos temas?

En función al presupuesto cada tres meses. Y en la revista mensualmente.

7. ¿Hay algún convenio con la comunidad o alguna institución para realizar/comunicar estos proyectos?

Las autoridades y la empresa coordinan la manera en cómo van a comunicar las novedades.

8. ¿Cómo evalúan la efectividad de los mensajes?

Los indicadores son los mensajes y el alcance.

También se aplica una encuesta de satisfacción a nivel interno y externo.

9. ¿Cuál piensa usted que es el grado de interés por el proyecto “Reforestación con fines productivos”?

Hay una buena participación cuando se realizan las faenas.

10. ¿Cuál piensa usted que es el grado de satisfacción por el proyecto?

Hay insatisfacción, ya que en el proyecto solo participan un pequeño grupo

ANEXO 7: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA AL ÁREA DE RELACIONES COMUNITARIAS – COBRIZA

Nombre: Mery Mendoza

Sexo: F

Cargo: Supervisora de Relaciones
Comunitarias – Cobriza

Teléfono **y/o** **correo:**
mmendoza@pe.doerun.pe

1. Contexto del proyecto “Reforestación con fines productivos”

Se trabaja desde el 2000 en el tema forestal. Primero como Doe Run, y luego en convenio con Pronamacht, Agrorural, Gobierno Regional de Huancavelica y actualmente con Sierra Exportadora. A la fecha solo se trabaja con Sierra Exportadora.

Hemos trabajado con diferentes especies. Tenemos un total de 409,64 ha con diferentes especies como molle, pino, sipres, entre otras. Y solamente con pino hasta la fecha 260 ha.

En Pampalca no se trabaja con Sierra Exportadora. En el lugar hay 17.5 ha de pinos. Se tiene un compromiso especial con Pampalca, debido a que en el Estudio de Impacto ambiental del 2011, se asumió la reforestación con 70 ha con plantones productivos y ambientales. (5 ha de frutales y 4 ha de especies nativas, y 61 ha maderables). Este un proyecto hasta el 2018.

El proyecto se ha iniciado en el 2012 y va hasta el 2018. A la fecha se ha plantado 18 ha plantones de pino.

El objetivo del proyecto es instalar especies forestales y con fines productivos en la zona. Aparte de instalar mazizos forestales en la zona, también trata casos sociales existentes en la comunidad. Esto se ve en el pago de la mano de obra en todas las etapas del proyecto. Se seleccionan a casos de personas con escasos recursos para que hagan el trabajo.

Ahora solo se ha sembrado pino en la parte alto, porque Pampalca tiene problemas de territorio con Machaguay.

Ahorita están en la producción 15 mil plántones de pino.

2. ¿Cómo fue el proceso de identificación de las necesidades entre los pobladores?

En el 2008 se hizo el estudio de la zonificación económica y ecológica, y eso se expuso en todas las comunidades los resultados del potencial que tenían sus suelos y se les explicó que a nivel del distrito el uso de los suelos de a nivel de protección pero que se podía utilizar con actividades forestales.

De ahí se presentó el EIA de Chacapampa, y las comunidades tenían esa iniciativa. La comunidad solicitaron que reforesten a cambio de la contaminación que iba a hacer en Chacapampa.

3. ¿Cuáles fueron los actores sociales/ segmentos más relevantes para el desarrollo del proyecto?

Como es pagado y todos quieren trabajar, al principio se peleaban por trabajar. En el 2013 solicitaron un aumento pero la empresa no accedió, por lo que les convenía más trabajar en la empresa ECOSAM.

Así mismo, por la situación de la empresa se ha reducido la cantidad de trabajadores. Ahora solo lo ve el presidente de reforestación.

Las mujeres son las que están trabajando más por el proyecto, porque los varones trabajan en la empresa contratista. A ellas se les paga por los trabajos que realizan.

4. ¿Qué otras instituciones públicas o privadas se encuentran en la zona de desarrollo del proyecto?

Doe Run Perú, Vaso de leche, club de madres, la comunidad campesina y las autoridades

5. ¿Cuál fue la labor de cada grupo de interés?

Comuneros

Autoridades

Doe Run Perú

La labor de las autoridades es designar a las personas que trabajarán.

La drp es pagar y desarrollar proyectos

Los comuneros trabajan en el proyecto

6. ¿Qué se quiere que la comunidad entienda sobre el proyecto?

La comunidad piensa que los proyectos forestales tiene resultados en el momento, pero un proyecto de reforestación es a mediano y largo plazo.

No quieren entender que el trabajo no termina cuando se planta.

7. ¿Cuáles fueron los principales problemas en el proyecto?

No hay mano de obra de varones, están solicitando el incremento salarial, no hay mucho involucramiento de la población porque eligen las empresas comunales.

8. ¿Cómo se comunicaron con los públicos? (procedimientos y medios)

En asambleas general, y en los talleres participativos mediante exposiciones.

Para las asambleas se les llama por altoparlantes, y también pegan afiches en las vitrinas de la comunidad.

9. ¿Hubo algún medio de retroalimentación?

En las asambleas, mesas de diálogo y se apersonan a la oficina.

10. ¿Con qué mensaje / actividad del proyecto la gente se sintió más identificada/motivada?

Enero – marzo: trabajo para útiles de sus hijos. Esa es la etapa de llenado de bolsa. Se requieren como 20 personas.

11. ¿Hubo un cambio de actitud de la población respecto a la empresa después del proyecto?

No. No interiorizan que el proyecto es de ellos y para ellos. La comunidad solicitó que la parte de plantación de frutales se haga en los terrenos de DRP y no en los de ellos.

Ellos entienden otra cosa, como si fuera un teléfono malogrado. El presidente entiende algo e informa otra cosa. Esa comunidad pocas veces deja participar en la asamblea comunal.

DRP se comunica con la mesa de diálogo, con cualquiera de los integrantes de la mesa. El actual presidente no tiene liderazgo.

12. Respecto a la empresa: ¿Cómo comunicaron este proyecto a los trabajadores de DRP? (medios, contenidos y procedimientos)

No área por área. Pero se ha hecho talleres participativos donde algunos trabajadores fueron. Estos talleres fueron en el 2011.

Actualmente se ha llevado 5 sesiones informativas, donde se exponen todos los proyectos del área de RRCC.

No se ha utilizado los medios formales de comunicación interna para informar sobre el proyecto.

13. ¿Cómo este proyecto se alinea con la cultura organizacional de la empresa?

Por la política integrada de gestión. En la política dice trabajar con responsabilidad social y ambiental.

14. ¿Cuánto tiempo tienen en Cobriza?

Desde 1999.

15. ¿Cuántos proyectos han realizado? ¿Cuáles son?

A nivel de todas las comunidades: Infraestructuras educativas (inicial, primaria, secundaria y superior), reforestaciones, desarrollo forestal (capacitaciones y control sanitario de los animales), talleres de telares, repoblamiento de vicuñas, mejoramiento y mantenimiento de trochas, programas de salud, proyección social (campañas navideñas y donaciones a casos sociales), implementación de módulos de computo, sistemas de riego con proyectos productivos, entre otros.

16. ¿Cuál piensa usted que es el grado de satisfacción del proyecto?

Si se está atendiendo a los casos sociales de la comunidad (mujeres, jóvenes y ancianos con problemas económicos).

17. ¿La opinión pública local o nacional conoce los proyectos de RC que hace DRP?

No. Solo a las personas que vienen se les informan sobre los proyectos.

18. ¿Cómo cree que la comunicación puede ayudar en el desarrollo de proyectos con la comunidad?

Puede ayudar porque con una comunicación fluida, el poblador estará informado de los proyectos y del financiamiento que la empresa está invirtiendo.

La información radial y en quechua es mejor. Así como las fotografías sin mucha letras.

Datos importantes:

- Pampalca es un centro poblado y comunidad campesina
- Pamplaca tiene barrios que son Los Milagros, Los Angeles, Machahuay, Expansión y Pampalca Matriz.
- Pampalca es un anexo del distrito de San Pedro de Coris
- Actividad principal en la matriz: Agricultura, y Expansión: comercio. Ahora se dedican más a las empresas comunales.

ANEXO 8: TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA AL ÁREA DE RELACIONES COMUNITARIAS – COBRIZA

Nombres: Rafael Alangia Buendía *

Cargo: Asistente de Relaciones Comunitarias

Sexo: M

Teléfono y/o correo : ralangia@pe.doerun.com

1. ¿Cómo comunican los programas de responsabilidad social de Doe Run en Cobriza? (A nivel interno y externo)

A nivel interno:

-Se hacen programas de difusión a los trabajadores, las cuales duran 20 min.
Estas se realizan una vez al año.

A nivel externo:

-Reuniones comunales para exponer los proyectos
-Faenas comunales
- Vitrinas de la oficina de RRCC
- Vitrinas en las comunidades

2. ¿Se tiene en cuenta una segmentación de públicos y mensajes?

A nivel externo sí hay una segmentación, para evitar conflictos entre las comunidades se focaliza la información sobre los trabajos.

A nivel externo el mensaje es genérico.

3. ¿Qué mensajes dan a los públicos?

Se exponen los beneficios y ventajas del proyecto. Así mismo se les habla del financiamiento que la empresa está aportando.

4. ¿Hay algún medio de retroalimentación?

Sí, tres formatos que se han implementado este año:

- Ficha de recojo de opinión sobre los proyectos
- Ficha de entrevista de grado de satisfacción de proyectos
- Ficha de necesidades y expectativas.

5. ¿Cuáles son los medios con mayor acogida? (A nivel interno y externo)

A nivel interno: La revista Llankay

A nivel externo: Reuniones, asambleas y afiches. Se implementará gigantografías y spots radiales.

6. ¿Cada cuánto informan sobre estos temas?

No ha habido una estructura respecto a las fechas. Las asambleas comunales generalmente se hacen una vez al mes.

A nivel interno se hizo una exposición para cada áreas (Excepto: Planta, geología y T.I)

7. ¿Hay algún convenio con la comunidad o alguna institución para realizar/comunicar estos proyectos?

No hay un convenio formal, pero si hay una predisposición con las autoridades para colaborar.

8. ¿Cómo evalúan la efectividad de los mensajes?

A través de la ficha de percepciones y opiniones.

9. ¿Cuál piensa usted que es el grado de interés por el proyecto “Reforestación con fines productivos”?

Entre 60 y 70%, tiene que ver la idiosincrasia. Como no ven resultados no creen en los beneficios. No ven resultados por eso no se comprometen.

10. ¿Cuál piensa usted que es el grado de satisfacción por el proyecto?

En general es bueno de acuerdo a las fichas de satisfacción.

(*) Comunicador social de la Universidad Nacional del Centro del Perú

ANEXO 9: MODELO DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Nombres:

Edad:

Ocupación:

Teléfono y/o correo:

1. ¿Qué entiende por responsabilidad social?
 - a) Es un interés y compromiso de la empresa sobre temas sociales y medio ambientales , y tiene como fin contribuir a la mejora de la sociedad
 - b) Es un modelo de gestión empresarial
 - c) Es un asunto relacionado con la imagen y reputación de la empresa
 - d) Se trata de hacer proyectos de ayuda social

2. ¿Considera que la responsabilidad social es importante en una empresa?
 - a) Si
 - b) No

3. Desde su punto de vista ¿cómo se comunican las actividades de responsabilidad social de la empresa? (E: Una o más respuestas)
 - a) Reuniones informativas
 - b) Correo y/o boletines electrónicos
 - c) Periódico mural
 - d) Revista Llankay y/o La Voz
 - e) Otros: ____

4. ¿Ha oído o leído acerca del proyecto de responsabilidad social “Reforestación con fines productivos” que se realiza en Pampalca?
 - a) Si
 - b) No
 - c) Ns/Nc

5. ¿Cómo se enteró del proyecto?

- a) Información de la empresa
- b) Reuniones comunales
- c) Comentarios de la población y/o autoridades locales
- d) Por mi propia experiencia
- e) Otros: ____

6. ¿Qué es lo que conoce usted del proyecto?

- a) Avances del proyecto
- b) Participación de la comunidad
- c) Información sobre los gastos y/o ganancias
- d) Apoyo de la empresa en el proyecto
- e) Otros aspectos: _____

7. ¿Qué le gustaría conocer?

8. A continuación hay algunas oraciones relacionadas al proyecto ¿Cuál de ellas le parece verdadera? (E: Leer alternativas y que escoja una)

- a) La empresa tiene como obligación trabajar con la comunidad
- b) El desarrollo es un trabajo de cooperación entre la comunidad y la empresa
- c) La comunidad es la que más trabaja por el proyecto
- d) La empresa busca mejorar la comunidad con proyectos positivos/ favorables
- e) Otros: . _____

8.1 ¿Por qué lo cree así? (E: Que el entrevistado explique por qué eligió la alternativa)

9. ¿Le gustaría que se comunique la información de los proyectos a través de otros medios/ modalidades?

a) Si ___ ¿Cuál? :(E: Precisar)_____

¿Por qué razones?: _____

b) No ___ ¿Por qué? _____

ANEXO 10: MODELO DE ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES

Nombre:

Cargo:

Edad:

Sexo:

Teléfono y/o correo:

Localidad:

1. ¿Qué entiende por el término “responsabilidad social”?
2. ¿Conoce si la empresa realiza proyectos de responsabilidad social?
3. ¿Qué proyectos conoce?
4. ¿Cómo se enteró de estos proyectos?
5. ¿Conoce el proyecto “Reforestación con fines productivos”, que se está llevando a cabo en Pampalca?
6. ¿Que conoce de este proyecto?
7. ¿De qué manera le gustaría que se comuniquen los programas que están trabajando con la comunidad?

ANEXO 11: MODELO DE ENCUESTA LA COMUNIDAD

Nombres:

Edad:

Sexo:

Ocupación:

Teléfono:

Localidad:

1. En el último año, ¿Usted ha oído, visto o participado de los programas que tiene la empresa DRP con la localidad de Pampalca?

- a) Si
- b) No
- c) Ns/ Nr

2. De los proyectos de Doe Run Perú que le voy a mencionar, ¿Cuál de ellos conoce/ recuerda?

- a) Proyecto de Reforestación con fines productivos
- b) Proyecto Modulo de Vicuñas
- c) Proyectos de infraestructura
- d) Todos
- e) Otros: 1. _____
2. _____

f) Ninguno **(E: Pasar a P.6)**

3. ¿Qué tipo de información conoce del proyecto que me ha mencionado? **(E: precisar la respuesta de P. 2)**

- a) Avance de los proyectos
- b) Participación de la comunidad en los proyectos
- c) Información sobre los gastos y/o ganancias de los proyectos
- d) Apoyo de la empresa en los proyectos
- e) Otros aspectos: _____

E: Sólo a los que respondieron “Reforestación con fines productivos”

4. ¿Cómo se enteró del proyecto “Reforestación con fines productivos”?

- a) Reuniones con la empresa
- b) Perifoneo, afiches y/o folletos
- c) Revista Llank’ay
- d) Comentarios de vecinos
- e) Algunas organizaciones informaban sobre el tema
- f) Otros: _____

5. Cree que la información recibida de las actividades ha sido:

- a) Suficiente para enterarse a profundidad del proyecto
- b) Lo justo para saber lo que está pasando
- c) No ha habido mucha información
- d) Definitivamente no es clara

e) Otros: _____

E: A todos

6. ¿Usted a través de que medio ha podido expresar sus opiniones respecto de los proyectos de responsabilidad social de la empresa?

- a) Programas de radio
- b) Reuniones con la empresa
- c) Reuniones con autoridades de la comunidad
- d) Ningún medio
- e) Otros _____

7. ¿Cómo le gustaría que la empresa comunique sus actividades? **(E: Una o más respuestas espontáneas)**

- a) Visitas a domicilio
- b) Reuniones comunales
- c) Folletos
- d) Radio y/o Perifoneo
- e) Otros _____

8. A continuación hay algunas oraciones relacionadas al proyecto ¿Cuál de ellas le parece verdadera? (E: Leer alternativas y que escoja una)

- a) La empresa tiene como obligación trabajar con la comunidad
- b) El desarrollo es un trabajo de cooperación entre la comunidad y la empresa
- c) La comunidad es la que más trabaja por el proyecto
- d) La empresa busca mejorar la comunidad con proyectos positivos/ favorables
- e) Otros: . _____

8.a Ud. me ha dicho... **(E: Leer la frase elegida en P.8)**, ¿Por qué lo cree así?

9. Para Ud., ¿Doe Run es una empresa muy responsable, responsable, más o menos responsable, poco responsable o nada responsable con la localidad de Pampalca?

- a) Muy responsable
- b) Responsable
- c) Más o menos responsable
- d) Poco responsable
- e) Nada responsable

9.a Ud. me ha dicho... **(E: Leer la calificación elegida en P.9)**, ¿Por qué lo cree así?

**ANEXO 12: MODELO DE ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES DE LA
COMUNIDAD**

Nombre:

Sexo:

Cargo:

Teléfono y/o correo:

Edad:

Localidad:

1. Coménteme brevemente la historia de la comunidad
2. ¿Qué medios y equipos de comunicación tienen?
3. ¿Cuál cree que es la principal necesidad de la comunidad?
4. ¿La empresa Doe Run Perú está trabajando en algún proyecto social con su comunidad?
5. ¿Cómo se entera habitualmente de las novedades de la empresa?
6. ¿Conoce el proyecto de “Reforestación con Fines productivos”?
7. En general ¿Qué le parece el proyecto?
8. ¿Cómo se enteró de este proyecto?
9. ¿Cuál cree usted que es el mensaje que quiere dar la empresa con este proyecto?
10. ¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación de la empresa hacia sus públicos?
11. ¿Cree que la empresa hace proyectos que benefician a la comunidad?, ¿por qué?
12. ¿Qué participación tuvo en el desarrollo del proyecto?
13. ¿Cuál cree que fue el impacto de los proyectos en la comunidad?
14. En general, ¿cuál es su opinión de la empresa en los 5 años recientes?

ANEXO 13: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A EXPERTO DE RS

Nombre: Ricardo Cuba (*)

Empresa: RS +

Fecha de entrevista: 4 de diciembre del 2014.

(*) Comunicador social de la PUCP.

1. ¿Qué opinión tiene de la gestión de Responsabilidad Social de las empresas mineras en Perú?

Ha habido un cambio de enfoque a partir del caso Conga, en el cual la minería ha comenzado a valorar más las relaciones con la comunidad. Esto quiere decir que han comenzado a trabajar de manera más estratégica los vínculos que tienen con las comunidades, para ir más allá de las obligaciones legales.

En parte por miedo a políticas más duras por parte del Estado. Las expectativas de las mineras con el gobierno de Humala era que las normas iban a ser más rígidas; esto no ha pasado, sin embargo, ha ayudado que las áreas de relaciones comunitarias se fortalezcan. Hoy en día ya no es admisible ver errores en enfoques de desarrollo en temas de responsabilidad social, ya hay más profesionales que puedan dar un enfoque mayor que hace 10 años. Ahora el enfoque va más allá, porque integra la participación de diferentes grupos de interés de la empresa dentro del desarrollo común.

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa Doe Run Perú?

Yo creo que hay empresas que no deberían existir como es el caso de Doe Run Perú. Este es un caso lamentable, en el cual se involucró muchas grandes empresas que tienen un futuro muy incierto. Hacen un daño a lo que es la imagen de la minería en el Perú.

Desde mi punto de vista lo que deberían hacer es un proceso de cierre, de la manera ambientalmente más adecuada.

3. ¿Conoce sus políticas de responsabilidad social y/o los proyectos que hace con las comunidades?

No. No soy el público objetivo de Doe Run Perú. La empresa no tiene políticas de RS abiertas ni contactos con la gente que trabajamos estos temas; a diferencia de otras mineras que si nos envían información sobre sus políticas y proyectos.

Tratan de compartir esos conocimientos no solo con medios sino con personas interesadas que pueden comentar en redes sociales, y no son solo de nuestros clientes.

4. ¿Considera que los proyectos que hace con las comunidades su entorno de mejoran su imagen corporativa?

Tener un proyecto es bueno, tener un proyecto bien enfocado es mejor. Tendríamos que ver cuál es la situación de la población antes de que llegue la empresa para saber si ese proyecto ayuda a mejorar la imagen.

Inicialmente creo que hay muchos puntos en los que puede mejorar el proyecto para impactar en los objetivos que quiere Doe Run. Lo que no sabemos si es que estos objetivos van de la mano con lo que está ocurriendo actualmente con la empresa, ya que quizás la empresa solo quiere subsistir y sus principales vínculos son con sus clientes, el Estado y los acreedores.

En crisis, si la responsabilidad social no es estratégica, se comienza a perder los vínculos con la comunidad, el medio ambiente, se comienza a cortar presupuestos de comunicación, etc.

Pienso que el proyecto tiene potencial porque existe, pero es necesario reformularlo para que sea mejor.

5. ¿Cómo la Responsabilidad Social influye en la imagen y reputación de una empresa?

La comunicación social se basa en un principio, que es que la empresa quiere vincularse con sus públicos y responder de manera adecuada a sus expectativas, generando vínculos de comunicación con ellos para poder crecer en conjunto.

El aspecto comunicacional va transversal a todas las acciones que se hace en responsabilidad social. Tanto como medir expectativas como responderlas, es una doble vía.

6. ¿Cómo se podría gestionar adecuadamente la responsabilidad social de una empresa para generarle valor?

Cada empresa es diferente. Si una minera cotiza en bolsa, de repente le conviene presentarse en bolsas éticas o buen gobierno corporativo. El tema es saber que está en lo más importante, generalmente es generarle valor a los accionistas o reducir los costos.

El tema es que en la parte alta de las empresas debería estar creando un mundo sostenible, preocuparte por problemas grandes y contribuir. En el enfoque se basa el papel ético de las empresas. Las empresas que solo se basan en el lucro, están destinadas a desaparecer o ser menos valoradas en su tema reputacional.

El problema de las empresas mineras es que no tratan con personas sino con negocios, son personas jurídicas contra otras personas jurídicas. En cambio, en las empresas donde la RSE ha tenido éxito, son las empresas que tratan con personas. La responsabilidad social es una herramienta que siempre puede dar valor a las empresas.

ANEXO 14: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A ACADÉMICO SOCIAL RESPECTO A LA RSE

Nombre: Jorge Castillo Castillo (*)

Empresa: Docente de la Facultad de Humanidades en la Universidad San Ignacio de Loyola

Fecha de entrevista: 13 de marzo del 2015.

(*) Sociólogo por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Antropólogo por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Master en Ciencias por la Universidad Complutense de Madrid.

1. ¿Qué opinión tiene de la gestión de Responsabilidad Social de las empresas mineras en Perú?

En los últimos 10 años por lo menos han comprendido que gestionar una empresa con responsabilidad social no es solamente una forma de lograr aceptación en la comunidad o con sus diversos públicos sino que efectivamente genera un ambiente de paz social y por otro lado permite establecer desarrollo sostenible.

Caso puntual las empresas de cobre del sur del país, ya que en estos años han logrado la aceptación de la ciudadanía y también han logrado mejorar la vida de las personas en temas de salud, educación y empleo. Esto también ha conseguido alianzas muy interesantes con instituciones regionales. El último presidente regional de Moquegua consiguió una alta aprobación de la población, ya que había realizado una alianza entre la ciudadanía, capitales estatales y empresas privadas.

En los últimos años las empresas mineras han vuelto los ojos a la responsabilidad social, asumiendo que es favorable para el desarrollo de sus actividades y para la población.

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa Doe Run Perú (DRP)?

DRP es una empresa cuya reputación está muy venida a menos, y la prueba de esto es que sus propios grupos de interés internos cuestionan el desempeño de esta empresa en los últimos 10 años. Obtener lealtad y simpatía como la gestión que han venido desarrollando hace algunos años, yo entiendo que ellos asumen una empresa con una serie de pasivos, pero en general la gestión de los últimos directivos no ha revertido en nada la imagen y reputación que tenía DRP en los últimos 7 u 8 años.

3. ¿Conoce sus políticas de responsabilidad social y/o los proyectos que hace con las comunidades?

En detalle no, pero podría afirmarte que no son mucho más originales que hacen otras empresas mineras de la sierra del país.

4. ¿Considera que los proyectos que hace con las comunidades su entorno de mejoran su imagen corporativa?

Todo lo que se haga y sea aceptado por los diversos componentes de los públicos con los cuales están vinculados seguramente suma. Pero lo que hay que saber es que si esos suma suficientemente como para de alguna manera mejor su percepción en términos mayores.

Me explico, cuando hay programas que son muy localizados los públicos locales son los que se enteran y valoran eso pero eso no trasciende a los medios o a otras instancias, es por eso son como pozos aislados.

Yo lo entiendo como la RS forma parte de la gestión integral de la empresa, y toda su cadena de valor. Si se hacen proyectos, que pueden ser bien intencionados, pero no mueven en sus índices de aprobación creo que estos esfuerzos son vanos.

5. ¿Cómo la Responsabilidad Social influye en la imagen y reputación de una empresa?

Influye muchísimo pero habría que tener en cuenta que la RS, si bien es cierto que se puede manejar de algún modo, también hay que tomar en cuenta que la RS está condicionada al entorno donde la empresa trabaja. Por ejemplo si una empresa minera invierte en una sociedad huésped que es mucho más estable que no tiene problemas sociales, evidentemente el trabajo de RS se puede hacer con mucho más soltura.

El problema de DRP es que ellos llegan con unos pasivos ambientales y sociales muy grandes, inclusive con problemas legales con el estado. En ese entorno hacer un trabajo de RS, cuando la reputación viene lesionada de varios años es muy difícil.

El entorno nacional no ha cambiado mucho, al contrario, la sociedad y la económica han crecido en los últimos años pero en DRP no se nota que haya una mejora. Prácticamente la empresa está languidiendo, y a la vez no se ve que se reactive en el mediano plazo. Ante la imposibilidad de hacer relacionamiento comunitario o programas de RS, en un contexto no favorable es muy difícil. Las personas que trabajan este tema de DRP deben de tener muchas limitaciones, no por recursos ni por expertis, sino por el entorno muy difícil que en los últimos años no se ha logrado revertir.

Dicho de paso, la presencia del gobierno sucesivo no ha apoyado para nada a esta empresa, asumiendo que el Estado no quiere complicarse en una empresa que ya de por si tiene muchos problemas.

6. ¿Cómo se podría gestionar adecuadamente la responsabilidad social de una empresa para generarle valor?

Por lo menos la teoría dice que la RS debe estar incluida en toda la cadena de producción. En esta cadena se observan problemas que sirven como insumos para preparar los programas.

Partiendo del tema teórico, tendríamos que ver si estos programas responden a los problemas detectados en la cadena de producción, si ha priorizado convenientemente los programas, y si ha hecho un cálculo suficiente para establecer si esos programas generan réditos en términos de imagen, prestigio o mejora de reputación. Parece ser que no, el entorno laboral, social y político es muy complejo en esta zona del país, y particularmente para DRP.

ANEXO 15: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A PROFESIONAL DE LA SOCIEDAD CIVIL RESPECTO A LA RSE

Nombre: María Isabel Ferreira Ayllón (*)

Empresa: Ex Jefe del Área de Comunicaciones de la ONG Cooperacion

Fecha de entrevista: 19 de marzo del 2015.

(*) Comunicadora Social de la Universidad de Lima

1. ¿Qué opinión tiene de la gestión de Responsabilidad Social (RS) de las empresas mineras en Perú?

Lo que entienden de responsabilidad social es un conjunto de acciones que intentan reemplazar al Estado. En el Perú está ausente en actividades extractivas, lo que pasa a hacer que la empresa es reemplazarlos y hace proyectos que no le corresponden.

La empresa termina teniendo un poder en la zona que pone las pautas de desarrollo y las amolda a sus necesidades. Lo hace de acuerdo a su conveniencia, controlando si la actividad que desarrolla genera un impacto.

A través de la “responsabilidad social” impulsa proyectos, en los cuales se compran líderes, y eso crea dependencia. En todas las zonas extractivas se ve el mismo modus operandi, ya que las empresas tienen el control.

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa Doe Run Perú?

Yo he trabajado el caso del 2004 – al 2014. He trabajado en temas de vulneración de derechos de salud en La Oroya. Conozco también Cobriza porque también he trabajado con líderes que se quejaban de los relaves solidos que dejaban a 100m. Ninguna institución se ha manifestado para solucionar el tema de la contaminación.

DRP entra en el 1997 con el compromiso de cumplir con el PAMA, la empresa compra el complejo pero lo único que ha hecho es sacar el máximo provecho, y no invierte en sus maquinarias.

Minimizaba sus acciones abusando de la ignorancia de la población, con el trabajo de las organizaciones toma conciencia pero la empresa ponía entre la espada y la pared. La empresa chantajeaba a la población ya que daban a entender que si los pobladores iban con las organizaciones se iban a quedar sin trabajo y si desarrollo. Ellos ponen en la disyuntiva “tienes trabajo a costa de tu salud”.

DRP es una empresa irresponsable, ha lucrado a costa de la salud de sus trabajadores y comunidades. Nunca ha promovido un real tratamiento para los niños con plomo, solo daba paliativos.

3. ¿Conoce sus políticas de responsabilidad social y/o los proyectos que hace con las comunidades?

Sí, conozco algunos de La Oroya. Ejm: Manejo de camélidos, criadero de truchas y algunos trabajos de artesanía. De Cobriza no conozco ninguno porque no son conocidos.

4. ¿Considera que los proyectos que hace con las comunidades de su entorno de mejoran su imagen corporativa?

DRP está recontra desprestigiada. Se hizo un estudio donde a la empresa se la relacionaba a palabras negativas.

Ni con todos los proyectos que haga podrá mejorar. Se ha tratado de contrarrestar no ha ayudado. Ejm: La ONG Vida trató de mejorar su imagen con la última administración concursal Right Business.

5. ¿Cómo la Responsabilidad Social influye en la imagen y reputación de una empresa?

La RS es malentendida por las empresas, ya que toman el papel de papá, y no tienen un enfoque intercultural. Además a través de estos programas de aprovechan en todo lo que pueden.

Estos programas mal acostumbran a la comunidad. Se debería conocer a la comunidad y ver su cosmovisión antes de hacer alguna actividad. Ejm: Dan plata por la compra de tierras, allá no saben qué hacer con la plata. Esto fragmenta familias, además de no ser funcional en esa realidad.

6. ¿Cómo se podría gestionar adecuadamente la responsabilidad social de una empresa?

Se debería gestionar de manera coordinada con las autoridades regionales y locales, además de tener un enfoque intercultural.

Se debe tener un acercamiento transparente, no sacando provecho de la situación.

ANEXO 16: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A ESPECIALISTA EN RELACIONES COMUNITARIAS EN MINERÍA

Nombre: María Teresa Colque Pinelo (*)

Empresa: Especialista en relaciones comunitarias en el sector minero

Fecha de entrevista: 23 de marzo del 2015.

(*) Abogada de la Universidad de Lima

1. ¿Qué opinión tiene de la gestión de Responsabilidad Social (RS) de las empresas mineras en Perú?

La Responsabilidad Social fue hasta hace poco entendida como una formalidad, muy ligada a las certificaciones pero sin un trasfondo que demostrara una verdadera conciencia social por parte del sector minero. A raíz del incremento de la conflictividad y del despertar de la ciudadanía al exigir procesos inclusivos para la toma de decisiones respecto a proyectos mineros, las empresas han ido tomando un enfoque un poco más holístico y orientado a posicionarse como aliados clave para el desarrollo de sus áreas de influencia; sin embargo esto aún es muy incipiente y no logra romper el paradigma que se tiene de la minería como actividad invasiva y depredadora. El mal actuar de algunas empresas se tira abajo los esfuerzos de otras; lamentablemente hay pocas experiencias exitosas que rescatar.

2. ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa Doe Run Perú (DRP)?

DRP es un claro ejemplo de empresa irresponsable. Hasta el punto de ser repudiado por sus mismos pares en la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo (SNMP). Tiene un historial de abusos a nivel internacional y en Perú son responsables de colocar a La Oroya en el top de ciudades más contaminadas del mundo... eso lo dice todo.

3. ¿Conoce sus políticas de responsabilidad social y/o los proyectos que hace con las comunidades?

No los conozco en detalle. Sé que hizo campañas de higiene y salud en La Oroya porque decían q las enfermedades eran por insalubridad doméstica. Hicieron bastante asistencialismo con regalos y donaciones. No conozco los proyectos que hace en Cobriza.

4. ¿Considera que los proyectos que hace con las comunidades de su entorno de mejoran su imagen corporativa?

No. Lamentablemente el pueblo de La Oroya depende de la fundición y como tal no se opone a su funcionamiento -al menos en su mayoría. Aun así, no creo que la gente tenga un buen concepto, sólo están resignados.

5. ¿Cómo la Responsabilidad Social influye en la imagen y reputación de una empresa?

La RS de una empresa se visibiliza en distintos frentes (colaboradores, comunidades, usuarios finales, etc); una buena gestión de RS puede incrementar la productividad de una empresa y sumar en temas de imagen para posicionar la marca.

6. ¿Cómo se podría gestionar adecuadamente la responsabilidad social de una empresa?

Atendiendo todos los frentes de la RSC de manera articulada. Siendo coherentes con el discurso y la práctica. Asignando recursos (humanos y económicos) que involucren a todos los niveles de la empresa, y de forma inclusiva con sus frentes externos.