



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y LA FUNCIÓN
DE LAS ESFERAS DE LA COMUNICACIÓN.
CASO: COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA 2014-2015**

PRESENTADA POR
ROCÍO VALENCIA HAYA DE LA TORRE

ASESOR
HUGO DAVID AGUIRRE CASTAÑEDA

TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
POBLACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE

LIMA – PERÚ

2016



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada

CC BY-NC-ND

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
TURISMO Y PSICOLOGÍA

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y LA
FUNCIÓN DE LAS ESFERAS DE LA COMUNICACIÓN.
CASO: COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA 2014-2015**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
POBLACIÓN, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

PRESENTADO POR

LIC. ROCÍO VALENCIA HAYA DE LA TORRE

LIMA, PERÚ

2016

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y LA
FUNCIÓN DE LAS ESFERAS DE LA COMUNICACIÓN.
CASO: COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA 2014-2015**

Asesores y miembros del jurado:

Asesores: Mag. Hugo David Aguirre Castañeda

Dra. Jacqueline Solano (revisión y correcciones)

Miembros del jurado: Dr. Emilio Solórzano Hernández,

A mis padres, Alberto Valencia Cárdenas (1927-2005) y Alira Victoria Haya de la Torre Vda. de Valencia, quienes han sido y siempre serán la mayor inspiración de mi vida.

A mi hija Roxanne Fátima Denis, cuyo amor incondicional y entusiasmo me acompañó a lo largo de todo el proyecto.

A mis alumnos de las universidades Federico Villarreal, Alas Peruanas y San Martín de Porres, cuya curiosidad y alegría me motiva a alcanzar la meta de esta investigación.

Agradecimientos

Al Ing. Roque Benavides Ganoza por haber tenido la generosidad de abrirme las puertas de la Compañía que él dirige como Presidente Ejecutivo para la realización de mi investigación.

A los profesores universitarios que me ayudaron a formar mi rigor en la crítica y en la investigación. De manera muy especial al Dr. Rafael Calduch Cervera (Universidad Complutense de Madrid) al Dr. René Quérillacq (Universidad de Nantes), al Prof. Philippe Papon del Instituto IRCOM (Angers, Francia) y a quienes han sido mis profesores durante la Maestría en Lima, muy especialmente a los profesores, Dr. Antonio Brack Egg (1940-2014) y al Dr. Arturo Salazar Larraín de la Universidad San Martín de Porres.

ÍNDICE

	Pág. N°
Portada	1
Título	2
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Índice.....	6
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
I. Descripción de la realidad problemática y formulación del problema.....	12
II. Objetivos de la investigación.....	14
A)Objetivos Generales	14
B)Objetivos Específicos	14
III. Justificación de la investigación.....	14
IV. Limitaciones del estudio.....	16
V. Diseño Metodológico.....	17
VI. Estructura de la tesis.....	18
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes de la investigación	19
1.1.1 Antecedentes internacionales.....	19
1.1.2 Antecedentes nacionales.....	22
1.2 Historia reciente de la Minería Peruana.....	25
1.3 Actualidad de la minería peruana.....	26

1.4	Relación entre minería y comunicación.....	29
1.5	Historia reciente de Compañía de Minas Buenaventura.....	31
1.6	Bases Teóricas	36
1.6.1	Aproximación de la comunicación corporativa.....	37
1.6.2	Aproximación de la comunicación organizacional o empresarial.....	39
1.6.3	Aproximación de la comunicación estratégica.....	42
1.6.4	Aproximación de la comunicación directiva.....	43
1.6.5	Aproximación de la comunicación integral o total.....	44
1.6.6	Enfoque de la minería sustentable o sostenible.....	48
1.6.7	Enfoque del Buen Gobierno Corporativo.....	50
1.7	Definición de términos básicos.....	51
1.7.1	Desarrollo sostenible.....	52
1.7.2	Población.....	53
1.7.3	Esferas, ámbitos o tipos de comunicación.....	54
1.7.4	Gestión o planificación de la comunicación.....	57
1.7.5	Comunicación Corporativa y Comunicación Empresarial.....	58
1.7.6	Comunicación Comercial y Comunicación No-Comercial.....	59
1.7.7	Comunicación interna.....	61
1.7.8	Comunicación externa.....	62
1.7.9	Comunicación social.....	63
1.7.10	Empresa minera.....	65

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

2.1	Diseño Metodológico.....	66
2.2	Procedimiento de muestreo.....	66

2.3	Técnicas de recolección de datos.....	67
2.4	Cronograma de actividades	68
2.5	Aspectos Éticos	69

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1	Presentación general.....	72
3.1.1	Comunicación Directiva, Financiera e Institucional.....	75
3.1.2	Comunicación Corporativa Interna.....	83
3.1.3	Comunicación Social.....	88
3.2	Discusión de los resultados	95

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones.....	117
4.2	Recomendaciones.....	125

CAPÍTULO V FUENTES DE INFORMACIÓN Y ANEXOS

5.1	Fuentes de información.....	133
5.2	Anexos.....	140
	Anexo A: Organigrama General de Compañía de Minas Buenaventura al segundo trimestre del 2015.....	140
	Anexo B: Organigrama de la Gerencia de Administración de Recursos Humanos.....	141
	Anexo C: Mano de Obra General Headcount de Compañía de Minas Buenaventura al primer trimestre del 2015.....	142

Anexo D: La Responsabilidad Social Compartida (RSC) del libro La Minería Responsable, Benavides, 2013.....	143
Anexo E: Guía o Modelo de Entrevista N° 1 dirigida a los funcionarios del área de comunicación.....	144
Anexo F: Guía o Modelo de Entrevista n°2 dirigida a miembros del directorio, vicepresidentes, directores, gerentes, jefes y funcionarios del área de comunicación corporativa interna y comunicación social.....	145
Tabla de formas y herramientas de comunicación interna a llenar.....	146
Guía de Observación de Campo u Observación Directa.....	147

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es conocer la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la función de las esferas de la comunicación de la Compañía de Minas Buenaventura entre junio de 2014 y junio de 2015. El enfoque de nuestra investigación ha sido el método cualitativo, nivel descriptivo, de dimensión social, explicativo y no experimental. Hemos tomado como muestra a catorce funcionarios de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. de una población total de 323 empleados de las Oficinas Centrales de la Compañía en Lima. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista. Las técnicas empleadas fueron la observación de campo, la entrevista semi estructurada, la entrevista en profundidad y la investigación documental comparada de documentación institucional interna y fuentes bibliográficas externas. Al término de nuestro trabajo de investigación hemos llegados a las siguientes conclusiones: la visión de la comunicación que tienen los altos funcionarios de la empresa es una visión parcial que adolece de una claridad conceptual; la visión parcial e incompleta de la función de la comunicación en la Compañía estudiada se ve reflejada en el Organigrama General de la empresa; el flujo de la comunicación dentro de la Compañía es vertical y parcialmente horizontal; existe una simbiosis entre Presidencia Ejecutiva y Comunicación Directiva y entre Vicepresidencia de Finanzas y Administración y Comunicación Financiera; no resulta una práctica positiva para la imagen institucional, colocar a ninguno de los altos funcionarios del Directorio de Minas Buenaventura frente a los medios de comunicación, en relación a temas de conflicto socioambiental que involucren a terceros; la relación existente entre la gestión de la comunicación y las tres esferas de la comunicación identificadas en este estudio es una relación que presenta desafíos de gestión y de organización.

ABSTRACT

The objective of this research work is to know the existing relationship between the management of corporative communication and the performance of the communication areas of the Mining Company Buenaventura between the period of June 2014 and June 2015. The focus of our research has been the qualitative method, the descriptive level of social dimension, of an explaining and non-experimental character. Included in the sample have been fourteen officers of the Compañía de Minas Buenaventura S.A.A of a total population of 323 employees of the Main Offices of the Company in Lima. The tool used for the gathering of data was the interview. The techniques used were the field observation, the semi-structured interview, the in-depth interview, and the compared research of documents of the internal documents of the institution and of external bibliographical sources. The conclusions reached upon completion of our research work are: the vision that the senior officers of the Company have with regard to communication is a partial vision that lacks of a conceptual clarity; the partial and incomplete vision of the role of communication within the studied Company is reflected in the General Organization Chart of the Company; the communication flow inside the Company is vertical and partially horizontal; there is a symbiosis between the Executive President and the Director of Communication, and between the Vice President of Finance and Administration and Financial Communication; it is not a positive practice for the institutional image, to put none of the main officers of the Directors Board of Minas Buenaventura in front of the communication means, with regard to issues of social environmental conflict that involve third parties; the relationship that exists between the communication management and the three communication spheres identified in this study is a relationship that shows challenges of management and of organization.

INTRODUCCIÓN

Una comunicación eficiente es una comunicación integral capaz de respaldar los objetivos estratégicos de la organización hacia sus públicos de interés, internos y externos, y de fortalecer su cultura organizacional hecha de creencias o valores, actitudes y comportamientos. Sin una buena gestión de la comunicación en general resulta muy difícil poder alcanzar la visión de cualquier empresa, así como los objetivos concretos de su misión. Así como hoy en día las empresas se esfuerzan en aplicar modelos de excelencia para el buen gobierno corporativo, también es cierto que las empresas mineras enfrentan además el reto de alcanzar, modelos eficientes de comunicación en pos del objetivo cada vez más urgente y necesario de la sostenibilidad.

Las organizaciones mineras forman parte hoy en día de un desafío complejo; deben lograr la transparencia y la responsabilidad social empresarial, criterios que forman parte de prácticas en pro de un desarrollo sostenible de la minería. Esto es lo que el Estado y la comunidad internacional espera de ellas. Todo ello depende de una gestión eficiente de su comunicación e información corporativa.

Para lograr una gestión eficiente de la comunicación corporativa la regla de oro número uno sigue siendo conocer muy bien la organización en cuestión. Tal como señala Costa (2011), las esferas de la comunicación son algo simbólico e intangible, pero es necesario distinguir estas esferas así como sus flujos formales e informales, verticales y horizontales, sus públicos de interés, internos y externos y las funciones que vienen cumpliendo; para así poder determinar dónde se pueden subsanar las omisiones y cómo se pueden corregir las fallas de todo el sistema orgánico o *corpus* que impide una comunicación más total y horizontal. Una información más coherente y eficiente que lleve a la organización a aumentar

la confianza y a reducir las distancias tanto con sus públicos externos, como con sus públicos internos.

A partir del año 2000, organismos internacionales como el Banco Mundial empezaron a medir el éxito de las empresas mineras en función a ciertos procesos de consulta internacional que incluían estándares medioambientales y estándares de responsabilidad social¹. Estas iniciativas intentaron responder a la preguntas de cómo la minería puede contribuir al desarrollo sostenible y cuál es el papel que una institución como el Banco Mundial debe tener en la promoción de las industrias extractivas. (Glave & Kuramoto, 2007)

Al introducirse estos nuevos objetivos las empresas extractivas y las empresas mineras se vieron obligadas a evaluar y mejorar su cultura organizacional para incluir actitudes y comportamientos favorables a estos altos estándares que exigían los diferentes organismos de la comunidad internacional. La gestión de la comunicación en las corporaciones tuvo también que perfeccionarse para adaptarse al cambio.

Tomando en cuenta que la minería juega un rol fundamental en la vida económica y social del país casi desde el inicio del nuevo milenio, pero con mayor fuerza desde el 2005, resulta fundamental encontrar fórmulas que faciliten y fortalezcan la comunicación del sector minero y validen su presencia en la sociedad civil. En particular, cuando se trata de organizaciones de la talla del grupo Buenaventura que al cierre del primer trimestre del 2015, contaba con 2,793 trabajadores directos; 9,012 trabajadores pertenecientes a empresas terciarias o subsidiarias y 1,094 que trabajan en empresas intermediarias o afiliadas (ver *headcount* Grupo BVN, en Anexos B) , cuyo impacto en la sociedad es muy grande.

Nuestro trabajo tiene como meta determinar, ¿cuál es la relación existente entre la gestión de la comunicación corporativa y la función de las esferas de la comunicación en Compañía de Minas Buenaventura? Y de qué manera las

¹ Nos referimos con esto al Proyecto Minería, Minerales y Desarrollo Sostenible (MMSD) iniciado el 2000 por el Comité de Proyecto Económico Mundial para el Desarrollo Sustentable. El segundo proceso se centró en la Revisión de las Industrias Extractivas (conocida como EIR, por sus siglas en inglés) realizada por el Banco Mundial.

distintas esferas de comunicación en la empresa pueden contribuir en el desafío de la alta dirección de la Organización por alcanzar los altos estándares medio-ambientales y sociales que hoy en día exige el Estado y la comunidad internacional. Confiamos que nuestras conclusiones resulten útiles para el sector minero, tanto privado como público, en servicio de toda la comunidad.

II Objetivos de la investigación

A) Objetivos generales

Conocer la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la función de las esferas de la comunicación de la Compañía de Minas Buenaventura entre junio de 2014 y junio de 2015. Examinar y comprender cual es la visión a largo plazo de la comunicación corporativa.

B) Objetivos específicos

Conocer la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la esfera de la comunicación directiva, financiera e institucional de la Compañía de Minas Buenaventura.

Identificar la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la esfera de la comunicación corporativa interna de la Compañía de Minas Buenaventura.

Determinar la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la esfera de la comunicación social de la Compañía de Minas Buenaventura.

III. Justificación de la Investigación

El impacto que el sector minero tiene en la sociedad civil en su conjunto y en particular en el desarrollo sostenible del Perú es enorme. Hasta diciembre de 2012 jugó un rol decisivo en la economía, siendo el principal sector exportador del país, con el 59% de las exportaciones totales, además de ser el principal pagador

de impuestos, con más de 15% del total de recursos tributarios recaudados y 30% del Impuesto a la Renta corporativa, y donde representó más de 21% de la inversión privada en el 2011.

En aquellos departamentos donde es preponderante es el principal financiador de los presupuestos locales a través del canon y de las regalías. La minería ha adquirido relevancia para explicar la evolución de la inversión nacional. Si bien la producción minera en volúmenes se ha estancado en años recientes, en los próximos años se espera la entrada de grandes proyectos que incrementará el valor agregado del sector que tendrá impactos beneficiosos en la economía (Impacto Económico de la Minería en el Perú, 2012, p. 4).²

Conforme a información de la SUNAT³ proporcionada por su Jefa, la Sra. Tania Quispe, el 15 de enero de 2014 a RPP (Radio Programas del Perú), " la recaudación tributaria en el sector minero cayó en más de S/. 4,000 millones el 2013, una contracción de 46% respecto al año anterior, debido a la reducción del precio de los minerales".

Sin embargo la minería, entendida como una actividad formal y sostenible dentro del Estado peruano y conforme a la legislación vigente, sigue siendo uno de los principales motores de la economía. Para el presente estudio hemos elegido a la Compañía de Minas Buenaventura por tratarse de una organización con una política institucional de responsabilidad social y ambiental expresada en su visión y misión corporativa. Creemos que la investigación de la gestión, así como de la función de las distintas esferas de su comunicación nos ayudará a resolver el reto de poder determinar qué paradigma de comunicación corporativa es el más conveniente y funcional para una empresa dedicada a la minería sostenible.

² Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Junio 2012. Impacto Económico de la Minería en el Perú. Documento elaborado por MACROCONSULT. Recuperado el 3 de febrero 2015 de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones-snmpe/impacto-economico-de-la-actividad-minera-en-el-peru.html>

³ Para mas detalles ver, SUNAT. Memoria Anual de la SUNAT 2014. Recuperado el 10 de agosto 2015 de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/memoria2014.pdf>

La meta de nuestro trabajo es que se convierta en un aporte dentro de los trabajos de tesis e investigaciones que se realicen en torno al tema de la gestión de la comunicación y la minería sostenible. Esperamos que los resultados del mismo sean de gran utilidad no solo para la Organización en cuestión, sino para otras organizaciones de la Gran y Mediana minería que buscan alcanzar los objetivos esenciales del desarrollo sostenible como el desarrollo económico, la equidad social y la protección del medio ambiente. A partir de la Cumbre sobre el Desarrollo Sostenible realizada en Johannesburgo el año 2002, el Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible⁴ establece que las prácticas sostenibles en minería son la transparencia y la Responsabilidad Social Empresarial. Ambos conceptos, el de responsabilidad social y el de transparencia en las informaciones se encuentran necesariamente ligados a la comunicación y dependen de ella.

En dicho sentido, esperamos que nuestro trabajo represente un aporte en el debate sobre cómo organizar y planificar mejor la comunicación para que cumpla un rol estratégico dentro de la gestión corporativa o gestión organizacional, contribuyendo así con los tres niveles de los cuales depende el desarrollo sostenible: el social, el medioambiental y el económico. Todo ello, gracias a un nuevo modelo de comunicación corporativa integral para las empresas mineras, adaptado a las necesidades y a los objetivos⁵ de Desarrollo del Milenio (ODM).

IV. Limitaciones del estudio

La primera dificultad que se presentó a nuestra investigación y que determinó que decidiéramos optar por la realización de una investigación cualitativa basándonos únicamente en las oficinas centrales del grupo Buenaventura en Lima fue el inmenso tamaño del Grupo Buenaventura. Tal y como vemos en el Organigrama

⁴ ONU-UNDESA (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales), SD (División de Desarrollo Sostenible). “Plan de Aplicación de las Decisiones de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible”, capítulo IV. Recuperado el 7 de diciembre 2015 . Disponible en: http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSD_POL_PD/POIspChapter4b.htm

⁵ Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Lograr la enseñanza primaria universal. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Reducir la mortalidad infantil. Mejorar la salud materna. Combatir el VIH/SIDA el paludismo y otras enfermedades. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Para más información consultar: <http://onu.org.pe/que-son-los-odm/>

(Anexo A, al final de este trabajo), el grupo BVN agrupa a varias compañías más, algunas de ellas subsidiarias y otras tan solo afiliadas. De las múltiples compañías que forman parte del grupo y en función a nuestros recursos y presupuesto decidimos elegir para nuestro estudio a Compañía de Minas Buenaventura.

Compañía de Minas Buenaventura cuenta con 2793 empleados en planilla y ocho unidades de operaciones y proyectos a lo largo y ancho de todo el territorio nacional. La población total de las oficinas centrales de Compañía de Minas Buenaventura en la ciudad de Lima es de 323 personas. Evaluamos la situación y decidimos que sí era factible para nosotros investigar una muestra de dicho universo.

La segunda dificultad fue descubrir el hecho que no existía formalmente, es decir en el organigrama, una dirección de comunicación para la empresa. Esto implicaba que tendríamos que descubrir por nosotros mismos cuales eran las áreas desde las cuales emanaba la comunicación y quienes eran los actores responsables de la comunicación, así tuvieran otros títulos y otras funciones, formalmente hablando. Luego debíamos identificar cual era la función de las distintas esferas de la comunicación, en que ámbitos intervenían, hacia qué públicos en particular y utilizando qué canales y herramientas. Como la comunicación corporativa interna, la comunicación financiera externa y la comunicación social interna y externa; no estaban centralizadas en una misma dirección de comunicación, no resultaría sencillo para nosotros reunir la información necesaria. En tercer lugar tendríamos que contrastar la información de una oficina con la información de otra oficina, tratando de conocer y comprender la visión y misión de comunicación global. No aquella que estaba escrita formalmente, sino aquella que los funcionarios y trabajadores compartían. Una de nuestras primeras tareas sería identificar a los actores. Por todas estas razones decidimos que las dos variables con las que trabajaríamos serían: la comunicación directiva o gestión de la comunicación y las funciones de la comunicación empresarial o esferas de la comunicación empresarial. Dado nuestro presupuesto y los recursos que teníamos a nuestro alcance, ambas nos permitirían realizar un estudio cualitativo y descriptivo-explicativo desde un único lugar: las oficinas centrales de la Compañía situadas en la ciudad de Lima.

V. Diseño Metodológico

El enfoque de nuestra investigación ha sido el método cualitativo, nivel descriptivo, de dimensión social, explicativo y no experimental. Hemos tomado como muestra a catorce funcionarios de la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. de una población total de 323 empleados de las Oficinas Centrales de la Compañía en Lima. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista. Las técnicas empleadas fueron la observación de campo, la entrevista semi estructurada, la entrevista en profundidad y la investigación documental comparada. Adicionalmente se analizaron desde un enfoque cualitativo, los resultados de la 1º encuesta, “Las comunicaciones en Buenaventura” proporcionados por la propia Compañía basada en datos que fueron recogidos y procesados en julio de 2014. Hemos tomado en cuenta estos resultados, así como los de nuestro análisis documental a la hora de elaborar nuestras conclusiones.

VI. Estructura de la Tesis

El contenido que se expone en la presente tesis, consta de una introducción y de cinco capítulos. En la introducción se describe la realidad problemática y la formulación del problema, los objetivos, la justificación de la investigación y las limitaciones del estudio. El capítulo I, denominado Marco Teórico incluye los antecedentes de la investigación, la realidad de la minería peruana y la historia reciente de la compañía investigada, las bases teóricas y la definición de términos básicos. En el capítulo II, Metodología de la Investigación, se desarrolla lo concerniente al diseño metodológico, procedimiento de muestreo que incluye las técnicas de recolección de datos, el cronograma de actividades y los aspectos éticos. En el capítulo III, exponemos los Resultados de la investigación y presentamos el análisis o discusión acerca de los mismos. En el Capítulo IV exponemos nuestras Conclusiones y Recomendaciones finales. El Capítulo V es un listado de las fuentes de información e incluye los Anexos que son documentos directamente relacionados con la investigación.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

El resultado de nuestra investigación de fuentes demostró que hasta el 30 de junio de 2015 no existía ninguna tesis doctoral o de maestría en nuestro idioma que tratara la combinación de estas dos variables: comunicación corporativa interna y función de las esferas de la comunicación, en el contexto de una empresa minera. En general se ha publicado muy poco en torno al tema de la comunicación corporativa, organizacional o empresarial en el contexto de una o de varias empresas mineras. Esto es cierto tanto para Latinoamérica como para España. Con el fin de poder subsanar esta aparente dificultad hemos consultado fuentes en inglés, artículos científicos e informes especializados que analizan el tema de la comunicación corporativa dentro del contexto minero.

1.1.1 Antecedentes internacionales

Villena (2013) en la tesis titulada "**La gestión de la comunicación en las empresas de moda españolas**" para optar el grado de doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad de Málaga, España. El objetivo general de esta tesis fue reflejar la situación actual de la comunicación en las empresas de moda en España, lo que implica definir la estructura organizacional de la empresa textil española y delimitar las funciones y características propias de los gabinetes de comunicación del sector. Este trabajo se centró en el estudio comparativo de la gestión de la comunicación en 25 empresas de moda españolas.

La metodología empleada fue mixta: cuantitativa-cualitativa. Se realizó un muestreo teórico, es decir, una selección deliberada y explícita de una muestra que facilita datos muy específicos sobre lo que se pretende estudiar. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 1) El 60% de las compañías de moda analizadas cuentan con un departamento de comunicación propio, lo que supone que el 40% han externalizado este servicio”
- 2) Se puede determinar la profesionalización del gabinete de comunicación en este sector en nuestro país (España), entre finales de los 80s y principio de los 90s, cuando surgen diferentes organismos que promueven y promocionan la marca España en lo que a moda respecta.
- 3) Las herramientas de comunicación más comunes dentro de la empresa de moda son, en la comunicación interna, la Intranet y las reuniones de trabajo. Y las notas de prensa, los comunicados y los dosieres, sin olvidarnos de los desfiles de moda y los showroom, en la comunicación externa.

En este trabajo de investigación cuantitativo-cualitativo se hizo una “selección deliberada y explícita de una muestra que facilita datos muy específicos sobre lo que se pretende estudiar”. A la hora de elegir nuestra muestra hicimos algo muy similar. De otro lado, algunas de las fuentes de información citadas nos ayudaron a enriquecer nuestra investigación acerca de la gestión de la comunicación en general y a puntualizar conceptos y definiciones básicas.

Changing the Game. Communications and Sustainability in the Mining Industry [Cambiando el Juego. Comunicaciones y Sostenibilidad en la Industria Minera], (octubre, 2013). Informe especializado en comunicación minera realizado bajo el auspicio de La Corporación Financiera Internacional, (IFC por sus siglas en inglés) y del Consejo Internacional de Minería y Metales, (ICMM por sus siglas en inglés). Llevado a cabo por un grupo de investigadores del sector privado pertenecientes al Grupo Brunswick y a La Corporación Financiera Internacional, (IFC). La Corporación Financiera Internacional, (IFC por sus siglas en inglés) es una institución mundial creada en 1956, perteneciente al Banco Mundial que cuenta con 184 países miembros en todo el mundo. El Consejo Internacional de Minería y Metales, (ICMM por sus siglas en inglés) es una organización liderada

por directores ejecutivos de la industria dedicada al desarrollo sustentable. En su página institucional en español la organización se presenta de la siguiente manera:

ICMM reúne a muchas de las empresas de minería y metales líderes en el mundo, así como a asociaciones regionales, nacionales y de *commodities*...que están comprometidas a mejorar su rendimiento en el desarrollo sustentable y la producción responsable de los recursos minerales y metálicos que necesita la sociedad” (ICMM en español)

Los autores del informe fueron Josef Skoldeberg y Veronica Nyhan Jones de la Corporación Financiera Internacional (IFC); Maria Figueroa Kupcu y Carole Cable del Grupo Brunswick. El Grupo Brunswick es una empresa de consultoría que se especializa en temas polémicos y relaciones corporativas: una asociación mundial con 23 oficinas en 14 países.

El resultado final del estudio puso en evidencia la necesidad que las compañías mineras comuniquen efectivamente con sus públicos de interés y que colaboren para desarrollar un mejor entendimiento en torno a cómo se puede emplear la comunicación para potenciar los resultados comerciales, así como los esfuerzos en pos de la meta de sostenibilidad. (traducción propia, p. 2).

El estudio se basó en encuestas de investigación y en entrevistas personales. El informe precisa que un grupo de profesionales *senior* de la comunicación especializados en la industria minera trabajó – es decir analizó y procesó- la información (traducción propia, p. 2).

Las conclusiones más resaltantes del estudio son:

- Identificar incentivos y medidas para los empleados que alinean la efectividad de la comunicación con sus propios objetivos comerciales.
- Colaboración con recursos humanos para mejorar el marco de promoción de la carrera de la función comunicativa.

- Formas en las cuales asociar la percepción (de las auditorías) con el precio de las acciones y con las preocupaciones de los inversionistas a la hora de evaluar el valor compartido.
- Seguimiento de la efectividad de las aproximaciones actuales de la comunicación en el tiempo
- Nuevos estudios acerca de como mejorar la alineación –integración- de la comunicación a través de la corporación. (traducción propia, p. 26)

Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R. (1996). *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*. [Cómo crear un clima y una cultura para el cambio organizacional sostenible]. Artículo científico de la revista *Organizational Dynamics*. Este artículo presenta un estudio acerca del clima y de la cultura organizacional en empresas estadounidenses que han atravesado grandes cambios como AT&T, GM, Ritz-Carlton e IBM Rochester. El tema de este artículo interesa indirectamente a nuestra investigación ya que la cultura organizacional, tal y como la definen los autores esta hecha de creencias y valores. Esta idea eje ha guiado nuestro estudio de la esfera de la comunicación institucional, permitiéndonos comprender mejor el impacto que podría tener la visión, la misión y los valores institucionales en la Organización estudiada. Tal y como señalan los autores en las conclusiones de este artículo, la alta dirección es responsable del clima y de la cultura, y por lo tanto del grado en el cual el cambio organización total (TOC, por sus siglas en inglés Total Organizational Change) es implementado y es sostenido en el tiempo. Las prácticas que ellos pongan en práctica y los valores que comuniquen determinaran el clima y la cultura. Sin embargo en AT&T, GM, Ritz-Carlton e IBM Rochester, el cambio solo se enraizó después que la alta dirección dejo de hablar y empezó a actuar (Schneider et al., 2011).

1.1.2 Antecedentes nacionales

Mejía (2013) en la tesis titulada “La responsabilidad social y ambiental en la gestión de las empresas mineras formales en América Latina” tesis doctoral presentada a la Facultad de Contabilidad y Finanzas en la Universidad San Martín de Porres. Lima-Perú.

El objetivo general de este trabajo fue investigar qué relación se da entre la gestión de las empresas mineras formales con los requerimientos de la responsabilidad social y ambiental en América Latina.

La metodología empleada fue el método cualitativo y cuantitativo. La investigación fue de carácter descriptivo y explicativo, no experimental.

Las conclusiones principales de esta investigación fueron las siguientes:

1. El Estado es el responsable de las concesiones mineras, existen proyectos mineros, con grandes inversiones de dinero, que generan divisas al país y soportan la balanza de pagos. El 50% del impuesto a la renta pagado por las empresas mineras es derivado y distribuido por el Ministerio de Economía y Finanzas a los gobiernos regionales y locales los cuales no tienen proyectos de inversión. El Estado dicta leyes y normas para las actividades mineras, pero no son suficientes porque las operaciones mineras producen contaminación ambiental y también existen accidentes dentro de sus actividades.

2. Las empresas mineras no logran ganar la confianza de las comunidades aledañas a las minas, debido a que el sustento de las comunidades es la agricultura y la ganadería, cuya principal fuente de sustento es el agua y los proyectos mineros se encuentran aguas arriba, por lo que las minas con sus operaciones contaminan el agua, el aire, el suelo que tanto afecta la salud de las personas.

Asimismo, cuando se va a realizar un proyecto minero, las comunidades tienen muchas expectativas sobre los beneficios que este les puede aportar, pero estas expectativas no son satisfechas, por lo que se generan los conflictos sociales, en los cuales dentro de los motivos, también está la contaminación ambiental. Las empresas mineras tienen muchos aspectos de responsabilidad social hacia las comunidades, pero no son suficientes.

3. Las empresas mineras tienen sistemas de información, dentro de sus memorias anuales hacen informes respecto a lo ambiental y social, pero les

falta incluir muchos aspectos sociales y ambientales dentro de su contabilidad. (Mejía, 2013).

La recomendación a la segunda conclusión fue la siguiente:

Dentro su responsabilidad Social, las empresas mineras formales, deben ganarse la confianza de las comunidades aledañas, demostrando con hechos que no van a contaminar el ambiente, llegando hasta las zonas donde viven las comunidades, comunicándose con ellas y viendo cuales son las necesidades reales de estas. (Mejía, 2013).

Esta investigación nos ayudó a poder contextualizar y comprender mejor la importancia que tiene el problema de la comunicación para las empresas mineras peruanas formales que a diferencia de las informales buscan cumplir los estándares de responsabilidad social nacionales e internacionales. Nos sirvió para tener presente que tal y como lo precisa la investigadora en su resumen de tesis: “Todos tenemos que participar en la responsabilidad social: El Estado, las empresas mineras, las comunidades, la sociedad”.

El informe de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Impacto Económico de la Minería en el Perú: Documento elaborado por MACROCONSULT, Junio 2012.

Las ideas principales de este informe acerca de la minería peruana son:

1. La minería es el principal sector exportador
2. La minería ha triplicado su importancia a 14.5% del PBI
3. Principal contribuyente con más de 30% de rentas de empresas.
4. Principal financiador de presupuestos en departamentos mineros.
5. Ha permitido financiar la expansión reciente de inversión pública.
6. La minería es uno de los sectores económicos que más invierte.
7. La minería involucra a más de 820 mil trabajadores directos e indirectos.
8. La entrada de un gran proyecto genera impactos importantes.
9. El ingreso de las personas en los distritos mineros sería poco más de 50% mas alto que en los distritos no mineros.

Este informe nos sirvió como referente para el marco teórico en el tema de la minería.

1.2 Historia reciente de la minería peruana

Desde el año 1990 y al menos hasta el 2008 el Perú experimentó un boom minero, “La producción se multiplicó, mientras el valor de las exportaciones mineras se incrementó en más de 1,000% llegando a más de 17,000 millones de soles en el año 2007. Este ciclo expansivo fue liderado por la gran minería”⁶ (Damonte, 2009, p.2) De acuerdo al MINEM la Gran Minería agrupa a las organizaciones mineras “que tienen mayor incidencia en la economía nacional ya que sus productos tienen gran demanda internacional” y que “por su volumen de producción (tienen una capacidad instalada de producción y beneficio mayor a 5000 TMD⁷), aportan mayores montos de tributos y contraprestaciones. Asimismo, por la magnitud de su producción, los titulares mineros de este estrato adquieren bienes y servicios que dinamizan en buena medida la economía local, regional y nacional”⁸

Producción minera metálica por productos en el Perú, años 2007 y 2008

Producto	2007	2008	Variación %
Oro (Gr. F.)	170 127 539	179 870 473	5,73
Plata (Kg. F.)	3 493 909	3 685 931	5,50
Hierro (TLF)	5 103 597	5 160 707	1,12
Zinc (TMF)	1 444 354	1 602 597	10,96
Cobre (TMF)	1 190 274	1 267 867	6,52

⁶ Desarrollo Minero Transnacional y Desigualdad Social: políticas corporativas y comunidades campesinas en los Andes peruanos. Damonte, Gerardo. 2009. Recuperado de <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/04bibliodes.pdf>

⁷ TMD: Tonelada Métrica Día.

⁸ Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Revisado por MINEM. *Minería Peruana: Contribución al Desarrollo Económico y Social*, 2010. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/LIBROS/CONTRIBUCION2.pdf>

Plomo (TMF)	329 154	345 109	4,85
Estaño (TMF)	39 019	39 037	0,05
Molibdeno (TMF)	16 787	16 721	-0,39

Cifras reportadas a Noviembre de 2009. Fente MINEM/DGM. Elaboración: IIMP

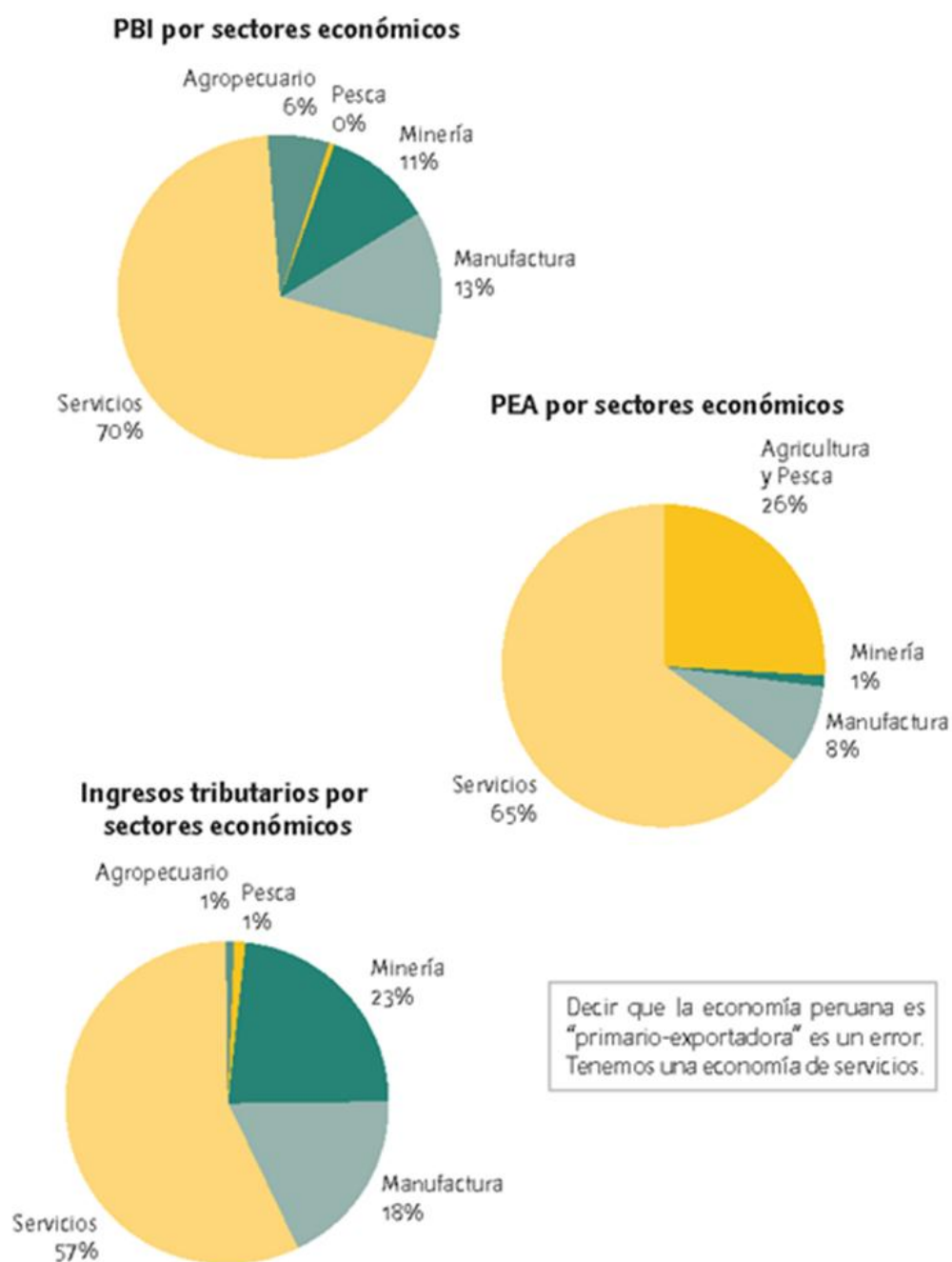
El sector minero en el Perú (2001-2011)

El sector minero en el Perú (2001-2011)	
9%	Del PBI nacional
18%	Del PBI regional
59%	Exportaciones nacionales
20%	De los ingresos tributarios corporativos
40%	Del impuesto a la renta corporativo
3%	Del PBI nacional equivalente de sus compras

Benavides (2013) p.17

1.3 Actualidad de la minería peruana

A continuación presentamos tres gráficos tomados del libro “La Minería Responsable y sus aportes al desarrollo del Perú”, Benavides (2013), con información del INEI, MINTRA y SUNAT que muestra el PBI por sectores; la PEA por sectores económicos y los ingresos tributarios por sectores económicos en el Perú para el año 2011.



Benavides (2013) pp. 17-18

Fuente: INEI, MINTRA, SUNAT, 2011.

Los gráficos de La Minería Responsable (Benavides, 2013) demuestran por un lado que la economía peruana no es primario extractiva, sino una economía terciaria o de servicios donde la minería llegó a representar el 11% de nuestro PBI, aportando el 23% de los ingresos tributarios al Estado peruano hasta el año 2012. De otro lado es fundamental anotar que en la actualidad, aproximadamente un 74% de los conflictos socioambientales tienen su origen en la actividad minera. Conforme al Reporte de Conflictos Sociales N°123 de mayo del 2014⁹, publicado por la Defensoría del Pueblo, órgano autónomo del Estado peruano, de los 135 conflictos socioambientales activos y latentes registrados durante el mes de mayo, el 74,1% (100 casos) corresponde a conflictos relacionados con la actividad minera; le siguen los conflictos por actividades hidrocarburíferas con 12,6% (17 casos). A continuación el cuadro de distribución de conflictos socioambientales por tipo o actividad:

**Conflictos sociales de acuerdo a tipo o actividad – mayo 2014
(reporte N°123)**

Tipo	N° de casos
Socioambientales	135
Asuntos de gobierno local	23
Demarcación territorial	16
Asuntos de gobierno nacional	10
Comunales	9
Laborales	8
Otros	6
Asuntos de gobierno regional	5
Total	212

El cuadro nos revela que actualmente en el Perú existe una marcada tendencia a que la mayor parte de los conflictos socioambientales estén relacionados a la actividad minera. Esta tendencia no ha declinado durante los últimos dos años, tal

⁹ Para más información ver la referencia acerca de este reporte N°123 al final del trabajo.

como lo demuestra el Reporte de Conflictos Sociales N° 135 de mayo del 2015 (un año más tarde) donde los conflictos socioambientales ocuparon el 67,8% (143 casos) del total de conflictos registrados en el mes. El segundo lugar lo ocuparon los conflictos por asuntos de gobierno local, con 10% (21 casos) y el tercero los conflictos por demarcación territorial, con 7,1% (15 casos).

Conflictos sociales de acuerdo a tipo o actividad – mayo 2015 (reporte N°135)¹⁰

**Cuadro N.° 10:
PERÚ: CONFLICTOS SOCIALES, SEGÚN TIPO, MAYO 2015
(Número de casos)**

Tipo	N.° casos	%
TOTAL	211	100.0%
Socioambiental	143	67.8%
Asuntos de gobierno local	21	10.0%
Demarcación territorial	15	7.1%
Comunal	10	4.7%
Asuntos de gobierno nacional	8	3.8%
Otros asuntos	5	2.4%
Laboral	5	2.4%
Asuntos de gobierno regional	4	1.9%
Cultivo ilegal de coca	-	0.0%
Electoral	-	0.0%

Fuente: Defensoría del Pueblo - SIMCO

De los 143 conflictos socioambientales activos registrados por este organismo del Estado para el mes de mayo del 2015, el 66,4% (95 casos) corresponde a conflictos relacionados a la actividad minera; le siguen los conflictos relacionados a actividades hidrocarburíferas con 14,7% (21 casos).

Todo esto nos plantea la necesidad de averiguar de qué manera y en qué medida se puede o no se puede contribuir con los tres ejes importantes para toda empresa que practica la minería sostenible: la política medioambiental, la política de relaciones comunitarias y la gestión corporativa desde el campo de acción de la comunicación social y estratégica.

¹⁰ Para más información ver la referencia acerca de este reporte N°135 al final del trabajo.

1.4 Relación entre minería y comunicación

Con el advenimiento del Internet y de las políticas de transparencia en las comunicaciones, la necesidad que las compañías mineras tienen de fortalecer su identidad a través de una comunicación efectiva con sus públicos de interés internos y externos es crucial.

Según el informe especializado *Changing the Game. Communications and Sustainability in the Mining Industry* [Cambiando el Juego. Comunicaciones y Sostenibilidad en la Industria Minera] llevado a cabo en octubre de 2013 por la Corporación Internacional de Finanzas (IFC por sus siglas en inglés), organización asociada al Banco Mundial, el Consejo Internacional en Minería y Metales (ICMM, por sus siglas en inglés) y el Grupo Brunswick, los profesionales especializados en comunicación de la industria minera revelan que la comunicación puede ser utilizada para contribuir con los resultados comerciales así como para apoyar los esfuerzos de las empresas mineras en alcanzar la sostenibilidad. Gracias a este informe la comunicación comienza a ser vista por los miembros de la industria minera como un valor añadido a largo plazo con un nuevo rol y un nuevo valor añadido a las demás funciones. Entre ellas la de acompañar la prevención y gestión de los conflictos sociales y medioambientales optimizando los esfuerzos por alcanzar la sostenibilidad.

Este informe que fue realizado a las siguientes quince compañías mineras: African Barrick Gold, Anglo American, AngloGold Ashanti, Barrick Gold, Codelco, Freeport-McMoRan, Glencore Xstrata, Minera Yanacocha, MMG, Newmont, Nyota Minerals, Oyu Tolgoi, Rio Tinto, Teck Resources y Vale reveló también que:

sin importar la estructura... todas las compañías están debatiéndose en torno a la necesidad de evolucionar de comunicaciones reactivas ad-hoc hacia un modelo más proactivo y estructurado, capaz de involucrarse en diálogos con los grupos de interés y de anticipar problemas antes que estos aparezcan. Este desafío anticipa una colaboración más cercana y estratégica entre la comunicación y otras funciones del negocio como aquellas del área de operaciones, recursos humanos, área legal, gestión ambiental, gestión de riesgos, el área de compras y relaciones

comunitarias. Las compañías están buscando formas de asegurarse que la información circule dentro del grupo y que si viaja en cascadas hacia arriba; también lo haga hacia abajo, para así poder estar alertas ante cualquier riesgo y oportunidad emergente (traducción propia, p. 7)

Esta tendencia mundial aún no se consolida en el Perú donde la experiencia demuestra que la mayoría de empresas mineras no ve la necesidad de contar con un departamento o división de comunicación y que al ser así subcontratan los servicios de empresas de comunicación, externas a la organización. La comunicación aún es vista como una función secundaria, supeditada a las necesidades de ciertos departamentos como el de ventas, marketing, recursos humanos, seguridad, operaciones y gestión ambiental o social. Pero no como una función holística y transversal manejada desde la más alta dirección. Este enfoque incompleto y secundario del rol de la comunicación lleva a ciertas organizaciones a utilizarla a destiempo y a no planificar su comunicación en concierto con el plan estratégico de desarrollo o el plan general de la empresa.

Dentro este mismo informe, los autores explican que existen organizaciones mineras donde la comunicación forma parte de una estructura piramidal; otras tienen sistemas descentralizados. Hay muchas variedades y variaciones.

En la mayoría de compañías, las comunicaciones han ganado un asiento en la mesa directiva y su rol está evolucionando. Sin embargo, la función carece de formalización, moldes de carrera e indicadores de negocio de otras funciones de servicio tales como recursos humanos, área legal y relaciones ambientales y comunitarias (traducción propia, p. 7).

En la presente tesis identificaremos las distintas esferas o niveles de comunicación empresarial existentes en Compañía de Minas Buenaventura en función al modelo de gestión corporativa.

1.5 Historia reciente de Compañía de Minas Buenaventura

Compañía de Minas Buenaventura fue fundada por Alberto Benavides de la Quintana en 1953 y acaba de celebrar el año 2013 su 60º aniversario. Desde Julcani adquirida en 1953 hasta Breapampa, cuyas operaciones se iniciaron a mediados del 2012, son propiedad de Buenaventura al 100% un total de nueve minas, distribuidas en diversas regiones del país, en las grandes altitudes de las Cordilleras de los Andes. La compañía realiza en la actualidad operaciones directas en: Julcani, Orcopampa, Uchucchacua, La Zanja, Breapampa y Mallay. Se encuentran en fase de proyecto Tambomayo y San Gabriel (Chucapaca). De todas estas minas extrae fundamentalmente oro y plata así como otros metales (zinc, plomo y cobre) En el proyecto minero San Gabriel, el mayor yacimiento aurífero descubierto por Buenaventura en los últimos diez años, después de Yanacocha, la compañía cuenta con el 100% de propiedad desde el 18 de agosto del 2014, y continuará explorando para la extracción de oro, plata y cobre. Asimismo Buenaventura interviene en unidades operadas por terceros como es el caso de Coimolache y La Zanja.

Desde sus inicios, Buenaventura se ha concentrado en la exploración y explotación en sus propias operaciones y en asociación con terceros (empresas subsidiarias y afiliadas) Esto significa que la compañía cuenta además con acciones en otras empresas afiliadas. Las empresas con las que actualmente se encuentra asociada son Minera Yanacocha S.R.L donde cuenta con el 43.65% de participación accionaria (en asociación con *Newmont Mining Corporation*), la Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A, una de las productoras de cobre peruano más importantes donde cuenta con el 19.58% de participación accionaria y Compañía Minera Coimolache S.A. donde cuenta con el 40.10% de participación accionaria. Forman parte también del grupo Buenaventura las empresas subsidiarias donde la compañía cuenta con una participación mayoritaria. Este es el caso de Minera La Zanja S.R.L. donde cuenta con el 53.06% de participación accionaria, Sociedad Minera El Brocal S.A.A. donde cuenta con el 54.07% de participación accionaria, El Molle Verde S.A.C. donde cuenta con el 100% de participación, Procesadora Industrial Río Seco S.A donde cuenta con con el 100% de participación, Consorcio Energético de Huancavelica S.A. (Conenhua) donde cuenta con el 100% de participación y por último Buenaventura Ingenieros S.A. (BISA) donde cuenta con una participación accionaria del 100% .

En el siguiente mapa podemos apreciar la localización geográfica de sus operaciones y proyectos mineros en el Perú actualmente.

Mapa de Operaciones y Proyectos de Minas Buenaventura



Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2014-BVN.pdf (p.13)

Cifra de Negocios de Buenaventura entre los años 2004 y 2012 en millones de dólares, incluyendo las empresas afiliadas Yanacocha y Cerro Verde:



Fuente: www.buenaventura.com

Utilidad Neta de Buenaventura entre los años 2004 y 2012 en millones de dólares:



Fuente: www.buenaventura.com

Buenaventura es una compañía minera de nivel mundial y una de las principales productoras de oro y plata globalmente. Se trata de la mayor compañía minera de Perú cotizada en bolsa de valores, cotizada en la Bolsa de Lima desde 1971 y en la Bolsa de Nueva York desde 1996. La compañía cuenta con cinco unidades de operación minera, dos unidades de proyecto, más de 12,000 trabajadores y una utilidad neta que en el ejercicio 2012 ascendió a US\$684.7 millones de dólares. El grupo Buenaventura - que incluye a la Compañía y a sus empresas subsidiarias -

forma parte del más selecto grupo de empresas peruanas con un accionariado internacional de más del 50% hasta la actualidad. Desde el año 1996 la compañía está inscrita en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) habiendo alcanzado un volumen de negociación de 236.3 millones de acciones de depósito americanas (ADS) durante el año 2012 (Memoria Anual de Buenaventura, 2012). Esta organización ocupa uno de los primeros lugares en la producción de oro y plata a nivel mundial. Es propietaria de dos minas subterráneas de oro en rápido crecimiento y de la cuarta mina de plata más importante del mundo. Es dueña del 43.65% de acciones de Yanacocha, la mina de oro de mayor envergadura en América Latina y también la más rentable del mundo. Tiene un protagonismo internacional y un protagonismo nacional de más de seis décadas generando un impacto decisivo en el desarrollo humano y económico de un gran sector de la sociedad.

Filosofía y responsabilidad social

La filosofía de Compañía de Minas Buenaventura está basada en la fortaleza de su carácter, un carácter visionario forjado desde sus inicios en medio de un doble reto, planteado de un lado por la exigencia cotidiana de la actividad minera y de otro por el avance de la ciencia y la tecnología. En el libro homenaje: “Minas Buenaventura 60 años de Historia: 1953-2013” la empresa define su carácter en los siguientes términos:

...no es exagerado decir que esta exigencia en la exploración que le impuso Julcani a Buenaventura ha definido también el carácter de la empresa...Al mismo tiempo que la búsqueda permanente y la investigación geológica, la compañía ha seguido dos determinaciones: la optimización del tratamiento del mineral y la implementación de una infraestructura que favoreciera la producción, sin escatimar en los esfuerzos técnicos. Y a veces corriendo grandes riesgos (p. 47)

Para Buenaventura la Responsabilidad Social es un compromiso que la empresa comparte junto con el Gobierno central, los gobiernos locales, los gobiernos regionales, las universidades, ONG, comunidades y sociedad civil en búsqueda de un objetivo común de desarrollo sostenible e inclusivo.

Dentro de este nuevo enfoque de Responsabilidad Social Compartida (RSC) las gestiones de la empresa incluyen el respeto por la conservación del medio ambiente, el cuidado por la salud y seguridad de los trabajadores y el apoyo al desarrollo sostenible de las comunidades y poblaciones aledañas a las unidades mineras.

1.6 Bases Teóricas

Como marco teórico dentro del campo estricto de la comunicación corporativa, empresarial u organizacional -los tres términos son sinónimos, de acuerdo al Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas (Martin, 2004), hemos tomado como base cinco aproximaciones teórico académicas de la comunicación:

- a) la comunicación corporativa
- b) la comunicación organizacional o empresarial
- c) la comunicación estratégica
- d) la comunicación de dirección
- e) la comunicación integral.

Estas cinco aproximaciones nos han resultado útiles a la hora de delimitar los ámbitos de la comunicación corporativa interna y de la comunicación corporativa externa. Así también las coincidencias o diferencias entre comunicación corporativa y comunicación empresarial, según el autor estudiado. Y las clasificaciones de las distintos tipos de comunicación según los distintos enfoques o modelos teóricos existentes. También nos han ayudado a dilucidar cuáles eran los ámbitos o funciones de la comunicación corporativa y las relaciones entre la gestión de la comunicación y cada uno de sus ámbitos. Por último nos han ayudado a distinguir, al menos en la teoría las funciones de la comunicación corporativa interna de las funciones de la comunicación social.

Para poder analizar la comunicación social de la empresa y en particular su visión global de corporación así como su visión de responsabilidad social nos han

resultado muy instrumentales varios autores. Entre ellos Martin (2004), De Urzaiz (1997), Coloma (2012) y Mejía & Newman (2011). En cuanto a lo que es visión y cultura organizacional nos han resultado útiles los aportes del gurú estadounidense, Vik (2013).

La definición de "Desarrollo Sostenible" publicada en los acuerdos internacionales a los cuales han llegado los países firmantes en las últimas Cumbres Mundiales sobre Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas -en todo lo que se refiere a minería sostenible y a su actividad- nos han servido como marco conceptual y como referencia a lo largo de todo el trabajo de tesis. Estos acuerdos pertenecen a la Cumbre de Johannesburgo de 2002, ratificados en la Cumbre de Río 2012, así como en la Cumbre de Lima de 2014.

1.6.1 Aproximación de la comunicación corporativa

En cuanto a la comunicación corporativa se refiere es evidente que en castellano, y también en catalán, el autor que más artículos académicos y libros ha publicado respecto al tema de la comunicación corporativa y fundador de la corriente *DirCom* en España es el español Joan Costa. En su libro *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Costa (2009) describe el nuevo modelo de comunicación empresarial en los siguientes términos:

La comunicación empresarial debe ser comprendida en su naturaleza vectorial y al mismo tiempo transversal. Y dejar de ser considerada como una clase de acción aislada, independiente de las demás formas de acción como son la gestión de las tareas por personas y su desarrollo, la gestión de los recursos financieros y técnicos, la gestión productiva, comercial, etc. Si todos los recursos del que dispone la organización son gestionados, la comunicación no es solo un recurso más, sino que debe de ser congruente forzosamente con la estrategia general de la empresa y establecer, a partir de aquella la estrategia comunicativa. Ella abarca la *acción factual*: la de los hechos, los actos, la realidad, la conducta global a los cuales la *acción comunicacional* expresa, da sentido y los difunde. Es la acción de los mensajes, las relaciones, la cultura institucional compartida, los valores. (p. 18).

Según Costa (2003, pp. 45-51) existe una diferencia entre el término empresa y el adjetivo corporativo “que se entienden a menudo como sinónimos....cuando en realidad no lo son” El término empresa, según explica Costa, semánticamente va asociado a la acción de emprender, acción gracias a la cual nace la empresa como producto de lo que se ha emprendido, acto de naturaleza institucional. La empresa sería implícitamente un organismo vivo, un organismo social, una organización. “Este aspecto liga a la empresa con la idea de sistema...” (Costa, 2003) ya que la Sistémica de acuerdo a este autor es “una ciencia fusionada con la ciencia de la comunicación o de la información y, asimismo, con las ciencias de acción”. (Costa, 2003)

De otro lado, los términos corporación y corporativo “está(n) fuertemente marcado(s) por el *corporate anglosajón*, y su explicación es bastante más complicada que la de empresa. Tendremos que considerar este término desde dos puntos de vista: el *económico-administrativo...* y el *etimológico* que es el menos extendido” (Costa, 2003, p. 46) Si ambos términos comunicación empresarial y comunicación corporativa se emplean indistintamente en la actualidad es en primer lugar como consecuencia de una influencia del inglés en la utilización del término *corporate* y porque además como señala Costa (2003) hemos aceptado la evidencia de su generalización. Sin embargo “la razón principal es que ha restituido su sentido original en la etimología latina: corporativo viene de corpus. Es decir designa una realidad total” (Costa, 2003).

De esta manera, se complementan el sentido de empresa - emprendimiento, proacción - con el de corporativo- que remite al sustantivo corpus, sistema biológico, integral, irreductible). Las comunicaciones – empresariales o corporativas- han de seguir este modelo holístico. Las comunicaciones deben integrarse. (Costa, 2003, p. 51).

Tabla de valores semánticos de las comunicaciones empresariales o corporativas¹¹

Fuente: Imagen Corporativa en el Siglo XXI (Costa, 2003, p. 51)

¹¹ El título de la tabla “Tabla de valores semánticos de las comunicaciones empresariales o corporativas” no figura en el libro de Joan Costa y es de redacción propia, para clarificación y comprensión de esta tabla.

Empresarial Concepción socioeconómica	Relativo a la empresa Emprender, organización, objetivos, riesgo, gestión de los recursos.
Corporativo Idea de <i>corpus</i> en su etimología latina	Totalidad, integralidad, holismo, unidad intrínseca, organismo, sistema...

Para el catedrático holandés Van Riel (1997 y 2005), otro de los mayores pensadores contemporáneos de la comunicación corporativa, esta comprende tres tipos o formas de comunicación: la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección. Según este autor holandés, catedrático y Director del Centro de Comunicación Corporativa de la Universidad Erasmus de Rotterdam, la comunicación es “una herramienta de gestión valiosa, sino indispensable” que contribuye al lado de la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos al logro de los objetivos de la empresa. (Van Riel, 1997 y 2005)

Dentro de los tipos de comunicación corporativa por él señalados, la comunicación de dirección es la más importante (Van Riel, 2005).

1.6.2 Aproximación de la comunicación organizacional o empresarial

De acuerdo a Kreps (1995), la comunicación organizacional tiene tres acepciones: “es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño”; “(es) una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio”. Para terminar, la comunicación organizacional,

...se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: Comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos,

gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad. (Kreps, 1995, p. 31).

Según Kreps (1995) y Krohling (1986), la comunicación organizacional comprende la comunicación administrativa, la comunicación institucional y la comunicación mercadológica.

Comentando la definición de Krohling (1986) de comunicación organizacional, Kreps precisa que esta definición sugiere los siguientes elementos:

- Comunicación interna.
- Comunicación con el entorno
- Mensajes de todo tipo (administrativos, institucionales, mercadológicos, etc.)
- Utilización de todos los medios posibles.
- Objetivos, políticas y contenidos.
- Cultura organizacional (Kreps, 1995, p. 32).

Por último, si necesitamos estudiar la comunicación dentro de una organización debemos tener presente que “la unidad de análisis, no es una cosa, una máquina, una persona, o un acontecimiento aislado sino: la relación entre personas; y la relación de personas con su ambiente interno y externo (donde) el medio para esa relación, es la comunicación”. (Kreps, 1995, p. 33).

También para Costa (2011), existen tres esferas de la comunicación, la esfera institucional, la esfera organizacional y la esfera mercadológica, cuyo epicentro es la figura del *DirCom* que gestiona los tres ámbitos.¹²

En relación a la función de las esferas de la comunicación dentro de una organización, es importante señalar que la opinión de los distintos investigadores

¹² Desarrollaremos con mayor amplitud las tres esferas de la comunicación según Costa (2011) en el epígrafe de “Definición de términos básicos” (pp. 51-52)

españoles no coincide y que ha ido evolucionando en el tiempo. Es así como de tres se pasa a cuatro funciones, según el autor estudiado.

Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008) de la Universidad Autónoma de Barcelona, desarrollan en su libro "La planificación de la comunicación empresarial", una clasificación de cuatro funciones para la comunicación organizacional. La asociación DIRCOM de España, recoge esta clasificación, aplicable en teoría, a toda empresa o corporación. Según esta asociación española, las cuatro funciones que cumple la comunicación serían:

1. La comunicación de marketing, que define la política de comunicación de marketing y diseña las estrategias adecuadas, de acuerdo con la política global de imagen y de comunicación de la empresa. Orientada hacia los públicos externos de la comunicación.
2. La comunicación institucional, que se ocupa de definir la política de comunicación institucional y diseñar las estrategias adecuadas. Orientada hacia el público externo de la empresa. Gestiona los intangibles: la identidad, la imagen, la marca, la cultura y la reputación.
3. La comunicación interna, que define la política de comunicación interna y diseña las estrategias adecuadas, de acuerdo con la política global de imagen y de comunicación de la empresa. Orientada hacia los miembros de la organización, tiene como objetivo implicarles en el desarrollo de su visión estratégica, proyectar una imagen positiva y favorecer la adecuación a los cambios de entorno.
4. Relaciones con los medios, que gestiona las relaciones con los distintos medios de comunicación. Sus funciones son: captar información para facilitarla a la alta dirección y para suministrar la materia informativa a los medios, además de elaborar y difundir la información a través de los soportes informativos.

A diferencia de Krohling (1986), Kreps (1995) y Costa (2011); la asociación DIRCOM de España reconoce una clasificación con cuatro funciones donde a la comunicación mercadológica, la comunicación institucional y la comunicación organizacional o administrativa se le añadiría una cuarta: la comunicación con los

medios de comunicación. Esta esfera que es parte de la comunicación externa de las otras tres (la mercadológica, la institucional y la organizacional), no soluciona el problema de las empresas mineras, donde a la comunicación institucional y a la comunicación organizacional se le añade una tercera esfera que sería la de una comunicación pública y socioambiental.

Por último, Llacuna & Pujol (2003), en su documento para el Ministerio de Asuntos Sociales y Trabajo de España, “La comunicación en las organizaciones” concluyen que

Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

1.6.3 Aproximación de la comunicación estratégica

Según Scheinsohn (2009), consultor y catedrático internacional, *Master Trainer* y *Coach Senior* de dirigentes, líderes, organizaciones y equipos de Alta Dirección, profesor titular de la Universidad Francisco de Vitoria, fundador y creador del concepto “comunicación estratégica”:

Comunicación Estratégica® comporta un marco ético, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional. Aborda la gestión integral de la comunicación instalándola en la alta dirección, desde donde surge la función del DirCom, dando un paso adelante respecto de enfoques reduccionistas y en relación a la jerarquización de la posición. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, que es imprescindible diferenciar de la comunicación de nivel táctico. En definitiva Comunicación Estratégica® propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Conforme al modelo que propone Scheinsohn (2009), **Comunicación Estratégica®** propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe. Algunos ejemplos de comunicaciones de nivel táctico:

- . Publicidad
- . Promoción
- . Sponsoring
- . Relaciones Públicas
- . Difusión Periodística
- . Lobbying
- . Comunicación con los empleados
- . etc.

Así, **Comunicación Estratégica®** procura delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas así como un sistema integrador, sinérgico y coherente.

Esta propuesta de Scheinsohn viene difundándose desde los años 90 y encontramos que se complementa con el modelo de comunicación corporativa y directiva de Joan Costa ya que le añade el concepto de estrategia global a la meta de alcanzar un modelo de comunicación integral.

1.6.4 Aproximación de la comunicación directiva

Dentro de este campo de la comunicación directiva, así como también dentro del campo de la comunicación corporativa uno de los mayores pensadores e investigadores ha sido hasta la fecha el catalán Joan Costa de la Universidad Autónoma de Barcelona director del *Joan Costa Institute*¹³, cuyo radio de influencia llega a muchas universidades y facultades de Ciencias de la Comunicación de América Latina. La corriente *DirCom* de Costa también ha llegado al Perú. La Maestría Internacional en Dirección de Comunicación Empresarial - *DirCom* de la UPC, Universidad Peruana de Ciencias, es una prueba latente del compromiso existente en nuestro país por formar a

¹³ Joan Costa Institute es una organización sin fines de lucro presente en once países incluido Perú y con sede en España.

profesionales de la comunicación que tengan la responsabilidad de diseñar y gestionar estrategias de comunicación, desde la dirección.

En su libro *El ADN del DirCom* (Costa, 2011), el autor explica como el *DirCom* tiene a su cargo la gestión de las comunicaciones que serán previamente diseñadas por él para las tres esferas de la comunicación: la esfera institucional (relaciones corporativas, imagen corporativa, desarrollo corporativo); la esfera organizacional (cultura corporativa, comunicación interna, gestión del conocimiento) y la esfera mercadológica (publicidad, marketing, *branding*, promoción comercial).

En su obra “Comunicación Corporativa” de 1997, reeditada en 2005, Van Riel precisa que “comunicación de dirección es la comunicación entre la dirección y los públicos objetivo internos y externos” (2005). Además anota que “la comunicación de dirección es la más importante” de todas y que “...cada vez más gente está convencida de que el éxito de las comunicaciones a menudo depende de (la) dirección”. (Van Riel, 2005).

La responsabilidad de la comunicación (directiva) alcanza a todos los niveles de una organización. No solo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección (quienes), utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

- 1- Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización;
- 2- Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización;
- 3- Inicio y dirección del proceso de cambio; y
- 4- Dar poder y motivación a los empleados (Pincus, Robert, Rayfield, y DeBonis, 1991)

(Van Riel, 2005, p. 9).

1.6.5 Aproximación de la Comunicación Integral o Total

En su libro “Comunicación Corporativa”, Van Riel (1997 y 2005) cita el modelo de comunicación total propuesto por el catedrático e investigador

finlandés de la Universidad de Helsinki, Leif Aberg (1990)¹⁴. Según Aberg, “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización”. El investigador clasifica en cuatro, las funciones de la comunicación dentro de una organización:

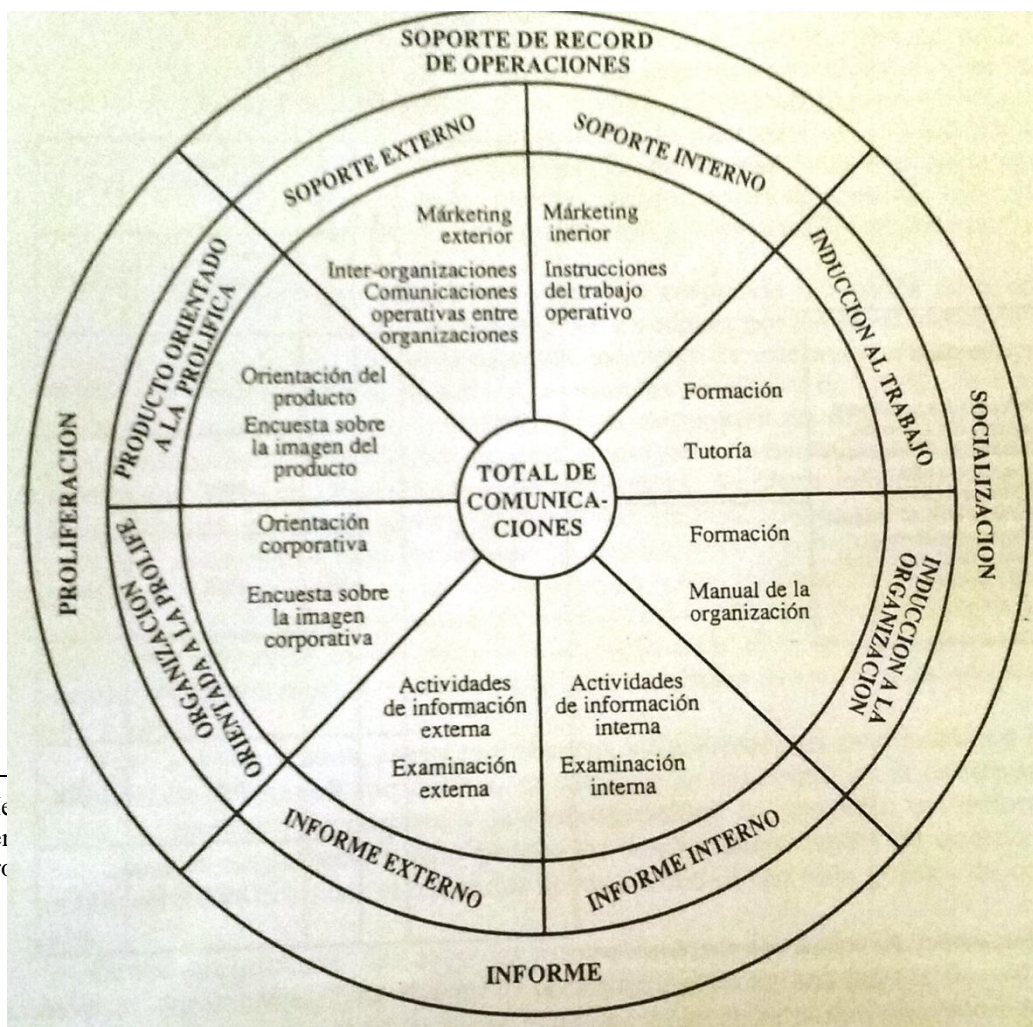
- 1- apoyar las operaciones centrales internas y externas (regular)
- 2- definir a la organización y orientación de producto (persuadir)
- 3- informar al público interno y externo (informar)
- 4- socializar a los individuos en la organización (integrar)

(Aberg, 1990).

“Para Aberg, “comunicación total” significa que estas cuatro formas de comunicación deben coordinarse para que la comunicación contribuya eficazmente a conseguir los objetivos de la organización” (Van Riel, 2005, p. 19).

Bajo este modelo de comunicación total o integral, la comunicación empresarial debe estar centralizada y de ella deben emanar todas las demás comunicaciones internas y externas, comerciales y no comerciales.

El campo de la comunicación total según Aberg (1990)



¹⁴ He
Aber
repro

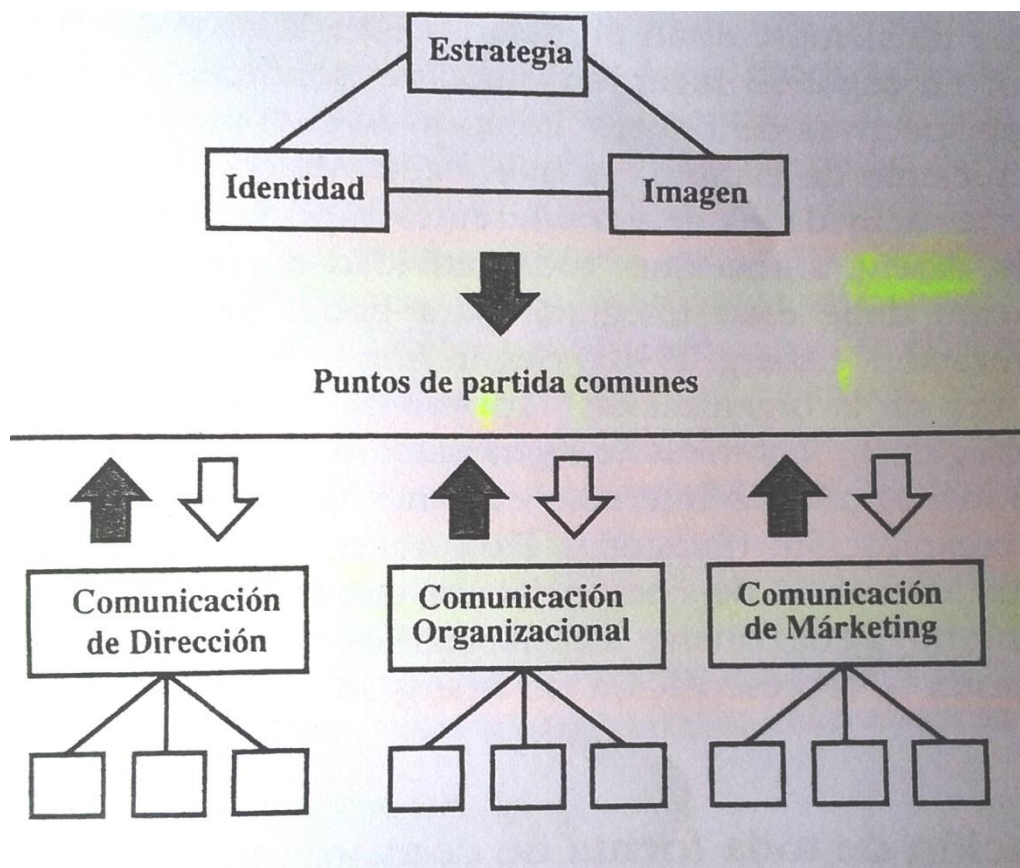
E.G.
w y
grafía.

Fuente: Comunicación Corporativa (Van Riel, 2005, p. 18)

A partir del gráfico se precisa que:

... toda forma de comunicación es considerada para la potencial orquestación hacia la orquestación total. La filosofía base que fundamenta esta idea podría describirse como *“la que dirige la política de comunicaciones de la empresa desde dentro del triángulo “estrategia corporativa – identidad corporativa – imagen corporativa”*. Los representantes de las diversas especialidades en comunicación desarrollan en conjunto los "puntos de partida comunes" (PPC), derivados directamente de la estrategia de comunicación elegida (Van Riel, 2005, p.19)

Tabla de Puntos de Partida Comunes de la Comunicación Total



Fuente: Comunicación Corporativa (Van Riel, 2005, p. 20)

Si aplicamos el modelo de Van Riel a una organización minera, las áreas o esferas establecidas serían la comunicación de dirección, la comunicación organizacional y la comunicación socioambiental, interna y externa para las tres áreas o funciones de la comunicación. Nos veríamos obligados a omitir el área de comunicación de marketing ya que la mayoría de veces las organizaciones mineras no cuentan con esta área o esfera de comunicación comercial, y en cambio sí cuentan con una división de gestión social o gestión medioambiental, razón por la cual nos veríamos en la necesidad de añadir al cuadro del Dr. Van Riel, un área o esfera de comunicación socioambiental.

Los representantes de las distintas especialidades en comunicación, –comunicación de dirección, de organización y de marketing—tendrían la responsabilidad de desarrollar en conjunto los puntos de partida común (PPC) para una estrategia comunicacional global o total (Van Riel, 2005).

De acuerdo al concepto de Comunicación Integral, este va unido a una revolución continua en la gestión y cultura empresarial (nuevas tecnologías, nuevos mercados, estrategias...) La evolución de la empresa ha hecho necesaria la definición de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan hoy los nuevos escenarios. Esta evolución requiere una comprensión de la comunicación en su sentido más amplio. A esto se le denomina Comunicación Integral que según este autor español implica cuatro elementos: empresa, públicos, profesionales y medios. (Lacasa y Blay, 2004).

Todos ellos contribuyen de manera integral a transformar la gestión, organización y cultura empresarial. La aplicación de la Comunicación Integral en una empresa supone según este autor un cambio gradual en la cultura empresarial con una visión más global de la comunicación en su misión y funciones.

En el artículo “La figura del DirCom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”, Morales y Enrique (2007), de la Universidad Autónoma de Barcelona habían concluido que: “...no existen soluciones universales para estructurar la comunicación, sobre todo porque cada organización desarrolla un modelo en función de sus necesidades (pensemos en las pymes)...” Podemos entonces que:

Para que la estructura de comunicación de una organización responda al Modelo de Comunicación Integral, debe tener presente las distintas áreas susceptibles de generar comunicación en una organización. De la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa, que concretamos básicamente en tres: la comunicación corporativa/institucional; la comunicación interna/organizacional y la comunicación comercial/marketing (Morales & Enrique, 2007, p. 90).

El siguiente gráfico muestra a las distintas escuelas o corrientes de comunicación existentes. Todas ellas buscan desde su particular enfoque abarcar una comunicación total o integral:

Enfoques de las distintas escuelas de comunicación total



Fuente: Conferencia Relaciones Públicas. Medellín. (Montoya, s.f.)

1.6.6 Enfoque de la minería sustentable o sostenible

En virtud a los acuerdos de las Naciones Unidas y a su “Plan de aplicación de las Decisiones” de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de Johannesburgo ratificada en la Cumbre de Río 2012 se hace necesaria una cooperación financiera y técnica entre los Estados (de los países desarrollados hacia los países en vías de desarrollo), así también la transparencia y la participación ciudadana y el desarrollo de prácticas sostenibles en minería (específicamente la transparencia y la responsabilidad social empresarial). En estos acuerdos las naciones miembros de las Naciones Unidas, entre las cuales se cuenta el Perú, acuerdan lo siguiente¹⁵:

La minería, los minerales y los metales son importantes para el desarrollo económico y social de muchos países. Los minerales son esenciales para la vida moderna. Para aumentar la contribución de la minería, los minerales y los metales al desarrollo sostenible será preciso adoptar medidas en todos los planos con objeto de:

- a) Apoyar los esfuerzos encaminados a ocuparse de los efectos y beneficios para el medio ambiente, la economía, la salud y la sociedad, incluida la salud y la seguridad de los trabajadores, de la minería, los minerales y los metales a lo largo de todo su ciclo vital, y utilizar asociaciones diversas, intensificando las actividades en curso en los planos nacional e internacional, entre los gobiernos interesados, las organizaciones intergubernamentales, las empresas y los trabajadores de la minería y otras partes interesadas, para fomentar la transparencia y la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible de la minería y los minerales;
- b) Fomentar la participación de los interesados, incluidas las comunidades autóctonas y locales y las mujeres, para que desempeñen una función activa en la explotación de los minerales, los metales y la minería a lo largo del ciclo

¹⁵ Este es un listado textual del documento publicado por las Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. Plan de Aplicación, Cap. IV, Parte 2, párr. 46.(s.f.). Para mayor información consultar la fuente de información incluida en nuestra bibliografía.

de utilidad de las minas, e incluso tras su clausura con fines de rehabilitación, de conformidad con las normas nacionales y teniendo en cuenta los efectos transfronterizos importantes;

c) Promover las prácticas mineras sostenibles mediante la prestación de apoyo financiero, técnico y de fomento de la capacidad a los países en desarrollo y los países con economías en transición, para la minería y el tratamiento de los minerales, incluida la explotación en pequeña escala, y, cuando sea posible y apropiado, mejorar la elaboración que aporta valor añadido, mejorar la información científica y tecnológica y recuperar y rehabilitar los sitios degradados.

1.6.7 Enfoque del Buen Gobierno Corporativo

En el Perú existe desde el año 2002 un Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. Este código ha sido actualizado el año 2012 por catorce instituciones públicas y privadas. Es así como en su última versión este Código actualiza sus 31 principios que tal como lo establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, constituyen un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento del país, así como para fomentar la confianza de los inversionistas. El Código resume su misión de la siguiente manera:

La adopción de prácticas de buen gobierno corporativo por parte de las sociedades promueve un clima de respeto a los derechos de los accionistas y de los inversionistas en general; contribuye a generar valor, solidez y eficiencia en las sociedades; trae consigo una mejor administración de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas; facilita el acceso al mercado de capitales; incide en la reducción del costo de capital, así como facilita un mayor y mejor acceso a fuentes de financiamiento y de inversión a largo plazo; entre otras ventajas. Asimismo la experiencia ha demostrado que en la medida que exista mayor transparencia e información, mayor es la confianza que desarrollan los inversionistas en los mercados. Las prácticas de buen gobierno corporativo ayudan a mitigar las fallas que existen en los mercados financieros por la asimetría de información. (Código de Buen Gobierno Corporativo, p. 4).

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. forma parte del grupo de empresas que voluntariamente se adhieren a este código, ratifican sus principios y los ponen en práctica dentro de su organización. El objetivo de transparencia en la información que contiene este Código está expresado en el Principio #4:

Los accionistas tienen derecho a recibir y requerir información oportuna, confiable y veraz que les permita velar adecuadamente por sus derechos, incluyendo mecanismos de acceso permanente para expresar su opinión sobre el desarrollo de la sociedad.

La sociedad determina los responsables y medios por los cuales oportunamente informa y absuelve los requerimientos de información de los accionistas, tales como páginas web corporativas, oficina de relación con inversionistas, reuniones informativas, entre otros.

La sociedad comunica y pone a disposición de los accionistas la información relacionada con la Junta General de Accionistas, y otra información complementaria que ayude a los accionistas en su toma de decisiones. Los accionistas, cuando corresponda, solicitan informes adicionales o aclaraciones acerca de los puntos a tratar en la Junta General de Accionistas.

Estos principios del Código coinciden a su vez con el sexto objetivo de la Misión institucional de la Compañía de mantener la comunicación permanente y transparente con todos sus públicos de interés. (Reporte de Sostenibilidad, 2014, p.6).

1.7 Definición de términos básicos

Si bien el tema central de la tesis no es el desarrollo sostenible, se trata de un concepto rector concebido en el seno de las Naciones Unidas, a propósito de la recordada cumbre de Johannesburgo (2002) cuyos acuerdos sobre desarrollo sostenible fueron ratificados en la Cumbre de Rio (2012) y en la última Cumbre de Lima (2014). El desarrollo sostenible ha pasado así a formar parte del lenguaje

obligado de los representantes de la comunidad internacional y se ha convertido en el valor que guía e inspira la gestión y la actividad de toda corporación u organización en la actualidad. En lo que toca específicamente a la actividad y a la gestión minera, la comunidad internacional ha acordado que para aumentar la contribución de la minería, los minerales y los metales al desarrollo sostenible a nivel mundial es necesario entre otras cosas:

- Fomentar la transparencia y la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible de la minería y los minerales.
- La participación ciudadana.
- El apoyo financiero, técnico y de fomento de la capacidad a los países en desarrollo y los países con economías en transición.
- mejorar la elaboración que aporta valor añadido, mejorar la información científica y tecnológica.
- Recuperar y rehabilitar los sitios degradados.¹⁶

Por esta razón empezaremos esta sección definiendo qué es desarrollo sostenible para luego pasar a explicar uno por uno los conceptos contenidos en el título de nuestra tesis: gestión de la comunicación, comunicación corporativa y empresarial, esferas, funciones o tipos de comunicación. Explicaremos también otros conceptos secundarios que abordamos a lo largo de nuestro trabajo como “comunicación interna”, “comunicación externa”, “comunicación social” y “empresa minera”.

1.7.1 Desarrollo sostenible

El término desarrollo sostenible tiene como antecedente el documento conocido como “Informe Burtland” - Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo- de las Naciones Unidas publicado en 1987 que establece lo siguiente:

Está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, o sea, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las

¹⁶ Este listado es un resumen del documento publicado por las Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. Plan de Aplicación, Cap. IV, Parte 2, párr. 46.(s.f.).

propias. El concepto de desarrollo duradero implica límites - no límites absolutos, sino limitaciones que imponen a los recursos del medio ambiente el estado actual de la tecnología y de la organización social, la capacidad de la biósfera de absorber los efectos de las actividades humanas. Pero tanto la tecnología como la organización social pueden ser ordenados y mejorados de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico...” (Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo- de las Naciones Unidas, 1987, p. 23).

Actualmente las Naciones Unidas, en su portal institucional, define el concepto de desarrollo sostenible en los siguientes términos:

... el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Consta de tres pilares, el desarrollo sostenible trata de lograr, de manera equilibrada, el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.¹⁷

A esta definición que nos da las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, se le añaden los siguientes compromisos para los países miembros:

- (1) asegurar el compromiso político renovado con el desarrollo sostenible,
- (2) evaluar el progreso de su aplicación deficiente en el cumplimiento de los compromisos ya acordados.
- (3) abordar los desafíos nuevos y emergentes.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, o Cumbre de la Tierra de Río 20, se centrará en dos temas: (1º) economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza y (2º) el marco institucional para el desarrollo sostenible.

1.7.2 Población

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, el término población, en su cuarta y quinta acepción está definida como:

¹⁷ Asamblea General de las Naciones Unidas. Portal Institucional. Desarrollo Sostenible. Antecedentes. (s.f) Recuperado 25 de enero 2016, en: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

4. f. Conjunto de individuos de la misma especie que ocupan determinada área geográfica.

5. f. Sociol. Conjunto de los elementos sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo.

El Programa Latinoamericano de Actividades de Población (PROLAP)¹⁸, define a la demografía según el Diccionario Demográfico multilingüe de las Naciones Unidas en los siguientes términos:

“La ciencia cuyo fin es el estudio de la población humana y que se ocupa de su dimensión, estructura, población y caracteres generales, considerados principalmente desde el punto de vista cuantitativo”.

1.7.3 Esferas, ámbitos o tipos de comunicación

Tradicionalmente las dos funciones básicas de la comunicación han sido la comunicación interna y la comunicación externa que describimos más abajo en los puntos 2.3.3 y 2.3.4 de este mismo capítulo. Pero a esta clasificación clásica se añaden las nuevas aproximaciones teórico-académicas de la comunicación organizacional y las nuevas aproximaciones de la escuela de comunicación directiva que analizan y redefinen las funciones de la comunicación empresarial, también denominada comunicación corporativa.

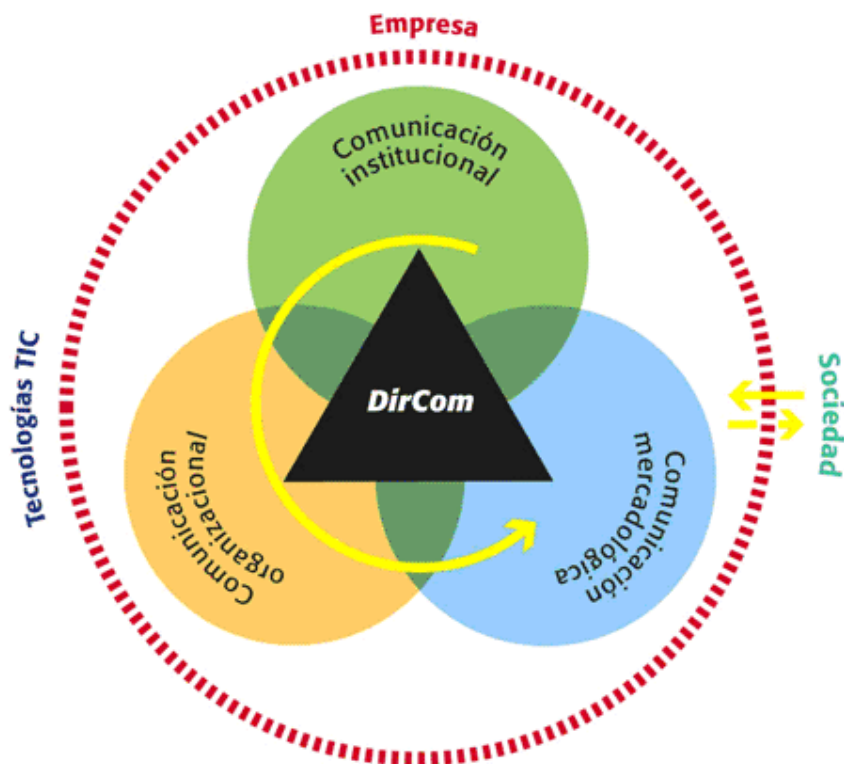
La clasificación tripartita de la comunicación que comparten actualmente varios autores de las distintas escuelas europeas, no se amolda completamente a las empresas del sector minero cuyos ámbitos de comunicación no incluyen dentro de su organización una comunicación de marketing y que en cambio sí vienen desarrollando una comunicación pública en torno a temas socioambientales dirigida a las comunidades y pueblos donde realizan sus actividades.

Costa (2011), en su último libro, *EL ADN del DirCom* ya no habla de funciones, sino de las tres esferas de la comunicación. Estas tres son la esfera institucional,

¹⁸ Organismo perteneciente a la ONU que estuvo en actividad hasta 1997. Su página institucional aun se encuentra disponible en <http://www.un.org/popin/regional/latam/argentina/prolap/>

la esfera organizacional y la esfera mercadológica. Ver gráfico más abajo:¹⁹ Aunque pueden existir otras, estas tres serían según el autor catalán las más importantes por la influencia particular que ejercen en la imagen pública y en la reputación institucional de una Organización.

Las tres esferas de la comunicación según Joan Costa



Resumiendo el planteamiento de Costa (2011), la comunicación institucional incluye las relaciones corporativas, la imagen corporativa y el desarrollo corporativo basado en la filosofía institucional. La comunicación mercadológica los temas de marketing, *branding*, planes de marketing y publicidad, campañas de publicidad, relaciones públicas, promociones y acciones comerciales. Y por último donde la comunicación o esfera organizacional incluye la cultura corporativa, la comunicación interna y la gestión del conocimiento.

¹⁹ Obtenido el 18 de mayo del 2015 en <http://revistavirtualla39.blogspot.com/2013/09/invitado-especial-la-trayectoria.html>

En nuestro trabajo de tesis nos ocuparemos fundamentalmente de las primeras dos esferas: la institucional y la organizacional debido a que la empresa que es objeto de nuestro estudio no tiene un área o departamento de marketing y por lo tanto no lleva a cabo una comunicación mercadológica. En cambio cuenta con un área de gestión social y ambiental que sí genera comunicación a públicos de interés internos y externos, constituyéndose en la “tercera esfera” de comunicación en la Organización, fenómeno que explicaremos en el capítulo de resultados.

Esferas o ámbitos de la comunicación según Carlos Oviedo

Ámbitos de la comunicación	
Potencia	Proyección
<p>Esfera innata Facultades sensoriales, capacidad genética, procesos mentales.</p>	<p>Esfera individual Forma de ser del sujeto y su relación con sí mismo. Desarrollo y realización personal. Identidad y auto-percepción. Relación intrapersonal.</p>
<p>Esfera natural Límites de los sentidos, dimensión manipular. Alcance natural de las posibilidades de expresión. Conciencia de las barreras espacio-temporales.</p>	<p>Esfera común Interacción social, relación con los demás. Formas de pensar y actuar. Identidad social. Relación interpersonal.</p>
<p>Esfera artificial Uso de artificios para prolongar alcance de facultades sensoriales. Creación de nuevos medios para obtener percepciones que superen el tiempo y el espacio.</p>	<p>Esfera trascendente Búsqueda de valores, ideales, riqueza interior. Racionalización de la existencia. Relación con la vida. Relación suprapersonal.</p>

Fuente: Las Esferas de la Comunicación (Oviedo 2002, p.49)

El comunicador e investigador peruano Carlos Oviedo (2002), desde un enfoque humanista, presenta seis esferas o niveles de la comunicación en su libro, "Las esferas de la Comunicación". La esfera innata se refiere a "la capacidad con que venimos desde el alumbramiento para lograr percepciones de nuestro entorno" (Oviedo, 2002). La esfera natural es aquella que "marca los límites de nuestras facultades naturales, el alcance de nuestra capacidad de ver, oír, hacernos oír, y tocar...Tan importante es esta esfera que, al ser conscientes de sus límites, el ser humano inventó todo lo que hoy conocemos como medios de comunicación masiva" (Oviedo, 2002). La esfera artificial se refiere a todas aquellas herramientas creadas por el hombre para "codificar un mensaje, prolongar el mensaje, extender las señales, superar las distancias y las circunstancias" (Oviedo, 2002). Existen según el autor, medios con soporte material, medios inalámbricos y medios de nueva generación como el Internet. La esfera individual se refiere al ámbito del sujeto en su interrelación e interacción con el mundo y con los demás seres. Todo ello desde sus experiencias, valores y creencias particulares. La esfera común es "el ámbito de la relación social del ser humano con sus semejantes" Aquí hallamos "el mundo del gesto" que obedece muchas veces a "los usos y costumbres sociales" (Oviedo, 2002). Por último Oviedo describe el sexto y último ámbito que es la esfera trascendente, "esta esfera grafica la tendencia del sujeto a movilizar su espíritu en busca de ideales, en alcanzar la verdad, en sentirse pleno de sentido". En palabras del autor es "la ilusión y esperanza que nos moviliza, la ética y moral en nuestras acciones; el tipo de bienestar que perseguimos en nuestro trabajo...y el para que vivimos" (Oviedo, 2002).

1.7.4 Gestión o planificación de la comunicación

Los términos planificación y gestión de la comunicación se usan indistintamente por los teóricos de las ciencias de la comunicación. Francisca Morales Serrano de la Universidad Autónoma de Barcelona precisa que "planificar es una forma de gestionar, establecer una estructura de empresa, es organizar"..."gestionar la comunicación significa planificar, establecer presupuestos, decidir qué estrategia y qué herramientas o técnicas de comunicación debemos aplicar, tanto en el ámbito global como en cada uno de

los apartados de comunicación, para lograr los objetivos concretos” (Morales, F., 2006). “Planificar consiste en trazar de antemano el camino a seguir a fin de: “Dar congruencias al conjunto de acciones previstas; optimizar dicho conjunto; anticiparse al futuro y no dejarse dominar por él. Es la concepción de la política o estrategia” (Veciana, J., 1999).

Los planes y programas de comunicación de una empresa son factores "críticos" para contribuir al éxito de la estrategia, ya que unos planes de comunicación bien planteados ayudan a motivar a los empleados con los objetivos y metas de la organización (Carrillo Durán, 2003).

1.7.5 Comunicación Corporativa y Comunicación Empresarial

Comunicación Corporativa

Si bien es cierto que comunicación corporativa y comunicación empresarial se utilizan a menudo como sinónimos Joan Costa explica en Imagen Corporativa en el siglo XXI (Costa, 2003) en qué son iguales y en qué se diferencian los adjetivos corporativo y empresarial y por qué razón ambos se complementan. Parafraseando a Costa: el término empresarial tiene una concepción socioeconómica, relativa a la empresa. Etimológicamente significa todo lo relativo a la empresa. Emprender, organización, objetivos, riesgo, gestión de los recursos. En cambio el adjetivo corporativo tiene su raíz en el término latino mucho más antiguo corpus. Etimológicamente significa totalidad, integralidad, holismo, unidad intrínseca, organismo, sistema. Para este trabajo de tesis hemos elegido la primera opción: “comunicación corporativa” ya que pensamos estudiar las esferas de comunicaciones del cuerpo entero, es decir de toda la organización, desde una visión sistémica.

Es basándose en esta noción de corpus que la comunicación corporativa incluye todas las funciones de la comunicación dentro de una organización. La comunicación interna y también la comunicación externa. Tal y como la define el español Benito Castro en su libro "El auge de la Comunicación Corporativa" (2007):

Las organizaciones...tienen para la Comunicación Corporativa una doble perspectiva: la interna y la externa, como es de sobra conocido. La primera plantea todo lo relativo a la conexión requerida entre los miembros de una determinada estructura para acometer unas metas comunes y la segunda se refiere a la vinculación de la organización con el entorno en el que desarrolla sus actividades, con el fin de alcanzar a un determinado nivel de rentabilidad económica y social.

Para Van Riel, profesor de Comunicación Corporativa en la Escuela de Comercio de la Universidad Erasmus de Rotterdam en Holanda:

La comunicación corporativa es 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 (Van Riel, 2005)

Comunicación Empresarial

Conforme al "Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas" de Martín (2004), comunicación empresarial y comunicación corporativa son sinónimos. La comunicación empresarial aparece definida así:

Creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa que diariamente se produce en una empresa o corporación, tanto a nivel de actividades, servicios y productos, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación internos y externos, para si potenciar su Imagen corporativa. (Martín Martín, 2004, p. 47)

1.7.6 Comunicación Comercial y Comunicación No-Comercial

Según el artículo de Ma. Victoria Carrillo y Juan Tato (2004), titulado "La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles: La Comunicación Espiral", (Carrillo y Tato, 2004), tanto la comunicación comercial como la comunicación no comercial forman parte de la comunicación empresarial y la comunicación corporativa puede, según el autor estudiado, formar o no parte de la comunicación comercial. Esto significa que en

la práctica y dejando de lado la noción de *corpus* de Joan Costa, así como la visión de Van Riel de una "orquestación de toda forma de comunicación corporativa", estos últimos dos autores de la Universidad de Extremadura plantean que la comunicación corporativa forma parte de la comunicación empresarial y no al revés.

Parafraseando a Mínguez (1999) ellos afirman que "comunicación comercial y corporativa, se apoyan en una serie de formas más habituales en (la) comunicación empresarial".²⁰

La siguiente tabla tomada del artículo de Carrillo & Tato (2004) grafica la clasificación establecida para las formas o tipos de comunicación según Mínguez (1999), Carrillo & Tato (2004):

Comunicación comercial. Publicidad	De producto
	Corporativa
Comunicación comercial no publicitaria	Promoción
	Marketing directo
	Merchandising
	Actos
	Patrocinio
	Relaciones personales
Comunicación corporativa no publicitaria	Relación con los medios
	Relaciones institucionales
	Actos
	Relaciones personales
	Mecenazgo
	Información al exterior
	Gestión imagen empresa/marca

²⁰ Según este artículo tanto la comunicación comercial como la comunicación no comercial forman parte de la comunicación empresarial y la comunicación corporativa puede, según el autor estudiado, formar o no parte de la comunicación comercial.

Fuente: La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles: La Comunicación Espiral.

1.7.7 Comunicación Interna

Comunicación tiene su raíz en la palabra latina “communicare”, que significa “poner en común”. Concepto del que se sirve una gran variedad de ciencias para definir, cada cual en su campo, una infinidad de fenómenos distintos aunque todos ellos de naturaleza similar que se explica en su raíz etimológica.²¹

... la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo, etc. Por eso nuevas políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de sus recursos. El último de los resultados será sin duda el cumplimiento del primero de los fines y objetivos de la empresa: el aumento de beneficios” (García Jimenez, 1998)

Justo Villafañe de la Universidad Complutense de Madrid:

La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía. (Villafañe, 2000)

Las profesoras españolas, Francisca Morales y Ana M^a Enrique de la Universidad Autónoma de Barcelona en su artículo de la revista *Anàlisi* y en la obra colectiva

²¹es. Wikipedia.org (2014, febrero). Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Comunicación

“La Planificación de la Comunicación Empresarial” explican la función de la comunicación interna en los siguientes términos:

... la comunicación interna... define la política de comunicación interna y diseña las estrategias adecuadas, de acuerdo con la política global de imagen y de comunicación de la empresa. Orientada hacia los miembros de la organización, tiene como objetivo implicarles en el desarrollo de su visión estratégica, proyectar una imagen positiva y favorecer la adecuación a los cambios de entorno (Enrique, A.M., Madroñero, M.G., Morales F., & Soler, P., 2008).

Además precisan que la comunicación interna u organizacional implica a los miembros de la organización con el cometido de integrarles en el proyecto organizacional (Enrique A.M., 2007). Con esto se refieren al fortalecimiento del sentido de pertenencia que deben de tener todos los trabajadores y funcionarios de una organización. Los públicos de la comunicación interna son la presidencia, los miembros del directorio, los miembros de las distintas gerencias, los mandos intermedios, el personal comercial, el personal administrativo y todos los trabajadores que se encuentran en planilla en general.

Por último no está de más precisar que dentro de la comunicación organizacional interna existen múltiples flujos y dimensiones. De acuerdo a Kreps (1995) el flujo de los mensajes puede ser ascendente, descendente u horizontal en relación a cómo circulen los mensajes en función a la estructura jerárquica. De otro lado, la comunicación puede ser formal o informal. De acuerdo a un documento oficial del Gobierno español (2003) titulado “La Comunicación en las Organizaciones”, la comunicación organizacional informal

está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

pero no puede ser obviada en la medida que influye en el ambiente de la organización, en su sistema relacional y en el empleo de todos los canales y soportes de comunicación de la organización. Por lo tanto forma parte de la comunicación interna.

1.7.8 Comunicación Externa

La comunicación externa podría definirse como el conjunto de operaciones de comunicación dirigidas a los públicos de interés externos de una determinada organización. Estos son los accionistas de la organización, los proveedores de la organización, los clientes de la organización, los medios de comunicación, el Estado, los gobiernos locales, regionales y nacionales, los gremios industriales y profesionales, los sindicatos de trabajadores, las universidades, los organismos internacionales, ciertas ONG's interesadas en el sector en el que opera la empresa y el público en general.

Mientras que la comunicación interna se preocupa por cuidar y afianzar los valores de la organización expresados en su misión y visión corporativa; la comunicación externa se preocupa que estos principios se vean reflejados hacia el público en general asegurándose que exista una coherencia entre los valores corporativos y la imagen externa de la organización de la cual depende su reputación. De ahí la necesidad que todas las áreas de comunicación de una empresa (institucional, organizacional y comercial) trabajen juntas no solo para estar preparados, sino para ser capaces de afrontar cualquier crisis en la imagen de la organización susceptible de afectar su reputación. Por dicha razón hoy en día las organizaciones desarrollan no sólo planes de comunicación interna, sino también planes de comunicación externa como parte del plan estratégico de comunicación corporativa.

1.7.9 Comunicación Social

El término "comunicación social" puede dar lugar a ciertas confusiones. Los teóricos no se ponen aun de acuerdo si esta clasificación se refiere a la comunicación de masas únicamente o si incluye también a la comunicación interpersonal humana. Si partimos de la premisa que toda comunicación humana es un acto social, tendríamos que incluir bajo este concepto a la comunicación interpersonal y a la comunicación de masas. Tal y como aclara y precisa el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, Manuel Martin Serrano (1986, p. 15) existen dos ámbitos o sistemas distintos: "Sistema Social y Sistema de Comunicación". Ambos interactúan, afectándose recíprocamente pero cada sistema es autónomo y epistemológicamente, no ha sido esclarecida aún, la

dinámica entre ambos campos. La reflexión de Martín Serrano nos ayuda a deducir que existe una comunicación pública y dentro de ella una modalidad denominada comunicación de masas. Concluimos entonces que en relación a la comunicación de masas, propia de las organizaciones, el término "comunicación pública" sería el más apropiado a emplear, en lugar del término un tanto ambiguo de "comunicación social" :

La trayectoria generalmente seguida por la investigación de la «comunicación social» ha impedido comprender que la comunicación pública es ese espacio para la acción social en el que las comunidades también se han jugado, a lo largo de la historia, su viabilidad como organizaciones y por tanto su destino. Martín Serrano (2004, p. 5).

Poco se ha escrito y discutido en torno a la utilización del término "comunicación social", por parte de las empresas mineras. Únicamente sabemos que bajo el peso y la influencia internacional del término "responsabilidad social", tal vez también por el hecho que los funcionarios que tienen a su cargo la comunicación en las empresas mineras no son necesariamente comunicadores de origen ni de profesión, se viene empleando el adjetivo "social", es decir "comunicación social" para denominar a la comunicación que la empresa mantiene con las comunidades y poblaciones de los centros de actividad minera.

En la realidad comunicación social se viene utilizando para denominar el ámbito o esfera de comunicación donde la empresa o corporación se comunica con las comunidades y las poblaciones del lugar donde lleva a cabo su actividad minera. Esta comunicación social no puede ser clasificada ni como comunicación interna, ni como comunicación externa exclusivamente ya que algunos de los mensajes dirigidos a los trabajadores de la empresa minera también están dirigidos a sus familiares o vecinos por ser miembros de la misma población y comunidad. Los factores en juego como la sostenibilidad del agua y del medio ambiente son de vital importancia para toda una comunidad de personas; los familiares y vecinos de los trabajadores mineros forman parte de los públicos de interés de la empresa. Es por esta razón que esta esfera de comunicación de las organizaciones mineras y de sus públicos en el campo no cabe bajo la denominación de comunicación interna, ni tampoco bajo la denominación de

comunicación externa en la medida que ambas se intersectan dentro de estrategias de comunicación pública o social que a su vez forman parte de políticas de responsabilidad social empresarial.

Mejía y Newman (2011) al referirse específicamente al tema de la comunicación en la responsabilidad social empresarial aclaran que:

La comunicación con un público específico redundará de una u otra manera en el resto de los públicos, por lo que es conveniente establecer una comunicación que sea armónica en todas sus partes... Por ello, consideramos que, además de integral, la comunicación debe ser congruente tanto en sus partes como con los propósitos de la organización. (Mejía & Newman, 2011, p. 55)

1.7.10 Empresa minera

En cuanto a la definición de la palabra empresa que brinda el DRAE nos resulta útil la segunda acepción que la define de la siguiente manera: "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

Según el Código de Comercio vigente, Art. 25: "se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Una empresa minera es una organización dedicada a la actividad minera, una empresa cuyo objetivo principal es la explotación de los recursos que se encuentran en el subsuelo. Ej.: auríferas, de piedras preciosas y de otros minerales.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1 Diseño Metodológico

El enfoque de nuestra investigación ha sido el método cualitativo, nivel descriptivo, de dimensión social, explicativo y no experimental ya que buscamos comprender nuestro fenómeno de estudio en su ambiente cotidiano y ser capaces de explorarlo, describirlo, comprenderlo e interpretarlo. No hemos considerado necesario utilizar ninguna aplicación o *software* para procesar la información recolectada en la medida que la muestra fue solo de catorce personas entrevistadas entre el 29 de octubre de 2013 y el 23 de junio de 2015.

2.2 Operalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación corporativa institucional	Esferas de la comunicación institucional	Com. directiva Comunicación financiera Com. institucional
Comunicación corporativa organizacional	Esferas de la comunicación Organizacional	Comunicación corporativa interna Comunicación corporativa externa
Comunicación corporativa social	Esferas de la comunicación social	Comunicación social interna Comunicación social externa

2.3 Procedimiento de muestreo

La muestra está compuesta por catorce personas entrevistadas, entre el 29 de octubre de 2013 y el 23 de junio de 2015. Se trata de una muestra simple y no aleatoria. Los entrevistados fueron seleccionados desde el organigrama en función a sus cargos y funciones. Así un primer grupo estuvo compuesto por el presidente del directorio y sus cuatro vicepresidentes y un segundo grupo estuvo compuesto por los gerentes, jefes responsables y coordinadores de aquellas áreas o esferas de la Compañía desde donde emanan las funciones de comunicación, siendo en número únicamente nueve funcionarios.

2.4 Técnicas de recolección de datos y análisis de la información

Las técnicas que hemos utilizado para la investigación son las siguientes:

- La observación directa u observación de campo
- La entrevista semiestructurada
- La entrevista personal en profundidad
- La investigación documental comparada

Los informantes han sido los altos funcionarios (vicepresidentes, gerentes, jefes) así como los funcionarios del área de comunicación corporativa interna y del área de comunicación social de la Organización desde las oficinas centrales en San Isidro, ciudad de Lima.

Los instrumentos empleados han sido:

- Guía o modelo de entrevista
- Guía o modelo de observación directa (con objetivos)
- Grabadora digital
- Bloc de notas y lapiceros

2.5 Cronograma de actividades

En función a los objetivos de nuestro trabajo hemos elaboramos el siguiente cronograma que corresponde a los pasos o etapas de nuestra investigación:

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	
Octubre a diciembre de 2013:	Desarrollo de una idea. Elección del tema y elección de la empresa minera en cuestión.
Diciembre de 2014	Preparación de la bibliografía.
Marzo y abril de 2014:	Selección del ambiente: Oficinas centrales de la Compañía de Minas Buenaventura. Elaboración del proyecto de tesis. Pre-trabajo de campo.
Mayo de 2014	Selección de participantes para el estudio, en base al organigrama proporcionado por la organización objetivo.
Junio de 2014	Inspección del ambiente o lugar de estudio. Visitas formales con el Presidente ejecutivo y con el Coordinador de Comunicación Corporativa.
Julio a Octubre de 2014:	Redacción de la parte teórica y metodológica de la tesis.
Octubre y Noviembre de 2014:	Trabajo de campo
Diciembre de 2014:	Selección del diseño de investigación o estrategia para desenvolverse en el ambiente elegido: plantilla metodológica para la investigación.
marzo, abril, mayo de 2015:	Recopilación de datos y estadística.

junio y julio de 2015:	Elaboración del reporte de investigación final. Redacción de los resultados.
agosto y setiembre de 2015:	Redacción del análisis de los resultados. Revisión y edición final del texto.
octubre de 2015	Presentación del texto a Comisión de Informantes.
enero a abril de 2016	Realización de correcciones finales. Rectificación de las observaciones.

3.6 Aspectos Éticos

Todos los funcionarios entrevistados nos brindaron su autorización expresa para usar sus testimonios con fines de investigación académica. Las entrevistas realizadas a los funcionarios fueron grabadas, salvo la primera de las dos entrevistas que le realizamos al presidente ejecutivo, el 15 de noviembre de 2013, la cual no pudimos grabar debido a fallos técnicos y que registramos únicamente en papel, incluyendo un dibujo que el presidente realizó acerca de los diferentes públicos de la Compañía estudiada. Sin embargo este fallo fue subsanado en una segunda entrevista del 11 de junio de 2015. La entrevista al vicepresidente de operaciones se borró accidentalmente al término de la misma pero felizmente, ya habíamos tomado nota en papel de los puntos más importantes de la misma. El resto de las entrevistas aparecen grabadas y han sido anexados a nuestro trabajo de tesis dentro de un soporte electrónico, CD, como sustento a las declaraciones de los funcionarios que citamos a lo largo de nuestro trabajo. La entrevista n⁰1, dirigida exclusivamente a los miembros del equipo de comunicación corporativa interna, fue respondida y devuelta en los plazos establecidos, sin ningún inconveniente. Ambos modelos de entrevistas aparecen en el capítulo de Anexos a nuestro trabajo, sin embargo la entrevista n⁰2 que iba dirigida a algunos Jefes y Gerentes de la Organización y que difundimos vía correo electrónico no tuvo el mismo éxito. Los funcionarios no devolvieron el cuestionario ya resuelto en los plazos pre-establecidos, razón por la cual procedimos a contactarlos y a entrevistarlos en persona logrando entrevistar a los dos últimos que faltaban. De otro lado consideramos importante anotar que tuvimos el privilegio de poder realizar entrevistas en profundidad al Presidente ejecutivo del directorio, al

Vicepresidente de asuntos sociales y ambientales y al Vicepresidente de desarrollo de negocios y exploraciones, hasta en dos oportunidades a cada uno de ellos. Una vez al Vicepresidente de Finanzas y Administración y una vez al Vicepresidente de Operaciones. La primera etapa de estas entrevistas fue realizada al inicio de nuestro trabajo, cuando realizábamos el trabajo de pre-campo para completar nuestro proyecto de tesis y tuvo lugar entre octubre y diciembre de 2013. El hecho de contar con esta posibilidad nos sirvió mucho para poder reconocer el ambiente de la empresa de forma global antes de formular los objetivos de nuestro trabajo de tesis. Los comentarios y observaciones de miembros tan altos del directorio fueron un factor decisivo que nos ayudó a formar una visión global de lo que más tarde sería nuestro proyecto de tesis definitivo. La segunda etapa de estas entrevistas en profundidad tuvo lugar entre mayo y junio de 2015, periodo durante el cual volvimos a entrevistar al Presidente ejecutivo del directorio, al Vicepresidente de asuntos sociales y ambientales y a los responsables de comunicación del área de comunicación corporativa interna y del área de asuntos ambientales y sociales. Esto nos permitió observar y comparar algunos cambios ocurridos en el lapso de veinte y un meses, justo antes de finalizar y entregar la primera versión de nuestro trabajo de tesis.

Tal vez encontramos algunas dificultades en el camino, como por ejemplo la imposibilidad de recolectar ciertos documentos internos, como el organigrama de al menos una de las unidades mineras o el plan de comunicación interna de al menos una de las unidades mineras o el Plan de comunicación integral finalizado y completo para el año 2015-2016, del cual los funcionarios nos facilitaron solo algunas diapositivas en junio del 2015. Creemos sin embargo que esto se debió a que algunos de estos documentos se encontraban en el proceso de ser modificados. De otro lado los funcionarios responsables del área de gestión social y ambiental viajaban frecuentemente a las unidades mineras del interior del país lo cual hacía muy difícil el poder hacer el seguimiento de nuestras peticiones.

Estamos muy agradecidas con la alta dirección de la empresa que desde un inicio nos brindó los permisos necesarios para recolectar la información y llevar a cabo nuestra investigación. Para ello, desde nuestras primeras visitas en octubre del 2013 hasta las últimas del mes de junio del 2015, el presidente se mostró

dispuesto a abrirnos las puertas de la inmensa organización que preside con generosidad y transparencia. Igual actitud desplegaron los vicepresidentes. A través de los dos libros que nos fueron obsequiados: La Minería Responsable y Minas Buenaventura 60 años de Historia (1953-2013), pudimos completar ciertos aspectos teóricos de nuestra investigación que forman parte de la revisión documental. Ha sido muy valiosa la revisión de documentos institucionales que a la vez recogían la visión del presidente fundador de la compañía quien falleciera en Lima, el 12 de febrero del 2014.

De la misma manera nos recibieron en sus respectivas divisiones el Vicepresidente de Relaciones Comunitarias, Asuntos Sociales y Ambientales, el Vicepresidente de Desarrollo de Negocios y Exploraciones, el Vicepresidente de Finanzas y Administración, el Vicepresidente de Operaciones, el Gerente de Administración y Recursos Humanos, el ex Coordinador de comunicación corporativa, el actual Coordinador de comunicación corporativa, el Jefe de responsabilidad social y desarrollo, el Coordinador de comunicación social, la Directora de gestión social, el Jefe de Desarrollo Organizacional y la comunicadora y asistente del Coordinador de Comunicación Corporativa. Catorce funcionarios en total.

Nos parece imprescindible destacar lo mucho que cooperó y colaboró en la primera parte de nuestro estudio el ex Coordinador de comunicación corporativa, así también como las contribuciones del actual Jefe de responsabilidad social y desarrollo, y del actual Coordinador de comunicación corporativa, durante la segunda mitad de nuestro trabajo de investigación en la empresa. Ambos nos proporcionaron gráficos, memorias, estudios, planes, revistas y libros de la empresa que nos resultaron de suma utilidad a la hora de realizar el cotejo y la comparación de fuentes para la etapa de la investigación documental. El ex Coordinador de comunicación corporativa nos proporcionó una copia digital del Plan de Comunicación Corporativa 2014-2015 y el actual coordinador de comunicación corporativa nos proporcionó en nuestra última visita un impreso titulado, "Resultados 1º encuesta: Las comunicaciones en Buenaventura", estudio que una agencia externa ha realizado a la compañía por indicación de la misma, en el transcurso del año 2015 y que se centra en los siguientes tres temas:

conocimiento de medios y utilidad, credibilidad y claridad de la información y comunicación externa. Por tratarse de un conjunto de temas que no se encuentran directamente relacionados con el problema de nuestra tesis no quisimos incluir este estudio como fuente de información directa de nuestro trabajo, pero sí la utilizamos como fuente indirecta.

Sin estos generosos aportes, creemos que no nos hubiera sido posible alcanzar con éxito los objetivos de una investigación que tenía como base la revisión documental, las entrevistas y la observación directa.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Presentación General

En esta primera parte del capítulo nos limitaremos a describir y explicar nuestro fenómeno de estudio: la relación que existe entre la gestión de la comunicación y la función de cada una de las tres esferas de la comunicación identificadas dentro de la organización. En la segunda sección del capítulo presentaremos un análisis detallado de los resultados basándonos en las entrevistas llevadas a cabo y en la investigación documental comparada que fue fundamental a lo largo de nuestro trabajo.

La comunicación en Compañía de Minas Buenaventura es una actividad vertical, fragmentada y parcialmente transversal que se realiza en tres esferas o niveles diferentes: el nivel directivo y financiero, el nivel corporativo interno y el nivel socio ambiental. Dentro de una estructura tradicional o piramidal, con un directorio y una presidencia ejecutiva a la cabeza de la gestión de la comunicación empresarial global. Las actividades comunicativas se desarrollan desde diferentes ejes, en diferentes lugares y a través de diferentes flujos transversales y verticales. En primer lugar existe una comunicación directiva, financiera e institucional. Esta comunicación emana de la presidencia ejecutiva y en casos

muy precisos de alguna de las cuatro vicepresidencias, para casos directamente relacionados con algunas de estas cinco áreas: finanzas, desarrollo de negocios, exploraciones, operaciones y asuntos sociales y ambientales – aunque a partir del primer trimestre del 2015, estas se hayan reducido a cuatro áreas únicamente: finanzas y administración, negocios y exploraciones, operaciones y asuntos socio ambientales-. El máximo portavoz de la organización, quien lidera la política comunicacional institucional es el presidente ejecutivo, en torno a temas de imagen, reputación y posicionamiento de la empresa en los mercados financieros tanto nacionales como internacionales. En temas financieros nacionales o internacionales el vicepresidente de finanzas y administración puede también cumplir la función de portavoz institucional ante los medios de comunicación y lo mismo sucede con el vicepresidente de asuntos sociales y ambientales para temas específicos de su área de *expertise*. Dentro de la filosofía de la empresa, todo líder empresarial debe de contar con habilidades comunicativas (fuente: entrevista a Roque Benavides del 11 de junio del 2015). Los públicos de la comunicación directiva y financiera son internos y externos, a nivel local, regional, nacional y cuando se trata de noticias financieras también son públicos internacionales.

En segundo lugar existe una comunicación corporativa interna que incluye temas estratégicos de imagen institucional y reputación corporativa, campañas de reforzamiento de valores, realización de herramientas y productos comunicacionales (respetando desde el 2013 una misma línea gráfica), así como relaciones con los medios a nivel de las oficinas centrales y a nivel de cada una de las unidades mineras que totalizan ocho en actividad actualmente. Basándonos en nuestras entrevistas, los tres públicos-objetivos del área de comunicación corporativa interna son:

- (a) altos funcionarios,
- (b) empleados de las oficinas de Lima
- (c) trabajadores de la empresa que aparecen en planilla a nivel nacional y que trabajan en las distintas unidades mineras.

Esta área de comunicación corporativa interna u organizacional, tiene también bajo su responsabilidad la gestión de las herramientas comunicacionales de la empresa, como lo son la página web, las revistas institucionales (Gestionando y La Picsa), revista La Picsa en línea, la Intranet y otros materiales tecnológicos y audiovisuales. Esto significa que sus públicos no son únicamente internos, sino también externos, tal y como lo confirma la existencia de una página web y de diversos materiales informativos impresos acerca de la empresa.

Este equipo de comunicación, compuesto desde el 2015 por dos personas únicamente, tiene como objetivo que sus acciones comunicativas lleguen a los trabajadores de la organización de múltiples áreas de la Compañía: seguridad, asuntos sociales y ambientales, recursos humanos y bienestar social, exploraciones, operaciones, auditoría, contraloría, finanzas, sistemas, logística y legal.

En tercer lugar la Compañía tiene una comunicación social y ambiental (también llamada dentro de la empresa “comunicación social externa”) que va dirigida a los siguientes cuatro públicos:

- (a) Ciudadanos y comuneros de las comunidades donde opera la empresa
- algunos de ellos también son trabajadores de la empresa-
- (c) Gobiernos locales y gobiernos regionales (parte del Estado).
- (d) Opinión pública a nivel nacional (sociedad civil).
- (e) Opinión pública a nivel internacional (*stakeholders*)

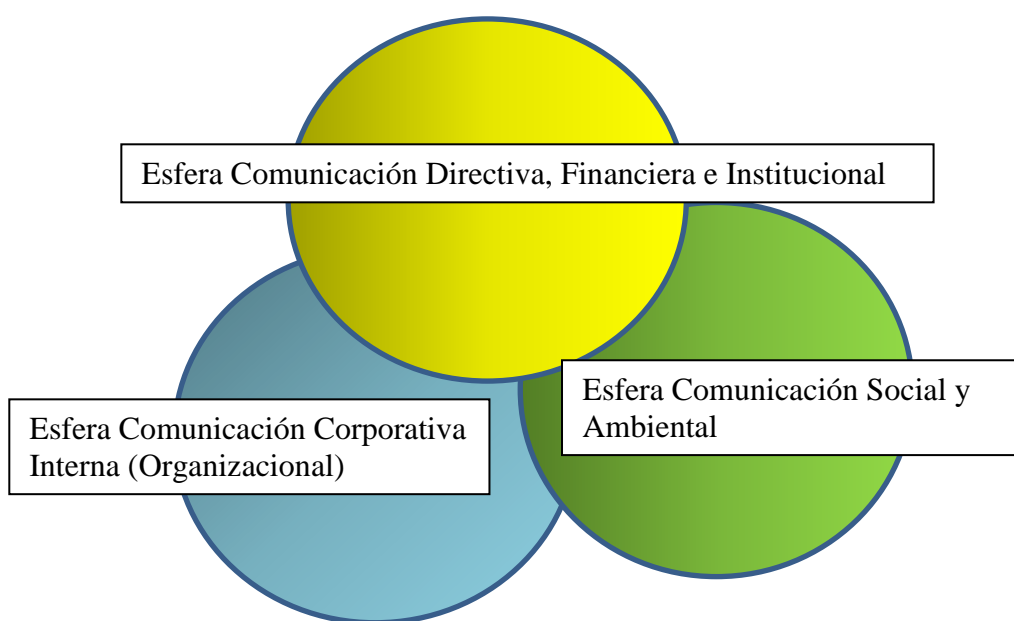
En el caso del primero de sus públicos es necesario precisar que algunos de los ciudadanos y comuneros de los sitios mineros también son trabajadores de la empresa, por lo cual se trata de una comunicación que es a la vez interna y externa; nacional e internacional, aunque el título formal que reciba en la empresa sea simplemente el de “comunicación social”.

Además de estas tres clases de comunicación (la directiva y financiera, la corporativa interna y la socio ambiental), la Compañía hace uso de los servicios de una empresa especializada en estrategias de comunicación, para todo lo que

es el seguimiento y las relaciones con los medios de comunicación regionales y nacionales. Se trata de la empresa APOYO COMUNICACIÓN que apoya y asesora a la compañía en temas de comunicación institucional externa, a nivel nacional. Desde la ciudad de Nueva York, otra agencia externa, la agencia *I-Advize* cumple con la función de ser la agencia de relaciones públicas financieras, frente al mercado anglohablante e internacional. (Fuente: entrevista al Vicepresidente de Finanzas y Administración del 17 de junio de 2015).

A continuación presentaremos uno por uno los tres niveles que también llamamos “esferas de comunicación existentes” en la Compañía. Cada una de ellas con su respectiva estructura; estrategia, herramientas, ámbitos de acción (las funciones) y públicos para luego presentar en la siguiente sección, la discusión y el análisis.

Esferas de la Comunicación en Compañía de Minas Buenaventura



Fuente: elaboración propia

3.1.1 Comunicación Directiva, Financiera e Institucional

A la cabeza de todas las comunicaciones institucionales de la Organización está el Presidente Ejecutivo del Directorio o CEO (por sus siglas en inglés *chief*

executive manager), el Ing. Roque Benavides Ganoza. Las funciones que él cumple son las de un hipotético “Director de Comunicaciones” aunque no ostente ese título formalmente, ni aparezca como tal en el organigrama general de la empresa. De las entrevistas realizadas a miembros del directorio entre octubre del 2013 y junio del 2015, el Presidente Ejecutivo ha sido identificado en la práctica como el director estratégico de un concierto de comunicaciones que emanan de las diferentes vicepresidencias de la organización (finanzas y administración; desarrollo de negocios y exploraciones; operaciones y asuntos sociales y ambientales), así como también de las diferentes esferas de la comunicación empresarial (comunicación financiera, comunicación corporativa interna y comunicación socioambiental). Aunque también cumple el rol de portavoz de las empresas subsidiarias y eventualmente, para casos muy sensibles, de portavoz institucional para algunas de las empresas afiliadas al grupo.

Según la escuela de comunicación directiva, el *DirCom*, “es el apócope de director de comunicación, ejecutivo responsable de la comunicación de las organizaciones, partiendo de la consideración de esta última como un elemento estratégico de gestión capaz de generar valor” (Morales, F. & Enrique, A.M., 2007). Para Joan Costa (2007) el *DirCom* es el estratega global. Tomando como referencia la postura y teorías de la comunicación directiva de estos renombrados profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona:

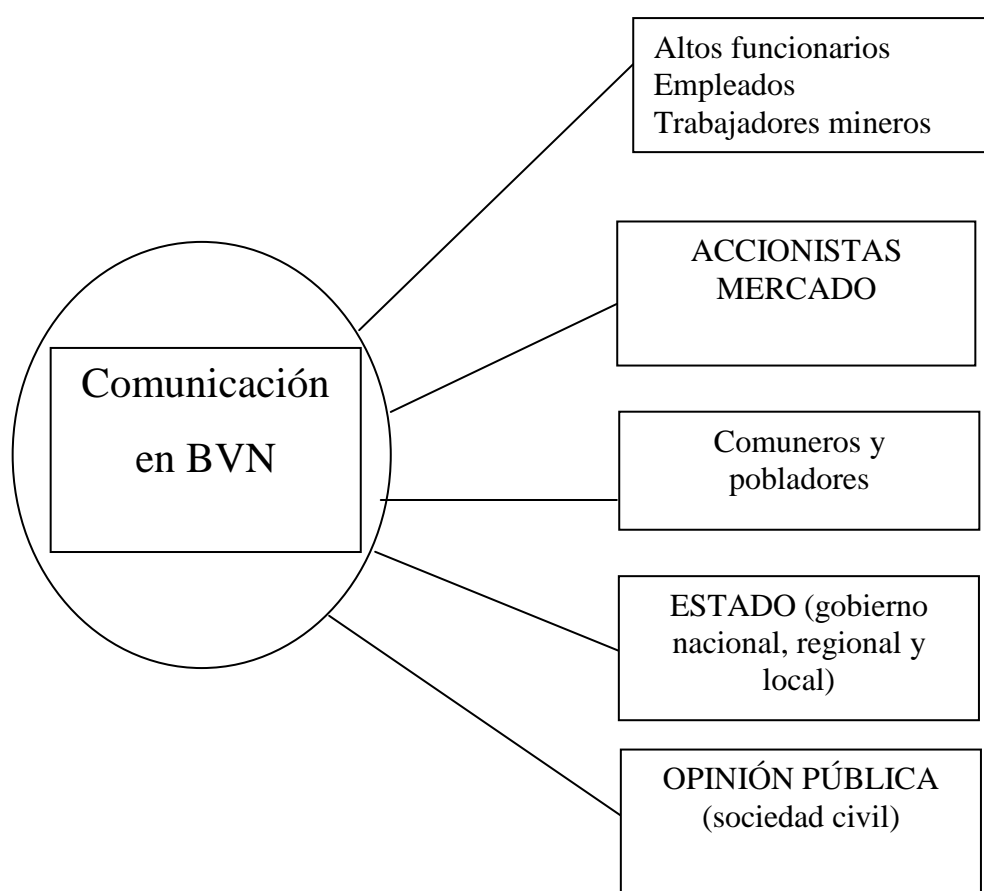
“...estamos ante un gestor de las comunicaciones con un perfil polivalente y generalista, por lo que resulta complejo delimitar los requisitos básicos en cuanto a las capacidades o a las habilidades personales, así como la formación académica y profesional con las que se debe contar. No obstante, Costa coincide con Martín en que el *DirCom* debe comprender la cultura corporativa de la organización. Garrido cree que debe poseer habilidades directivas con capacidad de integrar equipos multidisciplinares. Por otro lado, Villafañe comenta que, a pesar de que no existe un «profesiograma» definido respecto al currículo académico-profesional al que debe responder un director de comunicación, sí que es necesario que tenga la capacidad para traducir la estrategia global de la organización a un esquema de imagen que debe desarrollarse y controlarse a través de las

técnicas de comunicación. Costa va más allá de lo estrictamente profesional y apunta las siguientes cualidades o dotes de un director de comunicación: humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos" (Morales, F. & Enrique, A.M., 2007).

De nuestras observaciones se desprende que el Presidente ejecutivo no solo es el portavoz oficial del Directorio y máxima cabeza visible de la organización, también llamada "el grupo Buenaventura" de cara a los públicos y mercados nacionales, sino también de cara a los públicos y mercados internacionales.

En el gráfico de más abajo mostramos cuáles son los públicos internos y externos de la Compañía a nivel de la comunicación institucional, tal y como los ha identificado el actual Presidente Ejecutivo:

GRÁFICO #1: Organigrama de los públicos de la Comunicación Directiva



Fuente: Entrevista al Ing. Roque Benavides Ganoza.

Dentro de este gráfico hay que precisar que con “opinión pública”, el presidente ejecutivo²² se refiere a la sociedad civil compuesta por las universidades, las ONG’s, la Iglesia, los gremios empresariales, los agentes financieros internacionales (IFC, BVL, SMV, NYSE, etc.) y los sindicatos de trabajadores.

Respecto a lo que ciertas corrientes de las ciencias de la comunicación identifican bajo el nombre de comunicación mercadológica o comunicación comercial y que incluye tanto al marketing, como a la publicidad, podemos afirmar que Compañía de Minas Buenaventura no tiene dentro de su cultura empresarial, ni dentro de sus objetivos comerciales la meta de un día incorporar esta clase de comunicación a su actividad. La razón por la cual no existe comunicación mercadológica es porque, en palabras del presidente, “no hay necesidad de ella”. La Compañía no vende ningún producto final para el público en general compuesto por millones de consumidores. Vende *commodities*, los *commodities* son bienes transables a granel con escaso o nulo valor agregado y entre ellos se cuentan los metales preciosos. Vende también sus acciones en el mercado bursátil. Por lo tanto, sus comunicaciones están centradas en torno a temas como la reputación y el sello Buenaventura y no en cambio, en torno a la venta de un producto o servicio específico. La comunicación mercadológica le cede por esta razón el paso a la comunicación social basada en la interacción directa con las comunidades y la confianza que generan estas relaciones basadas en mensajes veraces y políticas de desarrollo y minería sustentable.

Esta es la razón por la cual no existe dentro de las oficinas centrales de la compañía en Lima un departamento de publicidad, ni uno de marketing. Por esta razón el presidente ejecutivo, a la vez *DirCom* no se ocupa de estos dos temas. En contrapartida a esto, el presidente ejecutivo realiza acciones que nosotros identificamos como de relaciones públicas estratégicas, ejerciendo un marcado liderazgo no solo dentro de su gremio (industrias mineras y extractivas), sino dentro de la industria peruana en general como conocido líder de opinión en cuestiones mineras, cuestiones financieras y empresariales.

²² El presidente ejecutivo de Compañía de Minas Buenaventura es el Ing. Roque Benavides Ganoza. Este gráfico así como algunas de las ideas aquí citadas fueron tomadas de la entrevista del 15 de noviembre de 2013.

Como compañía inscrita en la Bolsa de Nueva York, Minas Buenaventura está obligada de observar y cumplir las leyes que regulan a las empresas inscritas en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos. Además de esto, dos de los accionistas mayoritarios de la compañía, son compañías que tienen sus sedes en países de habla inglesa. Por esta razón la empresa contrata los servicios de una agencia de comunicación corporativa especializada en relaciones públicas financieras de la ciudad de Nueva York que se encarga de editar contenidos producidos por la Compañía en inglés, así como de redactar los comunicados de prensa y de mantener el correo electrónico en inglés. En pocas palabras esta agencia externa brinda su apoyo y asesoría en el mantenimiento de las relaciones con potenciales inversionistas y con aquellos que ya lo son. Sin embargo el privilegio de establecer el primer contacto con los inversionistas lo mantienen el presidente ejecutivo o CEO y el Vicepresidente de Finanzas y Administración, donde quiera que ellos se encuentren. Los contenidos en inglés se publican en la página web institucional que además es bilingüe, así como en otros materiales informativos del área de la comunicación corporativa institucional. El Ing. Roque Benavides realiza además una ardua labor a la cabeza de ciertas acciones del campo de las relaciones públicas o relaciones institucionales. Nos referimos con esto a sus apariciones en programas de televisión, su participación a la cabeza de congresos y eventos del gremio, como conocido líder del empresariado y especialista en temas económicos relacionados con las industrias extractivas; tanto a nivel nacional, como a nivel internacional. Desde el 2012, el CEO de Buenaventura figura también como uno de los 50 CEO con mejor desempeño en América Latina según la revista americana *Harvard Business Review* (HBR), por haber logrado generar importantes ganancias para los accionistas de sus empresas. Ha sido presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) y presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía de la cual actualmente aún es parte, en calidad de miembro del Consejo Consultivo. Cuenta en su trayectoria con una larga lista de premios, entre ellos el Premio Milton Friedman a la libertad empresarial.

Entre sus logros más recientes se encuentra la publicación de su libro *La Minería Responsable* del 2013. Actualmente ha sido elegido como presidente de *Perumin*,

evento minero internacional que tendrá lugar en el mes de setiembre y que tendrá como sede la ciudad de Arequipa. Otros de los cuatro vicepresidentes de Compañía de Minas Buenaventura, tienen trayectorias similares acumulando éxitos tanto a nivel empresarial como a nivel académico, como miembros activos de la sociedad civil. Este es el caso de Carlos Gálvez Pinillos, Vicepresidente de Compañía de Minas Buenaventura quien es a su vez el actual presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.

La Estrategia global institucional

En esta segunda parte, presentaremos la estrategia global institucional, dentro de la cual, en teoría se inserta la estrategia comunicativa institucional. Esta estrategia global la deciden el Presidente ejecutivo y sus cuatro vicepresidentes. Esta debe a su vez contar con el visto bueno del Directorio de la Compañía.

La estrategia global consiste en cuidar la seguridad en todo lo que la empresa realiza, tanto en las exploraciones, en las operaciones, como en las fusiones y nuevas adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés "Mergers and Acquisitions"); todo esto generando el mayor valor posible para la sociedad.

Estrategia Global Institucional²³

²³ Tabla de estrategias publicada en el portal institucional. Recuperado el 12 de junio del 2015 de: <http://www.buenaventura.com/>



Fuente: www.buenaventura.com

Además de la estrategia global, la organización cuenta con una estrategia comunicativa institucional, basada en los valores organizacionales, la visión y la misión de la organización.

Valores

- Honestidad.
- Laboriosidad.
- Lealtad.
- Respeto.
- Transparencia.

Visión

Buenaventura es una empresa minero-metalúrgica líder en América Latina que genera el mayor valor para la sociedad.

Misión

- Formamos y mantenemos un equipo humano multidisciplinario, alineado con nuestra visión, que trabaje con excelencia y altos estándares de seguridad, respeto al medio ambiente y al entorno social.

- Aplicamos los más altos estándares de la industria y promovemos la innovación permanente.
- Actuamos en estricto cumplimiento de la ley, los principios éticos y nuestros valores.
- Promovemos el crecimiento orgánico a través de las exploraciones, y estamos alertas a las oportunidades de adquisición de activos mineros en el Perú y América Latina.
- Estamos dispuestos a unir esfuerzos con empresas afines para mitigar riesgos e incorporar nuevas tecnologías.
- Mantenemos la comunicación permanente y transparente con nuestros colaboradores, accionistas, poblaciones, autoridades y otros grupos de interés, generando un ambiente laboral que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo humano.
- Aplicamos las mejores prácticas de gobernanza corporativa maximizando el valor de la empresa.
- Creemos en la Responsabilidad Social Compartida (RSC) y promovemos alianzas estratégicas con el Estado, las comunidades y las poblaciones donde operamos, participando e integrándonos al desarrollo sostenible de estas últimas. (Reporte de Sostenibilidad 2014, Buenaventura, p.6)

La Responsabilidad Social Compartida (RSC), concepto creado por el presidente ejecutivo inspira toda la política de responsabilidad social de la Organización. Tal y como él la define en su libro la Responsabilidad Social Compartida es “una actividad en la que la empresa, el Gobierno Central, los gobiernos locales y regionales, las universidades, ONG, comunidades y sociedad civil buscan un objetivo común de desarrollo sostenible e inclusivo” (Benavides, 2013).

Ver el Gráfico de la RSC en Anexos D al final de este trabajo.

3.1.2 Comunicación Corporativa Interna

Esta área depende en Compañía de Minas Buenaventura de la Gerencia de Recursos Humanos que a su vez depende de la Vicepresidencia de Finanzas y

Administración. A lo largo del año 2014, el área estuvo compuesta por tres personas y en determinados meses del año por cuatro personas. A la cabeza hubo un Jefe o Coordinador de comunicación corporativa interna secundado por dos comunicadores (un analista en comunicaciones y un asistente de comunicación interna) y durante los meses de mayo a agosto hubo también un practicante que formó parte del equipo. A partir del 1º de octubre del 2014, el Jefe o Coordinador se retiró de la Organización y el analista en comunicaciones pasó a ocupar el cargo de Coordinador de Comunicación Corporativa Interna, manteniendo a su lado al mismo asistente en comunicaciones. Los cambios se han mantenido hasta la actualidad.

Esta área de comunicación organizacional interna no se encuentra enlazada directamente a la alta dirección, porque solo las vicepresidencias están enlazadas directamente a la alta dirección. Las actividades anuales de este equipo humano dependen del visto bueno del gerente de Recursos Humanos y el área no cuenta con un presupuesto independiente al presupuesto general de Recursos Humanos. El procedimiento exige que cada acción o campaña deba ser aprobada por la gerencia de Recursos Humanos. En la medida que todos los cargos de comunicación en la Organización son relativamente nuevos (menores de cinco años, al 2014) ninguno de ellos figura aún dentro del Organigrama general proporcionado por la empresa (ver Anexo "A"). Estos cargos "nuevos" de comunicación sí figuran dentro del Organigrama de la Gerencia de Administración de Recursos Humanos (ver Anexo "B"). Sin embargo se trata de un equipo que trabaja de forma fija y permanente; y para ciertas actividades puntuales en combinación con el equipo de comunicación social y externa. Dentro de sus responsabilidades y funciones, el equipo viene realizando propuestas y acciones importantes que tienen como finalidad un cambio en el paradigma de la comunicación para la Organización.

En base a las respuestas a nuestro cuestionario N°1 dirigido exclusivamente a los miembros del equipo de comunicación organizacional (comunicación corporativa interna) en marzo del 2014, estas son las tareas que el equipo de comunicación corporativa desempeña:

Funciones del equipo de Comunicación Corporativa Interna

1. Elaborar, difundir y supervisar la transmisión de mensajes dentro y fuera de la Organización en función a un Plan de Comunicación Corporativa.
2. La elaboración de un Plan de Comunicación Corporativa anual.
3. La elaboración de un Manual de Identidad Corporativa.
4. La estandarización y gestión de la línea gráfica de la Organización.
5. La elaboración y gestión de dispositivos de comunicación internos: mensajes electrónicos, Intranet, revista La Picsa, periódico interno, impreso y digital, notas informativas, audiovisuales, seminarios, reuniones, entrevistas, acogida a los recién contratados, celebraciones en fechas importantes.
6. Motivar al personal mediante la difusión de los logros comerciales; a través de reconocimientos, beneficios y capacitaciones permanentes.
7. Colaborar en la consolidación de la cultura organizacional.
8. Contribuir con el fortalecimiento de la identidad organizacional y con el compromiso de cada uno de los colaboradores con la Organización.
9. Participación en eventos: ferias, seminarios, eventos académicos o de cualquier otra índole donde esté presente la Organización, ya sea de manera directa (como expositores) o indirecta, brindando únicamente el apoyo y los soportes requeridos.
10. Elaboración de productos comunicacionales para cualquier área de la Organización (cliente interno)
11. Monitoreo permanente de los medios de comunicación con la colaboración de APOYO COMUNICACIÓN.

La Organización viene contratando desde hace varios años los servicios de APOYO COMUNICACIÓN, empresa que monitorea diariamente los medios de comunicación a nivel nacional y regional y elabora una síntesis de noticias que remite luego a la Presidencia ejecutiva; a cada una de las cinco vicepresidencias de la Organización (finanzas y administración; desarrollo de negocios; exploraciones; operaciones y asuntos ambientales y sociales) incluyendo a un grupo de altos funcionarios de la Organización miembros del Directorio y por último a cada uno de los miembros de ambos equipos de comunicación: el de comunicación corporativa interna y el de comunicación

social (fuente: cuestionario respondido por Eduardo Maza, ex coordinador de comunicación corporativa, marzo del 2014)

Entre las funciones de APOYO COMUNICACIÓN se cuentan las siguientes:

- 1) Reporte diario de noticias
- 2) Elaboración y difusión de notas y comunicados de prensa
- 3) Cobertura mediática de eventos
- 4) Relacionamiento con algunos medios de comunicación

(fuente: cuestionario a Eduardo Maza, ex coordinador de comunicación corporativa, marzo del 2014). Ver gráfico #2.

Los públicos del área de comunicación organizacional (denominada “comunicación corporativa interna”) fueron identificados en octubre del 2014 como los siguientes:

- Altos funcionarios (miembros del directorio, vicepresidentes, gerentes, directores y jefes)
- Empleados de las oficinas de Lima
- Trabajadores de la organización a nivel nacional

En el transcurso del 2015 estos públicos han sido identificados como los siguientes:

- Trabajadores de las Oficinas Centrales de la Compañía en Lima (suman en total 323)
- Trabajadores de la Compañía a nivel nacional, incluyendo Lima (suman en total 2,793)
- Trabajadores de las compañías subsidiarias (suman en total 9,012)

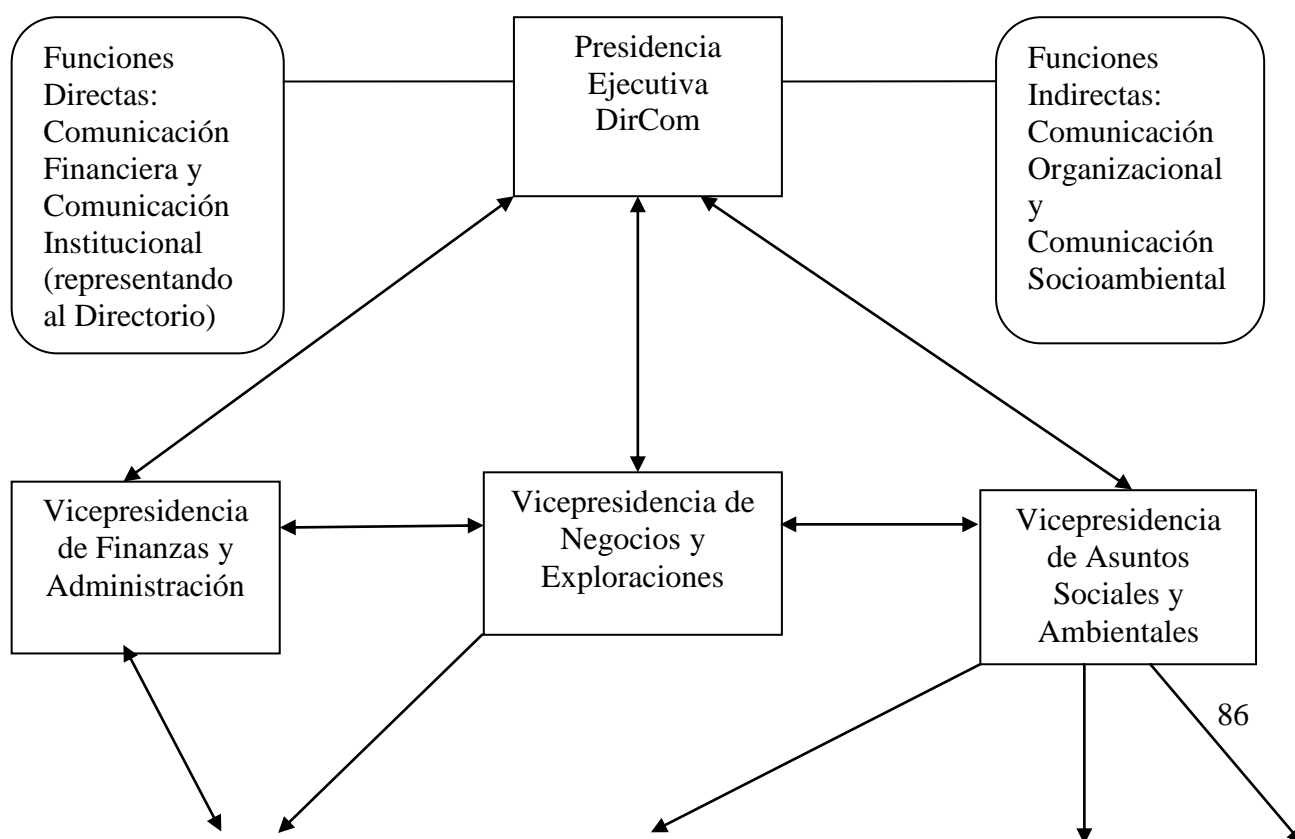
Fuente: Headcount del Grupo BVN, también en Anexos

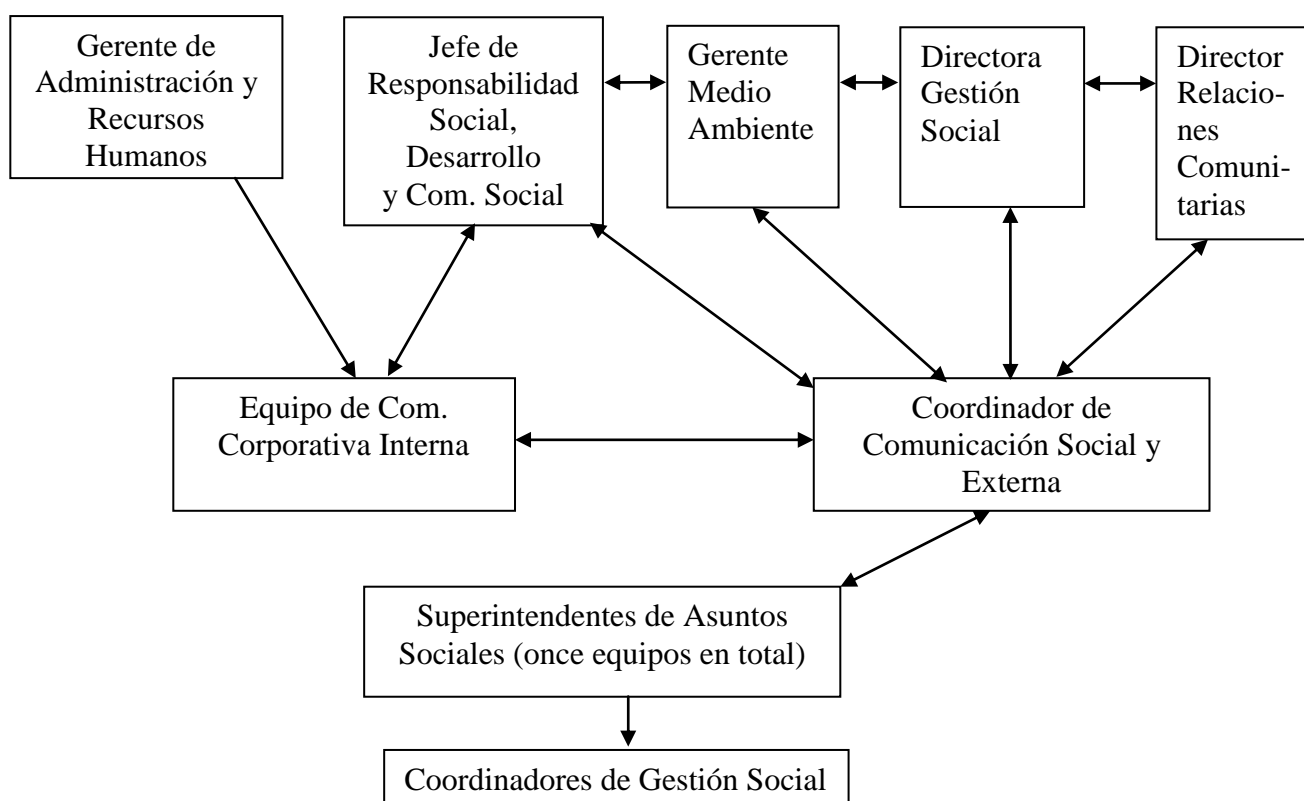
El primero de estos públicos es el que pertenece a la Compañía de Minas Buenaventura en las oficinas centrales de Lima y suma en total de 323 empleados. El segundo de estos públicos está constituido por trabajadores a nivel nacional pertenecientes a compañías asociadas al Grupo Buenaventura (Coimolache, Molle Verde, Conenhua, La Zanja y Río Seco) que junto con los trabajadores directos de Compañía de Minas Buenaventura figuran en planilla como parte del Grupo Buenaventura y totalizan 2,793 trabajadores. Es el segundo

público objetivo y a él va dirigida tanto la comunicación institucional-financiera, la comunicación organizacional interna (Lima y oficinas de la Compañía en las unidades mineras), así como la comunicación social (oficinas de la Compañía en las unidades mineras, comunidades y poblaciones aledañas). El tercero de estos públicos es el perteneciente al sector terciario y de intermediación, compuesto por trabajadores de compañías subsidiarias que trabajan en asociación con Buenaventura pero cuya mano de obra no figura en la planilla de la organización. Estos trabajadores externos suman un total de 9,012 trabajadores. Se trata del público más grande de los tres públicos objetivos de la comunicación social de la organización (fuente: entrevista telefónica con Carlos Lisson, Jefe de desarrollo organizacional del 3 de junio de 2015).

Las herramientas que utiliza el área de comunicación organizacional son: tablón de anuncios o periódico mural, buzón de sugerencias, señalizaciones, boletines y folletos informativos (temáticos, por área), revista "La Picsa" (impresa y digital), notas informativas, videos institucionales, exposiciones fotográficas, conferencias, reuniones, capacitaciones, talleres, jornadas de acogida, celebraciones, Intranet y página web institucional.

GRÁFICO #2: Organigrama de la Función de la Comunicación elaborado en base a entrevistas a los Vicepresidentes





Fuente: Entrevistas realizadas entre octubre de 2013 y junio de 2015

Plan de Comunicación Corporativa e Interna 2014-2015

El área de comunicación corporativa de la Organización elaboró un “Plan de Comunicación Corporativa 2014-2015” en los últimos meses del 2013 que fue presentado a la alta dirección de la empresa (presidencia y las entonces cinco vice presidencias) durante el primer trimestre del 2014. Dicho plan fue una primera propuesta hacia la necesidad de planificar, coordinar y articular la comunicación dentro de la Organización que nunca antes, hasta ese momento había contado con un instrumento parecido. Los ejes estratégicos de este plan que contó con las observaciones y recomendaciones del área de comunicación social y finalmente con el visto bueno de la alta dirección fueron los que se describen en la tabla presentada a continuación.

Ejes estratégicos del Plan de Comunicación Corporativa Interna 2014

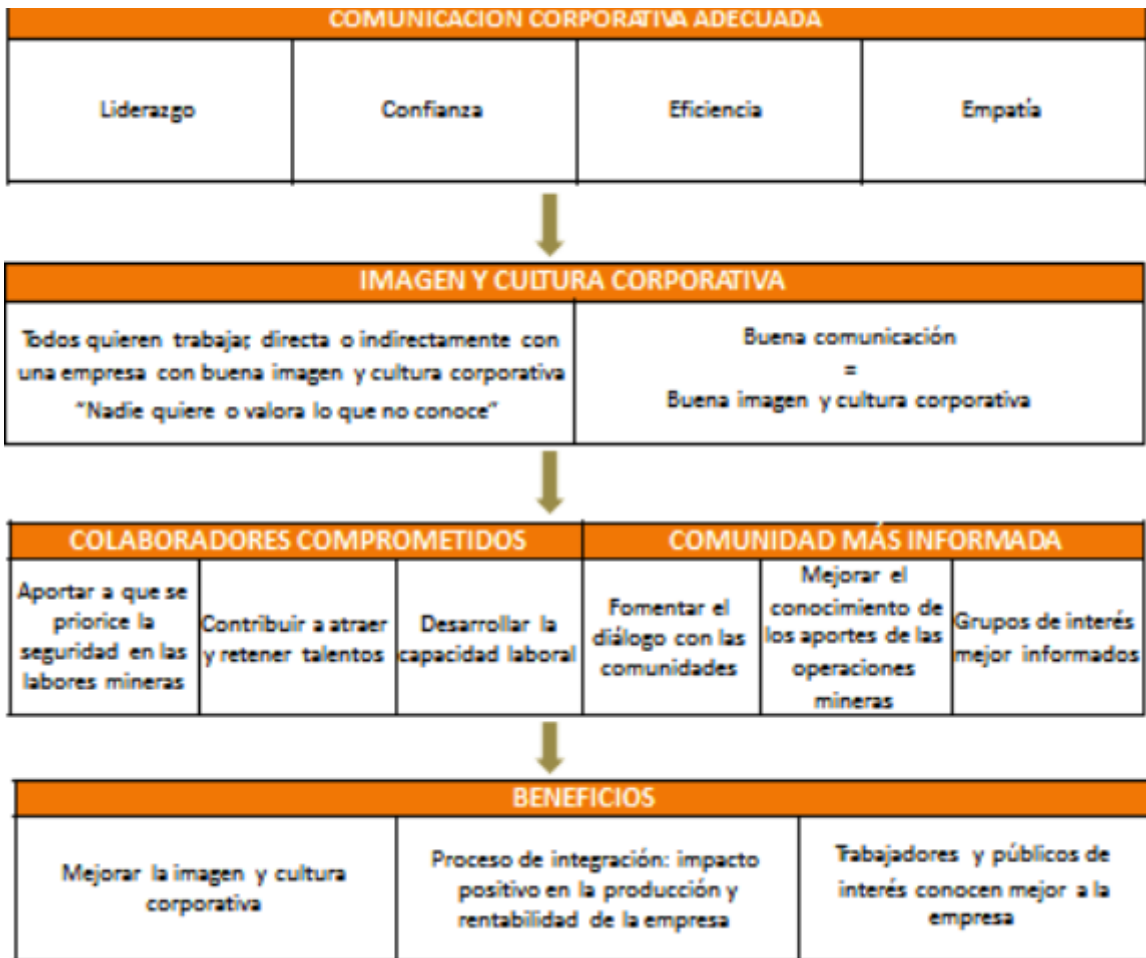
ÁREA	TEMAS CLAVE
------	-------------

SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad ocupacional. - Higiene industrial. - Respuesta a emergencias. - Sistema Integrado.
ASUNTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de compromisos. - Gestión del agua (cantidad y calidad). - Inversión social.
RECURSOS HUMANOS Y BIENESTAR SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación y formación laboral. - Clima organizacional. - Programa de beneficios y convenios. - Salud y nutrición.
OPERACIONES, EXPLORACIONES, AUDITORÍA, CONTRALORÍA, FINANZAS, SISTEMAS , LOGÍSTICA, LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente atención de los requerimientos de las diversas áreas de la compañía.

Fuente: Entrevista a Eduardo Maza del 29 de octubre de 2013.

Los cuatro ejes estratégicos de este plan de comunicación corporativa 2014 que debía correr hasta abril del 2015 fueron: el liderazgo, la confianza, la eficiencia y la empatía. De las entrevistas al entonces coordinador de comunicación corporativa interna pudimos anotar su preocupación por fortalecer la imagen y la reputación de la organización gracias a este plan.

Estrategia de la Esfera de Comunicación Corporativa Interna



Fuente: Plan de Comunicación Corporativa 2014-2015, p. 16

Este plan de comunicación corporativa tenía como meta, redimensionar la comunicación dentro de la Organización y proponer con la ayuda de todas las áreas y en especial de la Alta Dirección un nuevo paradigma de la comunicación para Compañía de Minas Buenaventura que beneficiara a todo el Grupo.

3.1.3 Comunicación Social

Esta área también denominada "Comunicación Social y Externa" depende en Compañía de Minas Buenaventura de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Ambientales. Bajo esta vicepresidencia está la Gerencia de Medio Ambiente y la Gerencia de Gestión Social -antiguamente denominada "Relaciones Comunitarias"- . Bajo estas dos gerencias se sitúa el Jefe de Responsabilidad

Social, Desarrollo y Comunicación Social quien detenta una de las tres jefaturas. Este Jefe trabaja en equipo con la Directora de Gestión Social y con el Gerente de Medio Ambiente. Tiene bajo sus órdenes a un Coordinador de Comunicación Social y Externa, responsable de realizar viajes a las unidades mineras a nivel nacional y responsable también de coordinar todas las acciones de comunicación social en el campo, conforme al plan de gestión social y al plan de gestión ambiental establecidos en las oficinas de Lima, por el equipo directivo de cada una de las dos áreas: gerencia de medio ambiente y dirección de gestión social. Dentro de estos planes, la comunicación social constituye un eje fundamental que sin embargo no cuenta hasta el presente con un plan estratégico autónomo. Los “clientes internos” del área, tal como los funcionarios de comunicación los denominan, vienen a ser el Gerente de Medio Ambiente en lo que respecta a temas ambientales, la Directora y el Gerente de Gestión Social en lo que toca a temas de gestión social y relaciones comunitarias y el Jefe de Responsabilidad Social, Desarrollo y Comunicación Social quien es el Jefe directo del Coordinador de Comunicación Social. Este último funcionario se encuentra prácticamente solo, en el aspecto comunicacional de su cargo, frente a un público de 2,470 trabajadores dentro de las ocho unidades mineras, actualmente en actividad.

El área denominada de Comunicación Social y Externa tiene a los siguientes públicos internos:

- Los trabajadores de todas las unidades mineras de la compañía que figuran en planilla.
- Los funcionarios de todas las unidades mineras de la compañía que se encuentran fuera de las oficinas centrales de Lima (Ej. Gerentes de unidad o superintendentes, coordinadores locales)

Los públicos externos de esta área de comunicación social son:

- Las familias de los trabajadores de todas las unidades mineras de la compañía que figuran en planilla.
- Los trabajadores de todas las unidades mineras de compañías subsidiarias que no figuran en la planilla de la compañía.
- Comuneros y pobladores aledaños a las unidades mineras.
- Gobiernos locales y regionales.

- Medios de comunicación locales y regionales (algunos pocos medios a nivel nacional, cuando hablan específicamente de un tema local)
- Actores de la sociedad civil (ej. ONG´s, universidades e iglesias a nivel local y regional)

La actividad de la Jefatura de Responsabilidad Social y Desarrollo se enmarca dentro de la estrategia global de la Organización de alcanzar y consolidar una Responsabilidad Social Compartida. Según el actual Presidente ejecutivo, Roque Benavides, la Responsabilidad Social Compartida es un nuevo enfoque, “que deja atrás el modelo en el que todos dependen de la empresa para el desarrollo y bienestar de la sociedad” y dentro del cual intervienen “el Gobierno central, los gobiernos locales y regionales, las universidades, las ONG, comunidades y sociedad civil” (Benavides, 2013) en la búsqueda de un objetivo común de desarrollo sostenible e inclusivo. El objetivo del departamento de Responsabilidad Social y Desarrollo es: “Dar soporte estratégico a la gestión social de la empresa a través de la optimización de las inversiones sociales, las relaciones institucionales con el Estado y otros actores, y la promoción de las alianzas público privadas como modelo de desarrollo sostenible, en el marco de la responsabilidad social compartida” (fuente: cuestionario a Carlos Claux, Jefe de Responsabilidad Social y Desarrollo y Responsable de Comunicación Social, diciembre del 2014).

El área de comunicación social trabaja en torno a los siguientes seis ejes desde inicios del año 2014. Estos seis ejes están definidos así:

- 1) Soporte estratégico y operativo: planes de comunicación, espacios de relacionamiento con las comunidades, producción de materiales, participación ciudadana.
- 2) Planes de acción y producción de materiales, a nivel de la comunicación interna.
- 3) Gestión de medios: reporte diario de noticias, elaboración y difusión de notas de prensa, cobertura mediática de eventos, relacionamiento con periodistas.

- 4) Reputación: publicaciones en torno a temas sociales y ambientales, concursos especializados, eventos especializados.
- 5) Fortalecimiento de capacidades de los responsables de comunicación en las unidades: fortalecimiento de habilidades comunicacionales, media training.
- 6) Comunicación en situaciones de crisis: se piensa desarrollar un manual o protocolo para situaciones de crisis.

La agencia de consultoría externa APOYO Comunicación cumple puntualmente la función de apoyar el trabajo de este departamento en torno al tercer y al quinto eje, mientras Taller Creativo Consultores se encarga de fortalecer el primer eje a través de capacitaciones denominadas “talleres de diálogo comunitario”.

La Dirección de Gestión Social vela por generar y mantener un clima social favorable a través de la construcción de relaciones de buena vecindad y formas de comunicación cercana (comunicación interpersonal). Sus públicos son ciudadanos que viven en los caseríos, las comunidades y las poblaciones cercanas a las unidades mineras, muchas veces a más de 3,200 msn. En muchos de estos lugares no existen medios de comunicación convencionales o el único que existe es la radio, razón por la cual los coordinadores locales, algunos de ellos responsables también, de la comunicación social, utilizan como estrategia compartir con los pobladores o comuneros sus reuniones, costumbres y tradiciones.

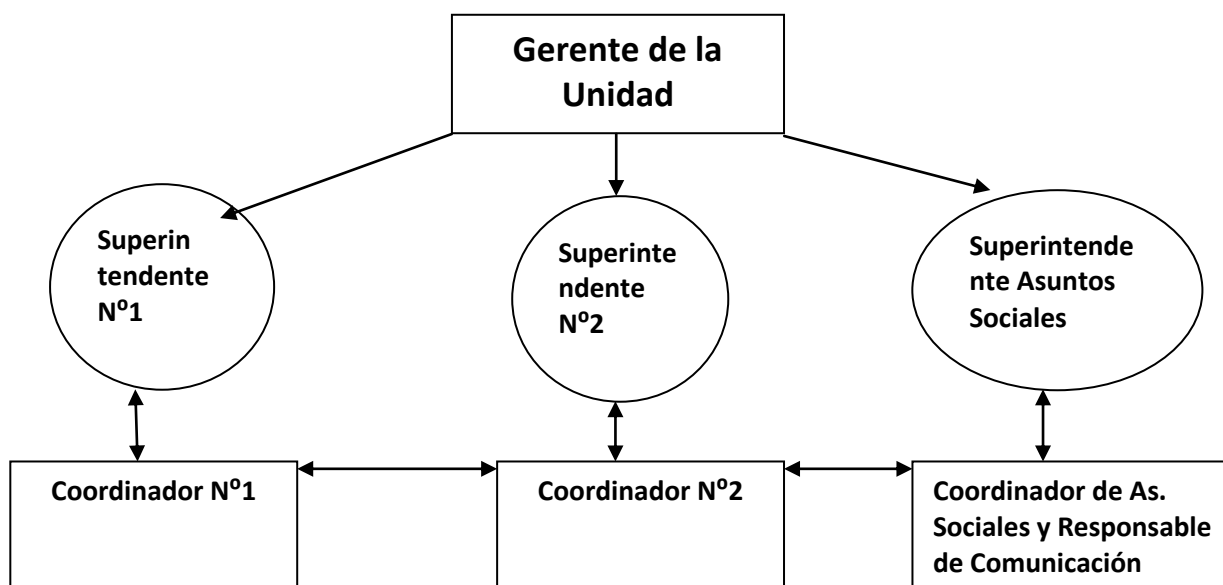
Por su parte el Jefe de Responsabilidad Social y Desarrollo lidera la estrategia de gestión social frente a las organizaciones públicas, privadas y las ONG; ayuda a definir los objetivos de inversión social de la empresa y elabora el informe anual de Responsabilidad Social y Desarrollo. En una de nuestras últimas visitas de junio del 2015 fuimos informados que por primera vez se encargará también de elaborar un Plan Integral de Comunicación Social.

El coordinador de Comunicación Social y Externa apoya las acciones del área de comunicación corporativa interna en las unidades mineras a nivel nacional y es responsable de la comunicación social y externa en las unidades mineras a nivel

local, provincial y regional. Su responsabilidad abarca las relaciones de la empresa con los medios locales y regionales. En cuanto a las unidades mineras activas que son nueve en total: seis pertenecientes a la compañía (operaciones directas) y tres compartidas con socios de la compañía (afiliados), la Vicepresidencia de Asuntos Ambientales y Sociales viene desde el 2014 identificando y capacitando a los futuros responsables de comunicación en cada una de las unidades, entre sus actuales coordinadores de gestión social. Hasta junio del 2015 la empresa había logrado capacitar dentro de un curso de comunicación hecho con el apoyo de una agencia externa, a los equipos humanos de cuatro unidades mineras de las nueve que están activas actualmente. Las cuatro unidades mineras que ya se encuentran capacitadas son: Uchucchacua, Orcopampa, Tambomayo y San Gabriel. Es importante señalar que según el Coordinador de Comunicación Social y Externa el objetivo no era capacitar únicamente a los superintendentes o a los coordinadores de gestión social, sino al equipo completo de gestión social de cada unidad. Esto significa que todos recibirían la misma formación en términos de comunicación, sin embargo sólo uno de los Coordinadores de Gestión Social recibiría el título de “Responsable de Comunicación”. Hasta el momento cuentan con cuatro responsables dentro de las nueve unidades mineras en actividad, ya que aún no se ha completado el ciclo de capacitaciones dirigido por la empresa al resto de las unidades mineras. (fuente: entrevista a Juan Ramón Cragg, Coordinador de Comunicación Social y Externa del 15 de junio de 2015).

A continuación presentamos dos gráficos que explican el Organigrama interno del área y la estructura de uno de los equipos de Asuntos Sociales en el campo. Ambos son de elaboración propia, hechos a partir de los propósitos recogidos de una entrevista con el Jefe de responsabilidad social y desarrollo.

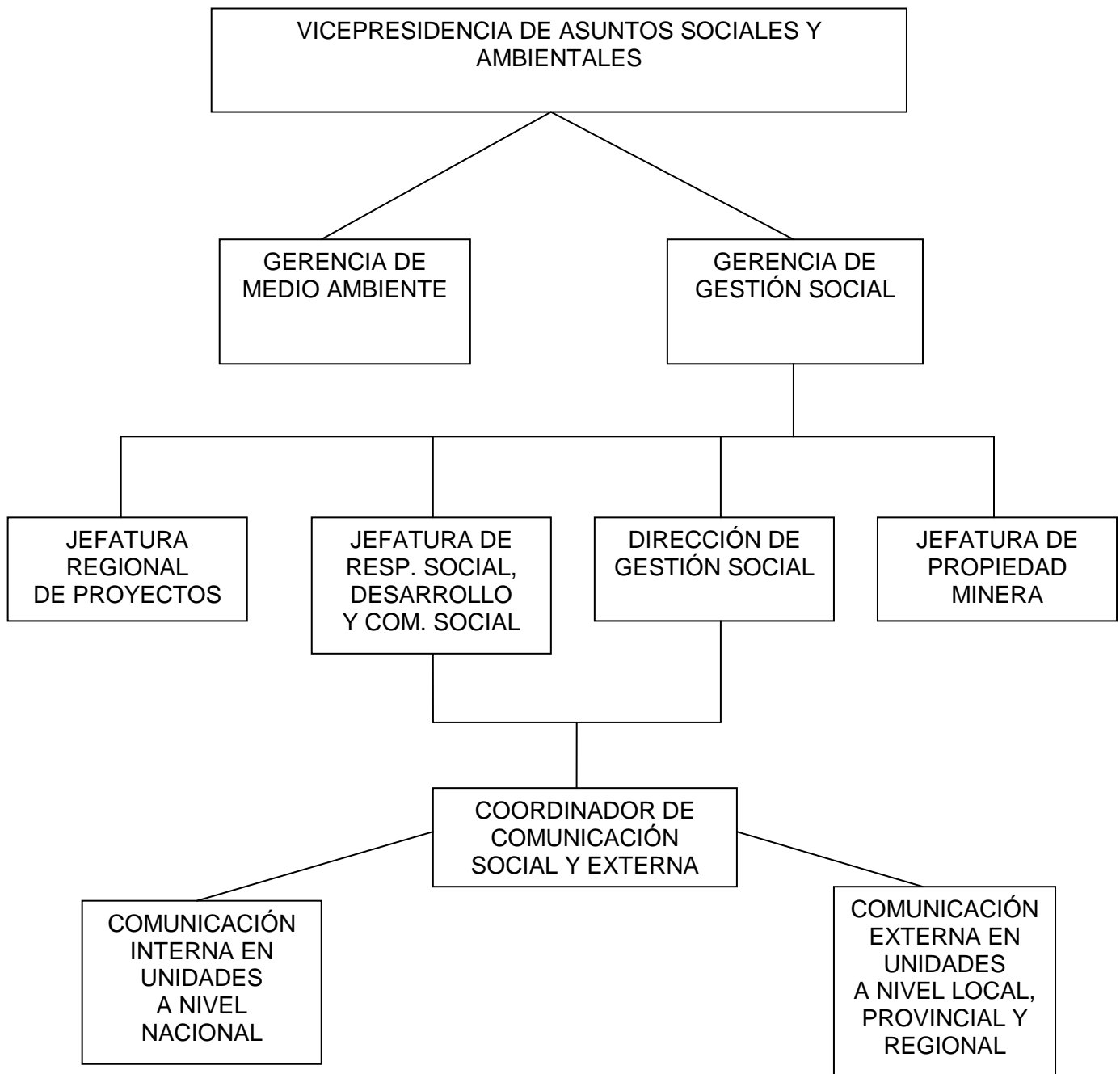
Gráfico #3: Estructura de un equipo de Asuntos Sociales en las unidades mineras



Fuente: entrevista al Jefe de responsabilidad social y desarrollo, Carlos Claux del 2 de diciembre de 2014.

Dentro de cada unidad minera existe un Gerente de unidad. Bajo esta autoridad hay un Superintendente en Asuntos Sociales o Relaciones Comunitarias y dentro del equipo un coordinador de asuntos sociales que actúa a su vez como Responsable de Comunicación Social. Estos profesionales no necesariamente son comunicadores de profesión, pero están siendo capacitados en temas de comunicación y por sus habilidades comunicacionales desempeñan la función de “comunicadores” en el campo. (Fuente: entrevista a Carlos Claux del 2 de diciembre de 2014 y entrevista a Ana María Rivera del 27 de mayo del 2015). Hay veces hablan el quechua y esa es la razón por la cual han sido seleccionados para desempeñar esta responsabilidad adicional. De hecho su responsabilidad de comunicadores la ejercen frente a los comuneros o pobladores, mas no frente a los medios de comunicación, función que desempeñan únicamente los Gerentes o Superintendentes de cada unidad minera.

Gráfico #4: Organigrama del área de Comunicación Social actual en BVN ²⁴



Fuente: entrevista al Jefe de responsabilidad social y desarrollo, Carlos Claux del 2 de diciembre de 2014.

5. Las herramientas que se utilizan en el área de la comunicación social son:

- Periódico mural
- Campañas temáticas y campañas de integración

²⁴ BVN significa “Compañía de Minas Buenaventura”

- Jornadas temáticas (ej. los jueves mineros)
- Participación activa de los representantes de la Compañía en tradiciones y eventos locales de naturaleza familiar, escolar y religiosa.
- Publicaciones institucionales (ej. revista La Picsa y Gestionando)
- Intranet
- Página web

Existe una plataforma en cada unidad minera o unidad de producción denominada “Centro de Información y Comunicaciones” (CIC), desde donde emanan algunas informaciones de la Compañía relativas a alguna de las siete áreas: operaciones, seguridad, medio ambiente, exploraciones, gestión social, recursos humanos y finanzas. No se hace uso de la radio, tampoco de la T.V. o de ningún otro medio de comunicación masiva.

3.2 Discusión de los Resultados

Como resultado final de nuestras observaciones, entrevistas semi-estructuradas, entrevistas en profundidad, investigación de documentos, evaluación de experiencias personales y evaluación de nuestra interacción con el personal de la compañía estudiada; presentamos a continuación el análisis y discusión final de nuestra investigación. Este análisis responde a los tres objetivos específicos planteados al inicio de nuestro estudio: Conocer la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la esfera de la comunicación directiva, financiera e institucional; identificar la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la esfera de la comunicación corporativa interna; determinar la relación que existe entre la gestión de la comunicación corporativa y la esfera de la comunicación social de la Compañía de Minas Buenaventura.

3.2.1 En la esfera de la comunicación directiva, financiera e institucional

Con el fin de poder establecer la relación existente entre la gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación directiva, financiera e institucional hemos optado por utilizar como herramienta una tabla o plantilla propuesta por Costa (2011) que contiene las funciones y responsabilidades del *DirCom* y la

hemos contrastado con las respuestas del presidente ejecutivo del directorio de la Compañía investigada en una entrevista que le realizamos el 11 de junio de 2015. Una vez hecho este estudio comparado entre la teoría y la práctica, analizaremos la estrategia global institucional, dentro de la cual se inserta la estrategia comunicativa institucional de la Compañía.

Tabla comparativa de las funciones y responsabilidades del actual presidente de BVN y el virtual *DirCom* de Joan Costa

Funciones del DirCom según Joan Costa	Funciones del presidente de BVN		Otro/otra situación en curso
	SI	NO	Explicación
Conduce y refuerza el liderazgo del presidente y las relaciones institucionales de más alto nivel	SI		
Asiste a la Dirección de finanzas en las relaciones con los accionistas, administraciones públicas y <i>stakeholders</i>	SI		
Atiende las relaciones con líderes de opinión y medios de comunicación social, y las relaciones internacionales. Coordina con las empresas del grupo, eventualmente.	SI		
Define o redefine la Visión, Misión, Valores y la filosofía que orientan la identidad institucional y la Cultura organizacional			Sí, en equipo
Define la política y la estrategia general de comunicación de acuerdo con la política y la estrategia general del negocio			Sí, en equipo

Crea el modelo de la imagen global de la empresa o de la marca, imagen que ha de ser vehiculada por todas las acciones y comunicaciones... Y es el guardián de la imagen/reputación de la organización			Sí, en equipo
Define o redefine el sistema de identidad visual institucional en función del modelo de la imagen global		NO, lo hace com. corporativa	
Define o redefine la Cultura organizacional y establece el Sistema de comunicación interno en estrecha colaboración con la Dirección de RRHH	SI		
Asiste como consultor interno a las distintas Direcciones que lo requieren, y les da servicio a través de la Dirección de la Comunicación.		NO, lo hace com. corporativa	
Forma parte de la Mesa de Buen Gobierno y del Comité de Ética y Reputación Institucional	SI		
Forma parte del Gabinete de Crisis para la prevención y gestión de conflictos mediante la comunicación y las relaciones			SI, en equipo
Define la estrategia de Patrocinios, Esponsorización e iniciativas en RSE (RSC en la empresa)	SI, en equipo		
Diseña los planes estratégicos Globales de Comunicación,		NO existe un	

herramienta periódica que integra los objetivos y estrategias de todas las Direcciones de la empresa		Plan Estratégico Global de Comunicación	
--	--	--	--

Fuente: Entrevista a Roque Benavides del 11 de junio de 2015

Nuestro estudio reveló que si bien no lleva el título de “*DirCom*” oficialmente, el Presidente ejecutivo de Compañía de Minas Buenaventura es en la práctica el *DirCom*, máximo estratega corporativo que cuenta con la prerrogativa de tener la última palabra en el tema de las comunicaciones, ejerciendo también las funciones de máximo portavoz institucional. Si bien el presidente hace también las veces de *DirCom* a nivel ejecutivo en la empresa, no tiene bajo su responsabilidad todas las funciones que desempeñaría un funcionario contratado específicamente para ocupar dicho cargo, a nivel de la alta dirección de una organización. Esto se debe en parte al hecho que sus funciones y obligaciones como presidente ejecutivo del Directorio de Buenaventura son múltiples y no le permiten dedicarse a las funciones de la comunicación a tiempo exclusivo.

Según Costa (2011) “la mayor parte de tiempo (de un *DirCom*) está dedicada a la esfera institucional (80%)” Por esta razón resulta tan importante analizar cuidadosamente este aspecto comparando las funciones que propone este autor en su teoría y las que lleva a cabo el “*DirCom*” de la organización estudiada en la práctica. De esta comparación han salido a relucir los siguientes aspectos:

1) Liderazgo institucional y relaciones con los medios

El presidente ejecutivo del directorio, el Ing. Roque Benavides, atiende directamente las relaciones institucionales con los altos funcionarios del sector privado nacional o extranjero, altos funcionarios del sector público, líderes de la sociedad civil, grupos de interés del mercado bursátil y financiero y distintos medios de comunicación, dependiendo de la importancia del caso.

Su intervención en la prensa puede ser directa cuando se trata de temas muy sensibles (como lo fue en el caso del proyecto minero Conga entre los años 2012 y 2013). Sin embargo, él no es el único portavoz de la Organización. Esta

responsabilidad recae otras veces en el Vicepresidente de Finanzas y Administración o en el Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales, dependiendo del grado de especialidad del tema. El Vicepresidente de Finanzas y Administración ocupa actualmente y hasta el 2016 el cargo de Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Él es a su vez miembro del Directorio de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP).

El presidente ejecutivo es por su parte, portavoz oficial de la compañía quien no solo la conoce mejor que nadie por haber trabajado en ella por más de treinta y cinco años, sino también por tratarse de uno de los hijos del fundador, Alberto Benavides de la Quintana quien se retiró de la presidencia en el 2011. El hecho que sea perfectamente bilingüe hace que sus socios, mayoritariamente anglohablantes, ante situaciones de crisis social e inmensa presión mediática, estén de acuerdo en dejar que él responda por ellos ante los medios de comunicación y los represente antes que asignar al frente a un interlocutor extranjero que tendría que utilizar los servicios de un traductor. Este hecho lo ha colocado en el ojo de la tormenta en el pasado no muy lejano (crisis social en Cajamarca, por causa del proyecto minero Conga entre los años 2012 y 2013), afectando su imagen y poniendo en cuestionamiento el rol de la Compañía en dicho proyecto minero.

Todo esto ha puesto en evidencia la confusión que existía en la opinión pública, mal informada por algunos medios de comunicación respecto a quienes eran realmente las cabezas realmente responsables. Se obviaba el hecho que el socio mayoritario de la Compañía Yanacocha, era la compañía *Newmont Mining Corporation* y no Compañía de Minas Buenaventura, la cual solo participaba como socio minoritario, y que por lo tanto el verdadero representante que debía salir al frente de estas protestas y reclamos eran las compañías Yanacocha y *Newmont Mining Corporation* y no Compañía de Minas Buenaventura.

Más abajo citamos un ejemplo de cómo un diario en Lima de difusión también digital, reflejó algunos de los reclamos de la población afectada, a la ocasión de la crisis social en Cajamarca, por causa del proyecto minero Conga, el año 2013.

Titular de un periódico limeño que menciona en su subtítulo al Presidente ejecutivo de Compañía de Minas Buenaventura ²⁵

Cajamarca: Ronderos evalúan reavivar paro indefinido contra Conga

La Republica.pe SECCIONES < ELECIONES 2016 > POLÍTICA ECONOMÍA FOTOGALERÍA

AHORA < Rumbos • Descabellado • Protege lo tuyo • Nutrición familiar • Elecciones 2016 • PNP • PPK >

IMPRESA PROYECTO CONGA SUTEP CAJAMARCA Edición Impresa del 04 de Agosto de 2013

Cajamarca: Ronderos evalúan reavivar paro indefinido contra Conga

En respuesta a las mentiras de empresario Roque Benavides, de haber suspendido el proyecto minero.

Me gusta Compartir 21 Twittear G+ 0 Enviar a un amigo



Texto de la noticia completa:

La amenaza de un nuevo paro indefinido contra el cuestionado proyecto cuprífero Conga podría materializarse el próximo 29 de agosto , luego que distintas organizaciones populares, entre ellas las rondas campesinas de la provincia de Celendín, acuerden esta medida de lucha, adelantó el presidente de la Plataforma Institucional Celendín, Milton Sánchez Cubas .

El líder ambientalista puntualizó que evaluarán en sus bases y luego plegarse a esa medida de lucha, “probablemente sea un paro indefinido, lo decidiremos en cada una de nuestras organizaciones, en respuesta al empresario minero Roque Benavides , quien afirmó que el proyecto no está suspendido , no están construyendo sus accesos, los compañeros de la

²⁵ Cajamarca: Ronderos evalúan reavivar paro indefinido contra Conga. (4 de agosto de 2013). La República.

parte alta de la comunidad de Huasmín han comprobado que ellos han introducido sus maquinarias a la laguna El Perol, es una burla del gobierno central .

Las comunidades en la ciudad de Celendín definiremos el paro con bases del Sutep , frentes de defensa de los distritos de Cortegana, Huasmín y Sorochcuo; el 7 nos reuniremos en Cajamarca con diferentes organizaciones donde anunciaremos las diferentes medidas de lucha”, precisó.

Sánchez reveló que Yanacocha ha cerrado diferentes caminos, están impidiendo el libre tránsito de cada una de las comunidades, no pueden pasar de Huasmín a Cajamarca, la empresa minera reina, cuando han estado antes que ellos.

Luego centró sus críticas sobre el alcalde provincial de Celendín, Mauro Siles, “no quisiera meterme en esos temas, hemos visto un alejamiento de la población y ello debido a su posición frente al proyecto minero, gracias a la lucha del pueblo recién se acuerda que la provincia existe y traer los presupuestos , se están asfaltando varias calles, no sólo es sembrar cemento sino necesitamos apoyo para reactivar la zona de Huasmín y Sorochuco, que serán impactadas seriamente por las operaciones mineras que van a destruir nuestras fuentes de agua”, finalizó Sánchez Cubas.

La desinformación de la opinión pública propiciada por ciertos medios de comunicación que simplificaban el auténtico escenario, puso en evidencia la falta de prevención y preparación por parte del área de Comunicación Institucional, así como la necesidad de un Manual de Prevención de Crisis o del consejo de un experto en temas estratégicos de comunicación social y ambiental, a falta de un Director de Comunicación Estratégica que hubiera sido capaz de prevenir cualquier daño a la imagen del grupo Buenaventura y a la de sus representantes.

Una exposición mediática excesiva ante el surgimiento de cualquier crisis socioambiental puede terminar afectando negativamente la imagen del presidente

ejecutivo que forma parte no solo de la imagen global de la organización, sino también de la imagen del grupo de empresas que Buenaventura representa. No sería tan notorio si se tratara de una empresa menor, tampoco si el presidente ejecutivo no hubiera sido ya identificado como un líder de opinión a favor de la inversión minera por la opinión pública. Por tratarse de un personaje tan visible que ha ocupado importantes cargos de liderazgo en el mundo empresarial y además ha presidido congresos y convenciones mineras de rango internacional; esta experiencia terminó demostrando que tal vez no era lo más conveniente exponer al presidente de Compañía de Minas Buenaventura a un tema que involucraban directamente a uno de sus socios y cuyo final frente a lo que la población exigía dependía también de los miembros del directorio de esta otra compañía y no de los miembros del directorio de Compañía de Minas Buenaventura.

2) Definición de la Visión, Misión, Valores y filosofía organizacional

Aunque el presidente y el directorio deciden cual debe de ser la Visión, Misión, y Valores que sirven de orientación a la identidad institucional y a la Cultura organizacional; hasta diciembre del 2014, hacía cinco años que no se habían discutido y modificado estas herramientas de identidad corporativa.

Hasta la publicación del Reporte de Sostenibilidad 2013 durante el primer trimestre del 2014, la visión global de Compañía de Minas Buenaventura como institución era la siguiente:

VISIÓN

- Ser una empresa minero-metalúrgica globalmente competitiva.
- Ser líderes en seguridad y oportunidades de desarrollo para nuestro equipo humano.
- Ser líderes en rentabilidad y creación de valor para nuestros accionistas.

Estar plenamente comprometidos con el manejo responsable del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos.

Tal como sostiene David Vik en “El secreto de la cultura” (The Culture Secret, 2013), el sueño contenido en la Visión tiene que ser grande para poder sostenerse en el tiempo. La visión debe de contener todas estas cualidades:

- ser actual, persuasivo, inspirador, estimulante
- ser como un beso
- breve
- fácil de recordar
- repetible

El 2 de junio del 2015, la Compañía publicó su nueva visión en la página web institucional, una visión que había sido presentada, discutida y aprobada por miembros de la alta dirección de la empresa desde el mes de enero del mismo año y que aparece también en el Reporte de Sostenibilidad 2014.²⁶

La nueva visión global hacia el 2024 es mucho más sencilla y es la siguiente:

“Buenaventura es una empresa minero-metalúrgica líder en América Latina que genera el mayor valor para la sociedad.”

Los valores siguen siendo la honestidad, la laboriosidad, la lealtad, el respeto y la transparencia.

Respecto de los ocho puntos de la misión corporativa, podemos comentar en torno al punto que toca el tema de la comunicación:

“Mantenemos la comunicación permanente y transparente con nuestros colaboradores, accionistas, poblaciones, autoridades y otros grupos de interés, generando un ambiente laboral que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo humano”

Que hemos observado lo siguiente. En dicha declaración se utiliza el término comunicación como sinónimo de información. La información puede ser “transparente”, no así la comunicación, puesto que la comunicación humana por

²⁶ Tanto el Reporte de Sostenibilidad 2013, como el Reporte de Sostenibilidad 2014 se encuentran disponibles para cualquiera que desee compararlos en la página web institucional de la Compañía.

su misma naturaleza depende de muchos factores relativos al canal, mensaje y entendimiento de los interlocutores involucrados. El sentido que la alta dirección de la empresa le brinda a la palabra comunicación dentro de la oración completa demuestra de otro lado que en la Organización estudiada ésta es únicamente vista como herramienta de integración y relacionamiento. La comunicación aún no es comprendida como herramienta estratégica.

3) Participación en el Comité del Buen Gobierno Corporativo y en el Comité de Ética y Reputación Institucional

Compañía de Minas Buenaventura se encuentra suscrita a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo²⁷ “El Buen Gobierno Corporativo es el principal medio para lograr los objetivos de la organización y se basa en el respeto a los accionistas minoritarios, las políticas del Directorio y la transparencia en la información” (Buenaventura, Reporte de Sostenibilidad 2013, p. 10). Según el presidente ejecutivo, estas constituyen el “mayor compromiso y responsabilidad con la transparencia” (Benavides, 2013), dentro de la gestión empresarial. Si bien dicho compromiso es algo muy positivo, también es cierto que las prácticas del Buen Gobierno necesitan ser parte de un sistema de información y parte de la cultura institucional. Desde el aspecto de la gestión y administración se presenta también la necesidad de que un gerente o Director de la empresa pueda centralizar la información y monitorear las acciones del Buen Gobierno en las demás direcciones así como en los múltiples sitios de operación de la empresa. Si no existe una acción conjunta y planificada estratégicamente desde las altas esferas de la dirección, no tendrían razón de ser, ni contarían con ninguna garantía los comités de gestión altamente capacitados. Costa (2011) propone que el *DirCom* forme parte de la Mesa de Buen Gobierno Corporativo, refiriéndose con esto a los miembros del Directorio encargados de velar por estas prácticas o lo que en la empresa por nosotros estudiada se denominan los “comités de gestión”. De otro lado muy pocas empresas cuentan con lo que Costa (2011) denomina el Comité de Ética y Reputación Institucional. Este concepto tan avanzado

²⁷ El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas actualizado en febrero del 2012 por 14 instituciones y gremios empresariales representativos del mercado de valores peruano y del sector empresarial del país se fundamenta en cinco pilares: a. Derechos de los accionistas; b. Junta General de Accionistas; c. El Directorio y la Alta Gerencia; d. Riesgo y cumplimiento; y e. Transparencia de la información.

pertenece a su nuevo paradigma de empresa del siglo XXI y al ser también otro de los criterios del *Buen Gobierno Corporativo* está siendo tomado en cuenta por las empresas peruanas que se han suscrito a dichas prácticas. En cuanto a comunicación externa se refiere, la práctica de los principios del Buen Gobierno Corporativo fortalece la credibilidad de la empresa ante sus colaboradores del mundo empresarial y fortalece también su imagen ante la sociedad civil.

Compañía de Minas Buenaventura sí cuenta con un Código de Ética cuyo cumplimiento es exigible a sus Directores, gerentes, funcionarios y demás colaboradores (todas las personas que mantengan algún tipo de vínculo laboral con la sociedad, independientemente del régimen o modalidad laboral) de la sociedad, el cual comprende criterios éticos y de responsabilidad profesional, incluyendo el manejo de potenciales casos de conflictos de interés. El área y/o persona responsable para el seguimiento y cumplimiento del Código de Ética es el Comité de Incidencias. La compañía dispone de mecanismos que permiten efectuar denuncias correspondientes a cualquier comportamiento ilegal o contrario a la ética, garantizando la confidencialidad del denunciante a través de su línea ética (número telefónico anónimo), la dirección de un correo electrónico o la comunicación verbal con un funcionario de ética.²⁸

4) Liderazgo en la estrategia corporativa

El *DirCom* según Costa (2007) es “el estratega corporativo, en el *management* contemporáneo” Los resultados de nuestro estudio muestran que en la compañía estudiada, el presidente ejecutivo es el líder de la estrategia corporativa global. Estrategia que se aplica tanto a la gestión de la organización, como a la gestión de la comunicación institucional.

Dentro de todas las exploraciones, operaciones y las M&A (adquisiciones y fusiones) que realiza la compañía, la seguridad y la sostenibilidad son los dos valores corporativos que caracterizan y atraviesan transversalmente a todas las actividades, fundándose sobre tres pilares estratégicos:

- El cuidado del Medio Ambiente

²⁸ Memoria Anual Online 2013. Resolución de la Gerencia General N° 140-2005-EF/94.11 “Reporte sobre el cumplimiento del código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas”. Documento PDF recuperado el 12 de junio del 2015 de: <http://www.buenaventura.com/>

- Mejorar las relaciones comunitarias
- El buen cuidado del Gobierno Corporativo

El Vicepresidente de Finanzas y Administración es en la práctica el Director de la Comunicación Financiera en la Organización aunque no lleve el título formal de “Director de la Comunicación Financiera”, ni aparezca como tal en el Organigrama general. Nuestro estudio nos permitió identificar que de él emanaba una comunicación financiera interna dirigida a los miembros del Directorio y a los altos funcionarios del Grupo en general, así como una comunicación externa dirigida a los inversionistas, socios, colaboradores y agentes financieros internacionales (IFC, BVL, SMV, NYSE entre otros).

La comunicación financiera externa del Vicepresidente de Finanzas tiene una importancia crucial. Lo ayudan en esta delicada tarea el Tesorero de la Compañía que además es economista, administrador y Responsable de las relaciones con los inversionistas (*Investor Relations*), así como una agencia externa denominada *I-Advize*, basada en Nueva York y especializada en relaciones con los inversionistas y relaciones financieras. Esta brinda su apoyo y asesoría en el mantenimiento de las relaciones con los inversionistas, así como en algunas tareas más comunicacionales como la elaboración de notas de prensa o la edición de los contenidos de la página web institucional en inglés. Pudimos observar que los contenidos de la página web en inglés se encuentran mejor actualizados que los contenidos en español. Algunos contenidos de dicha página web que en principio es bilingüe, no se encuentran aún traducidos al español y algunos contenidos en español datan del año 2007. De todo esto se desprende que probablemente no existe la coordinación adecuada entre el área de Comunicación Financiera y el área de Comunicación Corporativa Interna de la Compañía o entre el Responsable de las relaciones con los inversionistas y los dos coordinadores de comunicación corporativa interna.

5) Prevención y gestión de conflictos

El presidente ejecutivo tiene la facultad de formar parte de cualquier equipo que se conforme para la prevención y gestión de conflictos (el denominado Gabinete de Crisis del que habla Joan Costa en su libro) Si él se encuentra

ausente, la función de presidir el equipo la asumen otras vicepresidencias como la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Ambientales o la Vicepresidencia de Desarrollo de Negocios y Exploraciones. Estas se encargan de formar equipos multidisciplinarios en caso de crisis. De manera que no existe un Gabinete de Crisis permanente, sino que este se reúne de acuerdo a las necesidades. Otra particularidad es que como los desafíos no son siempre los mismos, por ejemplo, una crisis por un tema de seguridad no es igual que una crisis que afecta al medio ambiente, estos equipos multidisciplinarios no siempre están compuestos por los mismos funcionarios.

6) Patrocinios e iniciativas de responsabilidad social

El presidente ejecutivo define en la compañía la estrategia de patrocinios, esponsorización e iniciativas en responsabilidad social empresarial que para el caso de Compañía de Minas Buenaventura se denomina “Responsabilidad Social Compartida” (RSC).

7) Planes estratégicos de comunicación

El presidente ejecutivo no tiene bajo su responsabilidad la de diseñar los planes estratégicos Globales de Comunicación, herramienta periódica que integra los objetivos y estrategias de todas las Direcciones de la empresa. Como presidente del Directorio y presidente ejecutivo cumple la función de presentar los lineamientos estratégicos de la empresa a las cuatro vicepresidencias de la empresa y cada área en particular tiene la responsabilidad de desarrollar su propio plan estratégico. De nuestras entrevistas se desprende que actualmente, las áreas de Administración de Recursos Humanos y Asuntos Sociales y Ambientales son las únicas en haber desarrollado planes estratégicos globales que incluyen a su vez ejes de comunicación con planes de comunicación independientes en algunos pocos casos, aunque algunas áreas no se ponen de acuerdo de si es necesario o no desarrollar planes de comunicación, ni qué relevancia o lugar darles.

8) Comunicación digital y redes sociales

En lo que se refiere a comunicación digital y redes sociales se trata de un tema que aún se viene discutiendo a nivel de la comunicación corporativa y de la comunicación social y externa ya que la empresa no ve por el momento la

necesidad de tener una presencia directa en las redes sociales a través de una página de *Twitter* o *Facebook*. El valor añadido que dichas herramientas le proporcionarían a la empresa está en cuestionamiento.

De todo este análisis comparado realizado en función a los criterios de Costa (2011) se desprende que sí existe una estrategia global institucional y una estrategia comunicativa institucional, si bien no hemos tenido en nuestras manos los planes estratégicos globales de dos áreas: el Plan estratégico global de Administración de Recursos Humanos, ni el Plan de Asuntos Sociales y Ambientales, para poder estudiar sus estrategias comunicativas comparativamente. Hemos explicado dicho punto en la sección de “aspectos éticos” de este trabajo. Por último cabe señalar que aún no se desarrolla un Plan de Comunicación Estratégica Global o Integral para Compañía de Minas Buenaventura.

3.2.2 En la esfera de la comunicación corporativa interna

Con relación al área de comunicación organizacional, también denominada esfera de comunicación corporativa interna hemos identificado los siguientes hechos que describen la relación existente entre gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación corporativa interna:

- 1) El equipo de comunicación corporativa está atravesando una etapa de consolidación que tiene como meta posible, una integración a largo plazo con el equipo de comunicación social. Desde la partida del antiguo coordinador de comunicación corporativa a finales de setiembre del 2014, la dirección ha preferido no contratar a un nuevo coordinador *senior* y su antiguo asistente junior, analista en comunicaciones, cubre ahora sus funciones con la ayuda de la antigua practicante quien ha pasado a ser la nueva asistente de comunicación interna. Un equipo antes constituido por tres comunicadores ahora está constituido solo por dos. Los puestos de ambos han evolucionado en el transcurso del 2015 para convertirse en el nuevo Coordinador de comunicación corporativa y en la nueva asistente de comunicaciones respectivamente. Este equipo de dos coordinadores

trabaja desde el 2015 en coordinación permanente con el gerente de administración y recursos humanos para todos los temas relativos a la comunicación organizacional de las oficinas en Lima y de las relaciones con sus públicos eminentemente internos, aunque varias de sus herramientas como la página web institucional y otros materiales institucionales audiovisuales e impresos vayan también dirigidos a públicos externos.

- 2) El hecho que este pequeño equipo compuesto por dos comunicadores opere dentro de las oficinas de administración y recursos humanos parece influir en el hecho que no goce de autonomía a la hora de tomar decisiones críticas, como por ejemplo cuánto tiempo programar para dedicar a los públicos internos y cuánto tiempo programar para dedicar a los públicos externos de la organización; qué estrategias adoptar y qué acciones diseñar para el fortalecimiento de la identidad organizacional; qué planes de acción y campañas desarrollar para los 2,793 trabajadores que figuran en planilla a nivel nacional; qué funciones delegar a la agencia de comunicación externa, cual debe de ser el presupuesto del área etc.
- 3) El equipo de dos comunicadores del área de comunicación corporativa trabaja transversalmente con el equipo de dos comunicadores del área de Comunicación Social. Esto se refleja en las reuniones semanales que desde inicios del 2015 se mantienen entre el Coordinador de Comunicación Social y los dos comunicadores del área corporativa interna, donde intercambian información de interés para ambas áreas y coordinan temas relacionados con las campañas y otras actividades puntuales. También mantienen una comunicación fluida con el Jefe del Coordinador Social, el Sr. Claux, Jefe de Responsabilidad Social, Desarrollo y Comunicación Social cuyo cargo también evolucionó de Coordinador en el 2014, a Jefe en el 2015.
- 4) No existe un plan de comunicación integral que regule el conjunto de acciones comunicacionales de la Organización hacia sus públicos de interés internos y externos. El así denominado “Plan de comunicación corporativa 2014-2015” fue puesto en marcha a través de un plan de

acción concreto pero se vio cuestionado y temporalmente paralizado a los pocos meses de haber sido presentado al Directorio de la empresa y de contar con el visto bueno de la presidencia, debido a los cambios internos en el personal que se produjeron al interior del área de comunicación corporativa interna. De nuestra observación directa en las múltiples visitas y entrevistas con los distintos funcionarios implicados, deducimos que el antiguo Coordinador de comunicación corporativa y el entonces coordinador de comunicación social no progresaron en su intento en común de integrar ambos equipos, bajo una misma visión con objetivos comunes y funciones complementarias. La renuncia del entonces Coordinador de comunicación corporativa interna puso punto final a un esfuerzo por generar un proceso de integración que o bien careció de liderazgo o bien no contó con el suficiente apoyo de alguno de los entonces directores o gerentes.

La interrogante sobre la efectividad del “Plan de comunicación corporativa 2014-2015” y su vigencia estratégica fue puesta sobre la mesa en medio de dos entrevistas donde los funcionarios entrevistados dieron puntos de vista contradictorios respecto al plan. Mientras el área de comunicación corporativa interna manifestaba interés en darle una continuidad al mismo plan, completando los cuatro meses restantes –de octubre a diciembre del 2014-; el área de comunicación social parecía preferir reemplazarlo por un nuevo plan integral, elaborado bajo la dirección del área de comunicación social que involucrara, igual que el anterior ambos ámbitos principales de la comunicación en Buenaventura pero bajo un enfoque no tanto de estrategia comunicacional sino de gestión social. De esta manera, quedaba evidenciado que las diferencias de visión entre ambos equipos habían tenido mucho que ver con la salida del ex Coordinador de comunicación corporativa interna y con el abandono del primer “Plan de comunicación corporativa 2014-2015”. En una de nuestras últimas visitas de junio de 2015 nos llegó información parcial acerca del nuevo Plan de Comunicación Integral BVN 2015-2016 del cual nos facilitaron un par de diapositivas. Esto impidió que lo pudiéramos compararlo con el anterior, sin embargo

podemos decir que estaba siendo elaborado ya no por el área de Comunicación corporativa interna, sino por el área de Comunicación Social.

5) La empresa cuenta con un Código Deontológico que todos los funcionarios y trabajadores que aparecen en planilla deben de firmar al momento de su incorporación a la compañía. Este código recibe el nombre de Código de ética y buena conducta, sobre el cual existe una plataforma virtual denominada “campus BVN”. Esta formación virtual hoy en día reemplaza el antiguo manual físico por una alternativa educativa interactiva que incluye casos prácticos e interactivos y cuya realización fue propuesta por el área de comunicación corporativa a inicios del 2015.

6) La responsabilidad social empresarial (RSE) en la organización recibe el nombre de responsabilidad social compartida (RSC) y quiere decir “actividad en la que la empresa, el Gobierno central, los gobiernos locales y regionales, las universidades, ONG, comunidades y sociedad civil buscan un objetivo común de desarrollo sostenible e inclusivo. Este nuevo enfoque deja atrás el modelo en el que todos los actores involucrados dependen de la empresa para el desarrollo y bienestar de la sociedad” (Benavides, 2013)

7) La empresa cuenta con los siguientes medios tecnológicos:

Página web, Intranet, mensajería electrónica, videos, animaciones institucionales y otros audiovisuales en conexión con el plan anual de actividades y campañas.

8) La empresa cuenta con Gabinetes de Crisis “a la carta”, esto quiere decir que se constituyen y reúnen en caso de emergencia en las oficinas de cada una de las unidades mineras involucradas. Estos gabinetes se componen por el Vicepresidente del área comprometida (Asuntos Sociales y Ambientales, Exploraciones u Operaciones) y el Gerente de la Unidad en cuestión, además del Superintendente de relaciones comunitarias y el Responsable de comunicación. También pueden unirse al equipo multidisciplinario sociólogos, sicólogos, antropólogos y profesionales de cualquier especialidad siempre que conozcan en profundidad las

circunstancias del conflicto y el clima social y ambiental. La empresa no cuenta aún con un manual o una normativa de crisis, sin embargo sí se realizan actividades de integración con participación activa de representantes de la empresa y los públicos internos y externos de la organización dentro de la filosofía de estrechar los vínculos y fortalecer las relaciones entre la Compañía y los pobladores o comuneros del campo.

Una organización con una identidad fuerte y una buena imagen pública se convierte en líder, genera confianza a su alrededor, tanto en sus públicos internos, como en los externos. Esto contribuye a atraer y retener talentos en todas las áreas; potencia la capacidad laboral; fomenta el diálogo con las comunidades y con todos los grupos de interés de los cuales depende el éxito de los nuevos proyectos. A nivel interno se afianzan los valores de la Organización y a nivel externo mejora la reputación corporativa. Todo lo mencionado anteriormente trae consigo un impacto positivo en la producción y rentabilidad de la empresa en su conjunto. De nuestras entrevistas se desprende que esta fue la visión tanto del antiguo Coordinador de comunicación corporativa interna, como del actual.

3.2.3 En la esfera de la comunicación social y ambiental

Con relación a la esfera de comunicación social hemos identificado los siguientes hechos que describen la relación existente entre gestión de la comunicación y la comunicación social y ambiental de la Organización.

Esta área de la comunicación es sin duda crucial para la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Ambientales. Los resultados de nuestro estudio demuestran que la comunicación social es vista como una actividad fundamental dentro de la gestión social. Sin embargo esto no se refleja en el organigrama formal y general de la empresa, ni en el organigrama interno del área, ya que los cargos de los comunicadores son de simples “coordinadores” dentro del orden jerárquico. La función de comunicación es anexa a las demás del actual Jefe de Responsabilidad Social y Desarrollo. Lo mismo ocurre en el campo, es decir que los Coordinadores de Asuntos Sociales cumplen complementariamente la función de Responsables de Comunicación, sin ser necesariamente comunicadores. De

nuestra entrevista con los distintos funcionarios del área de asuntos sociales y ambientales que incluye a los responsables de la comunicación social podemos deducir que:

1. La comunicación social es de vital importancia para la Organización, sin embargo la comunicación es vista como una función anexa a la función de gestión social.

2. La psicología y en particular el estudio de las percepciones y del lenguaje no verbal o lenguaje corporal son prioritarias en el área de la gestión social y ambiental.

3. El enfoque de la gestión o inversión social que pertenece a las ciencias empresariales y a las ciencias sociales más que a las escuelas de ciencias de la comunicación parece tener una mayor influencia y peso que el enfoque de la comunicación para el desarrollo en el área de Asuntos Ambientales y Sociales de la compañía. Al menos en términos teóricos y de nomenclatura, puesto que se planifica en términos de gestión o gerencia social y ambiental, tomando en cuenta a la comunicación como un eje dentro de la política global de desarrollo del área. Sin embargo esto es tan solo una cuestión de términos, pues en la práctica, la estrategia estrictamente comunicativa adoptada por el área Asuntos Ambientales y Sociales, coincide en muchos puntos con lo que vienen proponiendo hoy en día las corrientes de comunicación para el desarrollo participativo y comunicación para el cambio social que tienen como principales exponentes al boliviano Alfonso Gumucio y a la americana Denise Gray-Felder respectivamente.

Gumucio, en una entrevista realizada por Signo y pensamiento el año 2009 afirma que el fin último de la comunicación, es realmente favorecer cambios sociales en la organización y en la cultura, que permitan que la gente sea mejor, viva mejor, que tome decisiones sobre su propia vida.²⁹ Si el fin último de la comunicación es favorecer cambios sociales en los miembros de las comunidades y poblaciones donde interviene la Compañía, y esos cambios sociales implican un desarrollo

²⁹ La referencia de esta entrevista se encuentra en el capítulo de Fuentes de Información, bajo el título de *Comunicar para el cambio social: una comunicación ética y política. Entrevista con Alfonso Gumucio Dagron.*

humano sostenible como es el caso para Minas Buenaventura; esto quiere decir que la comunicación es el eje fundamental que unifica a todos los demás ejes y que de la comunicación dependen todos los objetivos de esta área y de la empresa, para poder alcanzar sus metas estratégicas. Por otro lado, Gray-Felder y Deane (1999) explican dentro de lo que los teóricos han optado por denominar “la comunicación participativa” que se pasa de la concepción de una comunicación para el cambio de comportamientos individuales a una comunicación para el cambio de la vida de un grupo social, de acuerdo a los parámetros establecidos por dicho grupo social. Queda claro entonces que la comunicación para el cambio tiene un objetivo social y no únicamente individual. De esto podemos inferir que la comunicación para el cambio, dentro de las empresas mineras, es necesariamente una comunicación para el cambio social.

4. La estrategia de esta esfera se desdobra en dos estrategias comunicacionales, pero que dentro del contexto de la cultura empresarial son vistas como estrategias del área de gestión social:

- El primero es la construcción y el fortalecimiento de los vínculos y relaciones de la empresa, a través de sus representantes que son los funcionarios locales (ej. el superintendente o el coordinador de gestión social) con los comuneros y pobladores favoreciendo su participación en espacios y actividades ya establecidas en la comunidad o localidad (ej. una fiesta patronal denominada dentro del vocabulario de la empresa como un “espacio de relacionamiento”)
- La segunda es convertir al público interno de la empresa y corporación en “su mejor aliado”, en otras palabras en los mejores y más genuinos propagandistas de la Compañía y que esta confianza basada en el primer eje, el de las relaciones, se refleje en los públicos externos de las comunidades y localidades favoreciendo la imagen de Compañía de Minas Buenaventura.

Los seis ejes de acción del área en el 2014 eran: (1) Soporte estratégico y operativo; (2) Planes de acción y producción de materiales; (3) Gestión de medios; (4) Reputación; (5) Fortalecimiento de capacidades de los responsables

de comunicación; (6) Comunicación en situaciones de crisis. Estos han evolucionado en la primera mitad del 2015 únicamente a tres ejes estratégicos: (1) Acercar información; (2) Fortalecer vínculos; (3) Mejorar la reputación.

A continuación apreciaremos un gráfico que ilustra los tres ejes estratégicos de la esfera de comunicación social y ambiental en la Organización:

Diapositiva de la Estrategia del Área de Comunicación Social y Ambiental

Estrategia		Desde adentro hacia afuera Espacios de relacionamiento		
		Acercar información	Fortalecer vínculos	Mejorar reputación
Público interno	Inducciones y capacitaciones Visitas guiadas internas Cascadeo desde jefaturas Publicaciones en espacios comunes Publicaciones corporativas Campañas y activaciones temáticas	Jueves mineros Eventos en fechas especiales Campeonatos deportivos internos Uso de medios corporativos Campañas de integración	Talleres Campaña y activaciones temáticas Cascadeo desde jefaturas Publicaciones en espacios comunes	
	Centro de Información y Comunicaciones Visitas guiadas Participación ciudadana Difusión personalizada Gestión de medios locales Medios tradicionales	Actividades para comunidades Participación activa en tradiciones locales Actividades con escuelas Relacionamiento con líderes locales	Gestión de medios regionales y nacionales Publicaciones Eventos Concursos	
Público externo				

Fuente: Entrevista al Jefe de Responsabilidad Social y Desarrollo, 2 de junio de 2015.

El último eje de acción del 2014, “comunicación en situaciones de crisis” incluía la determinación y compromiso de la alta dirección para anticipar y prepararse, ante situaciones de crisis o conflicto que involucran cualquier cambio en la naturaleza social, ambiental, laboral o el ámbito que fuere, según el caso.

Aunque este punto no se menciona en la estrategia del área para el 2015, el propósito sí se mantiene. De manera que la acción multidisciplinaria de la Compañía pretende ser en un futuro preventiva y no solo reactiva (fuente:

entrevista a Alejandro Hermoza, Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales, mayo del 2015). Lo único que el área tiene como tarea pendiente respecto de su estrategia sería elaborar un protocolo o manual de crisis, tal y como formalmente se propone desde las nuevas corrientes de comunicación para el cambio y para la gestión de crisis y conflictos.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. Respecto de la Visión

La visión de la comunicación que tienen los altos funcionarios de la empresa es una visión parcial que adolece de una claridad conceptual. Ellos afirman ver y entender la comunicación, como un eje fundamental y una función primordial dentro del gobierno corporativo y dentro de la Organización, sin embargo nuestro estudio reveló que algunos de ellos interpretaban los términos “comunicación” e “información” indistintamente, como si fueran sinónimos. El origen de esta ligera confusión sería el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas ya que uno de los principios del Código es el de “mantener la comunicación permanente y transparente con todos sus públicos de interés”. La comunicación puede ser permanente, mas no transparente. Este es un atributo de la información únicamente. Mientras la información es vertical, la comunicación puede ser horizontal y transversal. Mas allá de una reflexión puramente semántica, y basándonos en el hecho que Compañía de Minas Buenaventura toma como referente el modelo de empresa del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades, concluimos que mientras lo mantenga como su paradigma de empresa, difícilmente podrá cambiar esta visión parcial e incompleta que tiene de la comunicación dentro de la Organización y que impacta e influencia la identidad, la cultura organizacional, la comunicación interna ya la imagen.

Si la compañía cambia su actual visión general y opta por un cambio en su modelo empresarial que le brinde un valor más actual y crucial a la comunicación, así como un lugar dentro de la dirección general de la empresa. Si decide analizar y considerar el paradigma de empresa del siglo XXI (Costa, 2003) donde la comunicación tiene bajo su cargo cuatro actividades estratégicas: la identidad corporativa, la cultura organizacional, la comunicación interna y la imagen

institucional, solo entonces podrá empezar a considerar como algo indispensable la creación y el desarrollo de una auténtica dirección de comunicación corporativa con un espacio propio dentro de las oficinas corporativas de Compañía de Minas Buenaventura en Lima.

2. Respecto del Organigrama General

La visión parcial e incompleta de la función de la comunicación en la Compañía estudiada se ve reflejada en el Organigrama General de la empresa, “fotografía estática” de la realidad, como diría Costa (2011), donde la comunicación no aparece en ninguna parte, área, departamento o división. Los puestos o cargos de “comunicación” estrictamente, por el título que llevan (ej. Coordinador de “Comunicación” Corporativa o Coordinador de “Comunicación” Social) son cargos del cuarto escalafón dentro del Organigrama General puesto que aunque los funcionarios responsables practiquen las relaciones horizontales en la comunicación con sus jefes y subalternos; en cuanto a jerarquía estrictamente se refiere, un “Coordinador de Comunicación” no se sienta a la mesa del Directorio para discutir la política estratégica global de Compañía de Minas Buenaventura y se encuentra por debajo de los siguientes cargos o instancias dentro de la Organización:

- Directorio
- Presidencia
- Vicepresidencia
- Gerencia
- Jefatura / Superintendencia

Según el área (ver Organigramas A y B en la sección Anexos y Organigrama de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Ambientales (p. 93).

Creemos que mientras no se modernice la visión actual que se tiene de la comunicación empresarial, de su gestión general y de la función de sus distintas esferas; difícilmente podrá cambiar el sistema incompleto que predomina actualmente, con tres niveles o tres esferas de comunicación que operan separadamente, bajo distintas presidencias y gerencias, desde distintas áreas o locaciones de la empresa, coordinadas únicamente a nivel de los mismos responsables o “Coordinadores” propiamente dichos, pero no a nivel del

Directorio, de la Presidencia de la empresa o de quienes toman las decisiones estratégicas, como sería lo más útil y conveniente.

3. Respeto de los flujos

El flujo de la comunicación dentro de la Compañía es vertical y parcialmente horizontal. No fluye de manera homogénea en todas las áreas, oficinas y unidades mineras o de proyectos. Carece de profesionales de la estricta profesión de las ciencias de la comunicación, especialmente en el campo. Si bien la mayoría de los funcionarios entrevistados en Lima afirma que la comunicación en la organización fluye horizontal y transversalmente, hemos comprobado a lo largo de todas nuestras visitas y entrevistas que hay distintos flujos: flujos verticales y flujos transversales. Algunos son formales, otros informales. Algunos se pueden apreciar en los organigramas, otros en los intercambios observados y en la práctica. Pero no existe una homogeneidad en la forma como la comunicación fluye o ha sido planificada desde la gestión organizacional.

4. Respeto de la relación existente entre la gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación directiva, financiera e institucional

De nuestro estudio se desprende que existe una simbiosis entre Presidencia Ejecutiva y Comunicación Directiva y entre Vicepresidencia de Finanzas y Administración y Comunicación Financiera. La gestión de la comunicación directiva o comunicación institucional es llevada a cabo por el mismo Presidente ejecutivo en su función de máximo portavoz institucional de la Compañía y del Grupo Buenaventura y la gestión de la comunicación financiera es llevada a cabo por el Vicepresidente de Finanzas y Administración. Tal y como ellos revelaron a través de las distintas entrevistas, ellos son directores y estrategas y en su papel de estrategas; ambos se comunican directamente con los inversionistas de la Compañía, cumpliendo el rol de portavoces del Grupo Buenaventura frente a la sociedad y frente a los públicos internos y externos. El hecho que el Presidente ejecutivo y el Vicepresidente de Finanzas y Administración cumplan un papel crucial e irremplazable en la comunicación externa solo confirma que “hay personas que ya están realizando funciones ligadas a la comunicación, aunque sea informalmente, es decir, sin una estructura

formal que la sostenga” (Costa, 2011), a lo cual nosotros añadiríamos, sin un plan o estrategia a priori.

La existencia de la denominada “Esfera de la Comunicación directiva, financiera e institucional” es informal ya que no tiene ninguna existencia en el Organigrama general, ni en el organigrama de ningún departamento o área. Se trata de una esfera invisible e informal hasta el momento.

De nuestro estudio se desprende que tanto el Presidente ejecutivo o CEO, como el Vicepresidente de finanzas y administración cumplen una exhaustiva agenda de relaciones institucionales y comunicación externa (como la participación en organismos del gremio minero y financiero) donde actúan como interlocutores y portavoces, sin contar con el apoyo o asesoría de ningún comunicador de carrera, ni con el apoyo de las otras dos áreas o equipos de comunicación que ya existen dentro de la empresa, salvo para las acciones y actividades de comunicación interna.

5. Respecto al rol del actual Portavoz o *DirCom* de la Compañía

De nuestro estudio, podemos afirmar que el actual Portavoz o *DirCom* de la Compañía, el presidente ejecutivo en su función de vocero y comunicador institucional frente al Estado y frente a la sociedad civil, a nivel nacional cuenta con las siguientes características comunicativas:

- Es la imagen visible y representa al grupo de empresas Buenaventura (afiliadas y subsidiarias) con más de 12,800 trabajadores.
- La prensa y los medios de comunicación lo identifican como a un líder de opinión en temas de la industria extractiva y minera.
- La prensa y los medios de comunicación identifican al actual Vicepresidente de Finanzas y Administración, actual presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, como a un líder de opinión en temas mineros y financieros.
- Ambos funcionarios de BVA vienen ocupando desde hace varios años importantes cargos de liderazgo en el mundo empresarial, como miembros o consejeros permanentes en gremios y sociedades industriales y presiden además de manera muy notable congresos y convenciones mineras de rango nacional e internacional a lo largo de los últimos diez años.

Por todas las características arriba señaladas, concluimos que no resulta una práctica positiva para la imagen institucional, colocar a ninguno de estos dos altos funcionarios del Directorio de Minas Buenaventura (el Presidente ejecutivo y el Vicepresidente de finanzas y administración) frente a los medios de comunicación, en relación a temas de conflicto social o ambiental que involucran directamente a otras compañías. Recomendaríamos la asesoría de un experto en temas estratégicos de comunicación social y ambiental, o la de un Director de Comunicación Estratégica en caso de presentarse una crisis social equivalente en el futuro.

La carencia de un Manual o Protocolo de Prevención de Conflictos y la carencia también de una Plan de Comunicación Estratégico ha hecho que en el pasado no muy lejano, el presidente de Buenaventura se vea en la necesidad de tener que hacer declaraciones de subsanación, es decir de orden reactivo (efecto *boomerang*) o ninguna declaración -silencio- ante situaciones de crisis de carácter social y mediático.

6. Respecto de la relación existente entre la gestión de la comunicación corporativa y la esfera de la comunicación corporativa interna

Como resultado de nuestro estudio podemos concluir que la relación existente entre la gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación corporativa interna es una relación vertical que presenta desafíos de gestión y de organización.

La relación es jerárquicamente vertical entre el Gerente de Administración y Recursos Humanos y el Coordinador en comunicación corporativa interna que trabaja bajo su gerencia junto con su asistente, la Segunda Coordinadora en comunicación corporativa interna. Ambos forman un equipo relativamente joven dentro de la compañía compuesto por dos comunicadores junior con una experiencia dentro de la empresa de alrededor de tres años y obedecen directamente a las órdenes del Gerente de Administración y Recursos Humanos quien a su vez responde a la Vicepresidencia de Finanzas y Administración, a la cual pertenece esta esfera.

Existen relaciones funcionales horizontales entre los coordinadores de la empresa comunicación en general. Así por ejemplo los coordinadores de esta esfera se reúnen con el Coordinador de comunicación social y externa con el fin de no duplicar ciertas herramientas y de coordinar ciertas acciones en común.

Desde octubre de 2014, este equipo no cuenta con un director especializado en comunicaciones o con un comunicador *senior* a la cabeza. Tampoco cuenta con un presupuesto independiente. Se sitúa bajo la dirección del Gerente de Administración y Recursos Humanos, abogado especializado en dirección empresarial y administrativa y para ciertas acciones que involucran a los públicos internos de toda la Organización actúa en coordinación con el nuevo Jefe de Responsabilidad y Desarrollo del área de Asuntos Sociales y Ambientales que tiene también bajo su jefatura la coordinación de la comunicación en su área y que guía algunas de las decisiones de este equipo.

El denominado “Plan de Comunicación Corporativa Interna 2014” fue una primera propuesta, de parte del antiguo Coordinador de Comunicación Corporativa Interna, un comunicador experimentado en temas de comunicación e imagen, hacia la necesidad de planificar, coordinar y articular todas las áreas de la comunicación dentro de la organización que nunca hasta entonces había contado con un instrumento parecido. De nuestra observación directa y el estudio de las entrevistas en profundidad se desprende que el plan se quedó en el tintero y solo pudo ser aplicado parcialmente, mas no en todas las unidades mineras, ni tampoco hasta el final del calendario programado, debido no tanto a la partida del antiguo Coordinador de comunicación corporativa en octubre de 2014, como a cuestiones de política interna.

La información acerca de los públicos totales hacia los cuales va dirigida la comunicación interna, ya citada en el epígrafe 3.1.2 Comunicación Corporativa Interna (p. 83) de nuestro trabajo de tesis, demostró que existen mas de dos mil quinientos trabajadores en planilla, pertenecientes a la Compañía como primer público de esta esfera de comunicación corporativa interna, a nivel nacional.

Tanto el número de trabajadores como la distancia geográfica y dispersión de la localización de las unidades a lo largo y ancho de todo el país revela una enorme necesidad y al lado de ella, una enorme falencia que el actual equipo de dos jóvenes comunicadores no puede materialmente satisfacer debido a sus limitaciones.

7. Respecto de la relación existente entre la gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación social.

El área de comunicación social –interna y externa–, también denominada “comunicación social externa” presenta desafíos de gestión y de organización similares a los del área de comunicación corporativa. El equipo está compuesto por dos personas: el Jefe de responsabilidad social, desarrollo y comunicación social y el Coordinador de comunicación social y externa. Esta área tiene a 2,470 trabajadores del grupo Buenaventura como a público interno dentro de un universo que comprende a 12,800 trabajadores si contamos a los trabajadores de las empresas de tercerización o subsidiarias. En cuanto a sus públicos externos tiene al Estado, a los miembros de la sociedad civil (ONG’s, universidades, iglesias, a nivel local y regional) y a los medios de comunicación, locales y regionales de todas las unidades mineras.

En pocas palabras, hay un público interno enorme, imposible de atender satisfactoriamente por un equipo de dos comunicadores. Las actividades de comunicación externa en cambio, como las relaciones con los medios, se ven aligeradas gracias a la intervención de la agencia Apoyo Comunicación que se encarga, entre otras tareas, de monitorear los medios a nivel nacional y regional y de elaborar el reporte diario de noticias y de difundirlo a todas las áreas de la empresa. También gracias al sistema puesto en marcha por la compañía que delega en los Gerentes de Unidad y en los Superintendentes de cada unidad minera, funciones informativas y comunicativas frente a sus públicos externos: Estado (gobiernos locales y regionales), miembros de la sociedad civil, etc.

Sin embargo todo esto resulta insuficiente dado el tamaño del público constituido por los trabajadores del grupo Buenaventura que junto a los trabajadores de las compañías subsidiarias, totaliza un universo de más de doce mil trabajadores, Existe un cierto grado de confusión o ambivalencia en la forma como se clasifican

los públicos internos de los externos en esta esfera de la comunicación en particular y esto se debe a que se insiste en aplicar una distinción tajante entre público interno y público externo a la Compañía, válido en las ciudades; cuando en el campo esta distinción no debería de aplicarse. Porque en el campo las familias de los trabajadores, debido a que soportan la misma suerte o destino dentro del medio ambiente social y ambiental que la de los trabajadores “público interno”, como consecuencia de la actividad minera, se convierten en una especie de público interno indirecto. Un público interno informal, interesado y llamado a participar y beneficiarse de las mismas políticas socio ambientales y de responsabilidad social de la Compañía.

El segundo problema latente en esta área es la falta de profesionales de la comunicación social actuando consistentemente en las distintas unidades mineras – once en total –. Si bien desde las oficinas centrales de Lima, el mini-equipo compuesto por dos personas en comunicación social- trabaja horizontalmente, ésta no es la realidad para los encargados de comunicación social en el campo, quienes además de no tener el requisito de ser profesionales de la comunicación, tampoco son comunicadores a tiempo exclusivo. Han sido contratados como Coordinadores de gestión social, antiguamente denominados “Relacionistas comunitarios” o bajo otras denominaciones y provienen de otras áreas de las ciencias o de las humanidades, siendo uno de los requisitos fundamentales el hecho que hablen quechua, mas no el hecho que hayan estudiado ciencias de la comunicación o sean comunicadores de carrera.

Cuatro de los ocho o nueve equipos actualmente en actividad minera ha recibido un entrenamiento en comunicación – un cursillo o capacitación- de una agencia de comunicación externa y la coordinación de la comunicación constituye una más de las funciones que desempeñan sus “Coordinadores de gestión social”. No podemos entonces considerarlos “coordinadores de comunicación” en el sentido estricto y profesional que tiene el término. De la información recogida en las distintas entrevistas, tanto con el Gerente de Recursos Humanos, como con la Directora de Gestión Social y con el Coordinador de Comunicación Social, concluimos que ellos sirven de enlaces, obedeciendo órdenes de los Superintendentes y Gerentes de cada unidad minera y hacen las veces de

vehículos verticales entre la alta dirección y la comunidad o población en cuestión. No generan mensajes por ellos mismos para los públicos internos y tampoco son portavoces frente a los públicos externos o medios de comunicación. Básicamente vehiculan información. Toca a los Gerentes de Unidad opinar acerca de las estrategias sociales y hacer las veces de portavoces de la Organización en caso de crisis o conflicto social local.

4.2 Recomendaciones

Recomendación #1: respecto de la visión

Que la empresa encargue una auditoría de comunicación para evaluar el sistema de comunicación existente; determinar las falencias y re-ordenar o re-estructurar la gestión de las comunicaciones y sus diferentes polos de acción o esferas de actividad en la empresa. Que la comunicación tenga un espacio propio y esté centralizada bajo el liderazgo de un Director en comunicación corporativa, capaz de coordinar con las tres esferas identificadas en este estudio: la comunicación institucional y financiera, la comunicación organizacional -interna y externa- y la comunicación social -interna y externa-. La visión del DirCom debe ser global, tanto en relación a los públicos internos, como en relación a los públicos externos, recordemos que él es quien “conduce y refuerza el liderazgo del presidente y las relaciones institucionales de más alto nivel” (Costa, 2011).

Recomendación #2: respecto del organigrama general

Recomendamos que la empresa ejecute un organigrama jerárquico, un organigrama funcional y un organigrama informal donde se pueda apreciar quienes realmente trabajan e interactúan con quien, para así poder determinar también cómo se pueden mejorar las relaciones entre todos los agentes implicados en las tres esferas y la comunicación en general. Hacemos esta recomendación basándonos en Costa (2011), cuando afirma que el organigrama no puede más que reflejar un funcionamiento teórico, deseado y que en una empresa se superponen al menos cuatro organigramas, de los cuales los primeros dos son los organigramas formales. El primero sería el organigrama jerárquico que refleja quien manda a quien y el segundo sería el organigrama funcional que refleja quienes trabajan con quien. Si la visión cambia, cambiarían

también todos los organigramas formales existentes, cambiaría la Organización, tendría que reestructurarse en función a las esferas de la comunicación existentes.

Recomendación #3 Respecto de los flujos

La misma auditoría deberá evaluar la gestión y los flujos de la comunicación interna. Los flujos verticales y los flujos horizontales, los flujos formales y los flujos informales. Esta auditoría o estudio deberá incluir un estudio detallado del flujo de las comunicaciones en cada una de las once unidades mineras y de proyectos existentes en la actualidad. Esto serviría como base para la creación de una Dirección o División de Comunicación Corporativa Interna que operaría para todos los públicos internos y externos desde las oficinas centrales en Lima.

Recomendación #4: Respecto de la relación existente entre la gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación directiva, financiera e institucional

Esta esfera necesita organización y formalización. Es necesario distinguir cuales serán las funciones de la comunicación interna y cuales las funciones de la comunicación externa del área. Existe información financiera de interés únicamente interno y en cambio información financiera de interés para los socios, inversionistas y colaboradores.

Por esta razón sería muy conveniente que el área desarrollara un plan de comunicación financiera estratégica. En tercer lugar, esta esfera de la comunicación debería coordinar sus necesidades informativas (ej. La pagina web, la edición de contenidos financieros en inglés y español, su actualización permanente) con el equipo de Comunicación corporativa interna para que lo ayude en la tarea de poner al día las herramientas institucionales en ambos idiomas. Esta área necesita ser desarrollada estratégicamente por un comunicador de carrera especializado en comunicación financiera y en relaciones con inversionistas. Este especialista desarrollaría un área de comunicación especializada en finanzas que incluiría a un equipo de comunicadores internos del más alto nivel profesional, de ser posible perfectamente bilingües y cuya función

principal sea la de ayudar y asesorar el trabajo de comunicación externa frente a la opinión pública nacional e internacional y frente a los medios de comunicación especializados. A su vez, este equipo de comunicadores financieros sería el encargado de monitorear las noticias de la compañía y del grupo Buenaventura en la prensa a nivel nacional y de generar las notas de prensa acerca de los resultados financieros, logros, reconocimientos, aportes a la comunidad y nuevos proyectos de la corporación para los públicos internos y externos.

Recomendación #5: Respecto del rol del actual Portavoz o “DirCom” de la Compañía

La dirección de comunicaciones de la empresa debe de cuidar la imagen de la Compañía y del Grupo Buenaventura de manera estratégica. Para ello es urgente desarrollar un Plan de Comunicación Estratégico Global que le brinde los consejos y las directrices necesarias a la esfera de comunicación directiva. También recomendaríamos la asesoría de un experto en temas estratégicos de comunicación social y ambiental en caso de presentarse una crisis social en el futuro, si es que para ese entonces no existe ya aún un experto en Comunicación Estratégica al interior de la Organización.

La Compañía debe cuidar la imagen de sus cabezas más visibles que son el presidente ejecutivo o CEO y el vicepresidente de Finanzas y Administración. En un país donde más del 65% de los conflictos sociales tiene su origen en conflictos socioambientales, resulta urgente para una empresa minera elaborar un protocolo o manual de prevención de conflictos que pueda ser utilizado en situaciones de crisis.

Recomendación #6: respecto a la relación existente entre la gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación corporativa interna

Recomendamos que el equipo de comunicación corporativa interna sea colocado bajo la guía y el liderazgo de un Director de Comunicador de carrera. Un jefe o gerente que no sea un comunicador profesional, difícilmente puede dirigir de manera eficiente a un equipo de comunicadores ya que carece de la visión humanística necesaria para llevarlos al máximo de su potencial y desarrollo.

Nuestra segunda recomendación es que esta área desarrolle su propio Plan Global de Comunicación Interna que incluya a su vez las necesidades de la esfera de comunicación directiva, financiera e institucional. Luego habría que cotejar dicho plan o complementarlo con el Plan de Comunicación Estratégica de la esfera de Comunicación Social y Ambiental que atiende a otros públicos internos y externos mayores en número.

Nuestra tercera y última recomendación es la creación de una auténtica Dirección de Comunicación Corporativa que dirija y centralice las tres esferas de la comunicación existentes actualmente en la Compañía; la esfera directiva-financiera-institucional, la esfera organizacional interna y la esfera socioambiental. Todo esto con un equipo de comunicadores completo cuyo número y distintas especialidades sería determinado gracias a una auditoría interna.

El hipotético *DirCom* tendrá que delimitar y coordinar sus funciones con los Directores de Comunicación de las tres esferas o ámbitos de modo que no se dupliquen las acciones, ni las funciones.

Recomendación #7: Respecto a la relación existente entre la gestión de la comunicación y la esfera de la comunicación social.

Nuestra primera recomendación para el área de comunicación social de la empresa es incluir a las once mil familias de los trabajadores de Compañía de Minas Buenaventura y de las compañías subsidiarias a esta (que suman en total 11,482) como “público interno” y no “externo” en los planes de acción y estrategias.

Nuestra segunda recomendación para esta esfera es la creación y el desarrollo de una verdadera división de comunicación social, con un espacio, un equipo liderado por un comunicador *senior* y un presupuesto propio dentro de las oficinas corporativas de Compañía de Minas Buenaventura en Lima en coherencia con el tamaño de sus diferentes públicos objetivos a nivel nacional.

Este equipo trabajaría en coordinación con el Vicepresidente de Medio Ambiente y con el Jefe de Responsabilidad Social y Desarrollo en todo lo relacionado al planeamiento y a las estrategias de prevención y manejo de conflictos. Así

también en la información, comunicación y ejecución de todos los proyectos de responsabilidad social.

Nuestra tercera recomendación es la creación de una radio y si es posible la creación de un canal de T.V. digital interno dirigido a todos los públicos internos del Grupo Buenaventura a nivel nacional. De todas nuestras lecturas y consultas a profesionales del campo y profesionales en responsabilidad social se desprende que cuando el público de influencia socio ambiental es tan grande, en este caso de cerca de 13 mil trabajadores, además de sus familias; lo más aconsejable o conveniente es llegar a él a través de un medio de comunicación masiva.

Nuestra cuarta recomendación es el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación para el área de Comunicación Social y Ambiental. En la medida que no exista planificación estratégica de la comunicación en el campo – y ésta incluye lógicamente la planificación de las relaciones públicas con los comuneros o pobladores-; tampoco mejorarán las relaciones, ni la prevención, ni la imagen, ni la reputación, sin importar que se cuente con la ayuda y el asesoramiento de los mejores enlaces o informantes.

Nuestra quinta recomendación es en relación al personal de comunicación dentro de los equipos de gestión social en las unidades mineras. Estos necesitan integrar a auténticos comunicadores sociales para poder profesionalizarse y alcanzar los estándares internacionales. Idealmente cada una de las unidades mineras podría incluir dentro de su equipo al menos a un profesional en ciencias de la comunicación, con una especialidad en desarrollo sustentable, comunicación para el desarrollo o comunicación social y ambiental. Este funcionario serviría de estrategia y reflejaría en su trabajo intelectual y ejecutivo, las decisiones tomadas junto con el Gerente de la Unidad y con los altos funcionarios del Directorio en Lima, así como con los integrantes multidisciplinarios del Comité de Prevención de Crisis.

A manera de recomendación final proponemos dos modelos de organigrama de nuestra elaboración propia. El segundo acompañado de una tabla que refleja la función de cada esfera de la comunicación en la Compañía. Resumiendo tenemos:

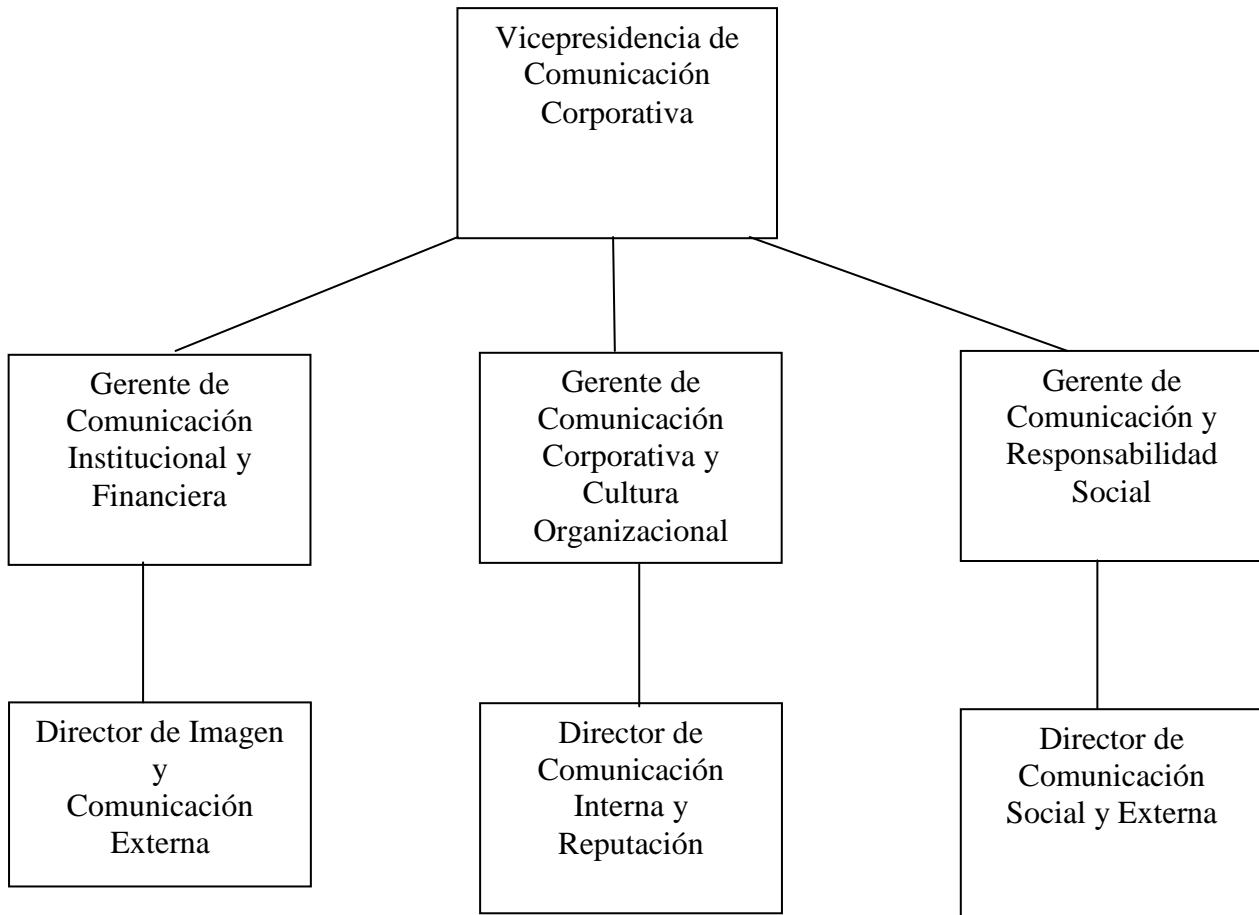
- (1) Un organigrama para la Presidencia de Compañía de Minas Buenaventura donde se incluye una hipotética vicepresidencia de Comunicación Corporativa.
- (2) Un organigrama de la estructura de la hipotética Vicepresidencia de Comunicación Corporativa para Compañía de Minas Buenaventura.
- (3) La función de cada esfera de la comunicación en Compañía de Minas Buenaventura.

(1) MODELO DE ORGANIGRAMA PARA LA HIPOTÉTICA VICEPRESIDENCIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN BVA



Fuente: elaboración propia

(2) MODELO DE ORGANIGRAMA PARA LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA HIPOTÉTICA VICEPRESIDENCIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN BVA



Fuente: elaboración propia

**(3) MODELO DE LA FUNCION DE CADA ESFERA DE LA COMUNICACIÓN EN
COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA**

<p align="center">Gerencia de Comunicación Institucional y Financiera</p>	<p align="center">Gerencia de Comunicación Corporativa y Cultura Organizacional</p>	<p align="center">Gerencia de Comunicación y Responsabilidad Social</p>
<p>Relaciones Públicas con los diferentes gremios profesionales</p> <p>Relaciones con el Inversor Marketing financiero</p> <p>Organización y cobertura de eventos nacionales e internacionales (Lima y extranjero)</p> <p>Relaciones con los medios de comunicación de cobertura nacional y especializada</p> <p>Mantenimiento de todas las herramientas institucionales de com. externa (ej. página web) y de todos los contenidos en inglés.</p> <p>Publicaciones en torno a temas financieros y especializados</p>	<p>Jornadas de acogida a los trabajadores</p> <p>Organización de eventos corporativos internos</p> <p>Elaboración y gestión de dispositivos de comunicación interna (ej. buzón sugerencias, línea de denuncias éticas, señalizaciones, boletín informativo, revistas internas, exposiciones fotográficas y audiovisuales y celebraciones)</p> <p>Capacitaciones y talleres Relaciones con los medios</p> <p>Monitoreo de medios de comunicación a nivel nacional.</p> <p>Relaciones con las agencias de apoyo externo en comunicaciones.</p> <p>Elaboración y difusión de notas informativas y notas de prensa.</p>	<p>Planes de comunicación local para las unidades</p> <p>Producción de materiales de participación ciudadana</p> <p>Elaboración y gestión de herramientas de comunicación social (interna y externa)</p> <p>Relaciones con los medios de comunicación locales y regionales.</p> <p>Organización y cobertura de eventos locales y regionales.</p> <p>Campañas temáticas (ej. la seguridad) y jornadas de integración (ej. los jueves mineros)</p> <p>Participación activa de los representantes de BVA en tradiciones y eventos familiares, escolares y religiosos.</p> <p>Publicaciones en torno a temas ambientales y de responsabilidad social (comunicación ambiental)</p> <p>Comunicación en situaciones de crisis</p>

Fuente: elaboración propia

CAPITULO V Fuentes de Información y Anexos

5.1 Fuentes de información

Barquero, J.D. y Beltrán, A. (2008). *Relaciones Públicas Multiculturales: cómo evitar el choque de culturas y civilizaciones*. Editorial Furtwagen. Barcelona, España.

Benavides, R. (2013). *La minería responsable y sus aportes al desarrollo del Perú*. Lima: Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.

Buenaventura (s.f.). Reporte de Sostenibilidad 2013-BVN. Lima: Compañía de Minas Buenaventura. Recuperado de <http://www.buenaventura.com/>

Buenaventura (s.f.). *Reporte de Sostenibilidad 2014-BVN*. Lima: Compañía de Minas Buenaventura. Recuperado de <http://www.buenaventura.com/>

Buenaventura, julio 2014. *Las Comunicaciones en Buenaventura*. Resultados de la 1º encuesta. Documento del Área de Comunicación Corporativa Interna.

Cajamarca: *Ronderos evalúan reavivar paro indefinido contra Conga*. (4 de agosto de 2013). La República, Recuperado de <http://larepublica.pe/04-08-2013/cajamarca-ronderos-evaluan-reavivar-paro-indefinido-contra-conga>

Carrillo, M.V., (2003). Aproximación a las variables a tener en cuenta para gestionar la comunicación interna. Hispalis: Revista internacional de investigación, 39-62. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3663819>

Carrillo, M. V. & Tato, J. (Junio-Julio 2004). La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles. La Comunicación Espiral. *Razón y Palabra*, 39. Recuperado el 2 de febrero 2016 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n39/carrillotato.html>

IFC, CMM, Brunswick. (11 de octubre, 2013.). *Changing the Game. Communications and Sustainability in the Mining Industry* [Cambiando el Juego. Comunicaciones y Sostenibilidad en la Industria Minera], Estados Unidos: Brunswick Group. Original en inglés. Traducción propia, pp. 2-28. Recuperado de <http://www.icmm.com/document/6095>.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. (2013). Lima: Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. Recuperado el 23 de mayo del 2015 de <http://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf

Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Costa, J. (2007). *El DirCom hoy*. Barcelona: CPC Editor.

Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Servicio de Publicaciones.

Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom*. Barcelona: CPC Editor.

Ceresole, J. (s.f.) *La minería sostenible como factor de desarrollo socioeconómico*. Recuperado el 7 de enero 2016 de http://fundamentar.com/archivos/publicaciones/contexto_internacional/pdf/ci-34-02-ceresole.pdf

Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. Edición de tricentenario. Disponible en <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Enrique, A.M., Madroñero, M.G., Morales F., & Soler, P. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/La_planificaci%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_em.html?id=i-dn81dxK0sC

Ferrari, M.A. & França F. (2012). *Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones*. Fondo editorial de la Universidad San Martín de Porres. Lima.

Glave M. & Kuramoto, J. (2007). *La Minería Peruana lo que sabemos y lo que aún nos falta por saber*. (Grade, Ed.). Investigación, políticas y desarrollo en el Perú, 35-47. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/download/pubs/InvPolitDesarr-4.pdf>

Gray-Felder, D. & Deane J.(1999). *Comunicación para el Cambio Social*. Documento programático e informe sobre una conferencia. Rockefeller Foundation. Recuperado de https://grupocomunicaciones.files.wordpress.com/2009/02/comunicacion_para_el_cambio_social.pdf

Grunig, J. (2008). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. [Excelencia en Relaciones Públicas y Gestión de la Comunicación] Estados Unidos: Routledge Taylor and Francis Group.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

ICMM en español. Acerca de ICMM.

Recuperado el 3 de abril de 2016 de <http://www.icmm.com/languages/espanol>

Impacto Económico de la Minería en el Perú. Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. Documento elaborado por MACROCONSULT. Junio 2012. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.convencionminera.com/perumin31/images/perumin/recursos/OLD/Econom%20%20SNMPE%20Impacto%20econ%20%20mico%20de%20la%20miner%20%20en%20el%20Per%20%20B3.pdf>

Krom, Beatriz. (2009) *La Nueva Minería Sustentable*. Buenos Aires: Editorial Estudio.

Memoria Anual 2012 de Buenaventura. (s.f). Recuperado de <http://extapps.mzir.com/rao/Buenaventura/2012/interna.asp?i=0&pag=06&secao=1>.

Memoria Anual 2014 de Buenaventura. (s.f). Recuperado de <http://extapps.mzir.com/rao/Buenaventura/2014/rao.asp?i=0>

Kreps, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones Modernas. En Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. *La comunicación en las organizaciones* (23-33). Recuperado de http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_361.pdf

Krohling, M. (1986). Planeamiento de Relaciones Públicas en la comunicación integrada (107-114). Sao Paulo: Summus.

Martin S., M. (1986): "Presentación de la Teoría Social de la Comunicación", REIS, nº 33, Madrid, 1986, p.1. Recuperado el 15 de enero de 2016 de: http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_033_04.pdf

Martin S., M. (2004): "Presentación de la Teoría Social de la Comunicación", en *La producción social de comunicación*. Madrid: Alianza (3ª edición revisada; 1ª edición 1986 y 2ª edición revisada 1993), pp. 11- 34. ISBN: 84-206-4192-8. Recuperado el 15 de enero de 2016 de <http://eprints.ucm.es/13237/>

Martin, F. (2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Publicas*. Madrid: Editorial Fragua.

Mejía M. & Newman B. (2011). *Responsabilidad Social Total: Comunicación Estratégica para la Sustentabilidad*. USA: Fondo de Cultura Económica.

Mejía, P. (2013). *La responsabilidad social y ambiental en la gestión de las empresas mineras formales en América Latina*. (Tesis de doctorado, Universidad San Martín de Porres). Recuperado de

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/566/3/mejia_ps.pdf

Minguez, N. (2000, 1º de mayo). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Revista de estudios de comunicación. Recuperado el 17 de enero de 2016.

Morales, F. & Enrique, A.M. (2007). *La figura del "DirCom". Su importancia en el modelo de comunicación integral*. *Anàlisi* 35, 83-93. Recuperado el 19 de julio 2014 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2386538>

Morales, F. (2006). *La Comunicación Planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Tesis doctoral, UAB, Barcelona, España.

Montoya, J.G. (s.f.). Conferencia Relaciones Públicas. Medellín. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de

<https://www.hitpages.com/doc/6594120197865472/12#pageTop>

Naciones Unidas. Nueva York: Estados Unidos. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. Plan de Aplicación, Cap. IV, Parte 2, párr. 46. (s.f.). Recuperado el 20 de marzo de 2015, de http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSD_POI_PD/POIspChapter4b.htm

Lacasa, A. (2000 y 2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión.

Losada, J. C. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Redactores: Jaime Llacuna Morera & Pujol Franco, Laura. *La Comunicación en las Organizaciones*, 2003. Madrid: España.

Oviedo, C. (2002). *Las esferas de la comunicación. Nuestros enfoques sobre la comunicación de las personas y organizaciones*. Lima: Jaime Campodónico Editor.

Pérez, G.J., Marion, M. & Franco, F. (2009). *Comunicar para el cambio social: una comunicación ética y política*. Entrevista con Alfonso Gumucio Dagron Signo y pensamiento. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020246018>

Reporte de Conflictos Sociales, N^o123 Mayo 2014. Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. Recuperado el 21 de junio del 2014 de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-123-2014.pdf>

Reporte de Conflictos Sociales, N^o135 de mayo 2015. Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. Recuperado el 7 de junio del 2015 de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-135--Mayo-2015.pdf>

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica®*. Buenos Aires. [Versión Granica]. doi: =5RWTH9yGE2sC&q=

Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R. (1996). *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*. [Cómo crear un clima y una cultura para el cambio organizacional sostenible]. *Organizational Dynamics*. Vol 24(4), 1-17. doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8

SUNAT. Memoria Anual de la SUNAT 2014. Recuperado el 10 de agosto de 2015.
Disponible en
<http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/memoria2014.pdf>

Van Riel, C. (2005). *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall.

Veciana, J.M. (1999). *Función Directiva*. Barcelona, España: Ed. Universidad Autónoma de Barcelona.

Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villena, E. (2013). *La gestión de la comunicación en las empresas de moda españolas*. (Tesis de doctorado, Universidad de Málaga). Recuperado de
<http://hdl.handle.net/10630/5804#sthash.SjLQ7uDB.dpuf>

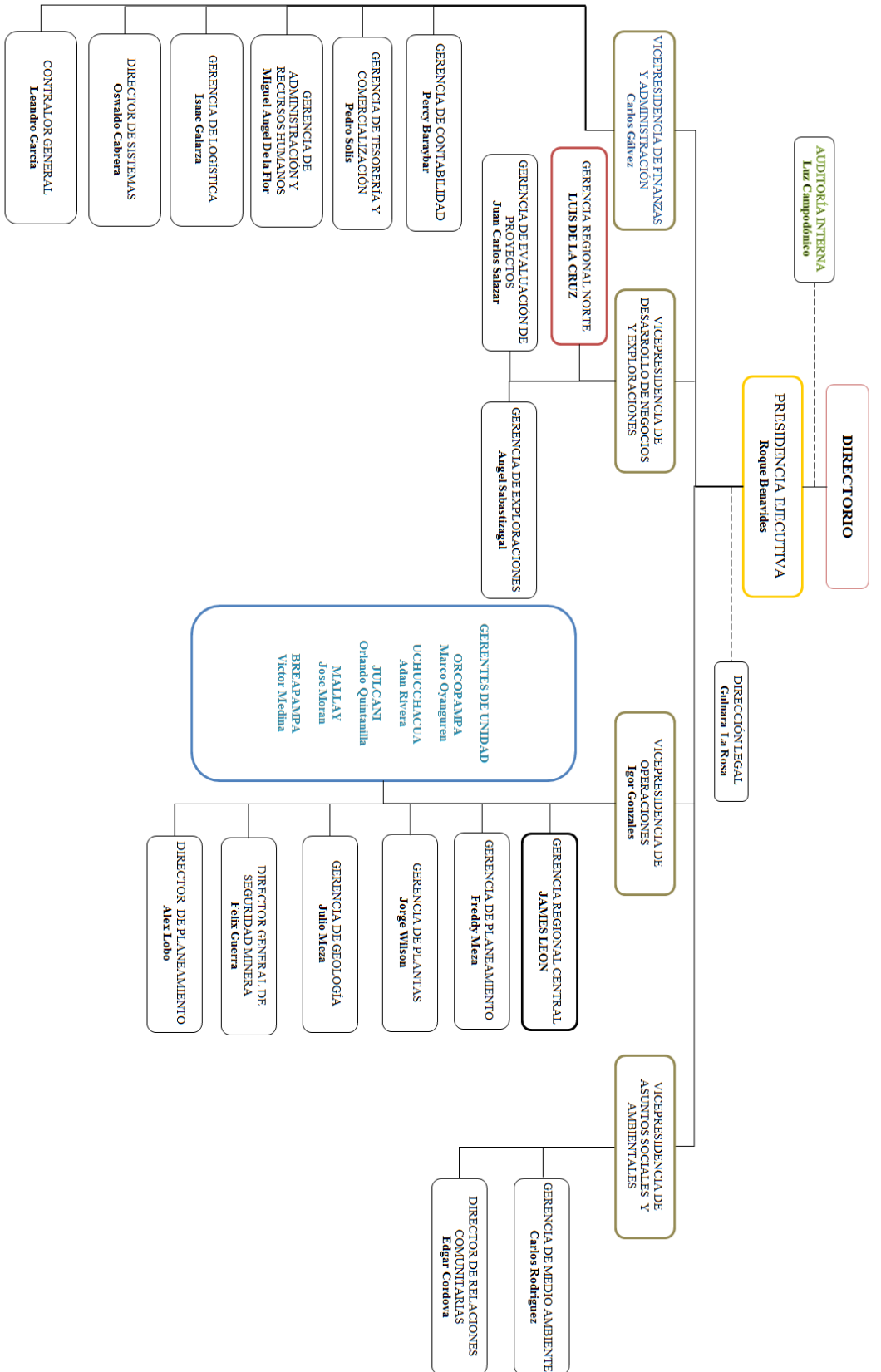
Vik, D. (2013). *The Culture Secret: How to Empower People and Companies No Matter What You Sell*. [La cultura del secreto: cómo empoderar personas y compañías sin importar qué sea lo que vendas]. Austin: Greenleaf Book Group Press.

Velásquez, Y., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2012). *Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad*. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management y del XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Vigo, España. Recuperado el 5 de julio de 2015, de
<http://oa.upm.es/19402/>

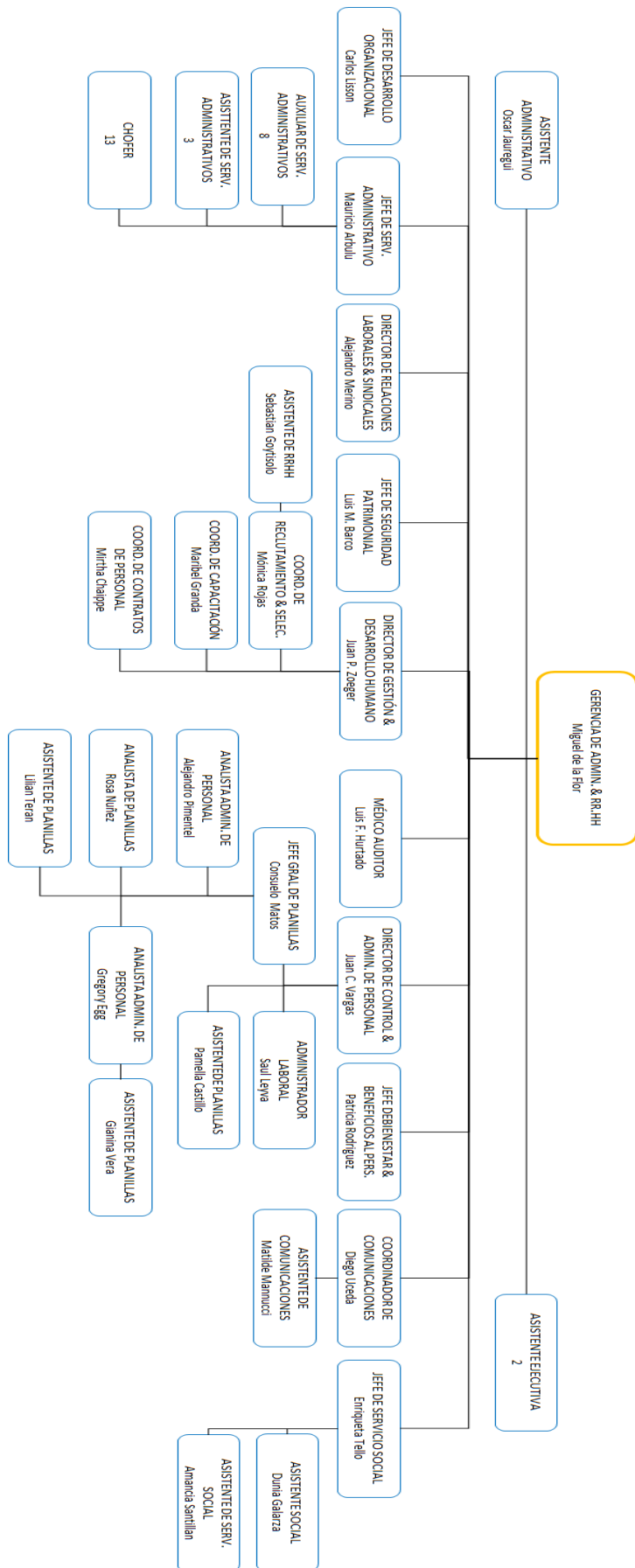
XIX Congreso Mundial de Relaciones Públicas IPRA. Fondo editorial de la Universidad San Martín de Porres. Lima, 2011.

5.2 Anexos

Anexo A: Organigrama General de Compañía de Minas Buenaventura al segundo trimestre del 2015



Anexo B: Organigrama de la Gerencia de Administración de Recursos Humanos



C: Mano de Obra General *Headcount* de Compañía de Minas Buenaventura al primer trimestre del 2015

GRUPO BVN

UNIDAD	COMPAÑÍA						TERCERIZACIÓN				INTERMEDIACIÓN				
	BEP	PRAC	EIC	EMI	EMIP	GTE	OBR	TOTAL	Minas Y Perforación Diamantina	Superficie	Comedores Y Transporte	TOTAL	Personal destacado	Vigilancia	TOTAL
Lima	5	10	134	0	151	23	0	323	0	0	0	0	37	51	88
Breapampa	0	0	20	20	4	0	9	53	0	50	18	68	49	15	64
Chucapaca	0	0	23	0	5	1	1	30	31	33	0	64	29	15	44
Colquirrumi	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7	7	14
Julcani	0	0	40	46	7	1	95	189	745	146	19	910	22	17	39
Recuperada	0	0	5	0	3	0	4	12	0	52	19	71	2	13	15
Orcopampa	0	0	80	125	13	1	375	594	1549	282	138	1969	53	56	109
Uchuchacua	3	7	88	147	19	1	291	556	1730	106	202	2038	50	70	120
Antapite	0	0	8	7	1	1	20	37	0	0	15	15	1	27	28
Arequipa	0	0	2	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
Mallay	0	0	39	29	3	1	64	136	564	92	36	692	30	14	44
Shila Paula	0	0	2	4	0	1	0	7	0	21	5	26	0	0	0
Tambomayo	1	0	50	14	5	1	43	114	398	372	74	844	24	10	34
Proyectos	0	0	20	0	17	0	4	41	0	3	0	3	58	0	58
Poracota	0	0	2	2	0	1	4	9	0	9	0	9	2	3	5
Coimolache	1	0	64	62	13	1	34	175	236	839	59	1134	34	53	87
Molle Verde	1	0	12	6	2	0	3	24	0	4	0	4	20	12	32
Conenhua	3	1	27	0	89	2	68	190	0	48	20	68	0	18	18
La Zanja	0	0	78	63	3	1	88	233	662	340	45	1047	195	68	263
Rio Seco	0	0	16	43	1	1	5	66	0	48	2	50	16	16	32
TOTALES	2793						9012				1094				
GRAN TOTAL		12899													

D: La Responsabilidad Social Compartida (RSC) del libro *La Minería Responsable*, Benavides, 2013.

LA MINERÍA RESPONSABLE Y SUS APORTES AL DESARROLLO DEL PERÚ



Fuente: Buenaventura, 2012.

E: Guía o Modelo de Entrevista N° 1 dirigida a los funcionarios del área de comunicación

(1) ¿Qué importancia tiene dentro de la organización la comunicación?. ¿Cuáles son los elementos principales de la comunicación interna y externa en BVN?. ¿Cómo se refleja el funcionamiento de la comunicación en la organización?

(2) ¿Cómo es la gestión de la comunicación en Compañía de Minas Buenaventura? ¿Quiénes realizan esta gestión y con qué elementos tanto técnicos como humanos?

(3) ¿Qué tareas o funciones cumple la comunicación corporativa e interna; quienes son los responsables y cuales son sus tareas específicas?

(4) ¿Qué tareas o funciones cumple la comunicación social y externa (en los sitios de operaciones); quienes son los responsables y cuales son sus tareas específicas?

(5) ¿Existe un área o dependencia específica o varias dependencias coordinadas entre sí para gestionar la comunicación?

(6) ¿Qué resultados está dando el plan de comunicación integral 2014-2015 presentado este año por el ex responsable de comunicación corporativa e interna?

(fin del Modelo de Entrevista n°1)

F: Guía o Modelo de Entrevista nº2 dirigida a miembros del directorio, vicepresidentes, directores, gerentes, jefes y funcionarios del área de comunicación corporativa interna y comunicación social.

1. ¿Qué opinión le merece la visión global de largo plazo de la Organización?

Hasta el 31 de diciembre del 2014 la visión global de BVN era oficialmente la siguiente:

“Ser una empresa minero-metalúrgica globalmente competitiva. Ser líderes en seguridad y oportunidades de desarrollo para nuestro equipo humano. Ser líderes en rentabilidad y creación de valor para nuestros accionistas. Estar plenamente comprometidos con el manejo responsable del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos”

En el reporte de Sostenibilidad 2014, publicado después del segundo trimestre de 2015, BVN adoptó la siguiente visión global hacia el 2024:

“Buenaventura es una empresa minero-metalúrgica líder en América Latina que genera el mayor valor para la sociedad”

2. ¿Qué visión tiene Ud. de la comunicación dentro de su área en particular (ej. finanzas y recursos humanos; desarrollo de negocios etc.) Mencionar qué roles y objetivos cumple la comunicación dentro del plan integral o estratégico de su área y si esto obedece a algún plan o estrategia.

3. ¿Qué formas o herramientas de comunicación utiliza su área? Por favor responder llenando la tabla que le presentamos a continuación con una cruz (si es “SI” y una cruz si es “NO”

Tabla de formas y herramientas de comunicación interna a llenar:

HERRAMIENTAS o dispositivos	SI	NO
Tablón de anuncios		
Buzón de sugerencias		
Señalizaciones		
Boletín informativo		
Revista interna		
Notas informativas		
Audiovisuales		
Exposiciones fotográficas		
Conferencias		
Reuniones		
Capacitaciones y talleres		
Jornadas de acogida		
Celebraciones		
Intranet		
Correo electrónico		
Otros (mencionar)

4. ¿Cuáles son los públicos objetivos de la comunicación para su área específica?

(fin del Modelo de Entrevista n^o2)

Guía de Observación de Campo u Observación Directa

- (1) Observar cuáles son los tipos o esferas de comunicación existentes en la Organización y cómo coordinan sus acciones y se diferencian entre sí (comunicación corporativa interna, comunicación directiva y financiera y comunicación socio ambiental).

- (2) Observar cómo se refleja el funcionamiento de la comunicación en la organización. Cuales son las percepciones de los empleados y funcionarios de la visión de la comunicación en general.

- (3) Averiguar cuales son los flujos de la comunicación; los canales y soportes utilizados.

- (4) Determinar si están incorporadas al organigrama las áreas o divisiones que se ocupan de la comunicación.