

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL E IDIOMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DEL PROCESO DE CIERRE DE
LA UNIDAD MINERA PALLANCATA AYACUCHO Y SU IMPACTO
SOCIAL EN LOS TRABAJADORES, 2022 Y 2023**

PRESENTADO POR:

Br.YURI ALEJANDRO GONZALEZ FLOREZ

Br. RHONA FREDILLY VALLENAS ROMAN

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO (A) EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN.**

ASESOR:

Dr. FREDDI ORLANDO YANQUE MARTORELL

ORCID: 0000-0001-9832-2427

CUSCO - PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** Freddi Orlando Yunque Martorell
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada:

Estrategias Comunicativas del Proceso de Cierre de la Unidad
Minera Pallancata Ayacucho y su impacto social en los trabajadores,
2022 y 2023.

Presentado por: Yuri Alejandro Gonzalez Flores DNI N° 73032812 ;

presentado por: Rhona Fredilly Vallenar Roman DNI N°: 74206595

Para optar el título Profesional/Grado Académico de Licenciado(a) en Ciencias de
la Comunicación

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	☒
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	☐
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	☐

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 21 de mayo de 2026


Firma

Post firma Freddi Orlando Yunque Martorell

Nro. de DNI 23859615

ORCID del Asesor 0000-0001-9832-2427

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:588578351

TESIS ULTIMA FREDILLY 10-26.pdf

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:588578351

Fecha de entrega

10 may 2026, 10:04 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

10 may 2026, 10:09 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS ULTIMA FREDILLY 10-26.pdf

Tamaño del archivo

1.8 MB

108 páginas

23.229 palabras

140.653 caracteres

7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
12 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mi mamá,
por ser mi fuerza en los momentos de debilidad,
por creer en mí incluso cuando yo dudaba,
por su amor incondicional y sus sacrificios silenciosos.
Este logro es tan tuyo como mío.
Gracias por enseñarme a nunca rendirme.
Con todo mi amor, esta tesis está dedicada a ti.

Yuri Alejandro Gonzales Florez

A Mamá Nelly,
porque con su fuerza, carácter firme y amor incondicional me formó en los valores que hoy sostienen cada paso que doy. Ojalá algún día pueda llegar a ser tan resiliente, tan valiente y tan cuidadosa en cada detalle como ella, que enseña tanto con lo que dice como con lo que hace.

A la memoria de mi tío Freddy,
quien partió joven, haciendo lo que amaba, cuya historia dejó una huella profunda en mí, esta tesis también existe por él, porque su camino, de alguna forma, me llevó hasta el lugar donde descubrí una vocación que hoy forma parte de mi identidad como profesional.
¡Tíiiiio, misión cumplida!

Rhona Fredilly Vallenás Román

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi Virgencita de la Merced, por acompañarme en cada paso. A Él, por sostenerme con sabiduría silenciosa y darme fuerza cuando sentía que no la tenía. A Ella, mi madre espiritual desde niña, por ser luz y guía en los momentos más inciertos.

A mi mamá Vicky, la eterna estudiante, por enseñarme con su ejemplo que el estudio es una herramienta para avanzar, para crecer y para construir un camino propio. Su dedicación, amor por lo que hace y constancia me inspiran a poder algún día llegar a ser tan dedicada y profesional como ella lo es.

A mi papá Ronald, por su amor por el conocimiento y la historia, por la identidad y orgullo que tiene con todo lo que hace, por esa entrega auténtica que me ha enseñado que cuando uno cree de verdad en lo que hace, lo demás llega por añadidura.

A mis tíos, Ana y César, por su crianza y por no soltarme nunca. A mi tía Ana, mi mayor ejemplo de una verdadera comunicadora con propósito, gracias por inspirarme desde que era niña, sin siquiera proponértelo.

A mi tío César, gracias por tu apoyo incondicional, por estar en las buenas y sobre todo en las difíciles, por ser quien siempre aparece con la solución precisa y la complicidad necesaria para apoyarme en este camino.

A mi hermana Olguita, porque hemos vivido una misma historia, nos hemos acompañado sin condiciones, y tenerla cerca ha sido un regalo en cada etapa de mi vida profesional, es mi referente profesional constante, no solo por lo que hace, sino por cómo lo hace, que alegría contar contigo, y qué orgullo compartir este camino llamado vida.

A mi primo Christian y a mi hermano Roro, porque siempre han estado ahí y aunque no lo digamos en voz alta, sé que nos tenemos. Asimismo, espero poder devolverles, algún día, todo el cariño, risas, papitas, proteína y apoyo que me han dado.

A mis sobrinitos Sayri y Siwar, porque son pura luz, no hay tristeza que resista a sus risas y ocurrencias. Gracias por ser mi alegría cuando parecía que ya no quedaba mucha.

A mis amigas de colegio, por estar en los momentos cuando todo parecía cuesta arriba, gracias por su amistad, por su generosidad y su cariño, gracias por tenderme la mano sin dudar.

A mi querida UNSAAC, por formarme para ejercer con responsabilidad y humanidad, a mis docentes y su paciencia, especialmente a mi asesor Freddy Yanque, por acompañarnos en este proceso con cercanía y dedicación, gracias también a mis compañeros de clase, por las risas, los retos compartidos, y las amistades que, con el tiempo, se convirtieron en familia.

A los trabajadores de la U.M, por abrirme las puertas de su experiencia y compartirme sus vivencias en un momento tan complejo como lo fue el cierre de la mina. Este trabajo también honra la memoria de quienes, como mi tío, entregaron su vida en este camino.

¡Gracias por no rendirte, Rhona Fredilly! aunque hubo momentos en los que sentí que no tenía la energía, elegí no soltar esta meta, entendí que la resiliencia nace desde adentro y que esta carrera es parte de esa ella, creo en su poder como herramienta para quienes no tienen voz, porque a veces hay que hacer visible lo invisible, y es ese propósito que sigue dándole sentido a todo este camino.

"El universo no sería gran cosa si no fuera hogar de la gente a la que amas" - Stephen Hawking

Rhona Fredilly Vallenás Román

Quiero agradecer,

A mi familia, por su compañía, palabras de aliento y por creer en mí en los momentos más difíciles.

A mis amigos, por estar presentes con su cariño y por recordarme que no estaba solo.

A Joli y su familia, que desde el primer momento me brindó su cariño, su apoyo y su confianza. Gracias por acogerme como a uno más, por las palabras de aliento, por los momentos compartidos, y por creer en mí incluso en los días más difíciles. Su compañía ha sido un pilar fundamental en esta etapa de mi vida.

A mis profesores y mentores, gracias por compartir sus conocimientos y por motivarme a pensar, cuestionar y aprender. A quienes colaboraron directa o indirectamente en este trabajo, les extiendo mi más sincera gratitud.

Finalmente, gracias a la vida por las lecciones, las pruebas, y también por las recompensas.

Yuri Alejandro Gonzales Florez

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I:	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	9
1.2.1. Problema general	9
1.2.2. Problemas específicos.....	9
1.3. Justificación de la investigación.....	10
1.3.1. Justificación teórica	10
1.3.2. Justificación metodológica.....	10
1.3.3. Justificación práctica.....	10
1.3.4. Justificación social.....	11
1.4. Objetivos de investigación	11

1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II:	12
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
2.1. Bases teóricas	12
2.1.1. Políticas comunicativas.....	12
2.1.2. Estrategias comunicativas	15
2.1.3. Comunicación interna de las organizaciones.....	19
2.1.4. Impacto social de las estrategias comunicativas	21
2.1.5. La comunicación en el sector minero	23
2.2. Antecedentes de la investigación	25
2.2.1. Antecedentes internacionales.....	25
2.2.2. Antecedentes nacionales	27
2.3. Marco conceptual	31
3. CAPÍTULO III.....	34
3.1. Hipótesis y variables	34
3.2. Hipótesis.....	34
3.2.1. Hipótesis general.....	34
3.2.2. Hipótesis específicas.....	34
3.3. Variables de estudio	34

3.4.	Operacionalización de variables.....	35
4.	CAPÍTULO IV.....	36
4.1.	Metodología	36
4.2.	Ámbito de investigación.....	36
4.3.	Enfoque de investigación	36
4.4.	Tipo investigación.....	36
4.5.	Nivel de investigación.....	37
4.6.	Diseño de investigación	37
4.7.	Unidad de análisis	37
4.8.	Población de estudio.....	38
4.9.	Muestra.....	38
4.10.	Tamaño de muestra.....	38
4.11.	Técnicas de recolección de información	39
4.12.	Técnicas de análisis de datos	40
4.13.	Técnicas de análisis de información.....	41
5.	CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
5.1.	Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	42
5.1.1.	Resultados de la variable estrategias comunicativas	42
5.1.2.	Resultados de la variable impacto social	51
5.2.	Discusión de resultados.....	59

5.3. Prueba de hipótesis.....	62
5.4. Entrevistas	63
6. CAPÍTULO VI.....	67
6.1. Propuesta	67
6.2. Propuesta de intervención	67
6.2.1. Justificación	67
6.2.2. Objetivo de la propuesta	69
6.2.3. Objetivos específicos	70
6.3. Descripción de la propuesta	71
6.3.1. Población beneficiaria.....	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS	84
Anexo 01: Matriz de consistencia.....	84
Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos	86
Anexo 03: Guía de entrevista.....	87
Anexo 04: Evidencia fotográfica	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	35
Tabla 2 Resultados de las preguntas 1,6 y 10	42
Tabla 3 Dimensión procesos de comunicación estratégica.....	43
Tabla 4 Resultados de las preguntas 2, 5 y 7 y 10	44
Tabla 5 Dimensión tácticas de comunicación estratégica.....	46
Tabla 6 Resultados de las preguntas 3, 4 y 9	47
Tabla 7 Dimensión acciones de comunicación estratégica.....	48
Tabla 8 Variable estrategias comunicativas.....	49
Tabla 9 Resultados de las preguntas 1, 2 y 10	51
Tabla 10 Dimensión laboral.....	52
Tabla 11 Resultados de las preguntas 3, 4 y 5	53
Tabla 12 Dimensión económico	54
Tabla 13 Resultados de las preguntas 6, 7, 8 y 9	55
Tabla 14 Dimensión familiar	57
Tabla 15 Variable impacto social.....	58
Tabla 16 Relación entre estrategias comunicativas e impacto social	62
Tabla 17 Relación entre las dimensiones de estrategias comunicativas e impacto social	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Resultados de las preguntas 1,6 y 10.....	42
Figura 2 Dimensión procesos de comunicación estratégica	43
Figura 3 Resultados de las preguntas 2, 5 y 7 y 10.....	45
Figura 4 Dimensión tácticas de comunicación estratégica	46
Figura 5 Resultados de las preguntas 3, 4 y 9.....	47
Figura 6 Dimensión acciones de comunicación estratégica	49
Figura 7 Variable estrategias comunicativas	50
Figura 8 Resultados de las preguntas 1, 2 y 10.....	51
Figura 9 Dimensión laboral	52
Figura 10 Resultados de las preguntas 3, 4 y 5.....	53
Figura 11 Dimensión económico	54
Figura 12 Resultados de las preguntas 6, 7, 8 y 9.....	56
Figura 13 Dimensión familiar.....	57
Figura 14 Variable impacto social	58

RESUMEN

El objetivo general del estudio fue analizar el impacto social que tuvieron las estrategias de comunicación interna aplicadas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata en sus trabajadores en los años 2022-2023. Para ello se adoptó un enfoque mixto con investigación básica, de nivel descriptivo y diseño no experimental; se emplearon entrevistas y una encuesta estructurada. La población estuvo compuesta por 628 trabajadores de los cuales se obtuvo una muestra de 122 trabajadores.

Los hallazgos evidencian la falta de protocolos para la ejecución de las estrategias comunicativas además de una asociación positiva y robusta entre la percepción de las estrategias comunicativas y el impacto social experimentado por los trabajadores. De forma general, la comunicación planificada y coherente se relacionó con valoraciones favorables del cierre, destacando el ámbito laboral como el de mayor beneficio relativo, aunque se observan experiencias heterogéneas ya que la población presentaba características distintas. La conclusión central es que una gestión comunicacional con estrategias adecuadas podría mitigar efectos adversos en procesos de cierre minero; se recomienda fortalecer la anticipación, ampliar el apoyo a las familias y mejorar la personalización de los mensajes para maximizar el impacto positivo.

Palabras clave: Estrategias comunicativas, Minería, Proceso de cierre, Impacto social.

ABSTRACT

The general objective of this study was to analyze the social impact of internal communication strategies implemented during the 2022-2023 closure of the Pallancata Mining Unit on its workforce. A mixed-methods approach was adopted, using basic, descriptive, and non-experimental research design; data were collected through interviews, and a structured survey. The target population consisted of 628 workers, and a probabilistic sample of 122 workers was selected. The findings highlight the lack of protocols for implementing communication strategies, as well as a positive and robust association between the perception of communication strategies and the social impact experienced by workers. In general, planned and consistent communication was associated with favorable assessments of the closure, with the workplace standing out as the area of greatest relative benefit, although heterogeneous experiences were observed due to the different characteristics of the population. The central conclusion is that communication management with appropriate strategies could mitigate adverse effects in mine closure processes; it is recommended to strengthen anticipation, expand support to families, and improve the personalization of messages to maximize positive impact.

Keywords: Communication Strategies, Mining, Closure Process, Social Impact.

INTRODUCCIÓN

La comunicación estratégica en el sector minero se ha convertido en un eje fundamental para gestionar las relaciones entre empresa, Estado, comunidades y, sobre todo, trabajadores. Diversas investigaciones tanto en América Latina como en otros contextos extractivos coinciden en que las políticas y planes de comunicación interna y externa pueden, por un lado, construir confianza, mitigar conflictos y facilitar la transición de etapas productivas; pero, por otro, también pueden resultar insuficientes y agravar el malestar social cuando no son oportunas, transparentes o participativas. En escenarios críticos como el cierre de operaciones, esta dualidad se vuelve aún más visible: los mensajes oficiales pueden contribuir a la empleabilidad, la reconversión económica y el bienestar emocional, o bien generar incertidumbre, precariedad y desarraigo.

En el Perú, la clausura paulatina de unidades mineras ha puesto en relieve ventajas y riesgos de los protocolos comunicativos. Entre las ventajas se destacan la previsión de escenarios laborales alternativos, la creación de bolsas de trabajo y la oferta de programas de capacitación; en contraposición, surgen amenazas como la pérdida repentina de ingresos, la ruptura del tejido familiar y la desinformación sobre derechos y beneficios. Así, determinar si las estrategias comunicativas implementadas en la fase de cierre tienen un efecto mayoritariamente beneficioso o, por el contrario, profundizan la vulnerabilidad de los trabajadores constituye una necesidad académica y práctica de primer orden.

La presente tesis se sitúa en ese terreno de tensiones y analiza el caso de la Unidad Minera Pallancata durante su proceso de cierre (2022–2023), con foco en un colectivo de 628 trabajadores directos. Un rasgo distintivo del caso es la ausencia de un documento guía corporativo: la organización y ejecución de la comunicación debieron partir de la unidad local de comunicaciones, lo que condicionó las estrategias comunicativas a implementar, las cuales incluyeron charlas

informativas en repartos de guardia y sesiones virtuales, conversaciones con líderes y mandos medios, programas motivacionales (INSPIRAXHOC), talleres de empleabilidad con elaboración de Curriculum Vitae, simulación de entrevistas, y habilitación de una bolsa de trabajo/códigos QR, además de soporte psicoemocional en conjunto con acciones de relacionamiento y difusión de reuniones periódicas con el sindicato y delegados, acercamiento con personas clave y áreas corporativas, comunicados, boletines digitales, y vocería multiescala. Los hallazgos cuantitativos muestran una correlación muy fuerte entre la percepción de las estrategias y el impacto social reportado, mientras que la evidencia cualitativa revela brechas de anticipación, insuficiente involucramiento familiar y desigual personalización de mensajes, especialmente en colectivos operativos y turnos.

A fin de sustentar la investigación, el estudio se organiza en cinco capítulos:

Capítulo I. Planteamiento del problema, justificación y objetivos. Se describe la coyuntura del cierre de la Unidad Minera Pallancata, se identifican las brechas comunicativas detectadas por trabajadores y sindicato, y se formulan la pregunta central y los objetivos generales y específicos.

Capítulo II. Marco teórico-conceptual. Se abordan los principales enfoques sobre políticas comunicativas, estrategias y tácticas internas, impacto social en cierres mineros y buenas prácticas internacionales; asimismo, se revisan antecedentes nacionales e internacionales que sirven de soporte a la hipótesis de investigación.

Capítulo III. Hipótesis y variables. Se especifica la hipótesis general —que anticipa una relación significativa entre las estrategias de comunicación y el impacto social percibido—, se definen las variables (estrategias comunicativas e impacto social) y se operacionalizan en dimensiones, indicadores e ítems.

Capítulo IV. Metodología. Se expone el enfoque mixto, el nivel descriptivo y el diseño no experimental empleado; se detalla la población, el muestreo probabilístico ($n = 122$), los instrumentos de recolección (entrevistas y encuestas) y los procedimientos de análisis cualitativo y cuantitativo.

Capítulo V. Resultados y discusión. Se presentan los hallazgos estadísticos incluida la correlación $\rho = 0,825$; $p < 0,001$, así como contraste con la literatura consultada y las voces recogidas en las entrevistas, seguidos de una propuesta de intervención durante el cierre que refuerza la anticipación, el soporte familiar y la personalización de los mensajes.

Finalmente, se consignan las conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar los protocolos de cierre en futuras operaciones mineras, las referencias bibliográficas que sustentan el estudio y los anexos que documentan el trabajo de campo y la validación de instrumentos.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

Suárez (2009), señala que los procesos de gestión social se alimentan de dos fuentes principales: la comunicación acompañada de estrategias tácticas para el logro de consensos o conciliación garantizando el soporte necesario entre múltiples intereses y orientarlos a resultados concretos en la “calidad de vida” de los públicos involucrados (p. 103). Esta afirmación resume la función social, integradora y teleológica de la comunicación en los procesos de gestión pública o privada, más allá de intereses puramente corporativos o unilaterales. Estas características de la comunicación están y deberían estar siempre presentes en todos los sectores sociales y productivos, incluido el sector minero, cuyos públicos internos y externos demandan una comunicación transparente y efectiva que incluya los intereses de todos los sectores involucrados, es decir, del Estado, la comunidad y la empresa.

Un elemento esencial para la realización de la actividad minera es informar a la comunidad y a las autoridades en qué consiste el proyecto, cuáles serán las actividades que se van a ejecutar, los impactos positivos y negativos de la actividad, así como los posibles beneficios sociales, económicos y de infraestructura, que, a mediano y corto plazo, podrá generar el desarrollo del proyecto para los habitantes y para la región. (MINMINAS, 2015, pág. 9)

Sin embargo, la comunicación corporativa tiene dos dimensiones: interna y externa. La comunicación interna tiene que ver directamente con los propietarios, gestores y trabajadores de la organización y la comunicación externa con los medios de comunicación, ciudadanía, estado, líderes de opinión, etc. Para el MINMINAS (2016), la comunicación interna está relacionada a la “transmisión de información útil para facilitar el trabajo, generando una cultura del buen manejo

de la comunicación e información, y por esa vía mejorar el ambiente laboral, generar espacios de retroalimentación en la comunicación” (p. 4-5); en cambio, la comunicación externa “se gestiona por medio del relacionamiento con los medios y otros públicos de interés, para lo cual identifica y elabora acciones de divulgación sobre la gestión de la entidad con el fin de difundir información para explicar las políticas públicas de la organización” (p. 5).

Por ello, algunas empresas, particularmente mineras, desarrollan una estrategia comunicativa “sobre la base de un plan general de comunicación y relacionamiento con sus grupos de interés para garantizar coherencia entre los mensajes emitidos hacia cada uno de los grupos, lo que permite construir confianza y gestionar externalidades sociales, ambientales y económicas con cada uno, generando un impacto positivo en la reputación de la empresa” (Carrillo, 2013, pág. 357). Como es sabido, las empresas mineras pasan por diversas etapas, dentro de las cuales se pueden distinguir claramente las de: exploración, estudio de pre-factibilidad, estudio de factibilidad, construcción, operaciones, desmantelamiento, cierre y postcierre. Cada una de estas etapas demandan determinadas estrategias comunicativas internas y externas.

Existen protocolos de comunicación (externa) para los proyectos mineros considerando las distintas fases del ciclo de vida de una mina: la comunicación en fase de exploración, la comunicación en fase de explotación y la comunicación en fase de cierre y abandono (MINMINAS, 2015, pág. 5). De acuerdo a esta misma fuente, la comunicación en la fase de cierre implica tres tipos de información: a) información sobre el proceso de cierre y abandono, que implica a su vez acciones comunicativas sobre el cese de operaciones, el desmantelamiento y la rehabilitación, b) Información sobre impactos y gestión de los mismos referidos principalmente a: recursos naturales que abarcan tanto la flora, la fauna y recursos hídricos, así como el aprovechamiento de la corteza terrestre, infraestructura, además de factores socioeconómicos

como el empleo o la calidad de vida, c) Información sobre el seguimiento del proceso de cierre, que implica las acciones de monitoreo y destinación de terrenos (MINMINAS, 2015, p. 29-31).

La Unidad Minera Pallancata, motivo de la presente investigación, se encuentra geográficamente en el distrito de “Coronel Castañeda” en la provincia de Parinacochas, departamento de Ayacucho; cerca de la línea de cumbres de la Cordillera del Sur del Perú. Topográficamente las instalaciones y ámbito de explotación de la mina van desde los 4 200 a los 5 000 msnm, la misma que se caracteriza por presentar colinas con pendientes moderadas y fuertes.

Esta mina se remonta a la época colonial, pero empezó su actividad en los años 70, e inició sus campañas de exploración durante los años 2003 al 2005, logrando encontrar recursos mineros importantes. La Unidad Minera está explotada por la Compañía Minera Ares, empresa dedicada a la actividad minera en general, además posee en su haber una gran variedad de concesiones ligadas a la industria extractiva, como principal beneficio para los procesos de extracción y procesamiento de minerales. Su extensión alcanza 8, 023.72 hectáreas. Aunque ya no se realizan actividades de explotación ya que las vetas de minerales han sido agotadas en el presente.

Esta empresa se dedica a la exploración, extracción, procesamiento y venta de metales preciosos a partir de 1964. Es una empresa que se ha propuesto desarrollar una minería responsable e innovadora, construir una cultura responsable que valora y apoya las cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza, y manifiesta estar comprometida con la construcción de un mundo mejor. Cuenta con varias concesiones mineras en Perú y en el mundo, e invierte en varios sectores productivos.

Desde el año 2022, la U.M Pallancata, tiene aprobado el plan de cierre de la mina en investigación, esto ha implicado entre otras cosas, el desarrollo de una estrategia comunicativa que contiene estrategias de cierre que abarcan los años 2022 al 2023.

En este marco, la presente investigación se delimita a la comunicación interna dirigida al público laboral de la Unidad Minera Pallancata, específicamente a los trabajadores que fueron cesados en el contexto del plan de cierre ejecutado entre 2022 y 2023. Se analiza, por tanto, el conjunto de mensajes, canales y espacios formales de comunicación que la empresa empleó para informar sobre el cronograma de cierre, los ceses colectivos, la negociación de beneficios, las posibilidades de recolocación y las acciones de soporte como capacitaciones, asesoría en empleabilidad, acompañamiento psicoemocional. Esta delimitación excluye la comunicación externa dirigida a comunidades, autoridades u otros grupos de interés, y se centra en cómo la comunicación interna estructurada, principalmente mediada por líderes, Recursos Humanos y la unidad local de Comunicaciones, cómo se relaciona con la percepción de certeza, justicia, trato digno y proyección futura de los trabajadores afectados, configurando así parte sustantiva del impacto social derivado del proceso de cierre.

En el proceso de cierre de la Unidad Minera. Pallancata, la gestión comunicativa se desarrolló en un vacío normativo específico, debido a que existían marcos regulatorios nacionales para el cierre de minas, que privilegian los aspectos técnicos, ambientales y de seguridad, sin contemplar directrices operativas sobre estrategias comunicativas internas ni su evaluación de impacto social en trabajadores. A ello se sumó la inexistencia de protocolos o guías corporativas emitidas por la sede central. Este doble vacío trasladó la responsabilidad del diseño comunicativo a la unidad local de comunicaciones, obligándola a articular respuestas rápidas y situacionales para necesidades de información, contención y transición laboral, con márgenes limitados de legitimidad y alcance.

Por lo que la unidad local debió coordinar con las subáreas de Recursos Humanos (bienestar social, servicios generales, capacitación y administración de personal), el área de

Psicología, Operaciones y los tres niveles de representación sindical, sin un marco común de roles, flujos de aprobación o criterios de priorización de mensajes. Este entramado incrementó la heterogeneidad de las perspectivas y la posibilidad de mensajes no sincronizados entre áreas, especialmente en hitos críticos como anuncios de cese, negociación de beneficios, reubicaciones. La falta de un documento marco a nivel corporativo dificultó asegurar coherencia narrativa y trazabilidad de decisiones, elementos clave para construir confianza en este tipo de contextos de alta sensibilidad para todos los implicados y especialmente para los trabajadores que cesaron.

En términos temporales, el cierre se ejecutó por fases: pre-cierre, cierre y post-cierre, con objetivos, públicos, canales y métricas diferenciados. En la práctica, las estrategias de comunicación fueron principales alrededor de eventos como reuniones sindicales, anuncios de ceses, traslados, operando de modo reactivo, es decir según se iban manifestando las demandas del contexto específico más que preventivo. Esta intermitencia amplificó la incertidumbre en los trabajadores en especial en turnos operativos y contratistas, alimentó rumores y redujo la percepción de control sobre el proceso. La falta de hitos comunicacionales predefinidos como calendario maestro, ventanas de actualización, mecanismos de seguimiento, generó incertidumbre sobre la continuidad y previsibilidad de los mensajes.

En dicho marco las estrategias usadas fueron las siguientes:

- Pre-cierre:
 - o Planificación y contexto del cierre (Eje Personas): Se estructura el proceso en tres etapas (Pre-cierre, Cierre y Post-cierre), con hitos por trimestre y énfasis en negociación sindical, replanteo de OPEX (Operating Expenditure) e inventarios y logística de campamentos (incluye Care & Maintenance oct–nov 2023).
 - o Líneas de comunicación para anticipar el cierre:

- Mensajes y espacios para líderes y equipos: “Conversaciones saludables”, planificación de mensajes por meses y espacios en “Transformación Cultural” sobre control de emociones; se marca qué está ejecutado/en proceso.
 - Programa para líderes Hochschild (HOC): Guía de Conversaciones Difíciles (desplegada el 23 y 30 de jul y 6 de ago, a superintendentes y jefes), mejora continua 1.^a etapa may–jun: 23 líderes, 7 grupos; 2.^a etapa ago–oct: ciclo tipo “Charlas TED (Technology, Entertainment, Design)” con propósito de reforzar empatía y comunicación del líder HOC.
 - “Un café con el GUM (Gerencia de Unidad Minera)”: reuniones para alinear “una sola comunicación de cierre” con líderes.
 - Charlas inspiracionales para toda la Compañía y EE.CC (empresas contratistas) (InspiraxHOC).
 - Empleabilidad y mejoramiento personal (para todos los niveles):
 - Alianza BePlus + HOC: talleres de propósito (IKIGAI), marca personal, CV (currículum vitae), entrevistas, meditación/agradecimiento; consultor disponible para revisar CV y simulaciones.
- o Seguimiento y métricas de personas (para soportar la narrativa de cierre): HC (Headcount) vs. ceses 2022–2023 (HC sep-23: 577), revisión semanal del cronograma C&M (Care & Maintenance), motivos de salida y optimización de HC; avance de “rescatables” y transferencias.
- Cierre:

o Siguiendo pasos y formalización:

- Negociación sindical: reuniones con 3 sindicatos, con el objetivo de firmar a mitad de octubre el paquete económico (sueldos: ley + política HOC).
- Comunicación en operación (mina): anuncio en sitio el lunes 23 de octubre; subida a mina del equipo corporativo para acompañar comunicación formal a todos los trabajadores; el 13 de octubre incluye charla inspiradora del Gerente de RR. HH (Recursos Humanos) Lima y arribo de gerencias de RRHH/RRLL (Relaciones Laborales) /Comunicaciones.
- Recolocación: charlas de jubilación adelantada (>50 años) y referencias a consultoras para apoyo de transición; se etiqueta la fase como “Comunicación Formal”.
- Hitos del 23–25 de octubre: inicio de ceses colectivos y comunicaciones sindicales; “bajada colectiva”, lacrados de campamentos y retorno del equipo corporativo a Lima, activando el post-cierre.

o Contexto operativo/logístico (que Comunicación debe acompañar): clausura y lacrado de campamentos, reubicación de personal/oficinas/almacenes/vestuarios y cierre completo de Selene (Planta Concentradora), con soporte de Seguridad Civil.

- Post cierre:

- o Si bien una pequeña cantidad de trabajadores continuó con este proceso, en dicho grupo ya no se contempló a la unidad de comunicaciones dado que

cesaron junto con el resto de trabajadores contemplados en la etapa de cierre, por lo que las actividades de comunicación solo se ejecutaron hasta la etapa de cierre de la unidad minera.

La implementación de las estrategias comunicativas durante la etapa del pre cierre se enfrentaron a diferentes problemas como: la dispersión de turnos, así como la condición geográfica a 4 200–5 000 m s. n. m. y la mezcla de perfiles, entre administrativo, operativos; personal propio y terceros exigían una cartera de canales multimodal, entre los que se tomó en cuenta canales presenciales, impresos, WhatsApp corporativo, tableros, sesiones con líderes.

La ausencia de un estándar corporativo sobre canales críticos y frecuencias mínimas obligó a depender en exceso del liderazgo en cascada incrementando el riesgo de distorsión y asimetrías informativas entre áreas y turnos.

Estas estrategias comunicativas afectaron y aún afectan a más de 650 trabajadores, frente a los cuales la empresa desarrolló un conjunto de medidas de información, asesoría, capacitación y negociación sindical, etc., que, si bien se fueron impartiendo de manera sistemática y controlada, no contaron con medidas de impacto humano y comunicativo necesarios para identificar la situación de los trabajadores al culminar el cierre de la empresa. Una parte de los trabajadores cuyas capacidades técnicas eran indispensables fueron reubicadas en otras minas o trasladados a otros ámbitos de la empresa minera, no obstante, gran parte de los trabajadores fueron separados de la empresa con sus derechos sociales correspondientes, pero sin una opción inmediata de reconstrucción.

También, la inexistencia de un protocolo corporativo de cierre comunicacional limitó la documentación estandarizada como minutas, actas de comunicación, matrices de riesgos, cronogramas validados, que respalden consistencia y no discriminación en el trato informativo. En

procesos sensibles, estos vacíos incrementan la exposición a controversias o judicialización sobre supuesta inequidad informativa o daño moral, además de afectar la relación con comunidades y autoridades si los mensajes internos y externos no están alineados.

En síntesis, la problemática no radica solo en el contenido que se comunicó, sino en cómo y en qué condiciones institucionales, un vacío de lineamientos corporativos, la ausencia de un protocolo integral por fases delimitado previamente para el área de comunicaciones, limitaciones de alcance, bidireccionalidad y evaluación, y tensiones de legitimidad y riesgo. Estas condiciones explican por qué estrategias bien intencionadas no logran, por sí solas, asegurar un impacto social positivo y equitativo en los trabajadores durante el cierre.

En consecuencia, estamos frente a una problemática social derivada de la actividad económica productiva de nuestro país y que en la presente investigación se intenta identificar y reconocer para determinar el impacto comunicativo y humano generado, a fin de mejorar en el futuro las estrategias comunicativas en fase de cierre de las minas o de cualquier actividad productiva importante.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el uso de estrategias comunicativas en el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata impacta socialmente en los trabajadores durante los años 2022 y 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles fueron las estrategias comunicativas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata realizados en los años 2022 y 2023?
- ¿Cuál fue el impacto social en los trabajadores de la Unidad Minera Pallancata en los años 2022 y 2023?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

Tomando en consideración lo señalado por Suarez (2009), en el sentido en que todo proceso social requiere de la comunicación y de sus estrategias y de sus consensos, siempre que estas soporten el peso de los intereses de todos los públicos involucrados y tomen en cuenta los múltiples intereses en juego. Lo que se propone en la presente investigación evidencia desde el punto de vista teórico las consecuencias positivas o negativas de una estrategia comunicativa en una empresa en proceso de cierre, tomando en cuenta no solo que lo que manifiesta la empresa sino especialmente lo que manifiestan los propios trabajadores. Las conclusiones a las que arriben enriquecerán los conocimientos en materia de estrategias de comunicación interna o corporativa.

1.3.2. Justificación metodológica

La investigación aportó procedimientos de análisis comunicativo interno o corporativo en las fases de pre-cierre y cierre. Del mismo modo, analizó la percepción de los trabajadores respecto al proceso de cierre, considerando que muchos de ellos se encontraban en búsqueda de nuevos centros laborales en alguna de las subsidiarias de la empresa. Para este propósito, se emplearon entrevistas y encuestas.

1.3.3. Justificación práctica

La presente investigación aporta evidencia para cerrar una brecha crítica: la ausencia de un documento guía corporativo que estandarice la comunicación en procesos de cierre. En Pallancata, la estrategia debió diseñarse desde la unidad local de Comunicaciones, con esfuerzos puntuales y coordinación reactiva entre áreas. Al cuantificar percepciones e impactos el estudio entrega insumos directos para formular un protocolo replicable con gobernanza clara, vocerías unificadas, canales mínimos obligatorios, mecanismos de escucha bidireccional. En términos operativos, los

hallazgos permiten pasar de la dependencia del liderazgo en cascada a un modelo institucional con roles y cronogramas, reduciendo la variabilidad entre unidades y mejorando la trazabilidad y la calidad de las decisiones comunicacionales.

1.3.4. *Justificación social*

El cierre afectó de manera directa la situación laboral, económica y familiar de los trabajadores y sus hogares; sin un protocolo de comunicación que oriente anticipación, claridad y acompañamiento, se amplifican la incertidumbre, las asimetrías informativas y el estrés doméstico. Esta investigación no solo describe el estado actual de los extrabajadores, sino que vincula sus percepciones sobre las estrategias de pre-cierre y cierre con los resultados sociales observados, evidenciando la necesidad de incluir a las familias en la ruta informativa y de soporte. Con ello, el estudio justifica socialmente la institucionalización de estrategias comunicativas guía que aseguren información oportuna y comprensible, apoyo psicoemocional y herramientas de empleabilidad para el trabajador y su núcleo familiar, favoreciendo transiciones más dignas y equitativas en futuros procesos de cierre.

1.4. *Objetivos de investigación*

1.4.1. *Objetivo General*

Analizar el impacto social de las estrategias comunicativas del proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata en los trabajadores durante los años 2022 y 2023.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

- Describir las estrategias comunicativas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata realizados en los años 2022 y 2023.
- Identificar el impacto social de las estrategias comunicativas aplicadas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata en los trabajadores.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. *Políticas comunicativas*

Para Contreras (2006) las políticas comunicativas de una organización son genéricas y preponderantemente doctrinarias, así las estrategias comunicativas que responden a una necesidad metodológica, y finalmente el plan de comunicación que es de carácter más operativo o ejecutivo. De acuerdo con este mismo autor la política comunicativa señala las grandes finalidades de comunicación de una organización, en cambio, las estrategias comunicativas definen objetivos más específicos y enmarcados dentro de la política comunicativa, y finalmente, los planes de comunicación hacen referencia a metas y acciones comunicativas concretas” (p. 13).

En consecuencia, desde esta perspectiva, las políticas comunicativas para Contreras (2006) serían “un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones explícitas, integrales y duraderas” (p. 12). Esto significa que las políticas de comunicación son establecidas por los niveles directivos de la organización como parte de su filosofía de trabajo e interacción con las personas o grupos de interés internos y externos, habida cuenta que los principios comunicativos son en esencia finalidades organizacionales en términos de interacción humana con los integrantes de la compañía y con los individuos que interactúan con ella desde su entorno inmediato y mediato. Pero al mismo tiempo, las políticas de comunicación contienen también las aspiraciones de la organización en términos de comunidad, de convivencia, de entendimiento y de interacción humana.

Para Contreras (2006), las políticas de comunicación o grandes postulados de comunicación no deberían quedar solamente como expresiones declarativas, sino, por el contrario, ser parte esencial de la dirección que deben tomar las estrategias y los planes comunicativos.

Para este autor, las políticas, estrategias y planes no deberían contradecirse, ni siquiera sobreponerse, sino yuxtaponerse permanentemente, es decir, estar siempre juntas, obedecer a una misma filosofía comunicativa, para no caer en funcionalismos o reduccionismos de comunicación puramente operativos, desligados de los principios comunicativos esenciales y aspiracionales dispuestos por la organización.

Desde estos puntos de vista, para Contreras (2006) la comunicación en general y las políticas comunicativas en particular son: “una invitación a grandes desafíos para recuperar la identidad, naturaleza y personalidad de la comunicación como disciplina” (p. 14) en lugar de ser reducida a un instrumento de difusión y persuasión o mensaje agradable.

Para la Universidad del Bosque (2015), entidad académica colombiana, las políticas de comunicación constituyen una necesidad fundamental de la organización y son de carácter transversal, están conformadas por lineamientos generales que dirigen procesos alienados con el fortalecimiento de la identificación y el desarrollo de espacios dialógicos y de intercambio de los miembros dentro/con la institución. Además, estas políticas alimentan la articulación de las áreas centradas en la sinergia de estas mismas dentro de la producción y propagación de productos comunicativos, aunque parecen procesos y áreas con sus propios mecanismos su trabajo conjunto genera un trabajo colaborativo que impulsa a las organizaciones (p. 27).

Para la misma Universidad del Bosque (2015), las políticas de comunicación tienen o deben tener principios de comunicación claramente establecidos, tales como: la transparencia, la oportunidad, la veracidad, la relevancia, el impacto, la inclusión, la planeación.

Pero además de los principios, la Universidad del Bosque (2015) señala que la organización debe disponer de un sistema de comunicación, el cual es identificado como una de las funciones sustantivas de toda entidad, pues esta tiene gran utilidad pragmática durante el fortalecimiento de

los procesos comunicativos aportando al desarrollo y logro de la misión y objetivos organizacionales. También la Universidad del Bosque asegura que este sistema de comunicación estimula a que los agentes comunicativos contribuyan a la generación de conocimiento, al trabajo colaborativo y la producción de investigación, pero esto solo logra con escenarios que propicien la interacción entre los trabajadores de la organización. (p. 28).

Finalmente, la Universidad del Bosque (2015) identifica cuatro escenarios que pueden demandar a su vez de políticas comunicativas específicas: entre ellas se encuentran: “las políticas de comunicación corporativa, las políticas de comunicación interna, las políticas de comunicación externa y mercadeo y las políticas de marca e identidad visual” (p. 29).

Por otro lado, para Apolo y otros (2014), la política de comunicación es básicamente directrices comunicativas que establecen las formas de interacción entre los trabajadores de la institución, así como las áreas de las que está compuesta, aunque parece rígida la aplicación de las directrices comunicativas contribuye en el cumplimiento de objetivos específicos, ya que cada área posee conocimiento de ellas y sus funciones dentro de las misma. Por lo general estas directrices están escritas en un documento oficial donde están plasmadas el uso y fines de las herramientas comunicativas tanto internas como externas (p. 65). Estos mismos autores señalan además que la política de comunicación contribuye a reconocer los patrones de interacción con los stakeholders por parte de la organización, así se crean precedentes de uso e interacción que resulten útiles en futuras políticas de aplicación no solo institucionales sino en la interacción entre los trabajadores (p. 66).

Como se podrá observar, esta postura teórica difiere de lo expuesto por Contreras para quien la política de comunicación son principios normativos y aspiraciones doctrinarias explícitas sostenidas en el tiempo que regulan la dinámica y estructura de comunicaciones de una

organización. En cambio, Apolo y otros (2014) subrayan el aspecto puramente formal e instrumental de las políticas de comunicación.

Finalmente, las políticas de comunicación deben ser establecidas por la alta dirección de una organización o los directores generales de comunicación, tal como lo señala Del Mar (2020) al comentar la obra “Manual de Comunicación Corporativa” de Luis M. Romero Rodríguez. Cuando señala que “la labor del director o directora de comunicación es fundamental para definir la política de comunicación, así como las acciones de cada una de las estrategias, para la realización de manuales, la planificación de campañas, etc.” (p. 276).

2.1.2. Estrategias comunicativas

Para Contreras (2006), las estrategias de comunicación son aquellas directrices previsionales que resaltan las políticas y procedimientos de toda organización garantizando su aplicación práctica, así como formulaciones de acciones estructuradas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (p. 12). Las estrategias comunicativas para este autor “definen líneas de objetivos más específicos” (p. 13). Es más, señala que las estrategias comunicativas constituyen una combinación metodológica tomando en cuenta mensajes y planes para el logro de los objetivos comunicativos (p. 14), sin embargo, de acuerdo con este autor habría que tener cuidado de no caer en el tratamiento puramente efectista o persuasivo de la comunicación (p. 14).

Para Contreras (2006) el pensamiento estratégico en la comunicación se refleja en la integralidad e historicidad de la comunicación, el mismo que puede presentar las siguientes características (pp. 15-16).

- a) Pensar la comunicación relacionamente.
- b) Considerar que las relaciones sociales deben ser sostenidas en el tiempo.
- c) La consideración que se puede modelar las actitudes.

- d) El reconocimiento del medio o entorno.
- e) Centrarse en reconocer que los órganos de comunicación poseen potencialidades y limitaciones.
- f) Una búsqueda continua de perfeccionar la comunicación.

De acuerdo al mismo Contreras (2006), una vez identificado el pensamiento estratégico dentro de la comunicación, es necesario que la organización defina un horizonte claro de sus competencias para el futuro, esto se puede lograr preguntando sobre los fines, metas e imagen futura y las acciones necesarias para llegar a dicha imagen futura de la organización (p. 16).

Para este mismo autor, el pensamiento estratégico en la comunicación debe tener en cuenta “la gestión de la comunicación, tanto en sus aspectos internos como externos, en un entorno comunicacional competitivo” (p. 16).

Por su parte, Allosa (2014), al comentar el libro “comunicación estratégica y su contribución a la reputación” de Argenti (2014), este mismo autor señala algo que es importante destacar:

La función estratégica de la comunicación corporativa demanda a que las organizaciones tengan que centrarse en ella tanto como en las áreas de marketing o recursos humanos, puesto que representa una posibilidad de posicionar a las organizaciones bajo una tendencia positiva. Esto se debe, principalmente, a que esta función es la que está asumiendo la gestión integrada de los intangibles de mayor valor para las organizaciones (Allosa, 2014, p. 24).

Allosa (2014), parafraseando a Argenti (2014), señala que las organizaciones deben poner en práctica “estrategias de comunicación integradas y holísticas en su camino hacia la excelencia, el reconocimiento, la diferenciación y la generación de buena reputación, que desencadenen comportamientos y actitudes favorables por parte de sus grupos de interés” (p. 24). Subraya algo

que parece importante para efectos de la presente investigación, es decir, las estrategias comunicativas dirigidas fundamentalmente a las personas.

La necesidad básica de fortalecer la confianza, la importancia de la transparencia y las nuevas expectativas - cada vez más exigentes de la ciudadanía - son una oportunidad para las empresas que saben escuchar y anticiparse cambiando su rol en la sociedad y poniendo en el centro de su actividad a aquellos que determinan su supervivencia a largo plazo: a las personas, sus principales grupos de interés (Allosa, 2014, p. 24).

Por tanto, de acuerdo a Allosa (2014) nos encontramos en una fase de desarrollo social y organizacional en que se necesita impulsar una nueva forma de hacer empresa, es decir, en que no basta con medir las tendencias financieras sino que en pleno auge de modelos empresariales centradas en la imagen o la reputación corporativa; la construcción de la marca así como la garantía del compromiso de los trabajadores junto a la satisfacción de la clientela son nuevas tendencias a medir, además de ello la interacción de la organización con terceros se vuelve crucial, la adopción de estas nuevas tendencias o indicadores ayuda a las organizaciones a adoptar una visión multi-stakeholder que gestiona eficazmente sus intangibles”, dentro de los cuales las estrategias comunicativas juegan un papel capital.

En definitiva, de acuerdo a Allosa (2014), las estrategias comunicativas actuales deben centrarse en resaltar la coherencia práctica y comunicativa, es decir que la imagen dada sea coherente con todo el funcionamiento interno de la organización, en palabras simples ser consistentes en lo que se hace y se dice al mismo tiempo (p. 25). Es decir, una comunicación que surja de la propia realidad de la empresa, de su identidad, lo cual genera credibilidad y legitimidad entre la población objetivo. Esto implica definir bien la identidad de la organización, su propósito, su visión y su misión, todo lo cual construye una identidad propia y diferenciadora que permite generar una

identificación (creencias compartidas) que la población objetiva de la organización interioricen o se sientan identificados con las mismas creencias de manera intuitiva formando así, una red de propagación de esta sensación de pertenencia sostenida por la imagen corporativa a través de sus servicios o productos, esto reafirma lo dicho anteriormente, la comunicación puede ser un recurso desencadenante poderoso en los procesos de expansión en el mercado por parte de una empresa que se centra en las actitudes y comportamiento de sí misma que luego influye en su población objetiva (pp. 24-25).

La relevancia de adoptar una comunicación estratégica acompañada por un órgano de comunicación dentro del modelo de negocio de la organización implantando una función de prioridad que encabece la gestión integrada de los intangibles en la organización haciendo un puente entre la sociedad y la organización, transversalizando las comunicaciones estratégicas en plena interacción con las demás áreas de la organización. En consecuencia, la comunicación es parte de la gestión de intangibles que mira más allá del corto plazo e identifica riesgos y oportunidades empresariales (p. 25).

Otros autores que abordan la comunicación estratégica son Tironi y Cavallo (2007), citados por Apolo (2014) cuando señalan que la comunicación estratégica “es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses objetivos” (p. 20). No obstante, Apolo (2014) propone su propia definición cuando dice que la comunicación estratégica es:

El conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la

construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno (Apolo, 2014, p. 23).

2.1.3. Comunicación interna de las organizaciones

Pinto (2017) señala la importancia de las comunicaciones internas dentro de las organizaciones para lograr la motivación de sus integrantes. Esta autora destaca que la comunicación interna o C.I posee la función de seguir estimulando la motivación de los trabajadores, esto a su vez alimenta los niveles de satisfacción laboral y la atmosfera laboral de los empleados. (p. 180), pero también para “fomentar la interiorización de los trabajadores con los objetivos y metas, a fin de lograr un mayor compromiso con la organización” (p. 181).

Por otro lado, Capriotti (1998) citado por Pinto (2017) identifica algunos objetivos generales de la comunicación interna que son muy importantes para tomarlos en cuenta en la presente investigación (pp. 181-182).

A Nivel Relacional

Lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

A Nivel Operativo

El fin aquí es establecer sinergias a través de la fluidez de la información entre los niveles jerárquicos de la empresa, dando mayor dinamismo de funcionamiento a las áreas y fomentado una mayor coordinación entre ellas.

A Nivel Motivacional

El objetivo es que a través de la motivación de los miembros se contribuya la mejora del clima laboral que permitan mayores niveles de productividad y competitividad de la empresa.

A Nivel Actitudinal

“Se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.”

Pinto (2018) señala a su vez que la comunicación interna se divide básicamente en dos grupos de información:

a) Información de la organización:

Que implica la filosofía de gestión, los resultados, el tamaño y alcance de las operaciones, políticas y procedimientos, productos y servicios, además de noticias que se generan en los diferentes niveles.

b) Información acerca del trabajo:

Conlleva aquellas directrices operativas sobre el papel, desenvolvimiento y lineamientos evaluativos de las actividades laborales a realizar, estas deben ser descritas de manera clara y precisa.

No obstante, para Pinto (2017), la comunicación interna y externa no pueden desligarse, porque la comunicación externa no es otra cosa que el reflejo o la visibilidad externa de cualquier organización. De hecho, esta autora señala que la comunicación no solamente debería utilizarse como una estrategia o herramienta de la organización, ya que esta alienada con la visión y la imagen frente a terceros de la empresa por lo que las cadenas de transición de la información son parte constituyente y esencial de la organización (p. 184).

La comunicación como herramienta estratégica representa aquel medio de interacción esencial de los agentes sociales que participan de toda la dinámica organizacional (p.184).

2.1.4. *Impacto social de las estrategias comunicativas*

2.1.4.1. Definiciones.

El impacto social se puede definir de múltiples formas tal como afirma Liberta (2007). Este autor recoge algunos conceptos de impacto social entre los que destacan los siguientes:

- a) Refiere al impacto de las actividades en la comunidad.
- b) Los resultados finales como consecuencia de la aplicación de un programa. Puede implicar un mejoramiento significativo de algunos factores o condiciones de la población específica. Es decir, un “beneficio a mediano/largo plazo obtenido por la población atendida”.
- c) Los impactos no pueden ser medidos solamente en términos de cambios cuantitativos sino también cualitativos porque los cambios pueden darse también en términos de comportamiento, satisfacción, etc. El impacto también puede ser el cambio inducido por un proyecto realizado en un intervalo de tiempo prologado y a veces en poblaciones involucradas no contempladas.
- d) El impacto son aquellas consecuencias planificadas o no planificadas posteriores a la aplicación de un proyecto.
- e) Se observa como una relación causa-efecto. entre las actividades y el comportamiento de los sujetos durante la aplicación del proyecto.

En el ámbito comunicacional, se refiere a los efectos que tienen distintos tipos de proyectos de comunicación o los resultados que genera el uso de determinado tipo de comunicaciones en la solución de determinados problemas. (Liberta, 2007, p. 4). Rojas (2001) citado por Liberta (2007) señala que “del uso de un sistema de información se desprenden resultados que constituyen el llamado impacto, y que está determinado por los resultados que se obtienen en la práctica y las transformaciones que pueden producirse como efecto de su uso” (p. 3).

En resumen, de acuerdo a Liberta (2007) existen varios elementos comunes en las diferentes definiciones de impacto social que se proponen: a) la relación de causa a efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, b) los resultados de dicho proyecto están presentes a mediano y largo plazo, c) los cambios verificados en los grupos o comunidades, d) se consideran los efectos previstos y no previstos, positivos y negativos, así como el factor tiempo en la duración de los efectos. Liberta (2007) señala además que “todas las definiciones se refieren al impacto como cambios producidos en algo, sea en el medio ambiente, los procesos o productos, o algún grupo poblacional debido a una determinada acción” (pp. 3-4).

2.1.4.2. Evaluación del impacto social.

Para Liberta (2007), “el concepto de impacto social incluye no sólo los resultados previstos sino también aquellos que no se previeron, los efectos tanto positivos como negativos que se pudieran presentar luego de la implementación de un determinado programa o proyecto en un grupo social o comunidad” (p. 4). En todo caso, la finalidad de la evaluación social – señala Liberta (2007) - es la mejora de las actividades en su desarrollo, para contribuir en la planificación, programación y toma de decisiones (p. 4-5).

Esta misma autora, resume las siguientes características en todo proceso de evaluación de impacto social. (Liberta, 2007, p. 7)

- a. La valoración de los cambios producidos en los sujetos beneficiarios producto de la intervención.
- b. La evaluación de los efectos en su totalidad ya sea que esto conlleven efectos positivos o negativos.
- c. Comprende el análisis de manera procedimental por medio de un seguimiento detallado y gestión de los efectos sociales ya sean estas previstas o no, positivas o negativas de los proyectos, políticas o programas.
- d. La valoración de los resultados en los sujetos posterior a la aplicación de una acción en busca de efectos de todas las clases.

2.1.5. ***La comunicación en el sector minero***

El Ministerio de Minas y Energía de Colombia (2015), preparó un documento denominado “Protocolo de Comunicación para proyectos Mineros”. Este documento expone la necesidad, importancia y estrategias para la comunicación de los proyectos mineros en cuatro fases:

- a) Comunicación antes de iniciar el proyecto minero.
- b) Comunicación en la fase de exploración.
- c) Comunicación en la fase de explotación.
- d) Comunicación en la fase de cierre o abandono.

Como quiera que la presente investigación tiene que ver fundamentalmente con la comunicación en la fase de cierre de una mina, recogemos algunos planteamientos de este documento que consideramos importantes:

En primer lugar, este documento señala que una mina puede cerrarse por distintas razones, entre las cuales distingue las siguientes: (Ministerio de Minas y Energía, 2015, p. 29).

- a. El agotamiento de los recursos extractivos
- b. Bajos precios de comercio mineral.
- c. Altos costos de extracción (inviabilidad financiera).
- d. Costos elevados en operaciones.
- e. Condiciones adversas o amenazantes de orden geográfico, social y ambiental.

En segundo lugar, este documento sugiere que la comunicación en la fase de cierre debe realizarse de acuerdo a la siguiente estructura o proceso:

a. Información sobre el proceso de cierre y abandono

Que debe contener información respecto al cese de operaciones, las acciones de desmantelamiento, la rehabilitación de los espacios de la zona intervenida, la señalización y vías que seguirán accesibles para que los lugareños pueden transitar y la estabilización química del lugar de intervención.

b. Información sobre impactos y gestión de los mismos

En este rubro, la mina estaría obligada a comunicar sobre los impactos como consecuencia del cierre de operaciones, tales impactos contemplarían entre otros los aspectos de: uso del suelo, infraestructura permanente, calidad del agua, situación de la flora y fauna, oportunidades de negocios como consecuencia del cierre, impactos positivos y negativos en el empleo como consecuencia del cierre, impactos sociales positivos y negativos como consecuencia del cierre de la mina.

c. Comunicación sobre el seguimiento del proceso

En esta parte, se sugiere que la comunicación no solo este enfocada en el cese de las actividades mineras, sino, deben incluir información detallada sobre el proceso de acompañamiento y las acciones posteriores al cese, esta debe ser de dominio comunitario, incluyendo acciones de monitoreo y destinación de terrenos utilizados.

En general, este documento puede comportarse como una guía o una propuesta para los procesos de cierre de las minas a nivel latinoamericano, especialmente para las acciones de comunicación durante las distintas fases de vida de un proyecto minero.

2.2. Antecedentes de la investigación

2.2.1. Antecedentes internacionales

Arellano & Figueroa (2016) “Plan de Comunicación Minera Caserones”, Tesis para optar el grado de Magister Internacional en Comunicación presentado en la Universidad Diego Portales; presenta como objetivo desarrollar un plan de comunicación destinado a inspirar y comprometer a los empleados y trabajadores, ya que la empresa está pasando por un periodo de crisis y está generando en los trabajadores incertidumbre y desmotivación. La metodología usada es básica, cualitativa, descriptiva y prospectiva. Entre sus conclusiones afirmamos que el proceso de mejora implementado con la asesoría de una consultora estratégica global ha exacerbado el descontento existente en la relación entre Caserones y sus empleados en términos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La reorientación de la estrategia ha afectado negativamente el aspecto humano de la organización, generando un ambiente de desánimo que obstaculiza el logro de los objetivos establecidos. Para abordar este proceso de cambio y mejora de manera efectiva, la empresa minera necesita brindar un mayor apoyo y contención a sus trabajadores, implementando acciones concretas a largo plazo que fortalezcan la cultura organizacional de Caserones. En este contexto,

el área de comunicaciones internas de la empresa debe adquirir mayor relevancia y fortaleza para revertir el descontento y la incertidumbre entre los empleados. Se requiere establecer un contacto más dinámico, directo y fluido con los principales actores involucrados en este proceso de cambio.

Villamil Rodríguez, (2017) “La Comunicación Interna como herramienta estratégica en la empresa: Un análisis desde la gestión organizacional” análisis para la “Especialización: Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada”, presenta como objetivo llevar a cabo un estudio de la C.I (Comunicación interna) desde el manejo organizacional como un recurso estratégico en la empresa, ya que esta es esencial para el buen funcionamiento de una organización, sin ella, es difícil alcanzar los objetivos empresariales. Al utilizarla de manera efectiva, se reducen los tiempos y se maximizan los resultados. Implementar estas formas es crucial para implantar y sostener nexos e interacciones dentro del equipo de trabajo. La metodología aplicada es básica, descriptiva y cualitativa. Se concluye señalando que la comunicación interna es sumamente esencial para el alcance de los objetivos y metas de una organización, acercando a sus miembros, promueve un ambiente laboral satisfactorio, fomentando confianza y claridad entre compañeros, jefes y diferentes áreas. Se busca que la información se transmita de manera natural y apropiada, reflejando proactividad y generando progreso. Una organización con excelente comunicación interna mejora el clima organizacional y crea una atmosfera laboral productiva, asegurando y dotando de confianza a los trabajadores.

Guerrero Alvarado, (2019) “La Comunicación Interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en las nuevas organizaciones”, estudio realizado para optar el grado de Doctor por la Universidad Complutense de Madrid, el objetivo de esta investigación es examinar la comunicación interna en las organizaciones modernas, analizando los factores que han propiciado un nuevo paradigma laboral-comunicativo. Se explica cómo la comunicación interna

se ha consolidado como un proceso estratégico de primer orden para la gestión del personal en las organizaciones del siglo en curso. La metodología usada es básica, cualitativa, descriptiva y prospectiva. Concluye señalando que fenómenos como la globalización acompañada por crisis económicas globales y el auge de la transformación digital, además de los cambios demográficos han generado una cultura laboral y un modelo organizacional diferente, además, emerge un nuevo paradigma comunicativo: la sociedad de la conversación. En una organización, todo comunica y todo forma parte de la comunicación interna. Esta comunicación interna construye y transmite la cultura organizacional y, al mismo tiempo, sirve como fundamento y base para la comunicación externa.

2.2.2. *Antecedentes nacionales*

Vásquez (2019) “Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: Caso Gold Fields”, estudio de suficiencia profesional presente en el repositorio de la Universidad de Piura para optar al título profesional de Licenciado en Comunicación. Como objetivo principal plantea describir las acciones de comunicación desplegadas por la empresa Gold Fields en un entorno de crisis social asociado a la minería. La metodología empleada es cualitativa, descriptiva, transversal y no experimental. Entre sus principales conclusiones se afirma que el sector minero es vulnerable al escrutinio público, centrados en la contaminación del medio ambiente, lo que implica desarrollar un plan de comunicación que mitigue las posturas anti mineras de la comunidad; para lo cual Gold Fields apuesta por una estrategia comunicacional de cuatro puntos: el análisis del monitoreo de medios, la evaluación de los informes que sustentan las quejas o protestas, la adopción de mesas de concertación para contribuir a la comunicación directa con los agentes involucrados, la comunicación e intercambio de información periódica con los medios comunicación por medio de

conferencias de prensa y finalmente el plan de acción a futuro y el involucramiento de actores gubernamentales y no gubernamentales en la gestión de políticas preventivas..

Barrantes & Orejuela (2017) “Estrategias propuestas comunicacionales en el plan de comunicación externa de la Compañía Minera Coimolache y su impacto en la percepción de la comunidad campesina El Tingo año “2016”. Tesis destinada a la obtención del grado académico de licenciado en Ciencias de la Comunicación presentado en la Universidad Privada del Norte; expone como objetivo analizar cómo a través de las estrategias comunicacionales se puede ayudar a abordar las diversas incertidumbres dentro de la Compañía, junto a actividades específicas, detalladas en su Plan de Comunicación. La metodología usada combina herramientas cualitativas y cuantitativas, enmarcada en un enfoque de investigación no experimental. Entre sus conclusiones podemos afirmar que han tenido un impacto moderadamente favorable en la percepción de la C.C. El Tingo, sin embargo, un porcentaje de la comunidad considera que la comunicación con la empresa no ha mejorado debido a la falta de programas o actividades que promuevan el desarrollo y mejoren la calidad de vida de pobladores. Por tanto, se concluye que es importante organizar una nueva modalidad o sistema de comunicación que mejore el desarrollo de las actividades en relación con la comunidad.

Berrospi Chun (2019) “Acciones de comunicación implementadas en la empresa Sociedad Minera de responsabilidad limitada Santa Ana de Pacota 1 para reabrir una planta concentradora de mineral en la localidad de Chacayán en Pasco, Perú” Trabajo de Suficiencia Profesional destinado a la obtención del título profesional de licenciado en Comunicaciones en la “Universidad San Ignacio de Loyola”; presenta como objetivo lograr a través de iniciativas de comunicación la autorización de la Comunidad para reabrir una Planta Concentradora, acciones diseñadas según las necesidades de la comunidad. La metodología usada fue aplicada, descriptiva y cualitativa.

Entre las conclusiones podemos decir que el nexo entre las mineras y las comunidades son cruciales para el éxito de cualquier proyecto minero. El Estado debe supervisar, orientar y promover estas relaciones, actuando como guía para evitar conflictos y asegurar el desarrollo y la inversión, con estas relaciones de población-empresa se ve reflejada madurez ante los grupos de interés y se crea un ambiente de trabajo armonioso, el apoyo de las autoridades también fue vital para llegar a la comunidad y organizar estratégicamente las acciones de comunicación.

Peña Carbajal (2022) “Análisis de caso: La estrategia de comunicación como mecanismo preventivo en el manejo de conflictos para la viabilización de proyectos mineros en la ciudad de Arequipa” investigación académica cuya finalidad fue obtener el grado académico de magister en solución de conflictos por la Universidad San Martín de Porres; formula como objetivo “examinar la estrategia de comunicación como una medida preventiva” en la gestión de conflictos para la implementación de proyectos y/o empresas del sector minero en la ciudad de Arequipa. Esto se debe a la urgente necesidad de optimizar aquellos procesos de comunicación, especialmente en la industria minera, que ha enfrentado numerosos desafíos en los últimos años, tanto a nivel local como nacional. La metodología usada es aplicada, descriptiva, cualitativa y no experimental. Entre las principales conclusiones se señala que la optimización de la estrategia de comunicación de una minera reconocida como Cerro Verde radicó en presentar su proyecto de expansión como una simple "ampliación de sus estructuras previas", evitando así alarmar a la comunidad sobre la magnitud del proyecto, aunque los mecanismos de Participación Ciudadana regulan la interacción con la población, no garantizan una representación adecuada, lo que puede postergar la resolución de conflictos, así también la transparencia y veracidad en la comunicación son fundamentales para mantener la confianza a largo plazo. Los proyectos sociales deben enfocarse en mejorar las condiciones vitales de la comunidad y promover actividades sostenibles. La estrategia de

comunicación debe ser proactiva e incluir actividades como monitoreo ambiental y mesas de diálogo para fomentar la confianza y el entendimiento mutuo entre la empresa y la comunidad.

Cauti Criollo, (2018) “Relación entre la Comunicación Interna y la Identidad Corporativa en la Unidad Minera Parcoy de Consorcio Minero Horizonte Periodo Agosto - Setiembre 2018” con el fin de obtener el título profesional de licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad San Martín de Porres, plantea el objetivo de comprender el nexo por medio del análisis de la comunicación interna junto con la identidad corporativa en la Unidad Minera Parcoy de Consorcio Minero Horizonte durante el 8avo y 9no mes del 2018, considerando que la comunicación interna representa aquella herramienta estratégica en las organizaciones, diseñada para reforzar la identidad organizacional/corporativa, alineando a su personal interno con un fin común. La metodología es aplicada, descriptiva-correlacional, no experimental y transversal. Se concluye señalando que la comunicación estratégica está positivamente relacionada, aunque no de manera significativa, con la cultura corporativa. Sin embargo, tiene una relación positiva y significativa con la filosofía corporativa, lo que ayuda a transmitir claramente los valores, los fines y la visión de la empresa.

2.3. Marco conceptual

Estrategias de comunicación

Una estrategia de comunicación clarifica las acciones a tomar para el cumplimiento o alcance de objetivos a medio y largo plazo previamente concebidas en un proceso de análisis y que determinan fines claros para dar soluciones específicas a lo establecido previamente. Las estrategias de comunicación se pueden diseñar por la identificación de un problema latente en la comunidad u organización determinada, también se pueden diseñar como resultado analítico de un diagnóstico elaborado; con esto se aclara que, las estrategias de comunicación se diseñan y se desarrollan para dar respuestas a las necesidades comunicacionales, posicionamiento, imagen, interacción, participación ciudadana, entre otras, que se presentan en un entorno determinado. (Rios, Páez, & Barbos, 2020).

Comunicación corporativa

Esta tiene como centro principal la información y que es lo que se hace con ella, ya que una de las principales directrices de la comunicación corporativa es que todas las actividades, desde las actividades diarias de los empleados hasta las campañas publicitarias comunican algo al público general y segundo, al tomar a la información como parte fundamental se generan expectativas en torno a la información ofrecida. De esta forma se genera expectativas de lo que se puede esperar de la empresa determinando la comunicación corporativa como un proceso esencial para el posicionamiento empresarial. (Boch, Paz, & Morgado, 2021).

Grupos de interés

Referirse al termino anglosajón de stakeholder y en español grupo de interés, ambos términos suelen ser utilizados como análogos, pues ambos representan aquellos agentes a tomar en cuenta por parte del personal de primera línea de cualquier empresa, este personal comprende la gerencia

específicamente, pues existen agentes externos e internos en la organización que afectan al desarrollo de las actividades de la empresa con mayor o menor éxito. Dicho, en otros términos; se trata de organizaciones formalmente estructuradas que busca incidir a través de medios no violentos en la toma de decisiones públicas sin asumir responsabilidades gubernamentales. (Solís, 2017).

Protocolos de comunicación

Es la determinación de los objetivos, medios, acciones, momentos importantes y mensajes claves que se deben prever durante las fases y las fases de implementación de un proyecto minero es decir: exploración, explotación y cese de un proyecto minero; incluyen herramientas para que faciliten la recolección de información de primer orden para germinar y fortalecer más adelante las relaciones con los diferentes grupos de interés de la sociedad en general. Al implementar un proyecto menor se debe tener en cuenta que la comunicación es solo uno de los componentes de dicho proceso, aunque si se descuida podrá haber puntos débiles de la implementación que alimente el aprovechamiento por las expectativas y exigencias de las partes involucradas que en muchos casos obstaculizarán su implementación. Mantener a los grupos de interés informados constantemente permitirá crear espacios de diálogo para nuevos proyectos en la zona y contribuirá a anticipar y mitigar cualquier situación de crisis que se pueda presentar. (MINMINAS, 2015).

Impacto social

Refiere a todos aquellos cambios relacionados con la forma de vida, empleo, interacción y organización en la satisfacción de necesidades, también incluye las modificaciones que afecten los derechos, costumbres y valores de una determinada población, además de ello también se contemplan los efectos en sus condiciones socioeconómicas y culturales. Se agrupan dentro de los

impactos sociales, los aspectos ambientales y económicos que afecten la colectividad y que sean susceptibles de ser modificados por el desarrollo de los Proyectos. (SENER, 2016, p. 5).

Impacto laboral

Las empresas mineras metalíferas presentan un régimen laboral con jornadas de 12 horas, y las 12 restantes con su compañeros, una problemática generalizada en la minería metalífera es el semi desarraigo pues esto conlleva que convivan 15 días con sus familiares y 15 días sean de actividades laborales, esto perjudica en la constancia de los días laborales y de descanso de acuerdo a la naturaleza del proyecto, aunque cabe resaltar que en estas instalaciones se busca siempre el bienestar ofreciendo descanso, higiene, formación y recreación acordes a los lineamientos legales de esta actividad. Los altos salarios que caracterizan a la minería, en particular la metalífera responden a las demandas que deben cumplir quienes quieran ser parte de esta industria: desarraigo parcial, jornadas largas, formación técnica y entrenamiento diario acerca de los procedimientos de seguridad, respeto riguroso a las normas internas del proyecto, y a veces, prolongados traslados desde el proyecto hasta la zona de residencia. (Schteingart y otros, 2022).

Comunicación interna

Los objetivos de la comunicación interna están relacionados con transmitir información útil para facilitar el trabajo en la entidad generando una cultura del buen manejo de la comunicación e información, y por esa vía mejorar el ambiente laboral, generar espacios de retroalimentación en la comunicación e incentivar el conocimiento de la visión y misión del Ministerio entre sus funcionarios. (MINMINAS, 2016).

Comunicación externa

Se gestiona por medio del relacionamiento con los medios y otros públicos de interés, para lo cual identifica y elabora acciones de divulgación sobre la gestión de la entidad con el fin de difundir información para explicar las políticas públicas del sector minero energético, rendir cuentas a la comunidad y hacer pedagogía sobre temas específicos así como para aprovechar las oportunidades de comunicación efectiva para los acontecimientos y proyectos institucionales, y para dar respuesta a los medios de comunicación y gestionar la relación con ellos. (MINMINAS, 2016).

CAPÍTULO III

3.1. Hipótesis y variables

3.2. Hipótesis

3.2.1. Hipótesis general

El uso de las estrategias comunicativas del proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata durante los años 2022 y 2023, impactan positivamente en los trabajadores.

3.2.2. Hipótesis específicas

- Las estrategias comunicativas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata fueron satisfactorias.
- El impacto social durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata fue positivo.

3.3. Variables de estudio

- Estrategias comunicativas
- Impacto social

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Estrategias comunicativas	Conformada por aquel grupo de lineamientos previsorios sobre los fines y procedimientos para el desarrollo de acciones. En otras palabras, es el nexo entre las políticas y su aplicación práctica de los fines de una organización (Contreras, 2006, pág. 12). Las estrategias de comunicación se diseñan para la identificación de factores que afecten el funcionamiento de una organización, estas pueden ser internas o externas que al mismo tiempo responderán a las necesidades comunicacionales de los agentes mencionados.	Las estrategias comunicacionales se expresan en procesos, acciones y programas que se diseñan en el marco de las políticas comunicacionales para dar respuesta a problemas y necesidades comunicacionales en la organización.	Procesos de comunicación estratégica	- Procesos de comunicación de pre cierre. - Proceso de comunicación de cierre.	Se utilizó para las encuestas la escala de Likert.
			Tácticas de comunicación estratégica	- Conversaciones con los líderes. - Charlas de mejora continua para líderes y trabajadores (INSPIRA-HOC). - Charlas de empleabilidad y mejoramiento personal.	
			Acciones de comunicación estratégica	- Reuniones con los sindicatos y representantes de los trabajadores. - Acercamiento con personas claves. - Estrategias de comunicación. - Reuniones con áreas y unidades corporativas. - Negociación del cierre con los sindicatos. - Comunicaciones: Líderes + Sindicato + Obreros (Masiva) + Empleados.	
Impacto social	Efecto social o cambios positivos o negativos producidos en una determinada población (trabajadores) como consecuencia de las estrategias de comunicación desarrolladas por la organización durante un periodo de tiempo. (Bastida & Solé, pág. 15)	Impactos laborales, económicos y familiares que experimentaron los trabajadores como consecuencia de las estrategias de comunicación.	Laboral	- Situación laboral - Ámbito laboral - Tiempo de inactividad laboral - Utilidad laboral de las estrategias comunicativas	
			Económico	- Liquidación económico-laboral - Emprendimiento personal - Situación económica actual - Utilidad económica de las estrategias comunicativas.	
			Familiar	- Personas dependientes - Niños en edad escolar - Desplazamiento familiar - Utilidad familiar de las estrategias de comunicación	

CAPÍTULO IV

4.1. Metodología

4.2. Ámbito de investigación

Este estudio se desarrolló en las instalaciones de la Unidad Minera Pallancata. Si bien la Unidad ha cerrado sus actividades de acuerdo con la normatividad nacional y los plazos establecidos. La Unidad Minera en estudio estuvo dedicada a la explotación de plata y oro en el sur del Perú, inició sus actividades el año 2007 y concretizó su cierre durante los años 2022 y 2023.

4.3. Enfoque de investigación

El enfoque de este estudio fue mixto, porque hace uso de instrumentos de acopio y análisis tanto cualitativos como cuantitativos. De acuerdo a Hernández (2014) las investigaciones mixtas recoleta datos de dos naturalezas, cuantitativas y cualitativas, aunque por su naturaleza son diferentes pueden ofrecer puntos de vista que una de ellas no puede recoger, por lo que su análisis y discusión conjunta representa una riqueza metodológica y de recolección de información completa de cualquier fenómeno (p. 534).

4.4. Tipo investigación

La investigación es básica porque se conoce una determinada realidad, en este caso la comunicación estratégica desarrollada por la Unidad Minera y su impacto social entre los trabajadores. Según Sánchez et al. (2018) la investigación básica “está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos sin una finalidad práctica, específica o inmediata” (p. 79). Es decir, el centro de atención desde el punto de vista metodológico es conocer los hechos en términos de comunicación e impacto social pero no aplicar ni resolver una problemática determinada.

4.5. Nivel de investigación

El presente estudio es descriptivo correlacional. En función a este criterio se caracterizará las acciones de comunicación estratégica realizadas por la Unidad Minera durante su proceso de cierre y el impacto social que perciben los trabajadores o ex trabajadores respecto a dichas acciones. De acuerdo a Hernández (2014) este tipo de estudios buscan caracterizar de manera detallada por medio del análisis de propiedades o perfiles ya sean de personas, grupos, proceso u objetos, es decir caracterización de cualquier fenómeno por medio de análisis, además de determinar las relaciones entre las variables estudiadas. (p. 92).

4.6. Diseño de investigación

Metodológicamente posee un diseño no-experimental, en la medida en que no se modifican o alteran las variables o dimensiones del estudio, sino que se describirán los hechos tal cual se presentan en la realidad. Se denomina investigación con diseño no experimental cuando la “investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar los fenómenos tal como se presentaron en su contexto natural” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 77).

4.7. Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por la Unidad Minera y los trabajadores cesados de esta. La U.M. será materia de estudio desde la mirada de la aplicación de sus acciones de comunicación estratégica durante el proceso de cierre de la U.M. “La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 183).

4.8. Población de estudio

El conjunto total de individuos de este estudio está conformado por 628 trabajadores que trabajaban en la Unidad Minera Pallancata – Ayacucho durante el proceso de cierre desarrollado entre los años 2022 y 2023. De ellos, 174 son administrativos y 454 operativos. Dichos trabajadores fueron cesados como parte del proceso de cierre, y constituyen la base sobre la cual se analizan las estrategias comunicativas implementadas por la empresa.

4.9. Muestra

El muestreo es de tipo probabilístico, es decir, que cualquiera de los trabajadores cesados como parte del proceso de cierre puede ingresar en la muestra, para lo cual se determinará primero el tamaño muestral, la distribución y la selección de personas.

4.10. Tamaño de muestra

Al tratarse de una población finita se usa la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = “tamaño de la muestra”

N = Población 628

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Probabilidad favorable (0.5)

q = Probabilidad desfavorable (0.5)

e = Margen de error (0.08)

Al ser aplicada se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 628 * 0.5 * 0.5}{(0.08)^2(627) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{603.1312}{4.9732}$$

$$n = 122$$

En consecuencia, el tamaño muestral asciende a 122 trabajadores cesados como parte del proceso de cierre.

a) Distribución de la muestra

Tipo de trabajadores cesados	N	%	n	%
Administrativos	174	27.71	34	27.71
Operativos	454	72.29	88	72.29
Total	628	100.00	122	100.00

4.11. Técnicas de recolección de información

a) Entrevista

Se aplicó entrevistas a las siguientes personas de la Unidad Minera Pallancata:

- **Superintendente de Recursos Humanos:**

Brany Carreón Flores

- **Analista de Recursos Humanos**

Claudia Lajo Santos

- **Analista de Logística**

Robert Montesinos Roman

- **Presidente del Sindicato**

Gilbert Sarmiento Linares

Estas personas fueron directa o indirectamente responsables de aplicar la comunicación estratégica durante las fases de pre cierre y cierre de la Unidad Minera Pallancata. La Guía de entrevista se encuentra en el Anexo 3.

b) Encuesta

Fue aplicada a los trabajadores que fueron cesados, la recolección de datos fue después del proceso de cierre, tanto administrativos como operativos, de acuerdo a un cuestionario formulado en correspondencia con las variables, dimensiones y subdimensiones del estudio. El cuestionario se encuentra en el Anexo 2.

4.12. Técnicas de análisis de datos

a) Análisis cualitativo

Los datos recopilados a través de la entrevista fueron analizados de manera cualitativa, especialmente las variables: políticas comunicativas con su dimensión, lineamientos generales de comunicación y estrategias comunicativas con sus dimensiones de procesos de comunicación estratégica, acciones de comunicación estratégica y programas de comunicación estratégica. El objetivo será describir las características de la política comunicativa y las estrategias comunicativas aplicadas por empresa minera.

b) Análisis cuantitativo

En cambio, los datos acopiados mediante la encuesta fueron procesados y analizados de manera cuantitativa, especialmente la variable impacto social con sus correspondientes dimensiones de impacto laboral, impacto económico e impacto familiar.

El objetivo de este análisis es describir los efectos que las estrategias comunicativas aplicadas por la empresa minera durante el proceso de cierre tuvieron entre los trabajadores.

4.13. Técnicas de análisis de información

La base de datos fue registrada en una hoja de cálculo de Excel para después ser usado como un archivo del programa de análisis de datos. Posteriormente en el programa SPSS se realizó las pruebas de correlación para comprobar las relaciones entre las variables.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Resultados de la variable estrategias comunicativas

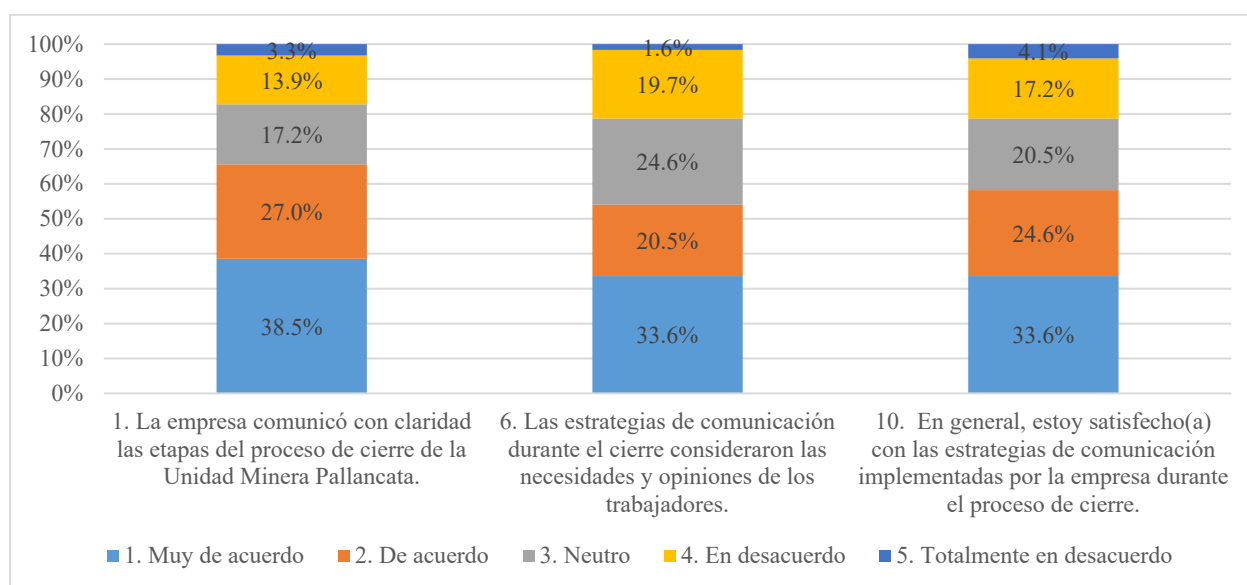
Tabla 2

Resultados de las preguntas 1,6 y 10

	1. La empresa comunicó con claridad las etapas del proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata.		6. Las estrategias de comunicación durante el cierre consideraron las necesidades y opiniones de los trabajadores.		10. En general, estoy satisfecho(a) con las estrategias de comunicación implementadas por la empresa durante el proceso de cierre.	
	f	%	f	%	f	%
Muy de acuerdo	47	38.5%	41	33.6%	41	33.6%
De acuerdo	33	27.0%	25	20.5%	30	24.6%
Neutro	21	17.2%	30	24.6%	25	20.5%
En desacuerdo	17	13.9%	24	19.7%	21	17.2%
Totalmente en desacuerdo	4	3.3%	2	1.6%	5	4.1%
Total	122	100.0%	122	100.0%	122	100.0%

Figura 1

Resultados de las preguntas 1,6 y 10



En la tabla, se reúne los ítems 1, 6 y 10, predomina una valoración relativamente positiva del proceso comunicativo: el 65,5 % de los encuestados se ubica entre muy de acuerdo y de acuerdo; al afirmar que la empresa explicó con claridad las etapas del cierre, mientras que un 59,1 % siente que sus necesidades y opiniones fueron consideradas y un 58,2 % declara satisfacción global con la estrategia. No obstante, alrededor de una quinta parte de la muestra se mantiene neutra entre el 17-25 % y hasta un 17 % se muestra en desacuerdo, lo que sugiere que, aunque la mayoría percibió un buen desempeño comunicacional, existe una minoría crítica que no terminó de sentirse escuchada o satisfecha.

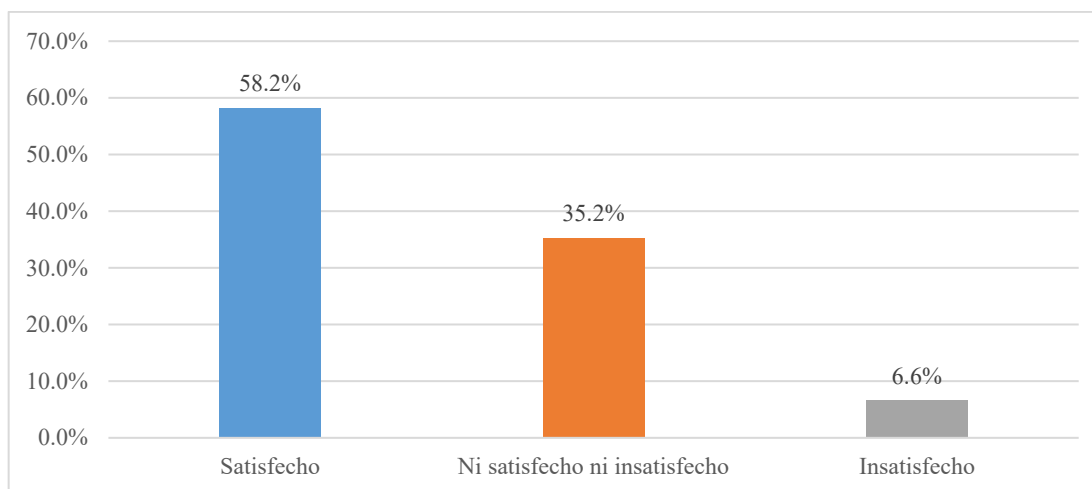
Tabla 3

Dimensión procesos de comunicación estratégica

Procesos de comunicación estratégica	f	%	% acumulado
Satisfecho	71	58.2%	58.2
Ni satisfecho ni insatisfecho	43	35.2%	93.4
Insatisfecho	8	6.6%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 2

Dimensión procesos de comunicación estratégica



La tabla, que consolida la dimensión procesos de comunicación estratégica, revela un contraste marcado: solo el 6,6% se muestra insatisfecho, con un 35,2 % en posición neutral, pero un 58,2 % de los trabajadores se declara satisfecho. Esta distribución indica que, al pasar de la evaluación de mensajes concretos a la apreciación del proceso global (pre-cierre, cierre), la percepción fue positiva, la mayoría considera que el flujo, la secuencia o la profundidad de la información alcanzó las expectativas necesarias para acompañar un evento tan sensible como el cese colectivo.

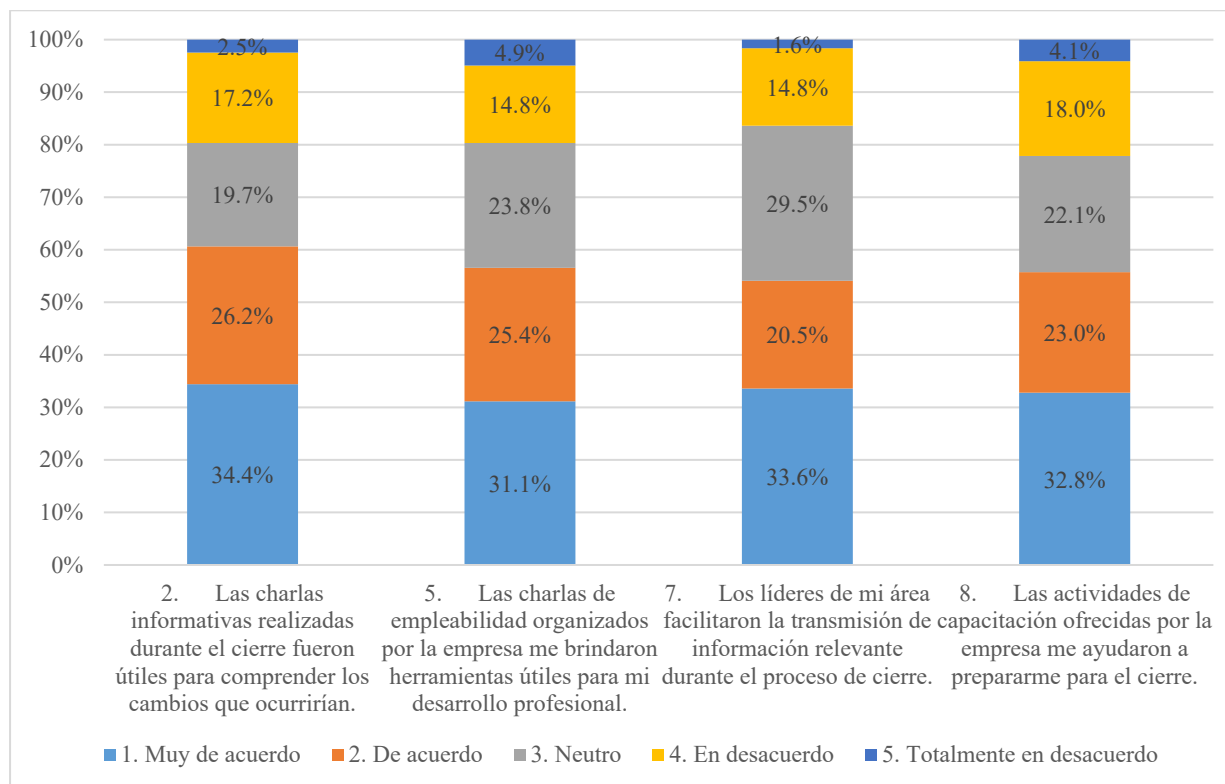
Tabla 4

Resultados de las preguntas 2, 5 y 7 y 10

	2. Las charlas informativas realizadas durante el cierre fueron útiles para comprender los cambios que ocurrirían.		5. Las charlas de empleabilidad organizados por la empresa me brindaron herramientas útiles para mi desarrollo profesional.		7. Los líderes de mi área facilitaron la transmisión de información relevante durante el proceso de cierre.		8. Las actividades de capacitación ofrecidas por la empresa me ayudaron a prepararme para el cierre.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy de acuerdo	42	34.4%	38	31.1%	41	33.6%	40	32.8%
De acuerdo	32	26.2%	31	25.4%	25	20.5%	28	23.0%
Neutro	24	19.7%	29	23.8%	36	29.5%	27	22.1%
En desacuerdo	21	17.2%	18	14.8%	18	14.8%	22	18.0%
Totalmente en desacuerdo	3	2.5%	6	4.9%	2	1.6%	5	4.1%
Total	122	100.0%	122	100.0%	122	100.0%	122	100.0%

Figura 3

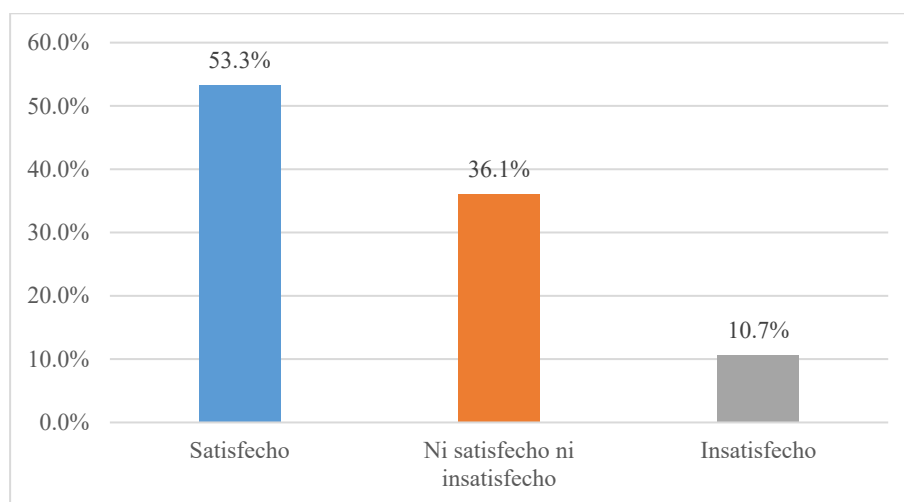
Resultados de las preguntas 2, 5 y 7 y 10



En la tabla, que agrupa los ítems 2, 5, 7 y 8: charlas informativas, talleres de empleabilidad, liderazgo y capacitaciones, la tendencia vuelve a inclinarse hacia la aceptación: entre el 57,4 % y el 64,5 % responde muy de acuerdo o de acuerdo en los cuatro indicadores, destacándose la utilidad percibida de las charlas informativas con un 60,6 % de acuerdo/totalmente de acuerdo y la facilitación del liderazgo que presenta 54,1 %. Sin embargo, persiste un núcleo de 17-19 % en desacuerdo y otro 22-30 % neutral, lo que refleja que, aunque las acciones tácticas fueron bien recibidas en general, no todos los trabajadores se sintieron igualmente beneficiados por la orientación técnica ni por el acompañamiento de sus jefaturas.

Tabla 5*Dimensión tácticas de comunicación estratégica*

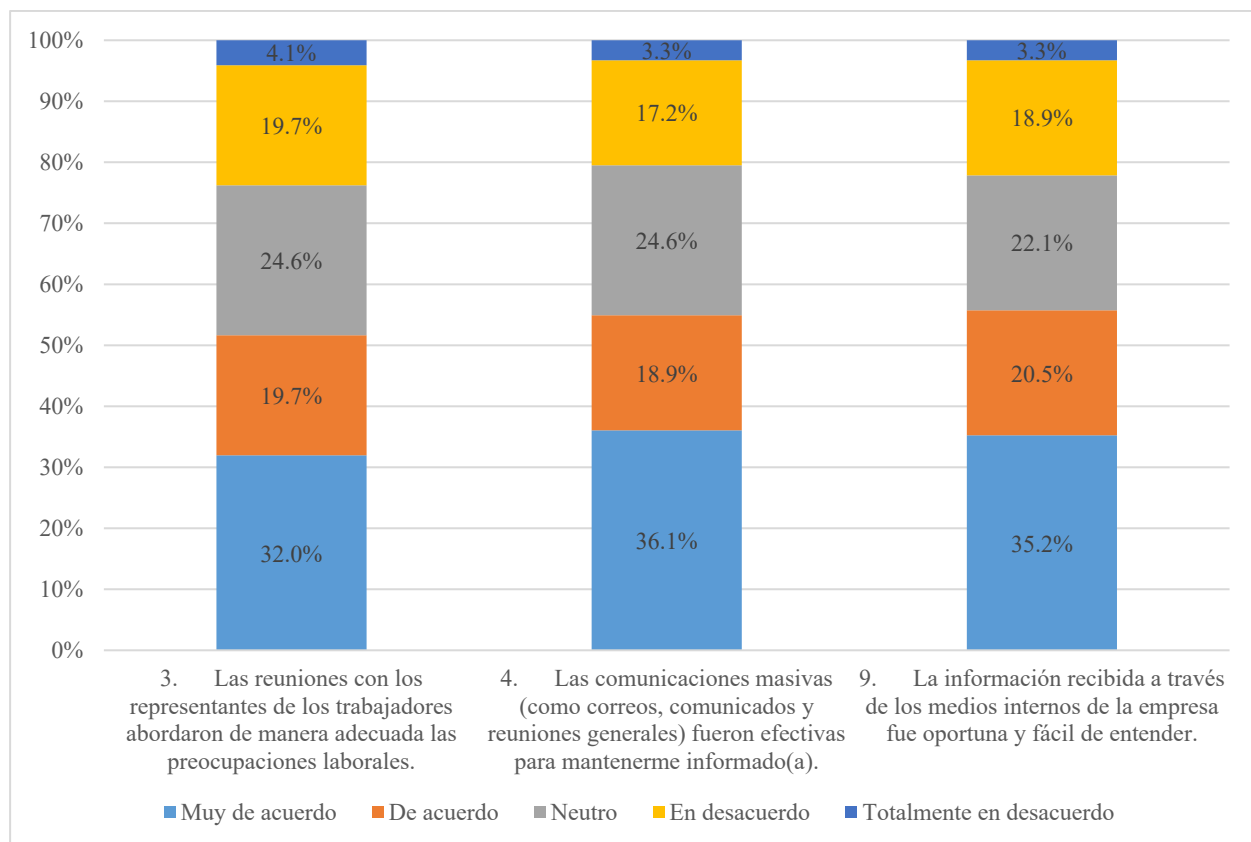
Tácticas de comunicación estratégica	f	%	% acumulado
Satisfecho	65	53.3%	53.3
Ni satisfecho ni insatisfecho	44	36.1%	89.3
Insatisfecho	13	10.7%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 4*Dimensión tácticas de comunicación estratégica*

La tabla sintetiza la dimensión táctica de comunicación estratégica y muestra que tan solo el 10,7 % insatisfecho mientras que el 36,1 % neutral, además de ello el 53,3 % de los participantes se declara satisfecho. Esta visión ponderada de las tácticas, que abarca desde charlas de mejora continua hasta reuniones con líderes, sugiere que, los esfuerzos descritos en las entrevistas, más de la mitad de la plantilla percibió una adecuada en la ejecución práctica en cuanto a frecuencia, alcance y personalización de los contenidos. En conjunto, los resultados confirman que el componente táctico constituye el eslabón más débil de la estrategia comunicacional aplicada durante el cierre de la Unidad Minera Pallancata.

Tabla 6*Resultados de las preguntas 3, 4 y 9*

	3. Las reuniones con los representantes de los trabajadores abordaron de manera adecuada las preocupaciones laborales.		4. Las comunicaciones masivas (como correos, comunicados y reuniones generales) fueron efectivas para mantenerme informado(a).		9. La información recibida a través de los medios internos de la empresa fue oportuna y fácil de entender.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy de acuerdo	39	32.0%	44	36.1%	43	35.2%
De acuerdo	24	19.7%	23	18.9%	25	20.5%
Neutro	30	24.6%	30	24.6%	27	22.1%
En desacuerdo	24	19.7%	21	17.2%	23	18.9%
Totalmente en desacuerdo	5	4.1%	4	3.3%	4	3.3%
Total	122	100.0%	122	100.0%	122	100.0%

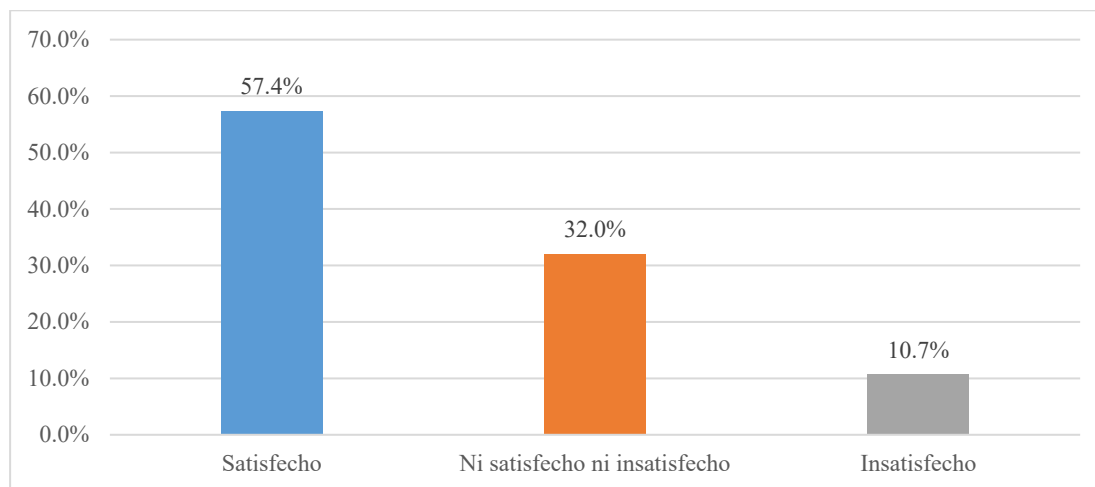
Figura 5*Resultados de las preguntas 3, 4 y 9*

En la tabla que resume los ítems 3, 4 y 9 se observa una valoración ambivalente de las acciones comunicativas puntuales. Algo más de la mitad de los trabajadores se sitúa entre muy de acuerdo y de acuerdo al afirmar que las reuniones con sus representantes resolvieron inquietudes laborales presentado un 51,7 %, que los correos, comunicados y reuniones generales mantuvieron un flujo informativo adecuado del 55,0 % y que los mensajes difundidos por los medios internos fueron oportunos y comprensibles presentado un 55,7 %. Sin embargo, entre un 22 % y un 25 % permanece neutral y en torno al 18-20 % se declara abiertamente en desacuerdo, lo que denota que, aun cuando la mayoría reconoce cierto acierto en estas acciones, existe un segmento relevante que no se sintió plenamente atendido ni informado.

Tabla 7

Dimensión acciones de comunicación estratégica

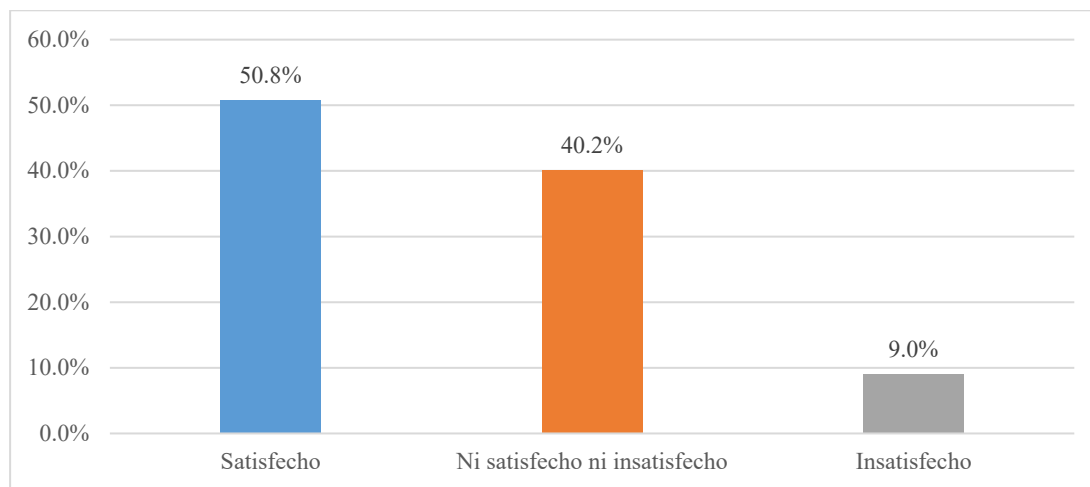
Acciones de comunicación estratégica	<i>f</i>	%	% acumulado
Satisfecho	70	57.4%	57.4
Ni satisfecho ni insatisfecho	39	32.0%	89.3
Insatisfecho	13	10.7%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 6*Dimensión acciones de comunicación estratégica*

Cuando se agrupan estas tres preguntas en la dimensión acciones de comunicación estratégica, el panorama se torna claramente favorable pues solo el 10,7% se declara insatisfecho y un 32,0 % opta por la neutralidad quedando un 57,4 % de los encuestados que manifiestan satisfacción. Este viraje negativo indica que, al evaluar la coherencia y efectividad global de las reuniones con sindicatos, los comunicados masivos y los contactos con personas clave, más de la mitad de la plantilla considera que la empresa no alcanzó el nivel de apoyo o transparencia esperado durante el cierre.

Tabla 8*Variable estrategias comunicativas*

Estrategias comunicativas	f	%	% acumulado
Satisfecho	62	50.8%	50.8
Ni satisfecho ni insatisfecho	49	40.2%	91.0
Insatisfecho	11	9.0%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 7*Variable estrategias comunicativas*

La tabla global de la variable estrategias comunicativas que integra procesos, tácticas y acciones confirma la percepción general de suficiencia: pues el 9,0% conformidad, mientras que el 40,2 % permanece ni satisfecho ni insatisfecho, quedando el 50,8 % que se siente satisfecho con la estrategia de comunicación implementada. En conjunto, estos datos sugieren que, las numerosas iniciativas informativas, su integración y consistencia lograron generar la confianza y la satisfacción necesarias para la mayoría de los trabajadores durante un momento tan crítico como el cierre de la Unidad Minera Pallancata.

5.1.2. Resultados de la variable impacto social

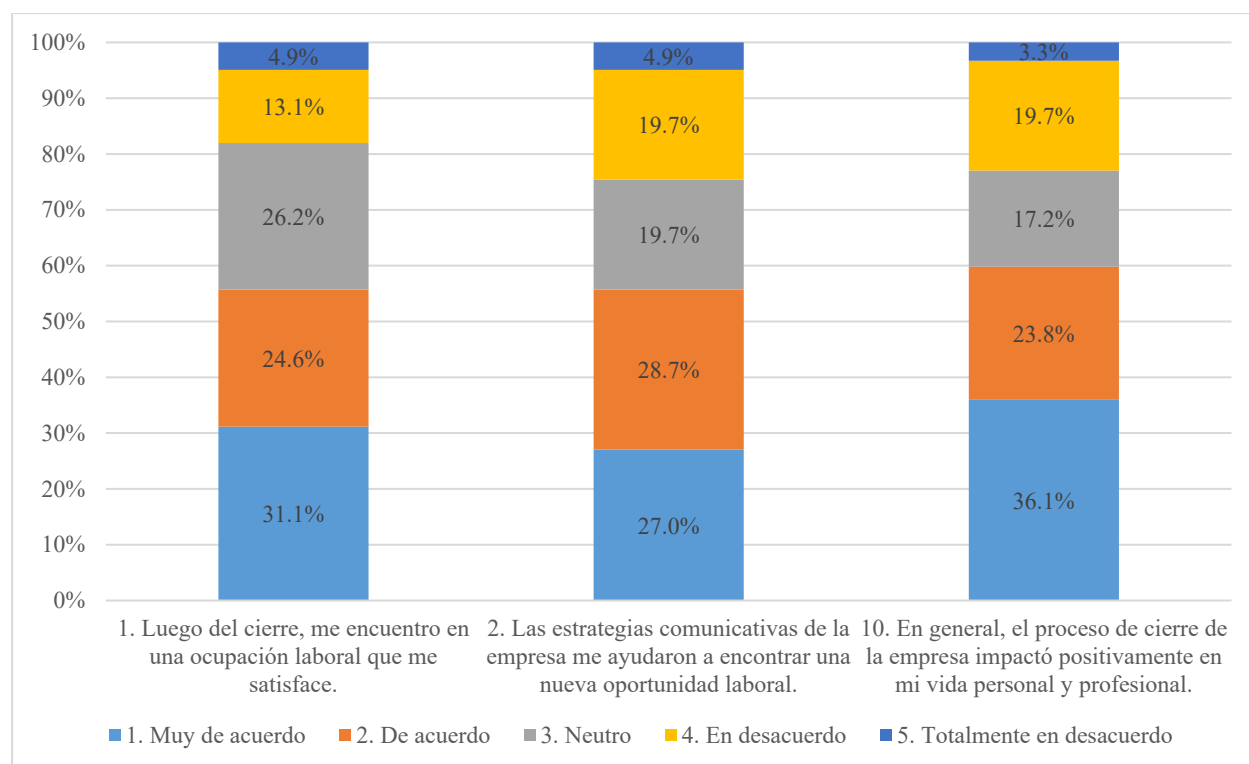
Tabla 9

Resultados de las preguntas 1, 2 y 10

	1. Luego del cierre, me encuentro en una ocupación laboral que me satisface.		2. Las estrategias comunicativas de la empresa me ayudaron a encontrar una nueva oportunidad laboral.		10. En general, el proceso de cierre de la empresa impactó positivamente en mi vida personal y profesional.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1. Muy de acuerdo	38	31.1%	33	27.0%	44	36.1%
2. De acuerdo	30	24.6%	35	28.7%	29	23.8%
3. Neutro	32	26.2%	24	19.7%	21	17.2%
4. En desacuerdo	16	13.1%	24	19.7%	24	19.7%
5. Totalmente en desacuerdo	6	4.9%	6	4.9%	4	3.3%
Total	122	100.0%	122	100.0%	122	100.0%

Figura 8

Resultados de las preguntas 1, 2 y 10



Los tres ítems que conforman la dimensión laboral: satisfacción con la nueva ocupación, ayuda de la comunicación para conseguir empleo y balance personal-profesional exhiben una tendencia moderadamente favorable: entre 55 % y 60 % de los encuestados marca muy de acuerdo o de acuerdo, de modo que la mayoría percibe que cuenta con un trabajo aceptable, que las estrategias de empleabilidad aportaron y que, en términos globales, el cierre influyó positivamente en su vida. No obstante, en cada pregunta subsiste un núcleo cercano al 25 % que se declara neutro, reflejando incertidumbre o resultados aún indefinidos, y otro 18-24 % que se manifiesta en desacuerdo, lo que confirma la existencia de experiencias heterogéneas entre los trabajadores.

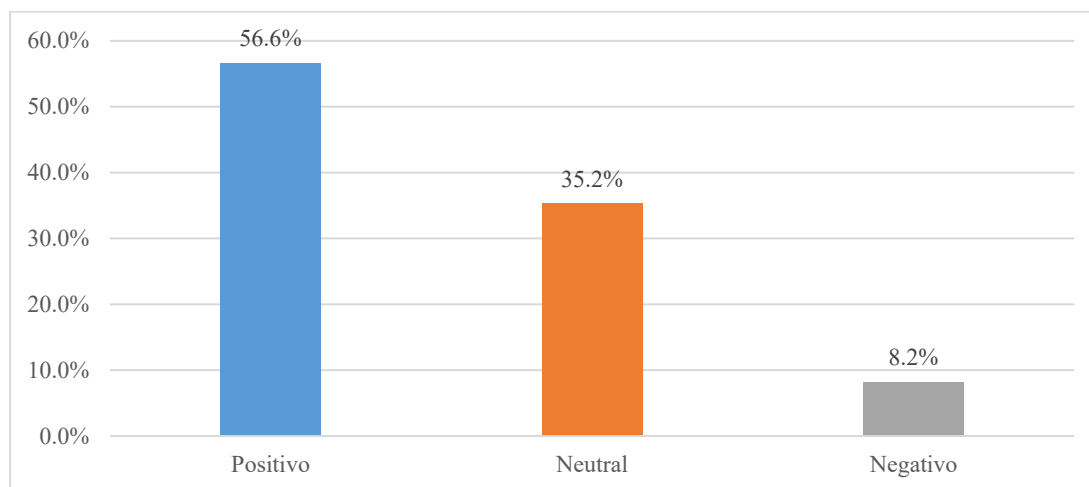
Tabla 10

Dimensión laboral

Laboral	<i>f</i>	%	% acumulado
Positivo	69	56.6%	56.6
Neutral	43	35.2%	91.8
Negativo	10	8.2%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 9

Dimensión laboral



Cuando esas mismas respuestas se agrupan en el índice laboral sintetizado, el panorama evidencia que solo el 8,2% clasifico como negativo, el 35,2 % como neutral y el 56,6 % queda clasificado como positivo. Así, el índice pone de relieve que la inserción posterior fue, en general, igual de sólida de lo que indican las percepciones sobre cada aspecto aislado.

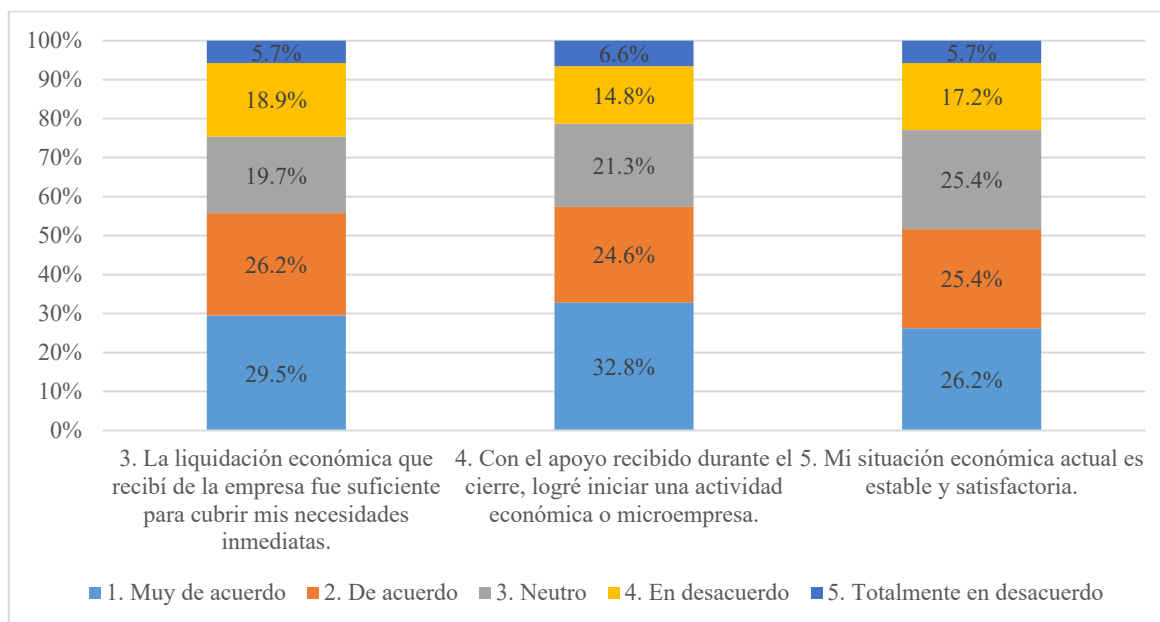
Tabla 11

Resultados de las preguntas 3, 4 y 5

	3. La liquidación económica que recibí de la empresa fue suficiente para cubrir mis necesidades inmediatas.		4. Con el apoyo recibido durante el cierre, logré iniciar una actividad económica o microempresa.		5. Mi situación económica actual es estable y satisfactoria.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1. Muy de acuerdo	36	29.5%	40	32.8%	32	26.2%
2. De acuerdo	32	26.2%	30	24.6%	31	25.4%
3. Neutro	24	19.7%	26	21.3%	31	25.4%
4. En desacuerdo	23	18.9%	18	14.8%	21	17.2%
5. Totalmente en desacuerdo	7	5.7%	8	6.6%	7	5.7%
Total	122	100.0%	122	100.0%	122	100.0%

Figura 10

Resultados de las preguntas 3, 4 y 5



En el ámbito económico, los ítems relativos a suficiencia de la liquidación, emprendimiento propio y estabilidad financiera también muestran mayorías simples positivas: entre 52 % y 57 % está muy de acuerdo o de acuerdo con cada afirmación. Sin embargo, alrededor de un cuarto de la muestra se mantiene neutral y otro 20-23 % expresa desacuerdo, lo que evidencia que una porción relevante no logró traducir la indemnización ni el apoyo recibido en seguridad material sustentable.

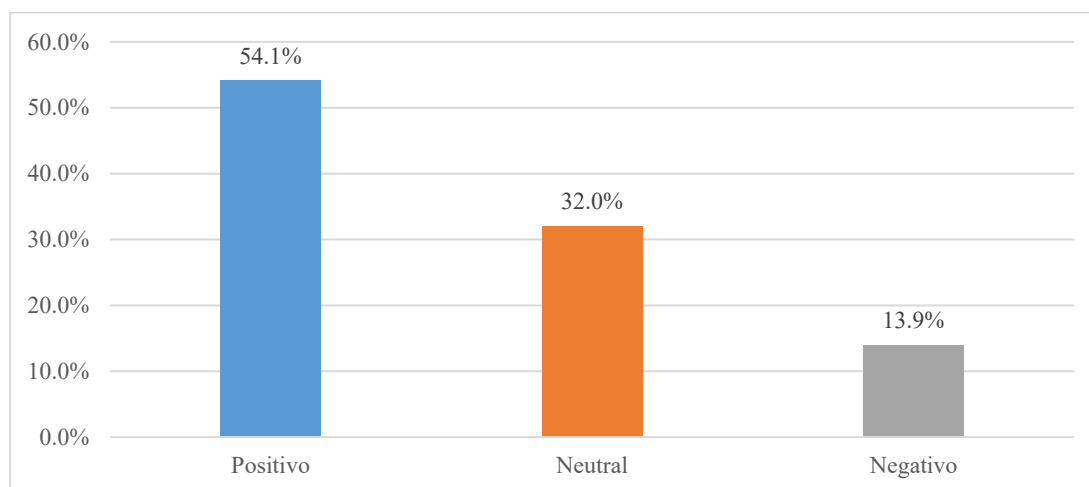
Tabla 12

Dimensión económico

Económico	<i>f</i>	%	% acumulado
Positivo	66	54.1%	54.1
Neutral	39	32.0%	86.1
Negativo	17	13.9%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 11

Dimensión económico



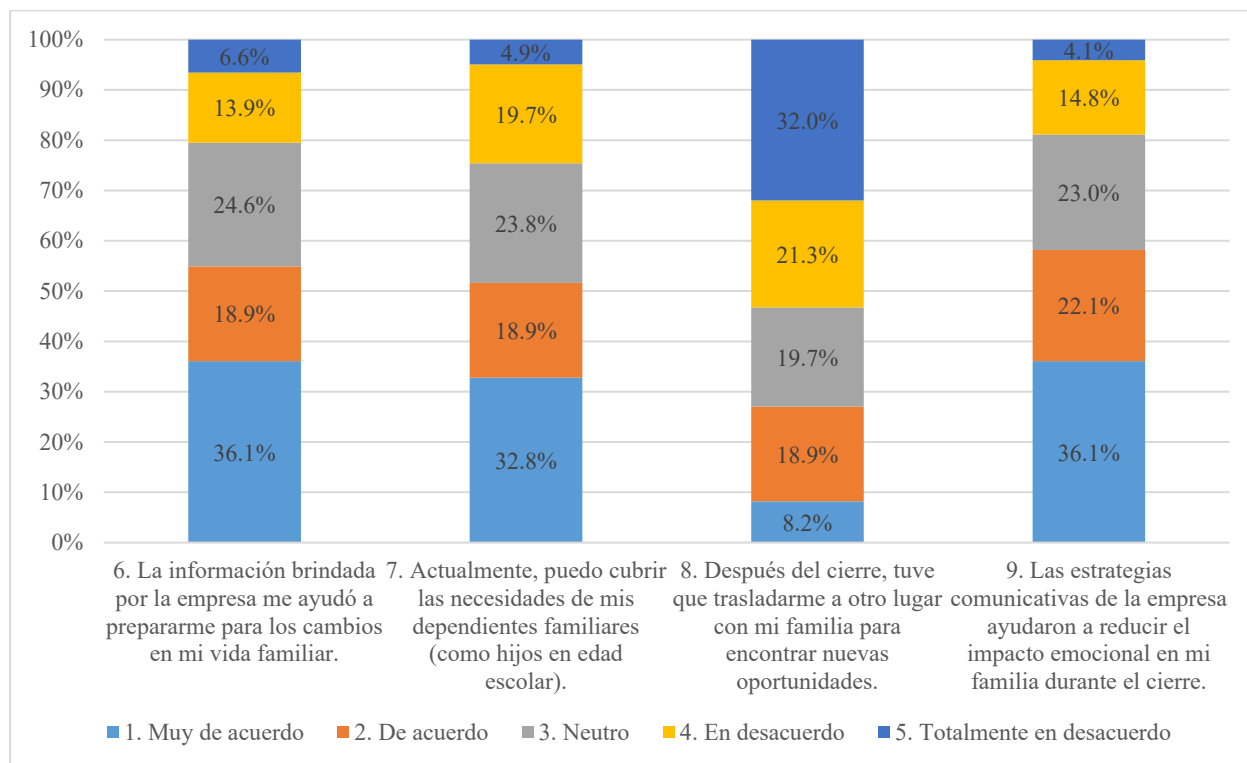
La dimensión económica confirma esa consistencia pues solo el 13,9% queda clasificado en negativo, aunque el 32,0% se mantiene neutral, el 54,1% de los trabajadores reporta un impacto positivo. Este resultado sugiere que, las iniciativas de apoyo económico y fomento del

emprendimiento fueron valoradas por muchos y bastaron para garantizar un bienestar financiero estable a la mayoría, probablemente debido a ahorro y otras oportunidades reales de negocio en la región para asegurar la carga familiar, deudas preexistentes.

Tabla 13

Resultados de las preguntas 6, 7, 8 y 9

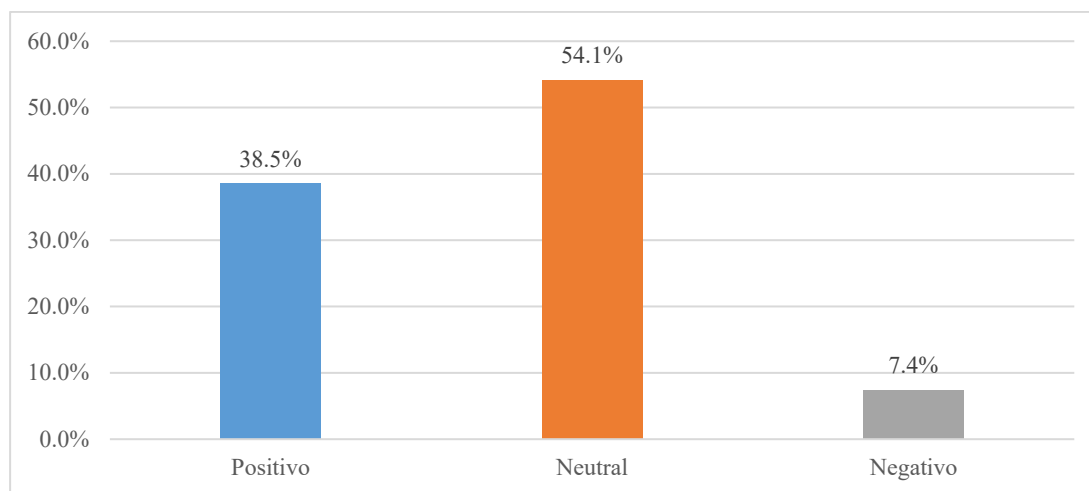
	6. La información brindada por la empresa me ayudó a prepararme para los cambios en mi vida familiar.		7. Actualmente, puedo cubrir las necesidades de mis dependientes familiares (como hijos en edad escolar).		8. Después del cierre, tuve que trasladarme a otro lugar con mi familia para encontrar nuevas oportunidades.		9. Las estrategias comunicativas de la empresa ayudaron a reducir el impacto emocional en mi familia durante el cierre.	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
1. Muy de acuerdo	44	36.1%	40	32.8%	10	8.2%	44	36.1%
2. De acuerdo	23	18.9%	23	18.9%	23	18.9%	27	22.1%
3. Neutro	30	24.6%	29	23.8%	24	19.7%	28	23.0%
4. En desacuerdo	17	13.9%	24	19.7%	26	21.3%	18	14.8%
5. Totalmente en desacuerdo	8	6.6%	6	4.9%	39	32.0%	5	4.1%
Total	122	100.0%	122	100.0%	122	100.0%		

Figura 12*Resultados de las preguntas 6, 7, 8 y 9*

Los cuatro ítems referidos al ámbito familiar ofrecen un cuadro mixto. Una mayoría simple declara que la información recibida les ayudó a prepararse para los cambios en la vida doméstica del 55 % entre muy de acuerdo y de acuerdo y que las estrategias comunicativas mitigaron el impacto emocional del cierre presento un 58 %. Algo más de la mitad también afirma que puede cubrir las necesidades de sus dependientes presentando un 51 %. El ítem sobre traslado familiar, en cambio, muestra la mayor polarización: aunque sólo un 27 % confirma haber tenido que mudarse en busca de nuevas oportunidades, el 53 % lo niega, lo cual sugiere que, para la mayoría, el cierre no implicó una reubicación geográfica. Sin embargo, en todos los indicadores persiste un núcleo de alrededor del 24 % que permanece neutro y cerca de un 19 % que manifiesta desacuerdo con los beneficios declarados, lo que evidencia experiencias familiares muy heterogéneas frente al mismo proceso de cierre.

Tabla 14*Dimensión familiar*

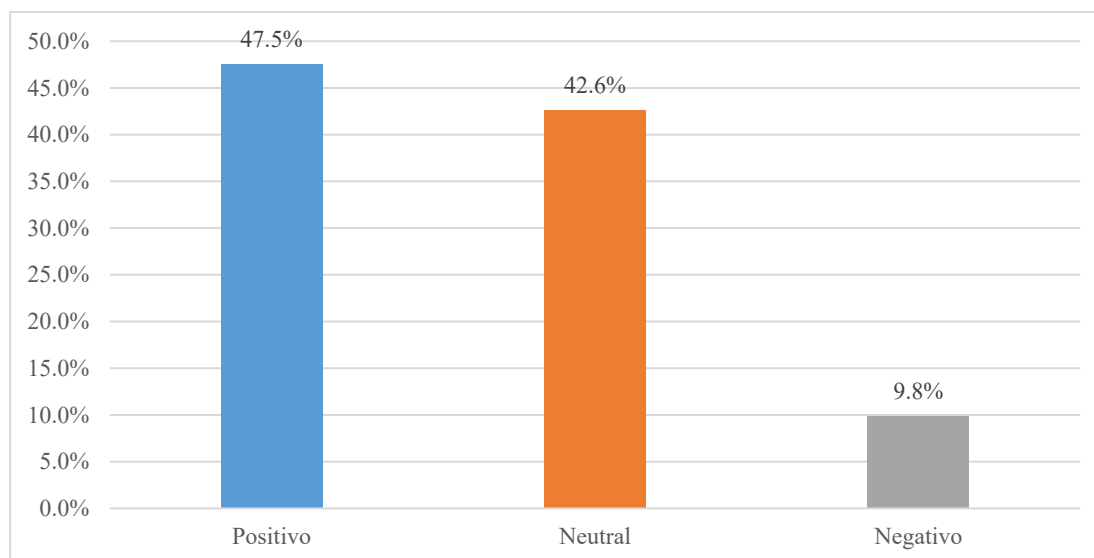
Familiar	f	%	% acumulado
Positivo	47	38.5%	38.5
Neutral	66	54.1%	92.6
Negativo	9	7.4%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 13*Dimensión familiar*

Cuando las respuestas se sintetizan en la dimensión familiar, casi dos tercios de los encuestados es decir 54,1 % se posicionan como neutrales, mientras que solo el 7,4% valoran como negativo, en contraste el 38,5 % valora el impacto como positivo. Este predominio de la neutralidad indica que, aunque la empresa desplegó iniciativas orientadas al bienestar familiar, los resultados percibidos no alcanzaron la intensidad necesaria para ser reconocidos como claros beneficios; más bien, la mayoría juzga que tales acciones amortiguaron parcialmente las dificultades, sin llegar a transformar significativamente la situación doméstica.

Tabla 15*Variable impacto social*

Impacto social	f	%	% acumulado
Positivo	58	47.5%	47.5
Neutral	52	42.6%	90.2
Negativo	12	9.8%	100.0
Total	122	100.0%	

Figura 14*Variable impacto social*

El panorama global del impacto social, que integra los dominios laboral, económico y familiar, solo el 9,8% reporta un impacto negativo, mientras que el 42,6% se muestra neutral, contraste el 47,5% reporto una valoración positiva. La convergencia de estos porcentajes corrobora que, las estrategias de comunicación y apoyo desplegadas, para casi la mitad de la plantilla el cierre significó más ganancias que perdidas en su calidad de vida, mientras que otro gran segmento vivió el proceso sin una mejora ni un deterioro contundente. Esta distribución refuerza la necesidad de plantear intervenciones más diferenciadas y sostenidas en el tiempo, capaces de traducir la información y el acompañamiento inicial en beneficios tangibles para la mayoría de los afectados.

5.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten comprender de manera integral el papel que desempeñaron las estrategias comunicativas en el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata, así como su impacto social en los trabajadores durante los años 2022 y 2023. En términos generales, los hallazgos refuerzan la hipótesis central de la investigación: una estrategia de comunicación sólida, coherente y anticipada está fuertemente correlacionada con un impacto social menos negativo en contextos de cierre organizacional.

Los resultados confirman que el cierre operó en un vacío de lineamientos corporativos: no existió un protocolo central que ordenara gobernanza, vocerías, canales y métricas, por lo que la unidad local de Comunicaciones de Pallancata tuvo que diseñar y ejecutar la estrategia respondiendo a las necesidades del contexto. Además, la unidad local asumió tareas que no formaban parte de sus funciones en el proceso de cierre, como la elaboración de los currículums vitae de los trabajadores. Esta condición explica la heterogeneidad de percepciones observada: si bien la mitad o algo más se declara satisfecha con la estrategia global (50,8 %) y con los procesos/acciones (58,2 % y 57,4 %), persiste un bloque neutral elevado ($\approx 35\text{--}40\%$) y entre 10–17 % de insatisfacción, especialmente en la dimensión táctica (53,3 % satisfecho). La evidencia cualitativa converge con este patrón: RR.HH. admite falta de claridad inicial y curva de aprendizaje, mientras que el sindicato cuestiona la escasa anticipación y la limitada inclusión de familias. En ausencia de un documento guía, la organización dependió del liderazgo y de la intermediación sindical para legitimar mensajes, elevando el riesgo de asimetrías informativas y de mensajes no sincronizados entre áreas y turnos.

En primer lugar, el análisis de la variable estrategias comunicativas revela un escenario predominantemente insatisfactorio desde la percepción de los trabajadores. Si bien más de la mitad

de los encuestados se mostraron de acuerdo con afirmaciones puntuales, por ejemplo, que las etapas del cierre fueron comunicadas con claridad o que las charlas informativas fueron útiles, la evaluación global muestra que el 50.8 % expresó satisfacción, y solo un 9 % se declaró insatisfecho con la estrategia general. Esta concordancia entre percepciones parciales y evaluación integral sugiere que, aunque se implementaron acciones comunicacionales, la falta de articulación y profundidad en su ejecución debilitó su efectividad emocional y operativa.

Este hallazgo coincide con lo señalado por Arellano y Figueroa (2016), quienes afirman que los procesos de cambio en la industria minera, cuando carecen de acompañamiento humano sostenido, tienden a generar descontento e incertidumbre. De manera similar, en las entrevistas realizadas para esta investigación, el presidente del sindicato manifestó que muchas acciones fueron implementadas con poco tiempo de anticipación, y que no se incluyó adecuadamente a los núcleos familiares, especialmente a las esposas de los trabajadores, lo que debilitó el alcance real de los mensajes institucionales.

Las tres dimensiones analizadas (procesos, tácticas y acciones) presentan evaluaciones positivas, siendo las acciones de comunicación estratégica las peor valoradas con un 57.4 % de satisfacción, lo que sugiere que los canales masivos, las reuniones sindicales y los comunicados lograron sostener la confianza de la plantilla. Este resultado contrasta con la visión institucional recogida en las entrevistas, donde los voceros destacan la gradualidad y técnica de la estrategia desplegada, y refuerza lo planteado por Barrantes & Orejuela (2017), quienes advierten que la ausencia de programas sostenidos de comunicación puede mantener la desconfianza social, aunque existan planes bien redactados.

En cuanto al impacto social, los datos revelan una afectación relevante: el 47.5 % de los trabajadores percibe el cierre como positivo para su vida laboral, económica o familiar, mientras

que solo un 9.8 % lo considera negativo. Este resultado es coherente con la literatura revisada, como el estudio de Peña (2022), quien subraya la importancia de la estrategia comunicativa como medida preventiva y destaca la necesidad de establecer una narrativa confiable y transparente para evitar el deterioro del vínculo trabajador-empresa.

De las tres dimensiones del impacto social, la laboral fue la más aceptada: apenas el 8.2 % calificó negativamente su experiencia en este ámbito. Se ofrecieron herramientas de empleabilidad, como talleres, bolsa de trabajo y asesoramiento emocional, muchos trabajadores lograron vincular estas iniciativas con una mejora concreta de su situación posterior al cese. Este fenómeno ya ha sido reportado por Villamil (2017), quien plantea que la comunicación organizacional, para ser estratégica, debe integrar objetivos humanos, motivacionales y de desarrollo más allá de la transmisión informativa.

El análisis estadístico refuerza estas interpretaciones: el coeficiente de correlación de Spearman de $p = 0.825$, muestra una relación positiva muy fuerte entre estrategias comunicativas e impacto social. Es decir, a mejor percepción comunicacional, menor impacto negativo. Esta relación se replica en cada dimensión comunicativa, siendo la más fuerte la correspondiente a las acciones estratégicas de $p = 0.828$. Estos resultados dan respaldo empírico a la necesidad de transformar los planes comunicacionales en herramientas estructurales de acompañamiento humano.

Finalmente, las entrevistas revelan una dualidad: por un lado, se reconoce que hubo planificación, anticipación y apoyo técnico; por otro, se señalan limitaciones en la oportunidad de las intervenciones, escaso involucramiento de las familias y una percepción de superficialidad en la capacitación laboral. Este contraste pone en evidencia que una estrategia comunicativa debe ser no solo planificada, sino vivenciada como pertinente, empática y transformadora, como sostienen

Guerrero (2019) y Berrospi (2019) al resaltar la importancia de construir una cultura organizacional desde la comunicación interna proactiva.

5.3. Prueba de hipótesis

Tabla 16

Relación entre estrategias comunicativas e impacto social

Rho de Spearman		Estrategias comunicativas	Impacto social
Estrategias comunicativas	Coefficiente de correlación	1.000	0,825**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	122	122
Impacto social	Coefficiente de correlación	0,825**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	122	122

El análisis de la correlación de Spearman entre la variable global estrategias comunicativas e impacto social ($\rho = 0,825$; $p < 0,001$; $n = 122$) revela una asociación positiva y muy fuerte: a medida que los trabajadores perciben una mejor estrategia de comunicación durante el cierre, también reportan un impacto social más favorable en su vida laboral, económica y familiar. El coeficiente cercano a 0,83 indica que los puntajes más altos en la escala de satisfacción/positividad comunicativa tienden a corresponder con evaluaciones igualmente altas del efecto social, lo que respalda empíricamente la hipótesis central de la investigación y sugiere que la calidad de la comunicación interna fue un factor determinante para amortiguar las consecuencias del cese colectivo.

Tabla 17*Relación entre las dimensiones de estrategias comunicativas e impacto social*

Rho de Spearman		Impacto social
Procesos de comunicación estratégica	Coefficiente de correlación	0,794**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	122
Tácticas de comunicación estratégica	Coefficiente de correlación	0,782**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	122
Acciones de comunicación estratégica	Coefficiente de correlación	0,828**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	122

Cuando se examinan las tres dimensiones de la estrategia de comunicación por separado, todas muestran correlaciones significativas y elevadas con el impacto social: acciones con $p = 0,828$, procesos con un valor de $p = 0,794$ y tácticas con $p = 0,782$, con valores $p < 0,001$ en los tres casos. El mayor coeficiente corresponde a las acciones de comunicación estratégica, lo que sugiere que los intercambios concretos reuniones con sindicatos, comunicados masivos y contactos clave fueron el componente más influyente para el bienestar percibido de los trabajadores. Sin embargo, la cercanía de los coeficientes indica que tanto la planificación secuencial es decir procesos como las intervenciones formativas y/o tácticas también desempeñaron un papel decisivo y coherente; en conjunto, los resultados confirman que las tres facetas del modelo comunicativo se entrelazan estrechamente con los resultados sociales obtenidos.

5.4. Entrevistas

Durante las entrevistas se destacó que el cierre de la Unidad Minera Pallancata fue acompañado por una comunicación planificada y progresiva. El superintendente subrayó que “todas las etapas del proceso de cierre fueron de manera gradual”, lo que permitió “que la gente no tenga incertidumbre ante una coyuntura tan complicada”. La clave, precisó, fue mantener un

puente constante con la organización sindical: “Lo primero fue la comunicación a este gremio [...] a través de ellos logramos transmitir la coyuntura”; de este modo, los propios representantes laborales funcionaron como aliados estratégicos para disipar dudas y legitimar la información entre los trabajadores.

Además, a diferencia de cierres anteriores como Ares, Arcata, en Pallancata/Selene ya existía equipo de comunicaciones en campo, lo que dio técnica y coherencia al plan. La experiencia acumulada permitió mejoras progresivas entre cierres.

El directivo también resaltó la madurez adquirida tras cierres previos al señalar que “cada proceso de cierre [...] ha ido mejorando y siendo cada vez más efectivo”. Este avance se explica, en parte, por el fortalecimiento del área de Comunicaciones: “Con un equipo más robusto la comunicación se mira desde una parte más técnica”, lo que aportó profesionalismo y coherencia a los mensajes institucionales durante todas las fases (pre-cierre, cierre). La comunicación fue un eje crítico para un cierre ordenado; contribuyó a la organización personal del trabajador como tiempo para arreglos financieros y familiares para así evitar conflictos. La empresa hoy mantiene la comunicación como uno de sus pilares.

Tanto el superintendente como la analista de Recursos Humanos coincidieron en la importancia de las tácticas formativas centradas en la empleabilidad. El primero enfatizó que brindar charlas sobre elaboración de currículum y simulación de entrevistas era “demasiado clave en un proceso de cierre”, ya que nadie “está preparado para ese momento”. De forma complementaria, la analista recordó que se organizaron “programas como INSPIRAXHOC para inspirarlos y motivarlos” y se creó “una bolsa de trabajo” con los CV de todo el personal, medidas que “ayudaron a que los trabajadores no tengan incertidumbre” sobre su futuro laboral y familiar.

Desde una perspectiva operativa, un analista de logística reconoció que la estrategia comunicacional desplegada tuvo un efecto apaciguador entre los trabajadores. Destacó que las capacitaciones y talleres “ayudaron a entender que la empresa no solo se interesaba por sus propios intereses, sino que también tuvo una preocupación con su gente”, lo que contribuyó a modificar la percepción de indiferencia que algunos trabajadores tenían sobre la organización. Asimismo, resaltó el componente emocional y de soporte práctico: “El CTS que continuaba activo por un corto periodo significaba cierta tranquilidad para la familia en ese espacio de tiempo”, y valoró la activación del área de Psicología y los espacios de preguntas que surgían en reuniones como mecanismos efectivos de contención emocional y preparación para la transición laboral.

Sin embargo, no todos los testimonios recogidos reflejan una visión positiva. El presidente del sindicato ofreció una mirada crítica desde el interior del equipo laboral. Subrayó que muchos trabajadores no creyeron realmente que el cierre fuera a ocurrir, a pesar de las reuniones informativas y los mensajes emitidos: “La gente pensaba que se les engañaba. Decían que era una estrategia de la empresa para asustarlos o evitar aumentos”. Incluso mencionó casos como el de un trabajador que entró en shock al recibir la noticia y se negó inicialmente a aceptar la situación. Desde su experiencia, la estrategia comunicativa “debió aplicarse con mayor anticipación”, y enfatizó que preparar al personal en un periodo tan corto de tiempo, fue insuficiente frente al impacto emocional y social del cierre.

Otro punto crítico que planteó fue la falta de involucramiento con las familias: “Se ha debido preparar a las esposas, porque son ellas quienes sostienen los hogares”. Según su testimonio, la omisión de actividades orientadas a los núcleos familiares particularmente a las esposas limitó el alcance real de la estrategia comunicativa, ya que muchos trabajadores no pudieron transmitir adecuadamente la información recibida en sus casas, generando ansiedad e

incertidumbre también en sus entornos. El dirigente propuso, para futuros casos, incorporar a las familias dentro del plan de comunicación y apoyo emocional como una forma de mitigar integralmente los efectos del cese colectivo.

El presidente del sindicato también reconoció que, aunque se brindaron charlas de empleabilidad y acceso a plataformas para la búsqueda de empleo, estas acciones fueron, en su opinión, superficiales. “Lo que vale en la postulación son las capacitaciones y la preparación real para las entrevistas”, afirmó, al tiempo que señaló que la falta de continuidad y profundidad en estas acciones ha contribuido a que muchos extrabajadores permanezcan desempleados incluso tiempo después del cierre.

En términos de organización interna, el dirigente mencionó errores administrativos como el manejo inadecuado en la asignación de funciones críticas, por ejemplo, en la designación de bomberos, lo que pone de relieve ciertas debilidades en la gestión de recursos humanos en el tramo final de operaciones. Esto, según sus palabras, “refuerza la percepción de una planificación incompleta en algunas áreas”.

Finalmente, las entrevistas recogidas reflejan una doble mirada: por un lado, una narrativa institucional que defiende la progresividad, planificación y soporte técnico de la estrategia comunicacional; y por otro, una narrativa crítica desde el sindicato y los trabajadores que evidencia brechas en la anticipación, profundidad y alcance emocional de las acciones emprendidas. Ambos discursos coinciden, sin embargo, en que el cierre de la Unidad Minera Pallancata representó un momento de alta sensibilidad que exigía respuestas más integrales, humanas y sostenidas en el tiempo.

CAPÍTULO VI

6.1. Propuesta

6.2. Propuesta de intervención

6.2.1. *Justificación*

El cierre de la Unidad Minera Pallancata significó, para cientos de trabajadores y sus familias, un momento de alta vulnerabilidad social: se reconfiguraron proyectos de vida, rutinas, ingresos y redes de apoyo construidas durante años. Más allá del acto administrativo de cesar contratos, el proceso implicó enfrentar la incertidumbre sobre el futuro laboral, la presión económica inmediata y el impacto emocional en los hogares, especialmente en aquellos donde la mina representaba la principal fuente de sustento. En este contexto, la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino también una función de contención, acompañamiento y construcción de sentido frente a una experiencia vivida como ruptura.

La forma en que se comunica un cierre condiciona la manera en que los trabajadores pueden prepararse para la transición: organizar sus finanzas, buscar nuevas oportunidades, conversar con sus familias, tomar decisiones sobre permanecer o migrar, y procesar emocionalmente la pérdida del empleo. Cuando la comunicación es tardía, fragmentada o poco clara, se amplifican la angustia, los rumores y la sensación de desprotección; cuando es oportuna, transparente y empática, contribuye a preservar la dignidad de las personas y a amortiguar el impacto social negativo. En ese marco, resulta imprescindible que los planes de cierre minero integren explícitamente la dimensión humana y familiar, y no se reduzcan a una secuencia de trámites técnico–legales.

En el caso de Pallancata, el cierre de operaciones se desarrolló en un vacío institucional en materia de comunicación interna: no existió un protocolo corporativo que definiera, de manera

clara, la gobernanza, los roles, las fases, los canales, las vocerías y los mecanismos de retroalimentación y evaluación del impacto social. En la práctica, el diseño y la ejecución recayeron en la unidad local de Comunicaciones, que tuvo que articular respuestas sobre la marcha, apoyándose en normas nacionales de cierre centradas en aspectos técnicos y ambientales, pero sin lineamientos específicos sobre cómo informar, acompañar y evaluar los efectos del proceso en los trabajadores y sus familias.

Los resultados del estudio evidencian que esta ausencia de lineamientos se tradujo en una experiencia heterogénea: aunque una parte importante de los trabajadores declaró sentirse satisfecha con las estrategias comunicativas, también se observa un grupo numeroso que se mantuvo en posición neutral y un segmento que expresó insatisfacción. Las dimensiones de procesos y acciones de comunicación fueron valoradas de manera relativamente más favorable que las tácticas concretas, lo que revela debilidades en la frecuencia, el alcance y la personalización de las intervenciones. En términos de impacto social, predominan las percepciones positivas o neutras, pero el ámbito familiar aparece como el menos fortalecido, lo que sugiere que las iniciativas comunicativas no lograron irradiar con suficiente fuerza al interior de los hogares.

La evidencia estadística muestra una asociación muy fuerte entre la calidad percibida de las estrategias comunicativas y el impacto social en la vida laboral, económica y familiar de los trabajadores, es decir, a mejor comunicación, mejores resultados sociales. Este hallazgo refuerza la necesidad de pasar de respuestas improvisadas a un protocolo corporativo de comunicación de cierre, con criterios claros y medibles, que permita planificar por fases, anticipar hitos críticos, asegurar coherencia entre áreas y monitorear de manera sistemática cómo viven los trabajadores y sus familias cada etapa del proceso.

El material cualitativo profundiza este diagnóstico, el superintendente destaca la gradualidad y la articulación entre distintos niveles de la organización como factores que ayudaron a reducir la incertidumbre, mientras que la analista de Recursos Humanos reconoce una curva de aprendizaje y falta de claridad inicial. Por su parte, el dirigente sindical subraya la escasa anticipación y la limitada inclusión de las familias, proponiendo que las esposas y esposos sean incorporados de manera explícita en el plan comunicacional. En conjunto, estos testimonios convergen en que la comunicación fue relevante, pero insuficientemente estructurada y poco extendida al entorno familiar.

Por todo ello, la presente propuesta de intervención no pretende aplicarse retrospectivamente en la Unidad Minera Pallancata, cuyo cierre culminó en 2023, sino aprovechar las lecciones aprendidas de este caso para diseñar un protocolo corporativo aplicable a futuros cierres de unidades mineras de la Compañía Minera Ares. Pallancata se convierte así en un caso crítico que permite identificar buenas prácticas, brechas y oportunidades de mejora, a fin de institucionalizar una comunicación de cierre que ponga en el centro a las personas y sus familias, y no solo al cumplimiento técnico del proceso.

6.2.2. *Objetivo de la propuesta*

Diseñar un plan de comunicación estratégica interna, basado en la experiencia del cierre de la Unidad Minera Pallancata, orientado a mitigar el impacto social en los trabajadores y sus familias en futuros procesos de cierre de unidades mineras de la Compañía Minera Ares.

6.2.3. *Objetivos específicos*

- Establecer canales y voceros confiables para la transmisión continua y transparente de información sobre el cierre.
- Implementar acciones formativas que fortalezcan la empleabilidad y el bienestar emocional de los trabajadores.
- Desarrollar una línea de comunicación específica para los núcleos familiares de los trabajadores cesados.
- Promover la participación activa del sindicato en todas las fases del proceso como puente de legitimación.

6.3. Descripción de la propuesta

Actividad	¿A qué objetivo específico aporta?	Contenidos / Entregables	Metodología y calendario	Responsables	Beneficiarios y cobertura objetivo
Charlas informativas por fases	Canales y voceros confiables	Guía de mensajes por fase (pre–cierre, cierre, post–cierre), cronograma de hitos, FAQs por tema (beneficios, cronogramas, reubicaciones), actas de sesión.	Sesiones presenciales por turno (guardias) + 1 webinar mensual; duración 60–90 min; 2 rondas/mes durante los 4 meses. Registro de asistencia y Q&A.	Comunicaciones Internas (lidera), Dirección de Operaciones, RR.HH., Voceros sindicales.	Trabajadores (628): 454 operativos + 174 administrativos. Cobertura objetivo: 95% del total (4 grupos por turnos para llegar a todos).
Talleres de empleabilidad	Empleabilidad y bienestar emocional	Módulos: CV efectivo, LinkedIn y networking, entrevistas, pitch personal, derivación a bolsa/QR, orientación sobre certificaciones cortas. Entregables: CV revisado + constancia.	Talleres prácticos de 2–3 h; 2 cohortes/mes (operativos y administrativos) durante 2 meses; 1 clínica de CV semanal (30 min por persona).	RR.HH. (lidera), Comunicaciones (convocatoria), aliados externos (consultoras/bolsa).	Trabajadores en transición laboral (cesados/por cesar y reubicables). Cobertura objetivo: 80% de la población en transición (inscripción abierta a los 628).
Soporte emocional y psicológico	Empleabilidad y bienestar emocional	Rutas de atención: triaje psicoemocional, 4 sesiones breves (breve focal), grupos de apoyo por turno, material de autocuidado (duelo laboral, manejo de estrés).	Mixto: presencial (en unidad) y virtual; atención continua M1–M4; grupos quincenales (45–60 min); línea de consejería 8×5.	Psicología/SSOMA (lidera), RR.HH., Comunicaciones (difusión).	Trabajadores (628) y familia directa (adulto de referencia). Cobertura objetivo: 50% de trabajadores con al menos 1 contacto; 30% de familias con 1 sesión informativa/derivación.
Reuniones con líderes sindicales y representantes	Participación activa del sindicato	Mínutas de acuerdos, tabla de compromisos y plazos, tablero de consultas y respuestas,	Comité paritario con reuniones quincenales (M1–M4) + micro reuniones por área	Comité Sindical (co-lidera), RR.HH., Relaciones Laborales, Comunicaciones.	Dirigentes y delegados sindicales + mandos medios. Impacto indirecto sobre los 628 trabajadores. Cobertura objetivo: 100%

		reporte quincenal de avances.	cuando haya hitos. Vocería conjunta en charlas masivas.		de representantes activos y todos los jefes de frente/guardia.
Boletines y comunicados internos	Canales y voceros confiables	Boletín quincenal (virtual por política de M.A) con cronograma, beneficios, historias de recolocación; comunicados “flash” ante cambios; micros de video (1–3 min).	Frecuencia: quincenal (boletín) + “flash” cuando corresponda. Distribución multicanal: correo, WhatsApp corporativo, tableros, casilleros.	Comunicaciones Internas (lidera), RR.HH. (validación legal), Voceros sindicales (co-validación).	Trabajadores (628) y contratistas clave/EECC (si aplica). Cobertura objetivo: ≥90% de apertura/alcance (evidencia: firmas de recepción, métricas de lectura/QR).
Programas motivacionales (TEDx HOC / Inspira)	Empleabilidad y bienestar emocional	Charlas inspiracionales: resiliencia, reinención, transición laboral, finanzas personales básicas. Entregables: grabaciones + guías prácticas.	1 ciclo en M2 (2–3 charlas de 45–60 min) + 1 charla de refuerzo en M4. Modalidad presencial con transmisión.	Comunicaciones (lidera logística), RR.HH., invitados externos.	Trabajadores (628). Cobertura objetivo: ≥70% de asistencia acumulada a al menos 1 charla.
Reuniones familiares informativas	Línea específica para núcleos familiares	En ciudades principales. Kit familiar (folleto de beneficios, pasos del cese, seguros, orientación financiera, recursos psicosociales), sesión Q&A para parejas.	2 rondas (M1–M2) en fines de semana; 60–90 min; guardería breve o franja virtual para facilitar participación.	RR.HH. (lidera), Psicología, Comunicaciones, Sindicato (convocatoria).	Familias (1 adulto por trabajador). Población potencial: hasta 628 familiares. Cobertura objetivo: ≥40% de núcleos con al menos 1 asistente.
Bolsa de trabajo interna (con QR)	Empleabilidad y bienestar emocional	Plataforma/registro (QR) con CV, referidos, vacantes internas/alianzas; seguimiento (tracking) de postulaciones y derivaciones a consultoras.	Lanzamiento M2; actualizaciones M3–M4; mesa de empleabilidad semanal (casos críticos).	RR.HH. (lidera), TI (soporte), Comunicaciones (difusión).	Trabajadores en transición; acceso abierto a todo el personal (628). Cobertura objetivo: ≥70% con CV cargado; ≥50% con al menos 1 postulación/derivación registrada.

6.3.1. Población beneficiaria

Trabajadores operativos y administrativos, así como sus familias directas, que participen en futuros procesos de cierre de unidades mineras pertenecientes a la Compañía Minera Ares. Esta propuesta toma como referencia empírica a los 628 trabajadores cesados en Pallancata, para quienes no existió un protocolo comunicacional estructurado.

6.3.1.1. Responsables

Área	Rol en la implementación
Recursos Humanos	Coordinación general del plan, facilitación de talleres, acompañamiento emocional.
Comunicación Interna	Diseño y distribución de mensajes, producción de boletines, manejo de vocería.
Comité Sindical	Voceros estratégicos, canalización de consultas, mediación y validación de información.
Dirección de Operaciones	Participación en charlas clave, decisiones institucionales y monitoreo de ejecución.

6.3.1.2. Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Charlas informativas	X	X	X	X
Talleres de empleabilidad	X	X	—	—
Soporte emocional	X	X	X	X
Reuniones sindicales	X	X	X	X
Boletines y comunicados	X	X	X	X
TEDx y charlas motivacionales	—	X	—	—
Reuniones familiares	X	X	—	—
Bolsa de trabajo y QR	—	X	X	X

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se concluye que el uso de estrategias comunicativas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata en los años 2022 y 2023 tuvo una relación significativa y positiva con el impacto social percibido por los trabajadores cesados, al obtenerse una correlación de Spearman de 0.825 con un nivel de significancia de 0.000.

SEGUNDA: Se concluye que las estrategias comunicativas aplicadas durante el cierre no fueron percibidas como satisfactorias por la mayoría de los trabajadores cesados, ya que el 50.8 % expresó satisfacción y solo un 8.2 % manifestó insatisfacción. No obstante, la elevada proporción de respuestas neutrales con 40.2 % evidencia una experiencia heterogénea y sugiere dificultades para llegar de manera uniforme a todos los grupos de trabajadores. A ello se suman limitaciones operativas como la dispersión de turnos, las condiciones geográficas y la ausencia de un protocolo corporativo estandarizado, que dificultaron la implementación consistente de las estrategias comunicativas.

TERCERA: Se concluye que el impacto social generado por el cierre de la Unidad Minera Pallancata fue predominantemente positivo, de acuerdo con la percepción del 47.5 % de los trabajadores cesados, mientras que solo un 9.8 % lo consideró negativo. Sin embargo, el elevado porcentaje de valoraciones neutras de 42.6 %, especialmente en la dimensión familiar, muestra que para muchos trabajadores el cierre no se tradujo en mejoras claras, sino en una situación ambigua. Esta situación se ve condicionada por factores externos a la empresa, como la disponibilidad real de empleo y oportunidades económicas en la región, que escaparon al control de la estrategia comunicativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se sugiere a la Gerencia General de la Compañía Minera Ares fortalecer la planificación anticipada de las estrategias comunicativas en procesos de cierre minero, procurando que se inicien con suficiente anticipación y no únicamente en etapas finales. Si bien se evidenció una correlación positiva entre comunicación e impacto social, los resultados también muestran que el efecto fue limitado, por lo que sería pertinente considerar un cronograma más prolongado que permita informar, capacitar y acompañar a los trabajadores de forma escalonada, con monitoreo constante de su percepción y necesidades.

SEGUNDA: Se sugiere al área de Recursos Humanos de la Compañía Minera Ares revisar y optimizar la calidad de las tácticas y acciones de comunicación interna, priorizando la personalización de los mensajes, el uso de canales bidireccionales y la participación activa de líderes sindicales como voceros validados. Dado que una parte importante de los trabajadores manifestó insatisfacción o neutralidad frente a las estrategias comunicativas, resultaría conveniente analizar la frecuencia, claridad, pertinencia y enfoque emocional de las actividades. Asimismo, sería recomendable impulsar la formación de los mandos medios en habilidades de comunicación, de modo que puedan actuar como multiplicadores efectivos del mensaje institucional.

TERCERA: Se sugiere al área de Recursos Humanos de la Compañía Minera Ares incorporar un eje familiar y comunitario en los planes de cierre para mitigar impactos sociales negativos, especialmente emocionales, económicos y de reubicación. Considerando que solo el 47.5 % reportó un impacto social favorable, podría ser conveniente

implementar sesiones informativas para familias, orientación financiera post laboral y acompañamiento psicológico continuo, ampliando el alcance de la estrategia comunicativa hacia el entorno del trabajador y favoreciendo el fortalecimiento de su red de apoyo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allosa, A. (2014). Recensión: Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación, de Paula Argenti. 2. Navarra. Obtenido de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/39112>
- Apolo, D., Murillo , H., & García, G. (2014). *Comunicación 360, Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Arellano Morales, M. A., & Figueroa Villar, V. (2016). *Plan de Comunicación Minera Caserones*. Tesis para obtener el grado de Magister Internacional en Comunicación, Universidad Diego Portales, Facultad de Comunicación y Letras, Santiago, Chile. Obtenido de [file:///C:/Users/HOME/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/V81FB8UG/2016,%20Arellano,%20Figueroa,%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20minera%20caserones\[1\].pdf](file:///C:/Users/HOME/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/V81FB8UG/2016,%20Arellano,%20Figueroa,%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20minera%20caserones[1].pdf)
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España: Mc Gaw Hill Education; LID Editorial Empresarial .
- Barrantes Zevallos, J. C., & Orejuela Sanchez, J. (2017). *Estrategias Comunicacionales propuestas en el plan de comunicación externa de la Compañía Minera Coimolache y su impacto en la percepción de la comunidad campesina El Tingo "2016"*. Universidad Privada del Norte, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Trujillo, Perú. Obtenido de <file:///C:/Users/HOME/Downloads/2017,%20Barrantes,%20Orejuela,%20estret%C3%A9gicas%20comunicacionales.pdf>
- Bastida , R., & Solé, E. (s.f.). Introducción al impacto social de las organizacones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 11-25. Obtenido de <https://accid.org/wp-content/uploads/2022/07/INTROD1.pdf>

- Berrospi Chun , S. L. (2019). *Acciones de comunicación implementadas en la empresa Sociedad Minera de responsabilidad limitada Santa Ana de Pacota 1 para reabrir una Planta Concentradora de mineral en la localidad de Chacayán en Pasco, Perú*. Universidad San Ignacio de Loyola , Facultad de Humanidades, Carrera de Comunicaciones , Lima, Perú. Obtenido de <file:///C:/Users/HOME/Downloads/2019,%20Ken%20Berrospi,%20Acciones%20de%20comunicacion%20implementadas%20en%20la%20empresa%20sociedad%20Minera%20de%20RL%20Santa%20.pdf>
- Boch, M., Paz, M., & Morgado, M. (2021). *Comunicación Corportativa, una herramienta estratégica*. Centro Trabajo y Familia, ESE Business School, Chile. Universidad de los Andes. Obtenido de https://www.es.cl/es/site/artic/20210329/asocfile/20210329154138/_19__guia_comunicaci__n_corporativa.pdf
- Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*, 9. Obtenido de <file:///C:/Users/HOME/Downloads/2007,%20Liberta,%20Impacto,%20impacto%20social%20y%20evaluaci%C3%B3n%20del%20impacto.pdf>
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *Como hacer la tesis universitaria, una guía para investigadores* (1ra. ed.). Cusco, Perú: Colorgraf S.R.L.
- Caprioti, P. (1998). La Comunicación interna. *Reporte, Capacitación y Desarrollo*, 13(4), 1-4. Obtenido de https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=P0C382gAAAAJ&citation_for_view=P0C382gAAAAJ:1EqfMoDn7-AC

- Carrillo , S. (2013). El valor de la comunicación estratégica para la gestión responsable y la prevención de conflictos mineros. *Pangea, Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 4(20), 325 a 360. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6829822>
- Cauti Criollo, L. N. (2018). *Relación entre la Comunicación Interna y la Identidad Corporativa en la Unidad Minera Parcoy de Consorcio Minero Horizonte Periodo Agosto - Setiembre 2018*. Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, Lima. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4350/cauticriollo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Contreras B., A. (2006). Planificación estratégica de la comunicación. En Varios, *Comunicación estratégica para las organizaciones* (pág. 280). Quito, , Ecuador: Quipus, Ciespal.
- Contreras, A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito, Ecuador : FLACSO. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49488.pdf>
- Guerrero Alvarado, M. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Madrid, España. Obtenido de <file:///F:/Fredilly/Antecedentes/INTERNACIONAL/seleccinados/2019,%20Guerrero,%20La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20una%20herramienta%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20trabajo%20de%20las%20pers.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología De La Investigación* (Vol. Sexta Edición). México: Mc Graw Hill Education.

- Liberta Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Scielo*, 9. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000300008&script=sci_arttext&tlng=pt
- MINMINAS. (2015). *Protocolo de comunicación para proyectos mineros*. Oficial, Ministerio de Minas y Energía , Centro Nacional de Consultoría, Colombia. Obtenido de https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2017-07/CARTILLA_ProtocoloComunicacionesMineras.pdf
- MINMINAS. (2016). *Plan estratégico de comunicaciones*. Ministerior de Minas y Energía PEC 2016-2017. Oficial , Ministerior de Minas y Energía, Grupo de Comunicaciones y Prensa, Bogotá, Colombia. Obtenido de https://www.minenergia.gov.co/documents/2480/031017_plan_estrategico_comunicacion.es.pdf
- Peña Carbajal, R. (2022). *Análisis de caso: La estrategia de comunicación como mecanismo preventivo en el manejo de conflictos para la viabilización de proyectos mineros en la ciudad de Arequipa*. Universidad San Martín de Porres , Instituto de Gobierno y Gestión Pública, Lima, Perú. Obtenido de <file:///C:/Users/HOME/Downloads/2022,%20Pe%C3%B1a,%20An%C3%A1lisis%20de%20caso,%20la%20estrategia%20de%20comunicac%C3%B3n%20como%20mecanismo%20preventivo.pdf>
- Pinto Y., A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didáctica y Educación*, 179-185. Obtenido de https://www.academia.edu/108141769/La_comunicaci%C3%B3n_interna_externa_como_estrategia_motivacional_de_las_organizaciones

- Rios, E., Páez, H., & Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación, diseño, ejecución y seguimiento*. Cali, Colombia: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía. Obtenido de <https://redipe.org/editorial/estrategias-de-comunicacion-diseno-ejecucion-y-seguimiento/>
- Sánchez , H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de Términos en Investigación Científica, Tecnológica y Humanística*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma, Vice-Rectorado de Investigación. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Schteingart, D., Rajzman, N., Solsona, M., & Barbella, J. (2022). *Radiografía del empleo en la industria Minera*. Documento N° 4, Secretaria de Minería, Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina, Buenos Aires. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dt_4_-_empleo_en_la_industria_minera_2.pdf
- SENER. (2016). *Metodología para la evaluación de impacto social*. Secretaria de Energía de los Estados Unidos Mexicanos, Fondo para la transición energética y el aprovechamiento sustentable de la energía. México: GreenMomentum S.A.P.I de C.V. Obtenido de https://energypedia.info/images/7/72/GIZ_Metodologia_Evaluaci%C3%B3n_Impacto_Social_2016.pdf
- Suarez , A. (2009). Estrategias de comunicación para crear alianzas. *Anagrama*, 7(14), 93-104. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/523>
- Universidad Del Bosque. (2015). *Política de Comunicación*. Bogotá, Colombia: Universidad Del Bosque.

- Universidad El Bosque. (2015). *Política de comunicación*. Documento de gestión, Universidad El Bosque, Bogotá. Obtenido de https://www.unbosque.edu.co/sites/default/files/2017-06/politica_comunicacion.pdf
- Vásquez, R. (2019). *Gestión de comunicación de crisis en el sector minero: Caso Gold Fields*. Trabajo de suficiencia profesional para optar al título de Licenciado en Comunicación, Universidad de Piura, Facultad de Comunicación , Piura, Perú. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b191950a-9f21-4473-9d11-6b4ddfc88e21/content>
- Villamil Rodriguez, E. E. (2017). *La Comunicación Interna como herramienta estratégica en la empresa: Un análisis desde la gestión organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada, Seminario de Investigación: Alta Gerencia, Bogota, Colombia. Obtenido de <https://repositorv.unimilitar.edu.co/bit>

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DEL PROCESO DE CIERRE DE LA UNIDAD MINERA PALLANCATA AYACUCHO Y SU IMPACTO SOCIAL EN LOS TRABAJADORES,

2022 Y 2023

	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Generales	¿De qué manera el uso de estrategias comunicativas en el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata impactaron socialmente en los trabajadores durante los años 2022 y 2023?	Determinar de qué manera el uso de estrategias comunicativas en el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata impactaron socialmente en los trabajadores durante los años 2022 y 2023.	El uso de las estrategias comunicativas del proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata durante los años 2022 y 2023, impactan positivamente en los trabajadores.	Estrategias comunicativas	Procesos de comunicación estratégica	- Procesos de comunicación de pre cierre - Proceso de comunicación de cierre	Ámbito de investigación Unidad Minera Enfoque de investigación Mixto Tipo de investigación Básico Nivel de investigación Descriptivo Diseño de investigación No experimental
Específicos	¿Cuáles fueron las estrategias comunicativas durante el proceso de cierre la Unidad Minera Pallancata realizados en los años 2022 y 2023?	Describir las estrategias comunicativas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata realizados en los años 2022 y 2023.	Las estrategias comunicativas durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata fueron satisfactorias.		Tácticas de comunicación estratégica	- Conversaciones con los líderes. - Charlas de mejora continua para líderes y trabajadores (INSPIRAXHOC). - Charlas de empleabilidad y mejoramiento personal.	Unidad de análisis Trabajadores cesados de la Unidad Minera Pallancata. Población de estudio 628 trabajadores cesados
					Acciones de comunicación estratégica	- Reuniones con los sindicatos y representantes de los trabajadores. - Acercamiento con personas claves - Reuniones con áreas y unidades corporativas.	

						● Negociación del cierre con los sindicatos. ● Comunicaciones: Líderes + Sindicato + Obreros (Masiva) + Empleados.	Muestra 122 trabajadores cesados
¿Cuál fue el impacto social en los trabajadores de la Unidad Minera Pallancata en los años 2022 y 2023?	Analizar el impacto social durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata en los trabajadores.	El impacto social durante el proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata fue positivo.	Impacto social	Laboral	● Situación laboral ● Ámbito laboral ● Tiempo de inactividad laboral ● Utilidad laboral de las estrategias comunicativas	Técnicas de selección de la muestra Estratificada según tipo de actividad: Administrativo y operativo (técnicos, ayudantes)	
				Económico	● Liquidación económico-laboral ● Emprendimiento personal ● Situación económica actual ● Utilidad económica de las estrategias comunicativas.		Técnicas de recolección de datos Entrevista Encuesta
				Familiar	● Personas dependientes ● Niños en edad escolar ● Desplazamiento familiar ● Utilidad familiar de las estrategias de comunicación.		Técnicas de análisis de datos Análisis cualitativo Análisis cuantitativo

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Guía de Entrevista

Para ser aplicada a los principales funcionarios¹ de la Unidad Minera Pallancara, encargados de la aplicación de las estrategias comunicativas durante el proceso de cierre de la Mina (en sus fases de pre-cierre, cierre y post cierre)

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nº	Preguntas
Estrategias comunicativas	Procesos de comunicación estratégica	Procesos de comunicación cierre	1	¿Cómo percibieron los trabajadores las estrategias de comunicación implementadas durante las distintas etapas del cierre de la mina, en términos de claridad y apoyo emocional?
			2	En su opinión, ¿de qué manera las estrategias comunicativas empleadas por la empresa lograron atender las preocupaciones y derechos de los trabajadores a lo largo del proceso de cierre?
	Tácticas de comunicación estratégica	Conversaciones con los líderes	3	¿Considera que las tácticas como charlas de mejora continua, empleabilidad y reuniones con líderes y sindicatos contribuyeron efectivamente a la transición laboral y emocional de los trabajadores?
		Charlas de mejora continua para líderes y trabajadores (INSPIRA-HOC)		
		Charlas de empleabilidad y mejoramiento personal		
	Acciones de comunicación estratégica	Reuniones con los sindicatos y representantes de los trabajadores	4	¿Qué impacto social considera que han tenido las estrategias comunicativas de la empresa en la vida personal y profesional de los trabajadores tras el cierre de la mina?
		Reuniones con áreas y unidades corporativas		
		Comunicaciones masivas: Líderes + Sindicato + Obreros + Empleados		

- ¹ Superintendente de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos, Analista Senior de Logística
- Nota. Las entrevistas deben ser grabadas, realizarse en el mismo orden y haciendo una ligera pausa entre pregunta y pregunta. Toda la entrevista debería durar entre 20 o 30 minutos como máximo.

Anexo 03: Guía de entrevista

Encuesta

Para ser aplicada a los trabajadores y ex trabajadores (empleados y obreros) de la Unidad Minera Pallancata

Instrucciones

Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones seleccionando una opción en la escala:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Neutro
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

Variable 1: Estrategias de Comunicación

1. La empresa comunicó con claridad las etapas del proceso de cierre de la Unidad Minera Pallancata.
2. Las charlas informativas realizadas durante el cierre fueron útiles para comprender los cambios que ocurrirían.
3. Las reuniones con los representantes de los trabajadores abordaron de manera adecuada las preocupaciones laborales.
4. Las comunicaciones masivas (como correos, comunicados y reuniones generales) fueron efectivas para mantenerme informado(a).
5. Las charlas de empleabilidad organizados por la empresa me brindaron herramientas útiles para mi desarrollo profesional.
6. Las estrategias de comunicación durante el cierre consideraron las necesidades y opiniones de los trabajadores.
7. Los líderes de mi área facilitaron la transmisión de información relevante durante el proceso de cierre.
8. Las actividades de capacitación ofrecidas por la empresa me ayudaron a prepararme para el cierre.

9. La información recibida a través de los medios internos de la empresa fue oportuna y fácil de entender.
10. En general, estoy satisfecho(a) con las estrategias de comunicación implementadas por la empresa durante el proceso de cierre.

Variable 2: Impacto Social

1. Luego del cierre, me encuentro en una ocupación laboral que me satisface.
2. Las estrategias comunicativas de la empresa me ayudaron a encontrar una nueva oportunidad laboral.
3. La liquidación económica que recibí de la empresa fue suficiente para cubrir mis necesidades inmediatas.
4. Con el apoyo recibido durante el cierre, logré iniciar una actividad económica o microempresa.
5. Mi situación económica actual es estable y satisfactoria.
6. La información brindada por la empresa me ayudó a prepararme para los cambios en mi vida familiar.
7. Actualmente, puedo cubrir las necesidades de mis dependientes familiares (como hijos en edad escolar).
8. Después del cierre, tuve que trasladarme a otro lugar con mi familia para encontrar nuevas oportunidades.
9. Las estrategias comunicativas de la empresa ayudaron a reducir el impacto emocional en mi familia durante el cierre.
10. En general, el proceso de cierre de la empresa impactó positivamente en mi vida personal y profesional.

Anexo 04: Evidencia fotográfica

Charlas con líderes



Capacitaciones de cierre de mina a colaboradores



INSPIRA X HOC (Charlas motivacionales)



Cese Colectivo (Día principal)

CROQUIS DE RECORRIDO DE SALIDA : OBREROS

Lugar: Coliseo Pallancata



Comunicado previo para el cese colectivo



Llegada de buses

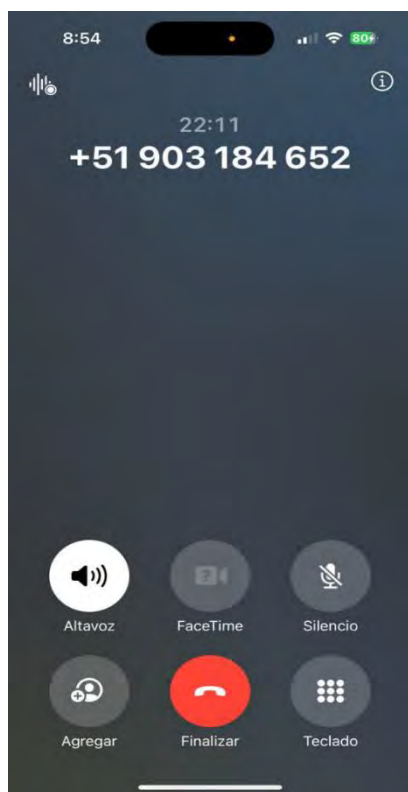


Salida de buses con trabajadores

Entrevistas al personal



Superintendente de RR.HH



Presidente del Sindicato



Analista de RR.HH y Analista Senior de Logística