



**UNIVERSIDAD DE LA SERENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PERIODISMO**



**Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para  
mejorar la Responsabilidad Social Empresarial en la  
Compañía Minera Talcuna**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**PROFESORA GUÍA:** MG. MARCELA POBLETE IBACETA  
**INTEGRANTES:** MARITSSA ELIZABETH CASTILLO MORGADO  
VÍCTOR HUGO GODOY JIMÉNEZ  
CARLA NICOLLE HERNÁNDEZ PÉREZ

**LA SERENA, NOVIEMBRE DE 2011**

## HOJA DE CALIFICACIÓN

<b>NOMBRES</b>	<b>CALIFICACIÓN INFORME 40%</b>	<b>CALIFICACIÓN INDIVIDUAL 60%</b>	<b>NOTA FINAL</b>
Maritssa Elizabeth Castillo Morgado.			
Víctor Hugo Godoy Jiménez			
Carla Nicolle Hernández Pérez.			

**Mg: MARCELA POBLETE IBACETA**

**PROF. GUÍA**

**DEPTO. DE CS. SOCIALES**

**DR. FABIÁN ARAYA PALACIOS**

**DIRECTOR**

**DEPTO. DE CS. SOCIALES**

**FECHA DE PRESENTACIÓN:** \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE LA SERENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PERIODISMO**

**LA SERENA, NOVIEMBRE DE 2011**

## *Agradecimientos*

*Agradecemos gratamente a todos quienes nos facilitaron este proyecto, largo y aprendido durante todo el proceso universitario.*

*En primer lugar, damos las gracias nuestra profesora guía, por su apoyo, enseñanzas y paciencia. Gracias por su constancia y disciplina, la cual, sin duda aplicaremos en nuestras vidas.*

*Y a todos aquellos profesores que nos acompañaron y entregaron su apoyo.*

*De manera muy especial, a Jaque por su siempre buena disposición y ayuda, cada vez que la necesitamos.*

*A Laura y Silvia, Pedrito, don Guille y Cristian, por su amabilidad ytrabaj desde el inicio de nuestra vida académica.*

## *Maritssa Castillo Morgado*

*Agradezco en primer lugar a mi familia por la paciencia que han tenido durante estos 6 años de carrera universitaria. A mi mamá (mi mejor amiga) por su preocupación, comprensión y sabios consejos de la vida, a mi papá que me ha enseñado a ser dueña de casa y no depender de nadie para solucionar los problemas que se presentan en el diario vivir, sin él no podría haber llegado hasta aquí. A mi hermano, quien siempre está cuando lo necesito, menos mal que eres mi hermano mayor, porque sin pensarlo me preparaste para enfrentar el vivir sola y en general para la última etapa de este proceso. Los quiero a los tres.*

*Agradezco a mis compañeros por soportarnos y no arrancarnos la cabeza en los momentos más difíciles, también a nuestra profesora guía quien creyó en nuestro proyecto y con paciencia entendió las falencias que teníamos al realizar nuestra tesis.*

*A mis amigas futboleras de mi querida Selección futfem ULS, son el recuerdo más grato que me ha dejado la Universidad, las quiero mucho y espero que nunca se olviden de su arquera.*

*A mis mamis del fútbol, porque gracias a su ayuda permitieron que pudiera terminar mi tesis, estaré eternamente agradecida de que me prestaran el computador.*

*A mis compañeras de Club Deportes La Serena Rama Femenina, ha sido sólo un año juntas, pero con muchas experiencias nuevas, triunfos, derrotas, viajes, lesiones, alegrías y tristezas que nos hacen mejores cada día, la actitud positiva ante la adversidad, el compromiso con el equipo, el compañerismo y perseverancia son los valores que nos mantienen en pie y que nos permiten ser mejores personas, gracias por la preocupación y por ser como mi familia en este último tiempo (de hecho las veo más que a mi familia verdadera).*

*A mis profesores de la Escuela de Periodismo, Selección futfem ULS por la sabiduría entregada y en el último tiempo a los profesores de CDLS Rama Femenina por la paciencia y comprensión en los días que no pude ir a entrenar por dedicarme 100% a terminar mi tesis.*

*A Dios por darme las fuerzas y serenidad en los momentos más duros, a mis ángeles guardianes que están en el cielo, nanita y tatitas, gracias por cuidarme cada vez que se los he pedido.*

*Y a todos los que quizás no fueron nombrados en esta página, pero formaron parte importante de mi carrera universitaria y de mis últimos 6 años en La Serena.*

## *Victor Godoy Jiménez*

*La perseverancia, optimismo y dedicación aplicados en mis años de estudio, son resultado de todos aquellos que creyeron en mí y me apoyaron incondicionalmente. La presente Tesis es parte mi esfuerzo personal junto al de mis compañeras, la cual, directa o indirectamente, se transformó en un progreso constante desde el punto de vista académico y personal.*

*Gracias a todos quienes estuvieron presente en el proceso más importante de mi vida, mi etapa universitaria y a quienes, a pesar de los malos y buenos momentos, estuvieron ahí con algún gesto o palabra, algún “salud” o una conversable once o comida.*

*Doy gracias a mi familia por soportar mi carácter y por respetar, la mayoría de las veces, mi espacio. Gracias a mis padres por darme la oportunidad, desde un comienzo, de estudiar lo que yo realmente quisiera, por preocuparse y por darme todo lo económicamente posible.*

*Agradezco a Dios por haber colocado en mi caminar a personas tan relevantes como lo son mis amigos de universidad. Por eso mismo, seguiremos caminando juntos, algunos unos pasos más atrás, otros unos más adelante, pero siempre unidos. Gracias por aguantarnos, acompañarnos y aprender, no sólo lo que cultivamos en clases, sino también aquello que nos ha ido entregando nuestras formas de ser, hacer y pensar.*

*Gracias a aquellos que, en mi etapa universitaria, no compartimos en el aula, pero sí nos acompañamos en nuestras vidas, algunos desde mucho antes y otros que se fueron sumando gratamente y agradecidamente en el camino. Que desde los diferentes caminos en los que nos encontramos, seguiremos adelante, avanzado en las diferentes formas en que lo hemos hecho. Gracias amigaz@s de la vida.*

*Y como no agradecer la paciencia, ánimo y compañía entregada por mis compañeras de tesis. Sé que, a pesar del largo proceso, hicimos y entregamos lo mejor de nosotros.*

*Ahora, les deseo lo mejor a todos (cada uno sabe quien) en cada paso que den...  
¡Éxito para nosotros!*

*Gracias totales!!!*

## *Carla Hernández Pérez*

*A mis padres: Myrtha y Carlos, quienes me han enseñado la belleza del saber, la entrega de los maestros, la dignidad, la importancia de luchar por los ideales y los sueños.*

*Mamá, nunca voy a terminar de agradecer lo mucho que hiciste y haces por mí. Infinitas gracias por la paciencia, la dedicación, la entrega, la fuerza, la entereza, el esfuerzo que haces día a día por mí y mis hermanos. Gracias por estar siempre y cuando más te necesité.*

*Este proyecto no hubiera visto la luz sin tu ayuda, sin tu garra, sin tu amor y apoyo incondicional. Gracias por SER la mujer excepcional que eres, a la cual admiro y amo.*

*Papá, gracias por tu apoyo y preocupación, a pesar de la distancia. Por permitir que este proceso llegue a su fin y que este anhelo se haga realidad. Los años han sido nuestros mejores aliados para que sólo el amor crezca teniendo risas y lindos recuerdos que atesorar.*

*A mis abuelos; Erika, Ruperto, Ignacio y Juana, por ser mi eterno ejemplo de grandeza, esfuerzo y amor.*

*A mi tía Berta, por sus compañía, por su amor, por estar siempre cerquita, por su ejemplo de lucha y fuerza.*

*A mis hermanos Mayores Tatiana y Alexis a quienes debo gran parte de lo que soy. Gracias por los juegos, por el amor, por los cuidados, gracias formar el mejor equipo que pude elegir. Tati gracias por amarme como lo haces, por creer en mí, por el apoyo, por ser confidente, cómplice, por tu fuerza y dedicación por recordarme que juntas podemos hacer de este un mundo un lugar mejor. Ale gracias por guiar mis primeros pasos de pequeña y por seguir haciéndolo incluso en los primeros pasos de universidad, gracias por ser muchas veces un padre para mí, por el amor, la constancia, por darme calma, apoyo, la preocupación, gracias por regalarme a Sergio.*

*A Ignacio, mi hermano menor gracias por dejarme estar en tu mundo, por soportar mi meloso amor, por permitirme sentir lo bello que es querer y tener un hermano pequeño.*

*A Sergio, mi pequeño gigante, que sólo con tu llegada llenaste mi vida de luz y risas, gracias por enseñarme lo que es el amor, por darme cada día una lección de fuerza y grandeza.*

*A Lorena, por todo su apoyo y cariño, muchas gracias por hacer feliz a mi hermano.*

*A los amigos, de la vida, a los de cerca y los de lejos...*

*Pachi, Ceci, Rojita, Pame, Carito, Ron, Loncho, Lis... muchas gracias por convertirse en mi familia del norte, gracias por las risas, las palabras, los retos, la paciencia, los consejos, por la compañía y el inmenso cariño que me entregan siempre.*

*Cami, Paulita, Peke, Carlitos, Mezón, Pipe, Memo, Carla, Leo, Carmen, Denisse, Vivi. De distintas formas, en distintos momentos su cariño y amistad me hecho muy feliz y han contribuido a formar a la persona que soy hoy.*

*A mis amigos y compañeros de tesis Maritssa y Víctor por la paciencia, por soportarme, por escuchar más de lo que debían, por las ganas, por la fuerza, por el respeto y la confianza, de corazón infinitas gracias.*

*A todos ustedes mi familia y amigos sólo decirles GRACIAS...*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>ÍNDICE</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	16
<b>CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	19
<b>1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	21
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	22
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b> .....	23
<b>1.3.1 Alcances de la Investigación</b> .....	26
<b>1.3.2 Relevancia de la Investigación</b> .....	27
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	31
<b>2.1 COMUNICACIÓN</b> .....	32
<b>2.1.1 Definición</b> .....	32
<b>2.1.2 La Comunicación como proceso</b> .....	35
2.1.2.1 Elementos del proceso.....	36
<b>2.1.3 Funciones de la Comunicación Humana</b> .....	44
<b>2.1.4 Modelos de Comunicación</b> .....	45
2.1.4.1 Modelo de Shannon Weaver.....	45
2.1.4.2 Modelo de Wilbur Schramm.....	49
<b>2.1.5 Comunicación Organizacional</b> .....	54
2.1.5.1 Definición.....	54
2.1.5.2 Elementos de la Comunicación Interna en la Organizaciones.....	58
2.1.5.2.1 Mensajes.....	58
2.1.5.2.2 Flujos de Comunicación.....	60
2.1.5.2.3 Interdependencia.....	65
2.1.5.2.4. Relaciones.....	65
2.1.5.3. Comunicación Interpersonal.....	66
2.1.5.4 Teorías de Comunicación Organizacional.....	72
2.1.5.4.1 Teoría Clásica.....	73
2.1.5.4.2 Teoría Humanista.....	76
2.1.5.4.3 Teoría de Sistemas.....	80
2.1.5.4.4. Teoría Contingente.....	85
<b>2.1.6 Cultura Organizacional</b> .....	88
2.1.6.1 Cultura Organizacional en Chile.....	90
2.1.6.2 Clima Organizacional.....	93

<b>2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	95
<b>2.2.1 Ética</b> .....	95
2.2.1.1 Definición.....	95
2.2.1.2 Virtudes éticas o morales.....	96
2.2.1.3 Ética y Filosofía.....	98
2.2.1.3.1 Disciplinas teóricas.....	98
2.2.1.3.2 Disciplinas prácticas.....	98
<b>2.2.2 Valores</b> .....	100
2.2.2.1 Bien Común.....	100
2.2.2.2 Responsabilidad.....	103
<b>2.2.3 Responsabilidad Social</b> .....	104
2.2.3.1 Definición.....	104
2.2.3.2 Principios de la Responsabilidad Social.....	105
<b>2.2.4 Responsabilidad Social y Globalización</b> .....	105
<b>2.2.5 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</b> .....	109
2.2.5.1 Definición.....	109
2.2.5.2 Empresa.....	114
2.2.5.3 Grupos de interés o “Stakeholders”.....	114
2.2.5.4 Áreas Temáticas (Modelo de Gestión RSE).....	118
2.2.5.4.1 Ética Empresarial.....	118
2.2.5.4.2 Medio Ambiente.....	121
2.2.5.4.3 Clientes y cadena de valor.....	122
2.2.5.4.4 Comunidad.....	123
2.2.5.4.5 Calidad de vida laboral.....	125
<b>CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL</b> .....	127
<b>3.1 NORMAS Y ESTÁNDARES DE LA RSE</b> .....	128
<b>3.1.1 Legislación chilena</b> .....	128
<b>3.1.2 Normas ISO</b> .....	130
3.1.2.1 Definición.....	130
3.1.2.2 ISO 9000.....	131
3.1.2.3 ISO 14000.....	132
3.1.2.4 ISO 26000.....	132
<b>3.1.3 Estándares Internacionales</b> .....	133
3.1.3.1 AA 1000.....	133
3.1.3.2 SA 8000.....	135
3.1.3.3 OHSAS 18001.....	137
3.1.3.4 GRI.....	138

<b>3.1.4 Iniciativas Internacionales de RSE</b> .....	142
3.1.4.1 UNEP: United Nations Environmental Program.....	142
3.1.4.2 Corporación Financiera Internacional (IFC).....	143
3.1.4.3 Protocolo de Kyoto.....	144
3.1.4.4 Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).....	146
3.1.4.5 Pacto Mundial (Global Compact).....	149
3.1.4.6 Los Principios de Ecuador.....	150
3.1.4.7 Libro Verde de las Comunidades Europeas.....	153
3.1.4.8 Índice de sostenibilidad empresarial (ISE), Bolsa de Valores BOVESPA.....	154
<b>3.2 MINERÍA EN CHILE</b> .....	155
<b>3.2.1 Definición</b> .....	155
<b>3.2.2 La actividad Minera</b> .....	156
<b>3.2.3 Clasificación de la Minería</b> .....	159
3.2.3.1 Gran Minería.....	162
3.2.3.2 Mediana Minería.....	163
3.2.3.3 Pequeña Minería.....	165
<b>3.2.4 Historia de la Minería</b> .....	166
3.2.4.1 Época Prehispánica.....	166
3.2.4.2 La Conquista.....	168
3.2.4.3 La Colonia.....	172
3.2.4.4 Siglos XIX y XX.....	176
3.2.4.4.1 La Plata.....	181
3.2.4.4.2 EL Cobre.....	183
3.2.4.4.3 El Salitre.....	187
3.2.4.4.4 El Carbón.....	189
3.2.4.4.5 El Hierro.....	191
3.2.4.4.6 Fomento a la Pequeña y Mediana Minería.....	192
3.2.4.4.7 Vida minera y cambios sociales.....	193
3.2.4.4.8 Nacionalización del Cobre.....	196
3.2.4.4.9. Boletín Minero de SONAMI.....	197
<b>3.2.5 Institucionalidad Minera</b> .....	198
3.2.5.1 Organismos relacionados a la Minería.....	200
3.2.5.1.1 Organismos Públicos.....	200
3.2.5.1.2 Empresas del Estado.....	203
3.2.5.1.3 Organismos Gremiales.....	205
3.2.5.1.4 Centros de Investigación.....	207
3.2.5.1 Normas Jurídicas.....	209
3.2.5.2 Código de Minería.....	212

3.2.6 Cambios en la minería en el año 2010.....	220
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>226</b>
<b>4.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>227</b>
4.1.1 Población.....	227
4.1.2 Muestra y Tipo de Muestra.....	228
<b>4.2 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>231</b>
4.2.1 Técnicas e Instrumentos utilizados.....	231
<b>4.3 FASES DEL TRABAJO METODOLÓGICO.....</b>	<b>241</b>
<b>4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>243</b>
4.4.1 Tabulación de encuestas y análisis cualitativo.....	243
4.4.2 Análisis cualitativo de las entrevistas.....	277
4.4.3 Diagnostico de Comunicación Interna de la Compañía Minera Talcuna.....	302
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTAS.....</b>	<b>313</b>
5.1 Propuesta de Plan de Comunicación Interna para mejorar la RSE en la Compañía Minera Talcuna.....	314
5.2 Otras propuestas comunicacionales y de RSE.....	354
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....</b>	<b>359</b>
<b>CAPÍTULO VII: ANEXOS.....</b>	<b>365</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>400</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

### ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>Diagrama nº 1:</b> Árbol retórico.....	33
<b>Diagrama nº 2:</b> Elementos de la comunicación.....	37
<b>Diagrama nº 3:</b> Tipos de canales o medios.....	41
<b>Diagrama nº 4:</b> Tipos de ruidos en la comunicación.....	43
<b>Diagrama nº 5:</b> Modelo de Shannon y Weaver.....	45
<b>Diagrama nº 6:</b> Primer modelo de Schramm.....	49
<b>Diagrama nº 7:</b> Segundo modelo de Schramm.....	51
<b>Diagrama nº 8:</b> Tercer modelo de Schramm.....	51
<b>Diagrama nº 9:</b> Cuarto modelo de Schramm.....	52
<b>Diagrama nº 10:</b> Modelo de tuba de Schramm.....	54
<b>Diagrama nº 11:</b> Pirámide de Maslow.....	78
<b>Diagrama nº 12:</b> Disciplinas filosóficas .....	100
<b>Diagrama nº 13:</b> Stakeholders o grupos de interés.....	115
<b>Diagrama nº 14:</b> Mapa de los Stakeholders.....	118
<b>Diagrama nº 15:</b> Áreas temáticas de la RSE.....	126
<b>Diagrama nº 16:</b> Organismos relacionados a la Minería.....	200
<b>Diagrama nº 17:</b> Beneficios de la RSE en el público interno.....	317
<b>Diagrama nº 18:</b> Segmentación del público interno de la CMT.....	319

### ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro nº1:</b> Tipos de comunicación formal en organizaciones.....	62
<b>Cuadro nº 2:</b> Principales características de la comunicación en las teorías analizadas.....	87
<b>Cuadro nº 3:</b> Resumen estándares internacionales.....	145
<b>Cuadro nº 4:</b> Gases efecto invernadero.....	187
<b>Cuadro nº 5:</b> Principales destinos de las exportaciones de cobre chileno.....	212
<b>Cuadro nº 6:</b> Normativas Jurídicas Sectoriales.....	243
<b>Cuadro nº 7:</b> Fases de trabajo metodológico.....	245
<b>Cuadro nº 8:</b> Total de trabajadores por área.....	245

<b>Cuadro n° 9:</b> Plan de Comunicación Interna.....	315
<b>Cuadro n° 10:</b> Análisis FODA de Comunicación Interna y RSE.....	326
<b>Cuadro n° 12:</b> Fases de trabajo del plan.....	329

## **GRÁFICOS**

<b>Gráfico n° 1:</b> Importancia económica de los principales minerales en Chile PERÍODO 1545- 1810.....	176
<b>Gráfico n° 2:</b> Importancia económica de los principales minerales en Chile PERÍODO 1810-1900.....	180
<b>Gráfico n° 3:</b> Tasa de accidentabilidad según actividad económica en Chile (2009).....	223

## **GRÁFICOS ENCUESTAS**

<b>Gráfico n° 4:</b> Personas Encuestadas.....	244
<b>Gráfico n° 5:</b> Pregunta n° 3.....	253
<b>Gráfico n°6:</b> Pregunta n° 4 .....	255
<b>Gráfico n° 7:</b> Pregunta n° 5 .....	256
<b>Gráfico n° 8:</b> Pregunta n° 8 .....	262
<b>Gráfico n° 9:</b> Pregunta n° 9 .....	265
<b>Gráfico n° 10:</b> Pregunta n° 10.....	268
<b>Gráfico n° 11:</b> Pregunta n° 11.....	269
<b>Gráfico n° 12:</b> Pregunta n° 12 .....	272
<b>Gráfico n° 13:</b> Pregunta n° 13 .....	273
<b>Gráfico n°14:</b> Pregunta n° 14 .....	275
<b>Gráfico n° 15:</b> Pregunta n° 15.....	276
<b>Gráfico n° 16:</b> Pregunta n° 16.....	277

## **TABLAS**

<b>Tabla n° 1:</b> Ejemplos de funciones de la comunicación.....	44
<b>Tabla N° 2:</b> Producción chilena de metales durante la Colonia.....	175

## **FOTOGRAFÍAS**

**Fotografía n° 1:** Índice de accidentabilidad..... 237

**Fotografía n° 2:** Índice de accidentabilidad..... 237

## **ORGANIGRAMA**

**Organigrama n° 1:** Organigrama de la Compañía Minera Talcuna 2011..... 324

**Organigrama n° 2:** Nuevo Departamento de Comunicaciones CMT..... 354

## **CARTA GANTT**

**Carta Gantt n° 1** Planificación de acciones del plan comunicacional..... 352

**Carta Gantt n° 2:** Continuación. Planificación de acciones del plan  
Comunicacional.....353

## **LOGOS**

**Logo n° 1:**Logo CMT.....320

**Logo n° 2:** Logo Plan de Comunicación Interna para la CMT.....327



*"Lo que con mucho trabajo se adquiere,  
más se ama..."*  
*Aristóteles (384 a.C - 322 a.C)*

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual sufre transformaciones profundas, las que suceden en todo el orbe, en distintas direcciones y ámbitos de la vida y el saber. La globalización ha sido uno de los factores fundamentales en estas transformaciones y ha traído consigo nuevos desafíos en distintas áreas como la comunicación, el trabajo, el comercio o las leyes, la globalización “es un proceso multidimensional, no solo económico, sino también cultural, político y social que tiene como expresión más determinante la interdependencia de los mercados, permitida por las nuevas tecnologías de información y comunicación y favorecida por la liberación de dichos mercados. Además, es un fenómeno donde los acontecimientos se suceden al instante”.<sup>1</sup>

El ámbito empresarial no ha estado exento de cambios; de forma paulatina las exigencias en las organizaciones se han incrementado, dirigiéndolas hacia comportamientos más éticos integrando, cada vez más, a las personas en modelos de sociedades libres y pluralistas. Se ha “generado un nuevo estado de las relaciones sociales y están impulsando a las empresas una reformulación de sus conductas respecto de la comunidad y naciones en que operan”.<sup>2</sup>

Por dichas transformaciones de la actual sociedad han surgido nuevos paradigmas y conceptos, entre ellos el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que entrega los lineamientos, para que las distintas organizaciones lo apliquen en su accionar. En nuestro país y en el mundo, la RSE ha dejado de ser atingente sólo a las grandes empresas y ha ampliado su horizonte a todo tipo de organizaciones (empresas grandes, medianas, pequeñas, ONG’s; privadas y estatales). Sin embargo, aún cuando existe un amplio consenso de que este es un tema prioritario para la generación de un desarrollo sostenible en Chile, la gran mayoría de las empresas aún no son muy activas en el ámbito de la RSE o no han desarrollado una estrategia clara en esta materia.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas/temas\\_portada.2005-11-29.5590492629](http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-11-29.5590492629) 25 de octubre, 2011.

<sup>2</sup> Consejo Minero. (2004). “Responsabilidad Social Empresarial en la Gran Minería”. Chile.

<sup>3</sup> Confederación de la Producción y el Comercio (2006) “Manual de RSE para PYMES”. CPC. Chile. P. 6.

La mediana minería chilena es de gran importancia dentro de la economía nacional debido a sus altos niveles de productividad; actualmente son pocas las empresas de esta área que cuentan con un desarrollo íntegro que incorpore la RSE en sus políticas y cultura organizacional.

El elevado número de trabajadores que laboran en la mediana minería, la preocupación por las condiciones laborales en las que se desempeñen más la alta exposición pública a la que se ve sometida por sus niveles de seguridad, permiten concluir que la RSE es un tema importante en este sector económico del país. Situaciones como el accidente minero ocurrido el 5 de agosto de 2010 en la región de Atacama, en la mina San José, dejan en evidencia la falta de responsabilidad de los diversos estamentos involucrados en la minería. A partir de este hecho, en Chile comenzó la preocupación por mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y la necesidad de que las Compañías Mineras incorporen y mejoren el conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial en su público interno. “Creo firmemente que la lección más importante a ser aprendida en esta odisea, es que se pueden hacer las cosas de una manera diferente y que de tener la voluntad para hacerlo podremos mejorar los estándares de seguridad y calidad en la minería de nuestro país”.<sup>4</sup>

El principal propósito de esta investigación es incorporar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en el público interno de la Compañía Minera Talcuna a fin de lograr mejorar su conocimiento para que luego implementarlo a través de un plan de comunicación interna adecuado a la estructura y características particulares de la Compañía. Según Fernando Martín “un Plan de Comunicación es el patrón de decisiones en una empresa donde, a través de él, se determinan sus objetivos y metas comunicacionales”.<sup>5</sup>

El marco teórico de esta investigación se desarrollará en tres temas principales: **Comunicación, Responsabilidad Social Empresarial y Mediana minería.**

---

<sup>4</sup> Diego Hernández, Presidente de CODELCO. “Boletín Minero N° 1244 de SONAMI”, octubre de 2010. P. 2.

<sup>5</sup> Martín, Fernando. (1999). “Comunicación Empresarial e Institucional”. Ed. Universitarias S.A. España. P. 61.

Para abordar la RSE en la organización minera Talcuna, se propone estrategias y herramientas de comunicación, para la consecución del objetivo general y los objetivos específicos y hacer que las organizaciones tengan un claro nivel de relaciones, donde a cada individuo le son reconocidas un conjunto de habilidades y/o destrezas para alcanzar lo individual y lo colectivo.

La organización, como “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”<sup>6</sup>, es un escenario de convivencia que requiere de una clara y permanente comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, manteniendo el engranaje organizacional en su interior.

La presente investigación busca aportar elementos de comunicación que permitan fortalecer la RSE al interior de la Compañía, mediante el diseño y aplicación de un conjunto de acciones coordinadas para informar, inducir e implementar la Responsabilidad Social Empresarial en el público interno de la Compañía Minera Talcuna.

La Compañía Minera Talcuna es un mediana empresa y reconocida dentro de la industria minera de la región de Coquimbo, ubicada en el distrito minero de Nueva Talcuna a 50 km. al Este de la ciudad de La Serena y 30 km. al interior de la localidad de Marquesa. Esta empresa lleva más de 60 años en el trabajo de exploración, medición y explotación de recursos mineros, principalmente sulfato de cobre, plata y su producto final es concentrado de cobre. Actualmente, Talcuna, procesa 42.000 ton/mes de mineral que es vendido a la Empresa Nacional de Minería (ENAMI).

---

<sup>6</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 28.



# Capítulo 1

## Formulación del problema



## **CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La problemática que se pretende abordar va más allá de la coyuntura noticiosa, teniendo una raíz mucho más profunda, entendiéndose que para una correcta gestión e implementación de la RSE en las empresas, es necesario un adecuado plan comunicacional que oriente el actuar de las organización de manera efectiva.

Para lograr un avance en la adopción de la RSE y la mejora de la comunicación en el público interno de la empresa, es necesario que existan herramientas que faciliten el proceso de forma progresiva y adecuada a las características y necesidades de cada organización. Debido a esto, el presente trabajo tiene por finalidad **Diseñar un plan de comunicación que integre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía Minera Talcuna**, que permita difundir el conocimiento de la RSE y lograr su posicionamiento entre todos los trabajadores de la Compañía.

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema contingente en constante evolución, al cual han adherido diversas organizaciones, haciendo suyo los principios y lineamientos. En la industria de la minería también se han incluido estos cambios en su forma de operar, sobre todo por el impacto que tiene el ejercicio de esta actividad en su entorno y medio donde se desarrolla.

La minería en Chile se declara socialmente responsable, sin embargo en este ámbito se observan diferencias en sus sectores. Si bien la mediana minería chilena, tiene una gran importancia dentro de la economía nacional por sus altos niveles de productividad y el elevado número de personas que allí trabajan, hay evidencias de una manera de operar que deja de manifiesto las deficientes condiciones actuales de la mediana minería, donde los accidentes son frecuentes.

Por otra parte, la exposición y supervisión de los medios de comunicación dejan en evidencia la falta de responsabilidad de los diversos estamentos involucrados en este sector productivo de la mediana minería. Sin embargo, la problemática va más allá de la exposición en los medios, el real problema en comunicación es que las empresas de la mediana minería presenta carencias en sus áreas

comunicacionales y en varias de ellas, incluso, no existen unidades de este tipo (o departamentos), reflejando el escaso conocimiento que hay sobre la importancia de su desarrollo a nivel organizativo. A diferencia de ello, las empresas de la gran minería del país poseen completos departamentos de comunicaciones (que incluyen periodistas, relacionadores públicos, fotógrafos, diseñadores gráficos, publicistas, productoras audiovisuales, consultoras de imagen corporativa) para la elaboración comunicacional a nivel interno y externo.

La RSE, como una nueva forma de gestionar al interior de las empresas, debe ser parte de la labor que corresponde a un departamento de comunicaciones. Por medio del trabajo de un periodista y un plan en la comunicación interna, se podrán elaborar herramientas, mensajes e instancias comunicacionales con un tratamiento informativo adecuado a cada organización; la RSE debe ser parte del *core business*<sup>7</sup> de cada organización y no un accesorio de esta.

Según lo observado, en la empresa Minera Talcuna los tres principales problemas son el poco conocimiento de la RSE dentro de la organización, no hay un área de comunicaciones definida, ni tampoco un periodista que se haga cargo de sus funciones.

## **1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

**¿Cómo mejorar el conocimiento y la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en el público interno de la Compañía Minera Talcuna de la Región de Coquimbo?**

---

<sup>7</sup> Aquellos negocios que aportan más valor a la empresa y por los cuales los clientes valoran a la empresa. Fuente: "El plan de Viabilidad" de Joan Rojas Graell y Salvador Bertran Codina.

## 1.2 OBJETIVOS

Están basados en la fórmula IACE de John Marston<sup>8</sup>, por su adecuada relevancia en investigaciones comunicacionales y por concordar con las fases de trabajo concebidas en el desarrollo del objetivo general.

### Objetivo General

Diseñar un Plan de Comunicación interna que integre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en la Compañía Minera Talcuna.

### Objetivos Específicos

INVESTIGACIÓN	Diagnosticar acerca del interés, conocimiento y la gestión sobre la Responsabilidad Social Empresarial y la Comunicación en el público interno de la Compañía Minera Talcuna.
ACCIÓN	Elaborar e implementar un plan de comunicación interna, para los integrantes de la empresa.
COMUNICACIÓN	Difundir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y desarrollarlo en el público interno de la Compañía Minera Talcuna.
EVALUACIÓN	Crear herramientas para evaluar la aplicación del plan de comunicación y sus resultados, dentro de la Compañía Minera Talcuna.

<sup>8</sup> Marston, John E. (1990). "Relaciones Públicas Modernas". Ed. Mc Graw Hill, México. P.153.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

La actividad minera en Chile, desde sus inicios, ha tenido importancia en el progreso económico, social, político y cultural del país. Este fue el primer eje temático que se consideró al momento de elegir el área donde se desarrollaría la presente investigación; específicamente en el sector mediano de la industria minería de la región de Coquimbo, debido a que esta se ha transformado en una continua fuente de recursos para el fortalecimiento de empresas de este sector.

Actualmente, Chile origina el 35% de la producción mundial de cobre de mina, hecho reconocido a nivel internacional. “En el último quinquenio (2005-2010) la minería aportó con el 18,7% del PIB, contribuyó con el 25,1% del financiamiento fiscal y generó el 61% de las exportaciones. Con sólo el 0,6% de la superficie y 0,3% de la población mundial, Chile es el primer productor de cobre del mundo, además de nitratos, yodo y litio, y está en el tercer lugar en la producción de molibdeno y el quinto en plata”.<sup>9</sup>

Por su parte, en los últimos 30 años, el sector mediano de la minería ha tenido un desarrollo fundamental, gracias a la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos y a la necesaria asociatividad que han generado con empresas de la industria minera privada (contratistas, proveedores, empresas pares) y estatal (como ENAMI). A la fecha, son 30 las empresas del sector mediano que operan a nivel nacional; en su mayoría corresponden a compañías chilenas y familiares, en las que, progresivamente, se ha ido profesionalizando el recurso humano en las faenas. “En la década de los 70` su producción total no superaba las 30 mil toneladas de cobre fino al año, pero en la actualidad la mediana minería sobrepasa las 300 mil toneladas de material”.<sup>10</sup>

¿Qué relación tiene la minería con el rol del comunicador social? Esa fue la pregunta clave al momento de generar esta tesis. Un tema emergente para el comunicador es la preocupación que las empresas han comenzado a incorporar la

---

<sup>9</sup> SONAMI. (marzo 2010). “Boletín Minero”. SONAMI. Chile. P. 10.

<sup>10</sup> ENAMI. (2009). “Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. Ocho libros. Chile. P. 215.

Responsabilidad Social Empresarial, especialmente en las que tienen un alto impacto ambiental. Reflejo de aquello es la presencia de dicho concepto (RSE o de sus áreas) en todos los sitios webs de las grandes y medianas compañías mineras del país. Sin embargo, ¿es real y correctamente practicada la RSE en dichas organizaciones?

Este trabajo, asociado a la RSE, está orientado a incorporar de forma íntegra el concepto de RSE en la organización, más allá de lo establecido en la visión y misión empresarial, posicionándolo clara y ciertamente en la gestión organizativa, lo que podría mejorar las relaciones con sus *stakeholders*, informando e implementando dicho actuar con el público interno de la Compañía.

“Se pide que las empresas se asuman como parte de una sociedad. Deben tomar responsabilidades por los principales impactos (positivos y negativos) económicos, sociales y ambientales generados en el desarrollo de su negocio”.<sup>11</sup> Es así como las empresas de la mediana minería deben hacer suyos estos conceptos para conciliar en su gestión, la eficiencia económica con una activa preocupación social, hecho que contribuirá en su permanencia en los mercados con estándares altamente competitivos.

Gracias al impulso de la globalización y de las nuevas tecnologías de la información, se ha logrado promover y fortalecer el rol de la comunicación organizacional en empresas e instituciones. Es por ello que el presente estudio concuerda con las actuales exigencias sociales a las organizaciones de las cuales, han surgido necesidades comunicacionales pertinentes a la labor de un comunicador social.

### **La comunicación: un pilar fundamental en el desarrollo de la RSE en la mediana minería**

La carencia de un área específica de comunicación es un constante problema en las empresas del sector mediano de la industria minera, esto se pudo observar en la Compañía Minera Talcuna, la cual cuenta con un área de gestión de personas

---

<sup>11</sup> [http://www.consejominero.cl/home/doc/Consejo\\_Minero\\_RSE.pdf](http://www.consejominero.cl/home/doc/Consejo_Minero_RSE.pdf) 23 de marzo, 2011.

donde el profesional en psicología encargado hace el trabajo de periodista. Por esto es que a partir de nuestra investigación y la pregunta ¿cómo integrar y mejorar el conocimiento e implementación de la RSE en el público interno?, se elaboró un plan de comunicación interna que contiene un conjunto de acciones coordinadas de comunicación y RSE que se propone sean aplicadas por un futuro departamento de comunicaciones formado por periodistas, que se hagan cargo de las temáticas comunicacionales de la empresa.

Una buena comunicación interna, como proceso fundamental de toda organización, potencia la cultura organizacional y beneficia las relaciones entre la estructura organizativa de la empresa, a través de la creación de espacios de información, formación, vinculación y esparcimiento. Además fortalece las relaciones de la organización con sus trabajadores y familias; ya que estos últimos son quienes comparten indirectamente la cotidianeidad de la organización y se identifican con ella. Un proceso de comunicación adecuado y eficiente genera que los trabajadores comprendan, interpreten y coordinen aspectos fundamentales de la organización. Además, estas acciones evitan el surgimiento de factores que obstaculicen el proceso comunicativo, tales como el rumor, la incertidumbre, desorientación y la falta de motivación por parte de los diferentes miembros de los equipos de trabajo. Sin embargo, la falta de estrategias concretas de comunicación genera lentitud en los procesos, retrasa respuestas, produce entropía e insatisfacción entre el personal.

Así, el plan de comunicación a proponer será una herramienta útil y práctica para sentar las bases de la implementación de la RSE, con el fin de que el público interno se empodere de los principios básicos de la RSE y los promuevan a través de una comunicación interna óptima, constituyéndose así, una instancia de complementar esfuerzos y mejorar el cometido de todos los involucrados en la Compañía Talcuna.

### **1.3.1 Alcances de la Investigación**

El siguiente estudio se justifica en la factibilidad de realizar una investigación dentro de la Compañía Minera Talcuna, que permita conocer y mejorar el estado de la comunicación interna y el conocimiento del concepto de Responsabilidad Social empresarial en el interior de la empresa.

Como primera etapa de trabajo, se realizó un diagnóstico comunicacional destinado a definir o establecer cuál es el nivel de conocimiento de RSE y el estado de la comunicación al interior de la Compañía Minera Talcuna

Para esto se procesó toda la información obtenida en la recolección de datos, se transcribieron las entrevistas semiestructuradas y encuestas, se tabularon los resultados y se redactaron las observaciones de campo realizados en la empresa.

La elección de esta organización se basó en que es una de Compañías más importante del sector mediano de la minería en la Región de Coquimbo. Considerando que la minería es una de las industrias relevantes del país, es trascendental mejorar la situación comunicacional y de Responsabilidad Social Empresarial en estas empresas.

### 1.3.2 Relevancia de la investigación

#### Relevancia teórica

El fundamento teórico de esta investigación está dado por tres ejes temáticos; **Comunicación** diseñando un plan comunicacional que integra el concepto de **Responsabilidad Social Empresarial** en una empresa de la **Mediana Minería**, específicamente en la Compañía Minera Talcuna.

Para el desarrollo del plan comunicacional se usó en la fórmula investigativa **IACE** (Investigación, Acción, Comunicación, Evaluación) de John Marston. Además, se utilizaron una teoría comunicacional y otra organizacional como fundamentos metodológicos en torno a la finalidad del diagnóstico y del plan comunicacional de la organización.

La teoría comunicacional utilizada para la preparación del plan es el **Modelo de comunicación de Wilbur Schramm**, quien planteó en su modelo de “Tuba” trabajar con líderes de opinión, por su cercanía a las altas jerarquías de la empresa, su interés por la comunicación y recursos humanos, además de poseer conocimiento y credibilidad entre sus pares y la capacidad de formar opinión en el público interno de la empresa.

Respecto a la teoría organizacional para la elaboración del plan se optó por la **Teoría General de Sistemas Abiertos** elaborada por Ludwig von Bertalanffy y traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn en 1966. Esta teoría es definida como “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”.<sup>12</sup> Y “todas las partes afectan al todo, toda acción tiene repercusiones en la organización”.<sup>13</sup>

En la investigación, la empresa fue considerada como un sistema abierto, el cual está compuesto por distintas áreas de trabajo que en el organigrama son

---

<sup>12</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 28.

<sup>13</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). “Comunicación Organizacional”, 1ra edición. Ed. Diana. México. P. 51.

expresados como subgerencias, que para este caso serán apreciados como subsistemas de la organización, donde se aplicó el **principio de interdependencia**, el cual “se refiere a las relaciones que existen entre los distintos subsistemas del sistema. Cualquier cambio en una parte de este, tendrá impacto en el sistema total”<sup>14</sup>. Todos los subsistemas y elementos de la organización dependen unos de otros para concretar las metas comunicacionales. En un sistema social, existe una **interdependencia** entre las personas y la organización, tomando en cuenta que la organización tiene un propósito humano y las personas consideran a ésta como un medio para alcanzar sus propias metas. Esto realza la importancia de la integración en el sistema organizacional, que posibilita una coordinación para la realización de un desarrollo en conjunto. Al aumentar el nivel de comprensión de los miembros de la organización, se eleva el óptimo funcionamiento de ésta y las capacidades de quienes la integran.

Además se incluye el **principio de equifinalidad** en que “todos los elementos y/o subsistemas del sistema buscarán llegar al estado final, aunque sea de manera distinta”<sup>15</sup>. Estos principios respaldan la idea de que si se mejora el vínculo entre las áreas de trabajo y sus miembros, además de que estos apunten a llegar al mismo fin, entonces se podrían alcanzar los objetivos propuestos en el plan comunicacional en materia de RSE.

### **Relevancia comunicacional**

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse. Y que por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Esta percepción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que actualmente consideran más

---

<sup>14</sup> Poblete, Marcela. “Principios Generales de los Sistemas”. (2009). Comunicación Institucional I. Escuela de Periodismo, Universidad de La Serena. Chile.

<sup>15</sup> Poblete, Marcela. “Principios Generales de los Sistemas”. (2009). Comunicación Institucional I. Escuela de Periodismo, Universidad de La Serena. Chile.

fundamentales para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como la RSE. Son pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional (Identidad)] y en la eficiencia y productividad de la misma.

La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo, la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los trabajadores se sientan valorados como personas.

Sin embargo, los sistemas y prácticas de comunicación de una organización son susceptibles de deterioro, cuando no se establece un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Es por ello, la importancia del diagnóstico organizacional, que tiene como propósito examinar para mejorar los sistemas y prácticas en este caso de comunicación interna de la organización en todos sus niveles. En la Compañía Minera Talcuna se evaluarán las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles: la comunicación formal y informal.

Un diagnóstico organizacional de la comunicación, examina también los productos comunicacionales de una organización, tales como afiches, paneles, volantes, periódicos murales, etc. Finalmente, una evaluación de la comunicación puede contemplar también las formas de distorsión de la comunicación, como los rumores, los ruidos, que se generan sus distintas estructuras de poder.

A nivel nacional, la comunicación organizacional ha ido tomando un mayor auge, tanto en su práctica como en su investigación, es así como la relevancia comunicacional de esta tesis radica en el aporte de información e influencia que tienen los líderes de opinión y la disposición de los trabajadores de cada área de trabajo en el flujo de comunicación interna de la empresa Minera Talcuna.

### **Relevancia metodológica**

Esta investigación es de carácter cualitativo, no experimental, transaccional y descriptivo los cuales permitirán describir la situación actual de la Compañía Minera Talcuna.

La información obtenida permitirá construir un plan comunicacional que permita integrar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial a través de instancias comunicativas que, además mejoren la comunicación interna de la empresa.

En la investigación se utilizarán encuestas y entrevistas semiestructuradas, las cuales permite recolectar gran cantidad de datos de una parte representativa de la empresa acerca del conocimiento, gestión e interés sobre la RSE en el público interno y así diagnosticar la situación de la comunicación interna en la empresa.

### **Relevancia Práctica**

La relevancia práctica de esta investigación, consiste en el hecho de que aportará datos, directrices y buenas prácticas aplicables a la comunicación organizacional de alguna compañía de la mediana minería del país; en su funcionamiento y en el papel que desempeñan los líderes de opinión de cada área, determinando cuales son las actuales falencias en la comunicación y como se podría mejorar y a la vez difundir y desarrollar la RSE en el público interno.

Es importante para el periodista, realizar un aporte verificable a través del trabajo desarrollado en su investigación sobre un caso real.



## Capítulo 2

### Marco teórico



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 COMUNICACIÓN

#### 2.1.1 Definición

Según la Real Academia Española, Comunicación se define como la acción y efecto de comunicar o comunicarse. Acción que se lleva a cabo entre dos o más personas a través de señales mediante un código común entre el emisor y el receptor. A la vez constituye un “fenómeno natural, cotidiano e inherente al ser humano donde expresa un intercambio de ideas, pensamientos, experiencias y sentimientos en sociedad”.<sup>16</sup>

La comunicación es un acto propio de la naturaleza humana por medio del cual el hombre puede interactuar con sus pares en forma innata a su condición de ser social, dada de la implicancia de vivir en sociedad. Según David Berlo, uno de los principales exponentes de la teoría y práctica del proceso de comunicación humana, “el objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes ofensivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones (...) nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente”.<sup>17</sup> En sus orígenes, la comunicación fue estudiada desde la retórica. Pero no fue hasta el siglo XX que se estudió como un fenómeno independiente de ella.

Aristóteles definió el estudio de la retórica como la búsqueda de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”.<sup>18</sup> Esta oratoria espontánea y elocuente comenzó a ser estudiada, reglamentada y enseñada, dando origen a la retórica propiamente tal<sup>19</sup>. Para Aristóteles, retórica era

---

<sup>16</sup> Fiske, John. (1984). “Introducción al estudio de la comunicación”. Ed. Norma S.A. Colombia. P.36.

<sup>17</sup> Berlo, David. (1990). “El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica”. Ed. El Ateneo. Argentina. P. 7.

<sup>18</sup> *Ibid.* P. 4.

<sup>19</sup> López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Franco. (1984). “Introducción a la psicología de la Comunicación”. Ed. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile. P. 20.

sinónimo de persuadir y la definió en términos de tres vehículos primarios de persuasión: ethos, pathos y logos.<sup>20</sup>

Según Aristóteles, el orador (ethos) al recurrir a la retórica, debe concebir argumentos, los cuales deben adaptarse al público (pathos). Además el actuar del emisor durante el discurso (logos) debe tener carácter moral, con el fin de lograr tener el conocimiento de los caracteres, costumbre y pasiones de la sociedad, para así tener la posibilidad “de apelar a los sentimientos apropiados para disponer anímicamente al público a su favor”.<sup>21</sup>

La retórica aristotélica si bien no va en busca de la verdad, pone el acento en demostrar, por medio de la razón, aquellos argumentos que la sociedad considera y cree probables basándose así en el “principio de lo verosímil”. Apelando a los criterios del público o sea al sentido común, se busca persuadir, aún cuando lo que se exprese en el discurso sea imposible.<sup>22</sup>

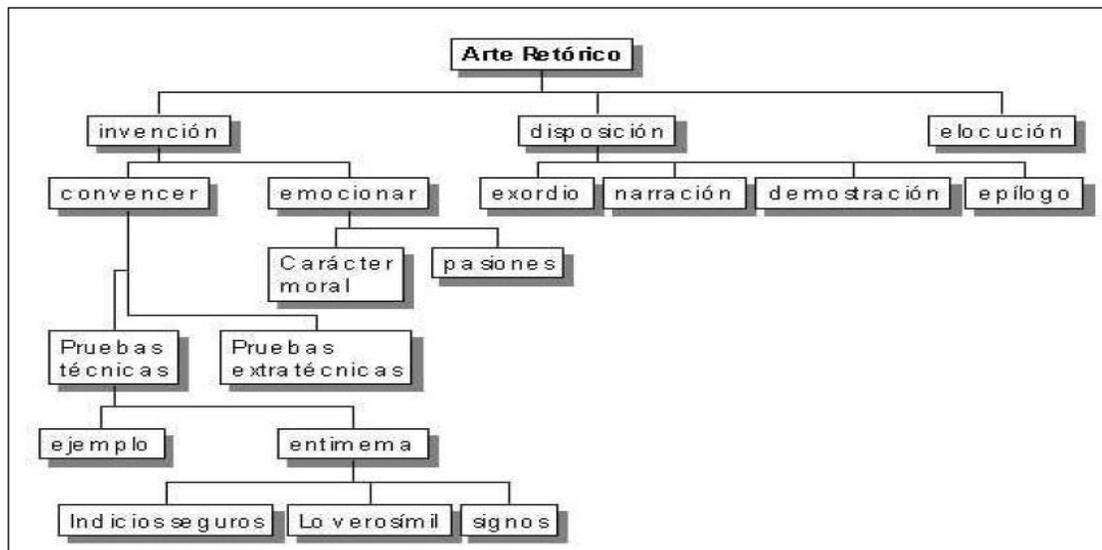


Diagrama n°1: Árbol Retórico.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). “La comunicación humana”. Ed. McGraw – Hill. México. P. 390.

<sup>21</sup> López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Franco. (1984). “Introducción a la psicología de la Comunicación”. Ed. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile. P. 20.

<sup>22</sup> Ibíd.

<sup>23</sup> Fuente: Aristóteles (1966). “El Arte de la Retórica” citado en: López, Alejandro, Parada Andrea, Simonetti Franco. (1984). “Introducción a la psicología de la comunicación”. P.21

En el árbol de la retórica lo principal está en el contenido del mensaje “invención”, o sea, la información necesaria para persuadir mientras se lleva a cabo el discurso. El contenido tiene dos propósitos: convencer y emocionar; en el primero se persuade mediante la lógica y en el segundo se apela a lo psicológico del oyente. Luego de tener claro los argumentos a utilizar se debe establecer el orden y lugar (disposición) que ocuparán éstos dentro del discurso y por último se deben utilizar las palabras apropiadas para expresar el mensaje (elocución) de la forma más persuasiva posible.<sup>24</sup>

En términos históricos, la retórica tuvo sus raíces en Sicilia. Hacia el año V A.C., allí existieron juicios populares, en los cuales el ciudadano debía defender por sí mismo su causa y sus derechos. Para convencer, entonces, era necesario ser un orador elocuente.<sup>25</sup>

En un sentido más amplio, la retórica constituyó una disciplina que reinó en Occidente desde el siglo V A.C hasta el siglo XIX D.C. y cuyo objeto de estudio fueron los efectos persuasivos del lenguaje. Paulatinamente, las diferentes partes que componen la retórica se fueron fundiendo en la literatura, la gramática, la psico-lingüística, etc., hasta desaparecer como disciplina.<sup>26</sup>

En el estudio del fenómeno comunicacional, se considera la forma en que se estructuran, producen y reciben los diferentes tipos de mensajes. De esta manera, en la práctica resulta imposible no comunicar, es un fenómeno del que el hombre no puede abstraerse, aunque lo intente voluntariamente, ya que todo acto comunica. “La acción es comunicación (...) todo lo que se hace

---

<sup>24</sup> Aristóteles. (1966) “El Arte de la Retórica”. Edit.Eudeba, Buenos Aires, Argentina.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Franco. (1995). “Introducción a la psicología de la comunicación”. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile. P 17.

al igual que lo que se dice, significa algo y recíprocamente, comunicar significa actuar”.<sup>27</sup>

Los conceptos de comunicar y comunicación aparecen en la segunda mitad del siglo XIV. Según el Diccionario Crítico Etimológico de la Lengua Castellana, la palabra comunicación proviene del latín “communis” que significa “común”; se infiere de esta manera que al generar una comunicación con otras personas se pretende establecer algo en común con éstas. En latín, la palabra “communis” deriva en “communicare” lo cual significa “compartir”. Por lo tanto, las personas al comunicarse, suponen una acción comunitaria o “participar en común, poner en relación”<sup>28</sup>, significado que ya había sido otorgado por el mundo clásico en la antigüedad. “La esencia de la comunicación consiste en que el emisor y el receptor estén “sincronizados” respecto a algún mensaje en particular”.<sup>29</sup>

### **2.1.2 La Comunicación como proceso**

Al hablar de comunicación se debe agregar la palabra “proceso” que, según Clevenger y Matthews en su libro “The Speech communication process”, lo definen como “una serie de eventos que ocurren consecutivamente en orden y en un tiempo definido (...) los eventos se interrelacionan en un orden temporal cuando, después de que sucede uno, otros lo siguen en alguna secuencia predeterminada o determinable”.<sup>30</sup>

En tanto, “el proceso de comunicación humana se puede explicar como la transmisión de señales y la creación de significados”.<sup>31</sup> Francisco Diez y Gachi Tapia sostienen que existe diferencia entre transmisión de información y comunicación, especificando que la comunicación no se produce si no genera

---

<sup>27</sup>Costa, Joan. (1995). “Comunicación Corporativa y revolución de los servicios”. Ed. Ediciones de las Ciencias Sociales S.A. España. P. 36.

<sup>28</sup> Bateson, Gregory. (2005). “La nueva Comunicación”, segunda edición. Ed. Kairos. España. P.45.

<sup>29</sup> Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). “La comunicación humana”. Ed. McGraw - Hill. México. P. 3.

<sup>30</sup> Citado en Mc. Entee. Eileen (1990). “Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno”. Ed. McGraw-Hil. México. P. 39.

<sup>31</sup> Ibíd P.40.

una respuesta. Cuando el receptor no genera respuesta que pueda ser percibida por el emisor, se tiene sólo transmisión de información.<sup>32</sup>

Según lo que plantean Buys y Beck, el proceso es el “conjunto de factores interrelacionados, de manera que si se quita uno de ellos, el evento, la cosa o relación dejaría de funcionar”<sup>33</sup>. Además se destaca que el proceso de la comunicación, los elementos y acontecimientos son dinámicos, están en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos, sin ser estáticos ni descansar.<sup>34</sup>

En el proceso de comunicación, se deben considerar cuáles son los elementos dinámicos que lo componen. Aristóteles afirmaba la presencia de tres elementos fundamentales: el orador, el discurso y el auditorio<sup>35</sup>. En la comunicación de hoy se habla por lo menos de tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino. La fuente que puede ser un individuo o una organización de comunicación; el mensaje que puede presentarse como la tinta impresa en el papel, las ondas de sonido en el aire en forma de impulsos electromagnéticos, el movimiento de la mano, una bandera en el aire o cualquier otra señal capaz de ser interpretada significativamente. Mientras que el destino puede ser un individuo que escucha, ve o lee o el público de una conferencia, los pertenecientes a un grupo particular al que se denomina público masivo.<sup>36</sup>

### **2.1.2.1 Elementos del proceso**

En el libro “El proceso de la Comunicación, Introducción a la teoría y a la práctica”, su autor David K. Berlo se refiere a más elementos o componentes del proceso de comunicación, estos son la fuente, emisor

---

<sup>32</sup> Díez, Francisco; Tapia, Gachi. (1999). “Herramientas para trabajar en mediación”. Ed. Paidós. Argentina. P. 29.

<sup>33</sup> Citado en Mc. Entee. Eileen. (1990). “Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno”. Ed. McGraw-Hill. México. P. 40.

<sup>34</sup> Berlo, David. (1969). “El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica”. Ed. EL Ateneo. Argentina. P. 14.

<sup>35</sup> *Ibíd.* P. 17.

<sup>36</sup> Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). “La comunicación humana”. Ed. McGraw-Hill. México. P. 3.

(codificador), el mensaje, el código, el receptor (decodificador), el canal, el contexto, el ruido y la retroalimentación.<sup>37</sup>

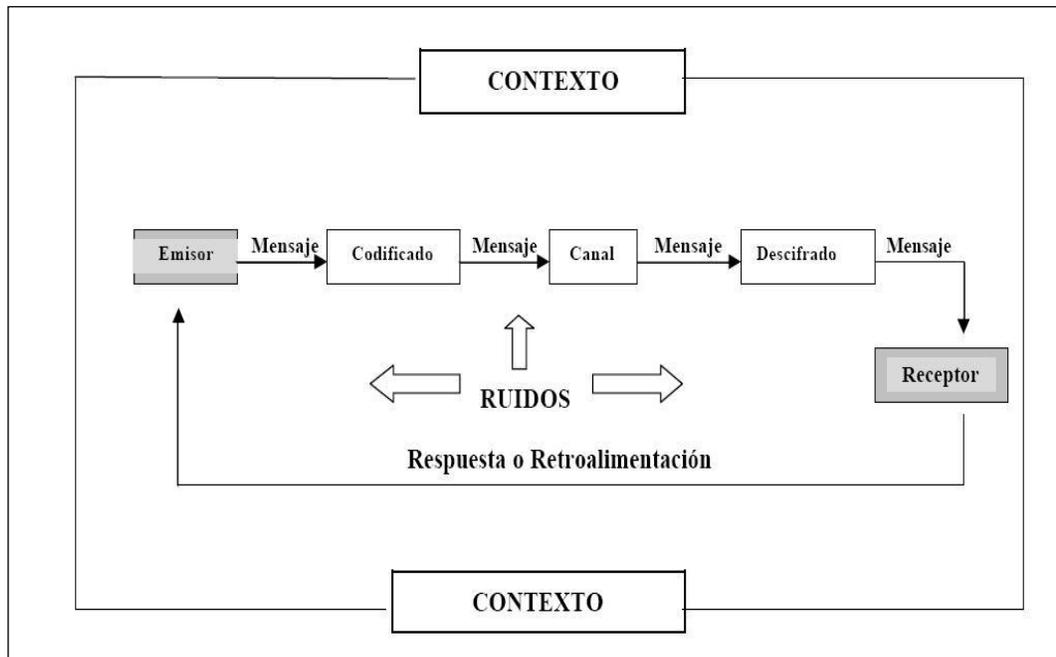


Diagrama nº 2: Elementos de comunicación.<sup>38</sup>

- **Fuente:** Corresponde a una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para comunicar. Es el lugar de donde emana la información o nace el mensaje primario, los datos, el contenido que se enviará. En términos psicológicos, la fuente trata de producir un estímulo.<sup>39</sup>
- **Emisor o codificador:** “Es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje”.<sup>40</sup> A partir de esto, se deduce que el emisor o codificador elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. Se infiere entonces, que la

<sup>37</sup> Berlo, David. (1969). “El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica”. Ed. El Ateneo, Argentina. P 33-56.

<sup>38</sup> Fuente: Berlo, David. (1969). “El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica”.

<sup>39</sup> *Ibíd.* P. 19.

<sup>40</sup> *Ibíd.* P. 18.

codificación es la transformación de un pensamiento o un sentimiento en códigos verbales (lenguaje, palabras, gráficos), para – verbales (tono de voz, sonidos, etc) y no verbales (gestos, contacto visual, posturas, conductas diversas) y su correspondiente organización dentro de un mensaje.

- **Mensaje:** Corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma como una aseveración oral, un comentario escrito, una expresión facial o alguna actividad no verbal.<sup>41</sup> También se reconoce como “el producto físico verdadero del emisor o codificador y su estructura debe estar compuesta por un código, un contenido y un tratamiento del mensaje”<sup>42</sup>.

- El código: Es “un sistema de significado común para los miembros de una cultura o subcultura”.<sup>43</sup> Cada cultura tiene su propio conjunto de reglas respecto a su sistema de signos y símbolos y éste se utiliza para llegar de manera adecuada al receptor.

- El contenido: son las ideas que constituyen el mensaje; es lo que se comunica, este contenido es el “material del mensaje” el cual puede traer un conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor para que sean transmitidos al receptor. La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido.<sup>44</sup>

- El tratamiento: “Son las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el

---

<sup>41</sup> López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Franco. (1995). “Introducción a la psicología de la comunicación”. Ed. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile P. 95.

<sup>42</sup> *Ibíd.* P. 30.

<sup>43</sup> Fiske, John. (1985). “Teoría de la Comunicación, en Introducción al estudio de la comunicación”. Ed. Herder. España. P. 1-17.

<sup>44</sup> Berlo, David. (1969). “El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica”. Ed. El Ateneo. Argentina. P. 47.

contenido. Es entonces, la elección de un estilo o modo de decir las cosas, con el objetivo de facilitar la comprensión del mensaje, debido a la probabilidad de que, si el lenguaje es inapropiado, el contenido de ideas puede no tener significado para el receptor”.<sup>45</sup>

• **Receptor o decodificador:** Es la persona o el grupo de personas a quien o a quienes se dirige el mensaje. Es el destinatario o la audiencia objetivo de la comunicación y todo aquel que capte el mensaje. Es el destinatario o la audiencia objetivo de la comunicación y todo aquel que capte el mensaje. Al igual que el emisor, el receptor cuenta con capacidades para decodificar el mensaje y responder a la comunicación, entre ellas están.<sup>46</sup>

- Habilidades comunicativas: implican oír, procesar información, leer, escribir, hablar, etc.

- Conocimientos: sobre el tema, la gente, la situación o sobre sí mismo.

- Actitudes: para juzgar a la fuente y al emisor, el tema, la situación.

- Sistema social: grupo al que se pertenece; región o país en donde han vivido emisor y receptor.

• **Canal:** “Es simplemente el recurso físico por medio del cual se transmite la señal”<sup>47</sup> En un sentido más amplio, es el medio a través del cual se transmite la información – comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*

<sup>46</sup> *Ibíd.* P. 34-43.

<sup>47</sup> Fiske, John. (1985). “Teoría de la Comunicación, en Introducción al estudio de la comunicación”. Ed. Herder. España. P. 1-17.

conocido como “el medio físico – ambiental que hace posible la transmisión de una información o de un mensaje”.<sup>48</sup>

Los canales se pueden clasificar en tres categorías: verbales, para verbales y conductuales.<sup>49</sup>

- Verbales: El lenguaje, las palabras, habladas o escritas, la jerga, etc.
- Para-verbales: El tono de voz, volumen, el ritmo, las inflexiones que utilizamos al hablar, los sonidos que emitamos (por ejemplo: imitando el ruido del viento)
- Conductuales: Son los gestos, posturas (manos en la cintura, brazos cruzados), contacto visual (la “forma” en que se mira cuando alguien sorprende a otra persona haciendo algo incorrecto; o la “forma” de mirar a una persona que inspira respeto, etc.), la distancia entre el emisor y el receptor; los olores o fragancias que se utilizan para dar fuerza al mensaje; la estructura y color de papel donde se escribe, etcétera.
- Otros ejemplos de canales son: cualquier medio impreso, como una carta, un póster o cualquier otro medio electrónico, como la televisión, la computadora, la máquina fax, etcétera.<sup>50</sup> Cuando los canales o medios que se utilizan impactan en alguna forma uno o más de los sentidos del receptor, se está posibilitando que la comunicación se produzca, o sea que el receptor comprenda lo que el emisor ha transmitido y emita una

---

<sup>48</sup> Ricci Bitti Pio E.; Zani, Bruna. (1990) “La comunicación como proceso social”, Ed. Grijalbo, México. P. 41.

<sup>49</sup> González, José Francisco. (1998). “Lenguaje Corporal. Claves de la comunicación no verbal” Ed. Edimat. Libros S.A. España. P. 5-8.

<sup>50</sup> Mc. Entee, Eileen. (1990). “Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno”. Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores. México. P. 41.

respuesta. Mientras más canales se utilicen para transportar un mensaje, es más probable que la comunicación sea exitosa.<sup>51</sup>

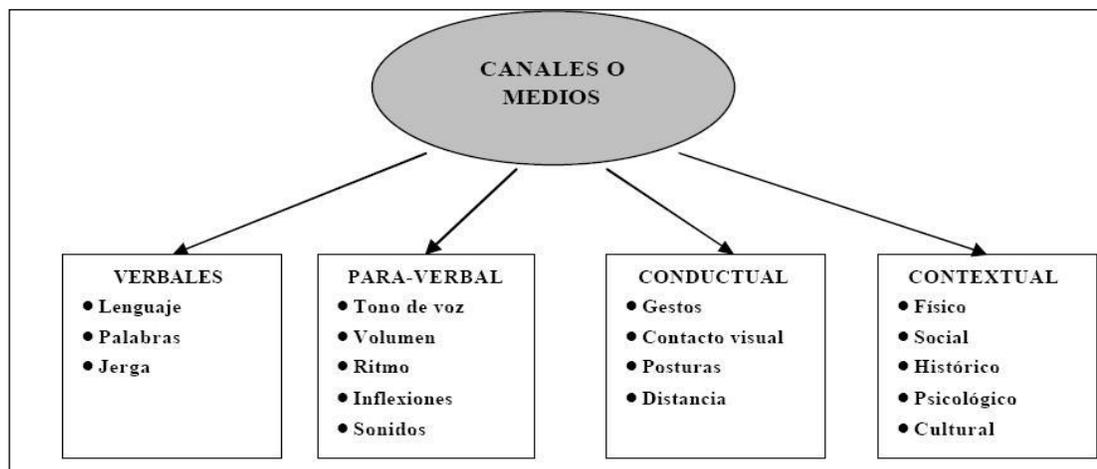


Diagrama n° 3: Tipos de canales o medios.<sup>52</sup>

• **Contexto:** Marinés Suares en su obra “Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas” considera que el contexto es también un canal de comunicación. Son las condiciones o medios en que ocurre la comunicación, que incluye lo que antecede y lo que va después de lo que se dijo. El contexto da una pauta de cómo se debe entender lo que se dice.<sup>53</sup>

Los contextos de comunicación pueden ser:<sup>54</sup>

- Físicos: Lugar, condiciones ambientales, distancia entre las partes, hora, distribución de asientos, etc.
- Sociales: Naturaleza de las relaciones que existen entre las partes; familiares, amigos, conocidos, colegas de trabajo, socios, extraños, etc.

<sup>51</sup> González, José Francisco. (1998). “Lenguaje Corporal. Claves de la comunicación no verbal”. Ed. Edimat Libros S.A. España. P. 5-8.

<sup>52</sup> Fuente: González, José Francisco. (1998). “Lenguaje Corporal. Claves de la comunicación no verbal”.

<sup>53</sup> [www.hekal.edu.pe/articulos/4\\_COMUNICACIONES\\_ARG.pdf](http://www.hekal.edu.pe/articulos/4_COMUNICACIONES_ARG.pdf) martes 19 de octubre, 2010.

<sup>54</sup> Verderber, Rudolph; Verderber, Kathleen. (2005). “¡Comunícate!”. Ed. Internacional Thomson Editores. México. P. 5-6.

- Históricos: Son los antecedentes que tienen las personas en sus comunicaciones y que influyen en el entendimiento del mensaje que se desea transmitir.
- Psicológicos: Estados de ánimo, sentimientos, etc. que tienen las partes en el momento que se efectúa la comunicación.
- Culturales: Son creencias, valores y normas que tienen un grupo de gente.

• **Ruido:** “Es cualquier distorsión del significado que ocurre en el proceso de comunicación que no es intencional de la fuente pero que afecta a la recepción del mensaje en su destino”.<sup>55</sup>

Ejemplos de distorsiones son el sonido en la conversación o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor. Los ruidos pueden ser externos (miradas, sonidos o cualquier otro estímulo del ambiente que distraiga la atención de la gente), internos (pensamientos o sentimientos: temor, falta de atención, prejuicios, creencias, valores, etc.) o semánticos (idioma empleado, palabras, o frases poco claras que inhiben la precisión del mensaje para el receptor).<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Fiske, John. (1985). Teoría de la Comunicación, en “Introducción al estudio de la comunicación”. Ed. Herder. España. P. 1-17.

<sup>56</sup> Verderber, Rudolph; Verderber, Kathleen. (2005). “¡Comunícate!”. Ed. Internacional Thomson Editores. México. P. 7.

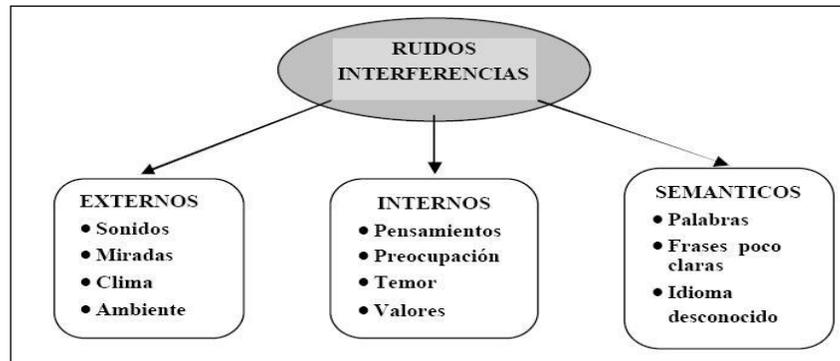


Diagrama n° 4: Tipos de ruidos en la comunicación<sup>57</sup>.

• **Retroalimentación o feedback:** “Es la transmisión de la reacción del receptor hacia el emisor”.<sup>58</sup> Este elemento es clave porque genera la interacción o transacción entre el emisor y el receptor, ya que ambas partes se aseguran de que el mensaje fue recibido y compartido; de esta manera se produce la interactividad del proceso comunicativo siempre y cuando se reciba una respuesta sea deseada o no. Si no hay retroalimentación, entonces solo hay información y no comunicación. Rudolph Verderber y Kathleen Verderber manifiestan que la retroalimentación es la respuesta al mensaje, además indica a la persona que envía el mensaje la manera en que éste ha sido escuchado, visto y comprendido. Si las respuestas verbales y no verbales del receptor indican al emisor que el mensaje no se captó, entonces, el emisor puede intentar una manera diferente de codificar el mensaje para hacerlo más claro a fin de que sea entendido conforme lo siente y piensa el emisor.<sup>59</sup>

Stephen P. Robbins afirma que “la retroalimentación es el control para saber si hemos logrado transmitir nuestros mensajes de

<sup>57</sup> Fuente: Basado en “¡Comunícate!” (2005) de Rudolph F. Verderber, Kathleen S. Verderber.

<sup>58</sup> Fiske, John. (1985). “Teoría de la Comunicación, en Introducción al estudio de la comunicación”. Ed. Herder. España. P. 1-17.

<sup>59</sup> Verderber, Rudolph. (2005). “¡Comunícate!”. Ed. Internacional Thomson Editores. México. P. 7-8.

acuerdo con el propósito original. Determina si ha habido comprensión”<sup>60</sup>

En el proceso de comunicación humana la retroalimentación constituye un factor que ayuda a aumentar la fidelidad al transmitir los mensajes, puesto que permite que la fuente, a partir de las respuestas del receptor, controle y precise sus mensajes para lograr su propósito original.<sup>61</sup>

### 2.1.3 Funciones de la Comunicación Humana

Los seres humanos se comunican porque desean obtener información acerca de algo, brindar información o intercambiar ideas. También para cumplir con ciertas obligaciones sociales. Se comunican por necesidad, por gustos, por simple curiosidad, por interés o porque se desea coordinar acciones y llevar a cabo un proyecto. Eileen McEntee, en su obra “Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno” dice que las funciones de la comunicación son muchas, las clasifica en dos grandes grupos: expresivas y utilitarias las cuales se clasifican en dos más, informativas y persuasivas. En la figura 5, se proporciona algunos ejemplos de las funciones de la comunicación.<sup>62</sup>

EXPRESIVAS	UTILITARIAS	
	INFORMATIVAS	PERSUASIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saludar</li> <li>• Felicitar</li> <li>• Desahogarse</li> <li>• Sentirse a gusto</li> <li>• Pedir disculpas</li> <li>• Expresar emociones</li> <li>• Gozar la compañía de alguien</li> <li>• Compartir vivencias</li> <li>• Compartir sentimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir información, dar información</li> <li>• Intercambiar ideas</li> <li>• Organizarse para llevar a cabo alguna acción</li> <li>• Compartir sentimientos y opiniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extender una invitación</li> <li>• Negociar</li> <li>• Organizarse para llevar a cabo alguna acción</li> <li>• Compartir sentimientos y opiniones.</li> </ul>

Tabla nº 1: Ejemplos de funciones de la comunicación.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> Robbins, Stephen P. (1994). “Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones”. Ed. Prentice Hall. México P. 342.

<sup>61</sup> López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti Franco. (1995). “Introducción a la psicología de la comunicación”. Ed. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile. P. 100-101.

<sup>62</sup> Mc Entee, Eileen. (1996). “Comunicación Oral para el Liderazgo en el mundo moderno”. Ed. McGraw Hill. México. P. 6 -7-15.

<sup>63</sup> Fuente: Eileen Mc Entee. (1996) “Comunicación Oral para el Liderazgo en el mundo moderno”.

## 2.1.4 Modelos de Comunicación

### 2.1.4.1 Modelo de Shannon y Weaver

Shannon y Weaver eran dos ingenieros electrónicos que trabajaban para la Bell Telephone Company, en 1948 lanzaron una teoría matemática de la comunicación. “Gran parte de la terminología que utilizaron procede de los sistemas de comunicación electrónica y se aplica a la comunicación humana”.<sup>64</sup> Para ambos lo que les importa es la calidad de información que transmitan y no el contenido de ésta. Es por esto que Shannon se basa en la Teoría Matemática, cálculo de probabilidades, estadística, etc. Sus estudios se centran en el campo de las telecomunicaciones.<sup>65</sup> Los objetivos de este modelo son:<sup>66</sup>

- Mejorar la velocidad en la creación y transmisión de los mensajes.
- Mejorar la capacidad de los canales de comunicación
- Codificación eficaz de los mensajes, que evite la ambigüedad y los ruidos entre el emisor y el receptor.

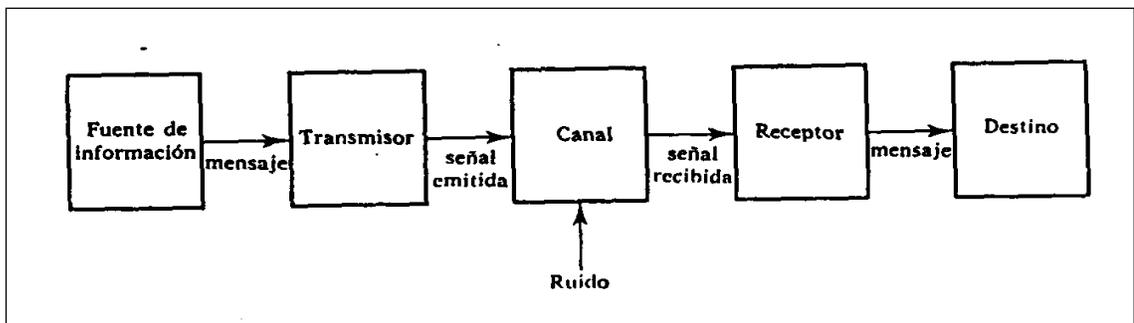


Diagrama nº 5: Modelo de Shannon y Weaver.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Ellis, Richard; Ann, McClintock. (1993). “Teoría y práctica de la comunicación humana”. Ed. Paidós Ibérica S.A. España. P.100.

<sup>65</sup> Basado en Bateson, Gregory. (2005). “La nueva Comunicación”, segunda edición. Ed. Kairos. Barcelona. España. P.16

<sup>66</sup> Gil Gil Juárez, Adriana; Guarné, Blai; López, Daniel; Rodríguez Giralt, Israel; Vítors, Anna. (2005). “Tecnologías sociales de la comunicación”. Ed. UOC. España. P.146.

<sup>67</sup> Fuente: Alejandro López, Andrea Parada, Franco Simonetti (1995) “Introducción a la psicología de la comunicación”.

Shannon propone un esquema del sistema general de comunicación enfocada a los mismos medios para utilizar de manera más efectiva los canales de comunicación, tanto en su velocidad como en su capacidad a la hora de comunicar, de tal modo que asume este modelo como “un proceso lineal en el cual se envía un mensaje directa e intencionalmente por medio de un transmisor a un receptor y es recogido y entendido por el receptor del mensaje”.<sup>68</sup> En este proceso lineal se distinguen la fuente de información, transmisor, canal y fuente de interferencia, receptor y el destino. “En este modelo los términos *transmisor* y *receptor* se refieren a los instrumentos usados en el proceso de transmisión, por ejemplo la voz y la fuente de información que produce un mensaje (la palabra en el teléfono), el oído humano, el teléfono, cartas enviadas por correo, etc.”<sup>69</sup>.

Para que este proceso lineal de comunicación funcione todos los componentes deben ser efectivos (siguiendo con el ejemplo del teléfono) tanto el emisor, que transforma el mensaje en señales (el teléfono transforma la voz en oscilaciones eléctricas), como el canal, que es el medio utilizado para transportar las señales (cable telefónico), el receptor, que construye el mensaje a partir de señales, y el destino, que es la persona (o la cosa) a la que se envía el mensaje.<sup>70</sup>

“Durante la transmisión, las señales pueden ser perturbadas por ruido (chillido en la línea), dando lugar a distorsiones del mensaje”.<sup>71</sup> En cada una de las etapas del proceso lineal comunicativo se puede producir tres niveles de problemas para el estudio de este: los técnicos, semánticos y de efectividad.

---

<sup>68</sup> Gil Gil Juárez, Adriana; Guarné, Blai; López, Daniel; Rodríguez Giralt, Israel; Vítóres, Anna. (2005). “Tecnologías sociales de la comunicación”. Ed. UOC. España. P. 101.

<sup>69</sup> *Ibíd.*

<sup>70</sup> Basado en Bateson, Gregory. (2005). “La nueva Comunicación”, segunda edición. Ed. Kairos. España.

<sup>71</sup> Ellis Richard; McClintock, Ann. (1993). “Teoría y práctica de la comunicación humana”. Ed. Paidós Ibérica S.A. España. P. 102.

## Tres niveles de problemas en el estudio de la comunicación <sup>72</sup>

- Nivel A: Problemas Técnicos. Nivel de exactitud de transmisión de los símbolos.
- Nivel B: Problemas Semánticos. Nivel de precisión con que se transmiten los símbolos.
- Nivel C: Problemas de efectividad. Nivel de efectividad en el destinatario.

El proceso lineal que caracteriza al modelo de Shannon y Weaver donde sus componentes, además de estar en forma lineal, también están en secuencia y lógica. De esta manera, se demuestra que se tiene “el modelo aristotélico más dos elementos agregados: el transmisor que envía el mensaje original y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario”.<sup>73</sup>

El modelo comunicacional de Shannon y Weaver se basa en un sistema de comunicación que tiene los siguientes elementos:<sup>74</sup>

- **Fuente de Información:** selecciona el mensaje deseado de un conjunto de mensajes posibles.
- **Transmisor:** transforma o codifica esta información en una forma apropiada al canal.
- **Señal:** mensaje codificado por el transmisor
- **Canal:** medio a través del cual las señales son transmitidas al punto de recepción.
- **Fuente de ruido:** conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas por la fuente de información que afectan a la señal.

---

<sup>72</sup> Fiske, John. (1985). “Teoría de la Comunicación, en Introducción al estudio de la comunicación”, España, Ed. Herder. P. 1-17.

<sup>73</sup> Berlo, David. (1990). “El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica”. Ed. El Ateneo. Argentina. P. 17.

<sup>74</sup> López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti, Franco. (1995). “Introducción a la psicología de la comunicación”. Ed. Universidad Católica de Chile. Chile. P.63

Pueden consistir en distorsiones del sonido (radio, teléfono), distorsiones de la imagen (t.v), errores de transmisión (telégrafo), etc.

- **Receptor:** decodifica o vuelve a transformar la señal transmitida en el mensaje original o en una aproximación de éste haciéndolo llegar a su destino.

Como consecuencia del modelo de Shannon y Weaver, hay una variedad de aspectos que pueden interferir en el modelo que no necesariamente están incluidos en él. Entre estos, el concepto de canal sobrecargado en que “literalmente se envían demasiadas señales al mismo tiempo, quedando el canal sobrecargado e incapaz de trabajar de forma efectiva con los mensajes enviados”<sup>75</sup>.

Otro aspecto es la redundancia. Para evitar la sobrecarga del canal se aseguran la existencia de suficientes canales utilizables a la vez para captar la totalidad de señales enviadas. Sin embargo, si se crean suficientes canales redundantes en el sistema, en teoría se aseguraría que nunca habrá una sobrecarga y esto aumenta la probabilidad de que se reciba el mensaje transmitido. “Si aumentamos la fuerza y claridad de una señal más allá del nivel estrictamente necesario, la fuerza o claridad será redundante, pero aumentará la posibilidad de que la señal transmitida será recibida”<sup>76</sup>.

El concepto de entropía es aplicado de forma diferente en la comunicación humana por Shannon y Weaver. En la teoría de la comunicación se utiliza para describir información impredecible e inesperada en el contexto en que aparece. “Al enfrentarnos con información entrópica, hay más posibilidades de elección para decidir cómo descodificar el mensaje (...) o sea hay más posibilidades de

---

<sup>75</sup> Ellis Richard; McClintock, Ann. (1993). “Teoría y práctica de la comunicación humana”. Ed. Paidós Ibérica S.A. España. P. 103.

<sup>76</sup> *Ibíd.* P. 104.

descodificarse en forma distinta de la esperada por el emisor del mensaje”<sup>77</sup>.

#### 2.1.4.2 Modelo de Wilbur Schramm

Schramm intentó desarrollar el paradigma de Shannon mediante la aplicación de sus conceptos a los procesos de la comunicación humana. En primer lugar introduce algunos conceptos como los de “codificador”, “decodificador”, “retroalimentación” y “campo de experiencia”. Con esto se propone superar el carácter unilateral dado a la comunicación, al plantear la posibilidad de que el proceso reoriente su rumbo mediante el concepto de retroalimentación. Replantea el enfoque del receptor al introducir el elemento del campo de experiencia, definido como aquel conjunto de experiencias culturales y sociales adquiridas a lo largo de la actividad cotidiana, que permiten a cada persona determinar su conducta en cada ocasión. Este elemento es el fundamento de toda actividad comunicacional, ya que si la fuente y el destinatario no comparten el mismo conjunto de conocimientos y experiencias, no hay comunicación posible. Sólo las referencias comunes permiten traducir, comprender o interpretar los mensajes (Schramm 1955).<sup>78</sup>

Enemigo de la psicología conductista, Schramm expresa que la comunicación es un proceso social donde la información siempre es bidireccional y no es posible que tenga un efecto único. Por eso perfecciona el concepto de **retroalimentación** –o feedback- que necesariamente implica respuesta de parte del receptor. La comunicación es lo que la gente hace –dice el sociólogo- y, cuando se estudia a la comunicación, se estudia a la gente.

El primer modelo que propone Schramm se refiere a la comunicación humana interpersonal en el que se aprecian las funciones específicas de

---

<sup>77</sup> *Ibíd.* P. 107.

<sup>78</sup> Otero, Edison. (2004). “Teorías de la Comunicación”. Ed. Universitaria. Chile. P. 118-119.

cada uno de los elementos: la fuente como comunicador-cifrador, el mensaje-señal y el destino como perceptor-descifrador.<sup>79</sup>

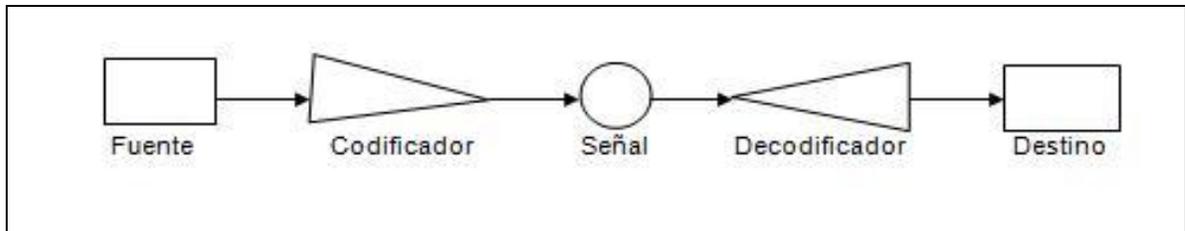


Diagrama n° 6: Primer modelo Schramm.<sup>80</sup>

Schramm toma como punto de partida para explicar su esquema los tres elementos esenciales en el proceso comunicativo<sup>81</sup>:

- La fuente: persona u organización informativa.
- El mensaje: cualquier señal cuyo significado pueda interpretarse.
- El destino: persona, grupo, auditorio, público perceptor.

La fuente emite un mensaje cifrado o elaborado por un comunicador, este mensaje se dirige y envía a un perceptor o descifrador, quien representa el destino del mensaje o de la señal emitida. Pasos que se siguen para lograr la forma más simple de comunicación entre dos individuos.<sup>82</sup>

En su segundo modelo, Schramm adaptó los elementos de la teoría de Shannon y Weaver e integra un aspecto más en el proceso, el campo de la experiencia común entre emisor y receptor que es el mensaje. Esto significa que, “para cifrar o descifrar un mensaje, se parte del cúmulo de experiencias de información sobre algo; y mientras más cercanos o

<sup>79</sup> Rodríguez, Abelardo. (2002). “Logo ¿Qué?”, segunda edición. Ed. Universidad Iberoamericana. México. P. 124.

<sup>80</sup> Fuente: Carlos Fernández Collado y Gordon Dahnke. (1988). “La comunicación humana”.

<sup>81</sup> Rodríguez, Abelardo. (2002). “Logo ¿Qué?”, segunda edición. Ed. Universidad Iberoamericana. México. P. 124.

<sup>82</sup> *Ibíd.* P. 125.

comunes sean los campos de experiencia del comunicador y el perceptor, más eficaz será la comunicación”.<sup>83</sup>

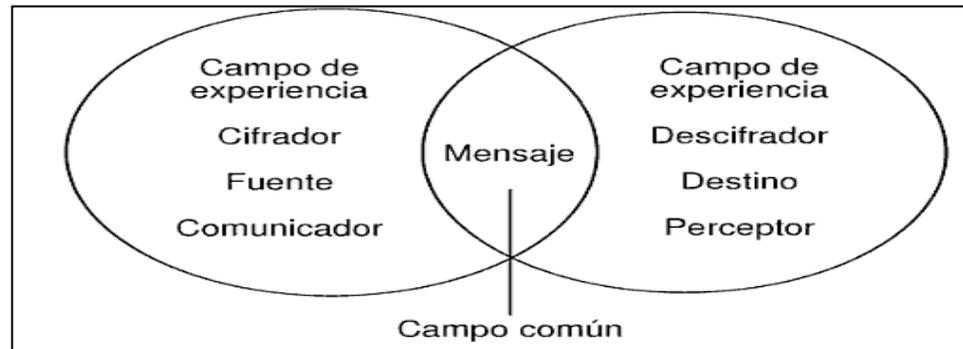


Diagrama nº 7: Segundo modelo Schramm.<sup>84</sup>

Schramm afirma que si una persona puede comunicar y recibir, entonces es comunicador y perceptor en sí mismo. “En la comunicación entre dos individuos el papel de comunicador le corresponde al primero que emite el mensaje, si el preceptor capta y responde el mensaje, la comunicación se convertirá en un proceso dialéctico”.<sup>85</sup>

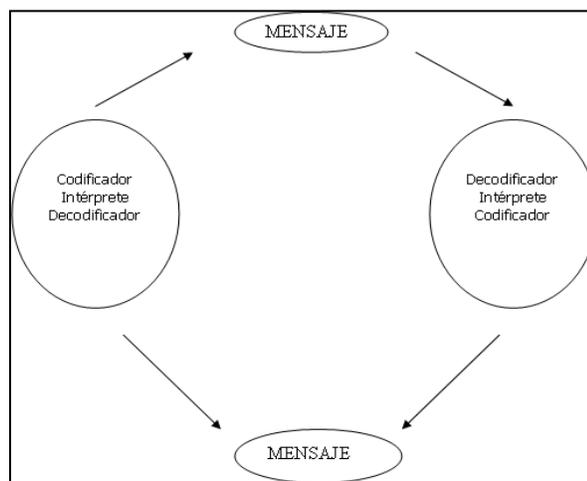


Diagrama nº 8: Tercer modelo Schramm.<sup>86</sup>

<sup>83</sup> Ibíd. P. 126.

<sup>84</sup> Fuente: Carlos Fernández, Collado, y Gordon Dahnke. (1988). “La comunicación humana”.

<sup>85</sup> Rodríguez, Abelardo. (2002). “Logo ¿Qué?”, segunda edición. Ed. Universidad Iberoamericana. México. P. 127.

<sup>86</sup> Fuente: Carlos Fernández, Collado, y Gordon Dahnke. (1988). “La comunicación humana”.

El siguiente modelo propuesto por Schramm presenta el mismo modelo de comunicación de retorno o respuesta del mensaje, sin embargo, se cifra un mensaje y antes de transmitirlo se corrige, como por ejemplo cuando escribimos algo y lo cambiamos de estilo; o si se corrigen fallas de ortografía o sintaxis; o cuando modulamos la voz para dar el tono adecuando antes un error de pronunciación.<sup>87</sup>

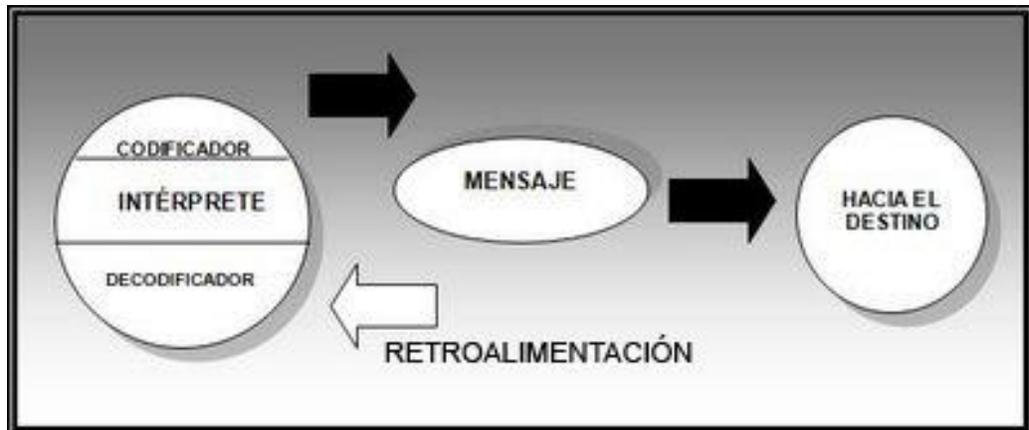


Diagrama n° 9: Cuarto modelo Schramm<sup>88</sup>.

Los modelos de Schramm presentados hasta ahora se refieren a una comunicación interpersonal o de grupo en la que existe un aspecto muy importante, la comunicación de retorno (feed back).<sup>89</sup>

En su libro “Mecanismos de la comunicación. Procesos y efectos de la comunicación colectiva” Schramm plantea un modelo para representar la comunicación colectiva, el cual se conoce como Tuba de Schramm, “este modelo permite ver el proceso en el cual de esa multiplicidad de mensajes, el perceptor selecciona los que menor esfuerzo le ocasionan para percibir su significado, los que más llaman su atención y más despiertan necesidades de su personalidad; y los que mejor respetan el conjunto de normas de grupo y valores, ya que el perceptor es parte de

<sup>87</sup> Rodríguez, Abelardo. (2002). “Logo ¿Qué?”, segunda edición. Ed. Universidad Iberoamericana. México. P. 127.

<sup>88</sup> Fuente: Carlos Fernández, Collado, y Gordon Dahnke. (1988). “La comunicación humana”.

<sup>89</sup> *Ibíd.*

un grupo social determinado”.<sup>90</sup> Schramm simboliza en una *tuba* - ver figura - el proceso de comunicación diciendo que solo ciertos sujetos reciben los mensajes. Estos son los líderes de opinión, es decir, personas que por su acercamiento a los centros de poder, su interés, conocimientos y credibilidad, forman la opinión pública. No siempre son los mismos. Depende del tema y su dominio sobre el mismo. Son mediadores entre el origen de la información y la gente y por ello el público los escucha y les cree.<sup>91</sup>

En este modelo de “tuba”, la comunicación funciona cuando la fuente o emisor produce una señal después de haber procedido a una codificación de su mensaje. Este mismo proceso debe operar a la inversa, es decir, a nivel de receptor que procede a una decodificación del mensaje transmitido por la señal en función de su experiencia o de su conocimiento personal.

Con relación a la retroalimentación, para Schramm es instantáneo: “la codificación y la decodificación se hacen casi simultáneamente; estas operaciones se adornan con una interpretación de los mensajes emitidos”.<sup>92</sup> La Idea de Schramm es que la esencia de la comunicación radica en la sintonización recíproca del receptor y el emisor para un determinado mensaje. La comunicación requiere siempre, por lo menos, tres elementos: fuente-mensaje-destino.

Además de plantear que en este modelo se trabaja con líderes de opinión, el otro aporte se relaciona con el concepto de retroalimentación o Feed-back. La única forma de saber si la propuesta comunicacional está siendo bien recibida por el destinatario es a través de la retroalimentación que ellos entreguen, el feed-back permite saber cómo

---

<sup>90</sup> *Ibíd.* P. 129.

<sup>91</sup> [www.cup.edu.ar/res/File/.../IntroduccionALosEstudiosDeLaComunicacion.doc](http://www.cup.edu.ar/res/File/.../IntroduccionALosEstudiosDeLaComunicacion.doc) lunes 29 de noviembre, 2010.

<sup>92</sup> [www.oficinappc.ucr.ac.cr/.../Modelos\\_Comunicacion\\_Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/.../Modelos_Comunicacion_Humana.pdf) martes 30 de noviembre, 2010.

son interpretados los mensajes y si son aceptados o no por el destinatario.

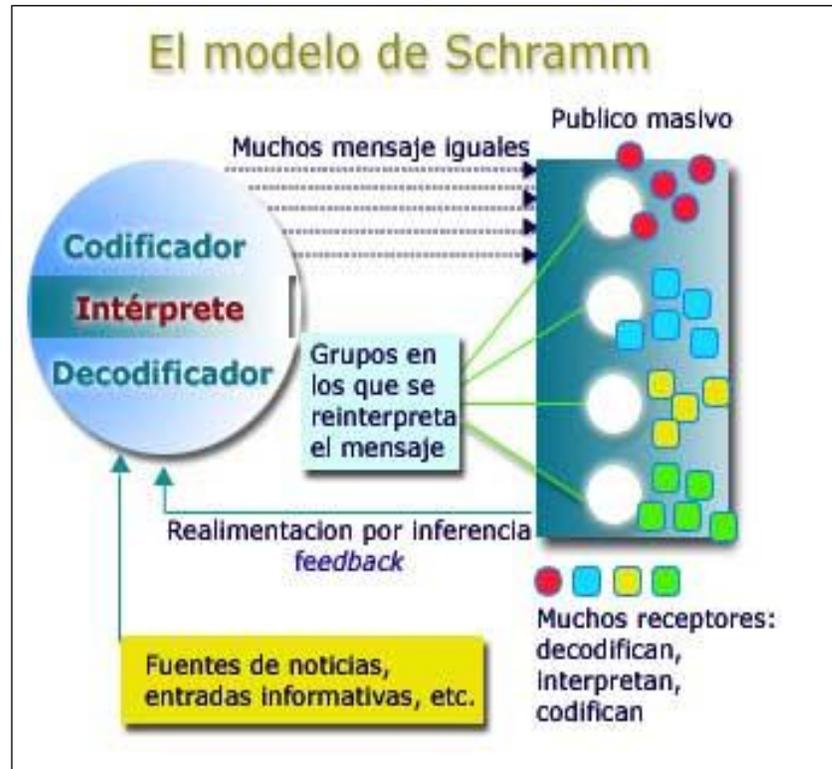


Diagrama nº 10: Modelo Tuba de Schramm.<sup>93</sup>

## 2.1.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 2.1.5.1 Definición

En el libro “La comunicación en las Organizaciones”, Horacio Andrade señala que la comunicación organizacional se puede entender de tres maneras distintas. En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Segundo, es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. Finalmente, puede entenderse como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y

<sup>93</sup>Fuente: Carlos Fernández, Collado, y Gordon Dahnke. (1988). “La comunicación humana”.

agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.<sup>94</sup>

La comunicación en la empresa es también conocida como Comunicación Organizacional. Ésta corresponde a un conjunto de mensajes que la empresa proyecta a un público determinado con el fin de dar a conocer su misión. Las prácticas comunicacionales de la empresa se pueden dividir en dos: comunicación interna y comunicación externa.<sup>95</sup>

- **Comunicación externa:** “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”<sup>96</sup>.
- **Comunicación interna:** “Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.<sup>97</sup> Por lo tanto, la comunicación interna es la sangre de la organización y por comunicación se debe entender que es la que mantiene informado

---

<sup>94</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 11-12.

<sup>95</sup> *Ibíd.* P. 12.

<sup>96</sup> *Ibíd.*

<sup>97</sup> *Ibíd.*

al trabajador de los temas que le interesa, además, le facilita la participación y el debate de los problemas y toma de decisiones.

Si bien en los últimos años la comunicación organizacional se ha asociado a comunicación interna es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización -independiente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas.<sup>98</sup>

Entre las múltiples definiciones de comunicación hay que hacer una diferenciación con el concepto de información. En este sentido, se toma en cuenta la distinción hecha por Dimitri Weiss, en 1971 y que Annie Bartoli cita en su libro “Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada” según la cual “la información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consiste en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros”<sup>99</sup>. De esta manera, en la información el papel más activo corresponde al emisor y se produce en un solo sentido (emisor a receptor), mientras que en el proceso de comunicación, los roles de emisor y receptor se intercambian en el mismo proceso, produciendo una retroalimentación con la información en este caso dentro de una organización.

Luego de definir básicamente el proceso comunicativo que se practica a diario, se puede hablar de las prácticas comunicacionales que ejerce una

---

<sup>98</sup> *Ibíd.* P. 13.

<sup>99</sup> Bartoli, Annie. (1992). “Comunicación y Organización: La Organización comunicante y la Comunicación organizada”. Ed. Paidós. España. P. 69.

empresa. Según Bartoli, la organización está afectada en distintos niveles:<sup>100</sup>

Por información:

- Como emisora de mensajes hacia adentro o hacia afuera;
- Como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o de adentro.

Por comunicación:

- Como vector de intercambios interactivos con su medio (clientes);
- Como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal.

Bartoli también plantea que la organización no es simplemente cualquier grupo de personas que coinciden en un determinado lugar y momento, para ella sus características son:<sup>101</sup>

- Tiene una finalidad conocida por todos los miembros del grupo
- Distribuye roles y tareas a realizar
- Existe una división de la autoridad y el poder formal
- Su duración es indeterminada (misión permanente) o de acuerdo a un objetivo en particular
- Posee un sistema de comunicación y coordinación
- Tiene criterios de evaluación y control de resultado

Por su parte, Goldhaber define a la comunicación organizacional como “algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto, que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes,

---

<sup>100</sup> Ibíd. P. 70.

<sup>101</sup> Bartoli, Annie. (1992). “Comunicación y Organización: La Organización comunicante y la Comunicación organizada”. Edit. Paidós. España P. 18.

flujos, propósitos, dirección y medios, además se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”<sup>102</sup>

Esta definición ayuda a entender que la comunicación es una herramienta de trabajo que los miembros de una organización deben utilizar para que, en conjunto, se entiendan y logren las tareas u objetivos planteados como organización. Para comprender la comunicación dentro de las organizaciones, Goldhaber señala que hay cuatro conceptos clave: mensajes, redes, interdependencia y relaciones.<sup>103</sup>

## **2.1.5.2 Elementos de la Comunicación Interna en la Organización**

### **2.1.5.2.1 Mensajes**

Para definir este concepto Goldhaber cita a Miller quien define “información” como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema. La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje.

En comunicación organizacional, los mensajes juegan un papel preponderante, considerando que éstos se derivan de la información. Dentro de cualquier sistema es probable que exista más información (energía percibida) que la que perciben todos sus miembros. La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. Por lo tanto, los mensajes incluyen información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.<sup>104</sup>

En la comunicación organizacional, se estudia el flujo de los mensajes y este puede ser examinado según varias clasificaciones:

---

<sup>102</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). “Comunicación Organizacional”, 1ra edición. Ed. Diana. México. P. 16

<sup>103</sup> *Ibíd.*

<sup>104</sup> *Ibíd.*

La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) como cartas, conferencias, conversaciones y no verbales (no lingüísticos) como el lenguaje corporal, características físicas, conducta de contactos, indicios vocales, espacio personal, objetos, medio ambiente.<sup>105</sup>

En los receptores, se incluye tanto a las personas que se encuentran dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros, se examinan los mensajes para uso interno, y con relación a los segundos, los de uso externo. Entre los mensajes internos hay memorándum, boletines, reuniones. Entre los externos, campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc. Los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados de la organización. A su vez, los mensajes externos satisfacen las necesidades de un sistema abierto, vinculado a la organización con su público y su medio ambiente.<sup>106</sup>

Además, el flujo de mensajes tiene propósitos, esto se refiere al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como la específica función que cumple. En la obra de Goldhaber, Redding sugiere tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro del marco de una organización: De tarea, de mantenimiento y humanos. Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos, entre otros. Los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos

---

<sup>105</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). "Comunicación Organizacional", primera edición. Ed. Diana. México. P. 23-24.

<sup>106</sup> *Ibíd.* P. 24.

están dirigidos a las personas de la organización y afectan a sus actitudes, moral, satisfacción y realizaciones.<sup>107</sup>

Para completar esta definición, el autor cita a Thayer quien establece que además del propósito también existen cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar, regular, persuadir e integrar. Los mensajes para informar y para persuadir pueden incluirse en la clasificación de Redding de mensajes de tarea; las funciones regulatorias se aproximan a los mensajes de mantenimiento; y los mensajes de integración cumplen unas funciones muy parecidas a las de los mensajes humanos.<sup>108</sup>

#### 2.1.5.2.2 Flujos de Comunicación

Los flujos de comunicación se refieren a la interacción entre individuos y cómo se comunican entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación.<sup>109</sup> Además, Martínez y Nosnik en su libro “Comunicación Organizacional. Práctica, Manual gerencial” agregan que la forma en que se transmite la información o los mensajes puede ser a través de canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontalmente o verticalmente en la pirámide jerárquica, también de manera circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.<sup>110</sup>

Los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes formales e informales.

- **Redes formales:** Los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama. “Estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal

---

<sup>107</sup> *Ibíd.* P. 26.

<sup>108</sup> *Ibíd.*

<sup>109</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 79.

<sup>110</sup> Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham. (2001). “Comunicación organizacional. Práctica, Manual gerencial”. Ed. Trillas. México. P. 22.

dependiendo de quién inicie el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo)".<sup>111</sup>

- **Comunicación descendente:** Se utiliza para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de este tipo de comunicación es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: "quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué"<sup>112</sup>

- **Comunicación ascendente:** Es la que emana desde el subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es que la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.<sup>113</sup> "Normalmente este tipo de comunicación sirve para formular preguntas, recibir retroalimentación o hacer sugerencias (...) estos mensajes son de integración y tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados"<sup>114</sup> siempre que sean recibidos por el receptor.

- **Comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal en un mismo nivel.<sup>115</sup> Los mensajes comunicados horizontalmente están vinculados con coordinar tareas, resolver

---

<sup>111</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). "Comunicación Organizacional", 1ra edición. Ed. Diana. México. P. 28.

<sup>112</sup> Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik Abraham. (2001). "Comunicación organizacional. Práctica, Manual gerencial" Ed. Trillas, México. P. 23.

<sup>113</sup> *Ibíd.* P. 23.

<sup>114</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). "Comunicación Organizacional", 1ra edición. Ed. Diana. México. P. 29.

<sup>115</sup> Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik Abraham. (2001). "Comunicación organizacional. Práctica, Manual gerencial" Ed. Trillas. México. P. 23.

y manejar problemas, compartir información, manejar conflictos, crear afinidad entre los trabajadores.

	<b>COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>	<b>COMUNICACIÓN ASCENDENTE</b>	<b>COMUNICACIÓN HORIZONTAL (LATERAL)</b>
<b>Definición</b>	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
<b>Tipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones de trabajo</li> <li>• Lógica de trabajo</li> <li>• Procedimientos y prácticas organizacionales</li> <li>• Retroalimentación a subordinados</li> <li>• Adoctrinamiento de la cultura de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que están haciendo los subordinados</li> <li>• Problemas laborales sin resolver</li> <li>• Sugerencias para mejorar</li> <li>• Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar tareas</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Compartir información</li> <li>• Manejar conflictos</li> <li>• Crear afinidad</li> </ul>
<b>Posibles Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir/corregir errores de los empleados</li> <li>• Mayor satisfacción con el trabajo</li> <li>• Mejor estado de ánimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos</li> <li>• Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones</li> <li>• Mayor entendimiento de la misión de la organización</li> </ul>
<b>Posibles Problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes insuficientes o poco claros</li> <li>• Exceso de mensajes</li> <li>• Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia</li> <li>• Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas</li> <li>• La especialización dificulta la comprensión</li> <li>• El exceso de información desalienta los contactos</li> <li>• Las barreras físicas desalientan el contacto</li> <li>• Falta de motivación</li> </ul>

Cuadro nº 1: Tipos de comunicación formal en organizaciones.<sup>116</sup>

<sup>116</sup> Fuente: "Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones" (2005) de Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmhorst.

• **Redes informales:** La comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura organizacional y comprende toda la información no oficial que confluye entre los grupos que conforman la organización. Las redes informales son flexibles, rápidas y transmiten la información. Además sirven para controlar la conducta de los integrantes del grupo de trabajo y actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales que, generalmente las organizaciones formales no proporcionan. Como atributo negativo, estas redes de difusión son utilizadas a veces para propagar rumores falsos.<sup>117</sup>

La comunicación informal cumple con varias funciones útiles y no todos los mensajes informales son rumores. Por ejemplo:<sup>118</sup>

- **Confirmar:** Algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes formales.
- **Expandir:** La comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos.
- **Acelerar:** Con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales.
- **Contradecir:** Las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.
- **Circunvalar:** Los contactos informales en ocasiones le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.
- **Complementar:** A veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal.

---

<sup>117</sup> [www.periodismo.uchile.cl/.../organizacional/com\\_organizacional.ppt](http://www.periodismo.uchile.cl/.../organizacional/com_organizacional.ppt) Jueves 18, Agosto, 2011.

<sup>118</sup> Adler, Ronald B.; Marquardt, Elmhorst, Jeanne (2005) "Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones" Edit. Mc. Graw Hill, México. P. 21.

Muchas empresas elevan la comunicación informal a la categoría de política oficial.

Las redes informales son más veloces y con frecuencia más confiables que los canales formales. También ofrecen un atajo hacia los canales formales y hacen que la innovación sea más fácil, en ocasiones también son una forma de evitar los cauces formales. Esto explica por qué las personas que toman decisiones en las organizaciones suelen recurrir a la información verbal de los compañeros de su confianza. Los comunicadores listos no sólo dependen de los contactos informales para obtener información, sino que aprovechan las fuentes de toda la empresa.<sup>119</sup>

En las redes informales se incluye el rumor, el cual es una forma de comunicación que pocas veces se toma en consideración, pero que se encuentra presente en todas las organizaciones. El rumor surge principalmente de las necesidades básicas de los miembros de la organización de ser informados; aunque es información generalmente incompleta, viaja sin dirección alguna y todos tienen acceso a ella. Por su parte, un buen líder debe valorar los aspectos positivos y negativos del rumor, ya que le permite conocer actitudes y sentimientos de sus empleados y en caso de ser necesario, puede entregar cierta información.

El rumor se define como “Enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a otra, normalmente de boca en boca, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud”. (Allport y Postman):<sup>120</sup>

En el libro “Gestión Organizacional” de Darío Rodríguez Mancilla, se señala que el rumor aparece como una forma de compensar las

---

<sup>119</sup> Adler, Ronald B.; Marquardt, Elmhurst, Jeanne. (2005). “Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones”. Ed. Mc. Graw Hill. México. P.21.

<sup>120</sup> Bugueño, José Manuel. (2008). “La invención en el Periodismo Informativo”. Ed. UOC. España. P. 35.

comunicaciones insatisfactorias. Su origen se encuentra en la información mal comprendida o mal interpretada; en las diferencias entre la información que recibe un subsistema y la que recibe el otro, en las situaciones de alta inestabilidad que hacen temer y requerir de mayor información al personal. El rumor por consiguiente no es raro o necesariamente dañino, sólo constituye un síntoma de problemas comunicacionales graves a los que hay que buscar y encontrar pronta solución.<sup>121</sup>

#### **2.1.5.2.3 Interdependencia**

La interdependencia como elemento de comunicación en la organización surge desde el momento en que son necesarias al menos dos personas para que la organización exista, las que tienen que relacionarse entre sí y las decisiones que tomen tendrán repercusiones para el resto del grupo.

Goldhaber definió la organización como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente y la naturaleza de estas relaciones era interdependiente, debido a que todas las partes del sistema (subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Esto quiere decir que un cambio en una de las partes afectará a las otras partes del sistema.<sup>122</sup>

#### **2.1.5.2.4 Relaciones**

Este elemento de la comunicación organizacional alude a las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones. Dichas redes están conectadas por personas, lo que ocasiona el deber estudiar las

---

<sup>121</sup> Rodríguez Mancilla, Dario. (2004). "Gestión Organizacional", tercera Edición. Ed. Universidad Católica de Chile. P. 174.

<sup>122</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). "Comunicación Organizacional", 1ra edición. Ed. Diana. México. P. 30.

relaciones existentes entre ellas, ya que, de acuerdo con Thyer puede darse en tres niveles: individual, de grupo y organizacional.<sup>123</sup>

Pace y Boren (1973) utilizan el término interpersonal al referirse a las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara e identifican cuatro relaciones específicas según el número de personas implicadas:

- **Comunicaciones diádicas:** Implican la interacción de dos individuos
- **Comunicaciones seriadas:** Por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes.
- **Comunicaciones de pequeños grupos:** Implican la interacción de más de tres personas o menos de doce.
- **Comunicaciones con la asistencia de una audiencia** implican la asistencia de más de trece personas.<sup>124</sup>

Estas relaciones pueden ser amistosas y crear efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos o pueden ser hostiles y generar efectos negativos en ambos. El clima y el medio ambiente de la organización deben permitir el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la empresa.<sup>125</sup>

### 2.1.5.3 Comunicación Interpersonal

Según Blake y Haroldsen, la Comunicación Interpersonal es definida como la interacción “que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas

---

<sup>123</sup> Ibíd. P. 31.

<sup>124</sup> Ibíd.

<sup>125</sup> Ibíd. P. 63.

físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”<sup>126</sup>.

Las principales características de este tipo de actividad comunicativa son:<sup>127</sup>

- Inicialmente se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas.
- No hay un número preestablecido de participantes, por lo menos deben haber dos personas.
- El contacto previo permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un tema en común.
- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son participantes activos y los interlocutores asumen diferentes papeles.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás, un conjunto de señales para ser interpretadas.
- Al tratarse de una interacción cara a cara, los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, todo lo expresado será percibido por los demás.
- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual suele pensarse que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

De acuerdo con lo anterior, la comunicación interpersonal es “una interacción de naturaleza convencional que implica el intercambio de

---

<sup>126</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 49.

<sup>127</sup> Ibíd. P. 49-50.

información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”.<sup>128</sup>

Existen también variables que influyen en la comunicación interpersonal sobre todo en lo relacionado al contexto organizacional, éstas pueden ser:<sup>129</sup>

- **Las necesidades de comunicación:** Consiste en la coordinación eficiente con el resto de las personas que trabajan en la organización. También cada uno de los integrantes requiere contar con información que se puede agrupar en cuatro categorías:

- La primera son **las instrucciones de trabajo** ya que se precisa conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada individuo desempeña, también como se llevan a cabo las actividades y la interacción con los demás (pueden ser el grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas o inadecuadas, la forma de vestir, etcétera).
- La segunda categoría llamada **retroalimentación sobre el desempeño**, es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados, de su actuación en la empresa, no solo tienen que ver con las evaluaciones formales del desempeño que se realiza en la organización, sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores.
- En la tercera categoría **noticias** que se refieren a los informes acerca de la organización, también compañeros, entorno, mercado, productos y campo profesional, permitiendo a las personas estar informados sobre los asuntos laborales.

---

<sup>128</sup> Ibíd. P. 50.

<sup>129</sup> Ibíd. P. 56-57-58-59-60.

- Y la cuarta categoría trata de la **información de carácter personal**, permitiendo a los individuos que se conozcan entre sí más allá del rol laboral, humanizando las relaciones de trabajo.

- **Proximidad:** es mucho más probable tener contacto con personas que se hayan más cerca entre sí que con las personas que se encuentra distantes de nosotros, es decir, es más fácil que se establezcan relaciones entre personas que pertenecen al mismo marco de referencia ambiental. Además, la proximidad física aumenta la frecuencia de las interacciones, o sea si los interactuantes logran relacionarse positivamente, entonces la frecuencia de los contactos se repetirá en mutua simpatía y si pasa lo opuesto, cuando más interactúen, mayor será la antipatía que sientan el uno por el otro.
- **Similitud de actitudes:** Por lo general, la gente simpatiza quienes comparte puntos de vistas similares respecto de lo social, lo político, lo económico y lo religioso; cuando pasa lo contrario, el otro será visto como menos atractivo.
- **Complementariedad de necesidades:** Es cuando alguna necesidad personal se complementa con otra necesidad, en la medida en que una persona satisface las necesidades de otra, este es el determinante de la simpatía. Por otra parte, la similitud y la complementariedad trabajan conjuntamente, ya que si los intereses de dos personas son iguales y ambos llevan una vida similar, entre ellos se establece una especie de relación cooperativa.
- **Diferencias de estatus:** Estas diferencias de estatus en la comunicación dependerán de la posición relativa de los interlocutores, para los que tienen un estatus inferior, las muestras

de importancias y los símbolos de poder de la otra persona pueden ser intimidantes e inhibitorio. Esto puede afectar el flujo de información y la calidad de interacción.

- **Autorrevelación:** Se entiende como el compartir información personal y privada, la cual permanece oculta a otros individuos. Esta acción tiene riesgos, mientras más privada es la información a los interlocutores, mayor es el poder que estos tienen sobre quien la aporta, pero si esta se maneja sincera y honestamente, se fomenta la confianza entre las partes permitiendo conocerse entre sí.
- **Empatía:** La persona empática, además de saber cómo se siente su interlocutor, se comporta de forma adecuada a la situación (comprensivo, apoyador, etc.).

Para que cualquier organización funcione eficazmente, grupos independientes e individuos deben llevar de manera acertada sus relaciones dentro de límites organizacionales que se fijan entre individuos y grupos, donde cada individuo y grupo depende de otros. Para Gerald Miller y Mark Steinberg “la comunicación interpersonal sólo tiene lugar cuando los actos de un individuo para comunicarse se basan en el conocimiento de las actitudes, creencias, valores y problemas psicológicos del interlocutor”.<sup>130</sup>

En contraste a ellos, Broocks y Emmert afirman que “la comunicación interpersonal no tiene límites, porque habrá quién dirá que todas las comunicaciones intencionadas están dirigidas a influir en otras personas”.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Scott, Michael. (2001) “La comunicación interpersonal como necesidad”. Ed. Narcea S.A. España. P. 61.

<sup>131</sup> *Ibíd.*

Puede ser por necesidad de información, de ayuda o de acción coordinada, pero el hecho es que son interdependientes. Los conflictos que se presentan entre personas en las organizaciones son fáciles de resolver, con despidos traslados o cambios de horario. El conflicto intergrupales es el que tiene más consecuencias y produce más impacto disociador en la organización.

La naturaleza del conflicto es que éste surge generalmente, en torno a las metas que deben alcanzarse y a los métodos que se usan para ello. Existen conflictos o barreras que pueden influir en la comunicación interpersonal de la organización, las que aparecen con más frecuencia son:<sup>132</sup>

- **Distorsión semántica:** Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos.
- **Distorsión serial:** Es la alteración o deformación del mensaje que viaja de una persona a otra, crea malentendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente.
- **Sobrecarga de información:** Es el exceso de información recibida por un individuo, que ya no puede procesar en forma racional, sistemática y precisa.
- **Escasez de información:** Es lo opuesto al punto anterior. Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y para relacionarse con los demás.

Con el fin de prevenir éstas y otras fuentes de conflicto y poder establecer relaciones interpersonales fructíferas y satisfactorias, los

---

<sup>132</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). "La Comunicación en las organizaciones", segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 65-66.

miembros de la organización deben cumplir con los siguientes requisitos:<sup>133</sup>

- Conocer a sus receptores tan a fondo como sea posible.
- Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor
- Estructurar los mensajes en forma clara y sencilla.
- Proporcionar al receptor la información necesaria y suficiente, ni más, ni menos.
- Utilizar la retroalimentación.
- Utilizar la redundancia, es decir, enviar el mensaje en distintas formas y a través de diferentes medios.
- Comprender claramente la función de los roles en la interacción.
- Conocer con detalle las reglas de comunicación aplicables en su contexto y utilizarlas adecuadamente.
- Emplear canales alternativos.
- No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor.

#### **2.1.5.4 Teorías de Comunicación Organizacional**

Las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y difundidas desde comienzos del siglo XX. La mayor parte de estas, establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones. Aunque, existen muchas teorías de la organización, según Fernández y Dahnke, ellas se pueden resumir en cuatro categorías básicas: clásica, humanística, de sistema y de contingencia.

---

<sup>133</sup> Ibíd. P. 66.

#### 2.1.5.4.1 Teoría Clásica

Entregan un panorama funcional estático de las organizaciones. Busca la sistematización de la actividad organizada para determinar la mejor forma en que las organizaciones deberían estar estructuradas, así como también la manera óptima de operar. Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber ante la necesidad de la sociedad industrial trató de determinar una forma de organización y planteó su teoría de la burocracia, en ella propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones:<sup>134</sup>

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados- trato impersonal y formal.

Por su parte, Frederick W. Taylor en su libro *The Principles of Scientific Management* estableció una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo. Además, determinó la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo, si consideraba científicamente la psicología humana, la especialización o función de las

---

<sup>134</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 21.

tareas, así como ciertas suposiciones acerca de la motivación humana.<sup>135</sup>

Taylor hace énfasis en el producto organizacional más que en los individuos, además divide las tareas en mentales y manuales. Los cuatro principios más importantes de este autor son:<sup>136</sup>

- El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Por último, el autor Henri Fayol en su libro *General and Industrial Management*, manifiesta que la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa y plantea catorce principios de administración que sintetizan y complementan las ideas de sus antecesores:<sup>137</sup>

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)

---

<sup>135</sup> Ibíd. P. 21.

<sup>136</sup> Ibíd. P. 22.

<sup>137</sup> Ibíd. P. 22 -23.

- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización)
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)
- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (moral elevada)

Finalmente, “la teoría clásica de la organización se caracteriza por favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas; por restringir la interacción entre los miembros de la organización; por procesos de comunicación vertical (orientados sobre todo hacia el flujo descendente de la información); por procesos centralizados de control/decisión; por la difusión de reglas y reglamentos y una orientación hacia la motivación de los empleados basada en el temor y la necesidad económica”.<sup>138</sup> Además, “Weber se enfocaba hacia las organizaciones de servicio público, mientras que Taylor y Farol se orientaban al principio administrativo de los resultados y las ganancias”.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). “La comunicación humana”, Ed. McGraw – Hill. México. P 117.

<sup>139</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 23.

#### 2.1.5.4.2 Teoría Humanista

Desarrollada a principio de los años treinta, esta corriente se desarrolló a partir del descuido de las teorías clásicas respecto al elemento humano en las organizaciones. En esta teoría se acrecienta el interés por las organizaciones como colectividades socio psicológicas. Se plantea una mayor interacción entre el empleador y el empleado y se consolidan premisas sobre aspectos como liderazgo, motivación, relaciones, comunicación informal y el cambio y desarrollo de recursos humanos.

Dentro de la Escuela de Relaciones Humanas, Elton Mayo asigna el trabajo como una actividad en grupo, donde los grupos informales tienen gran importancia en los procesos productivos y la valoración de la comunicación es algo necesario para entender una empresa. Mayo plantea la necesidad de tener una visión más social del hombre como ser individual.<sup>140</sup>

La Escuela de Relaciones Humanas postula que:<sup>141</sup>

- La influencia del grupo en el comportamiento de los individuos es de suma importancia, incluso al nivel en que los individuos pueden pasar por sobre las normas de la organización.
- La cantidad de trabajo que pueda realizar un trabajador estará determinada por su “capacidad social”, es decir, cuán importante es para él ser un miembro integrado del grupo.
- Las recompensas de carácter no económico tienen gran importancia en la motivación de los trabajadores, como es el reconocimiento, aceptación del grupo, prestigio, etc.
- Los trabajadores reaccionan frente a situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.

---

<sup>140</sup> Lucas, Marín, Antonio. (1997). “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”. Ed. Bosch casa Editorial. España. P. 54.

<sup>141</sup> Rodríguez Mancilla, Darío. (2004). “Gestión Organizacional”, tercera edición. Ed. Universidad Católica de Chile. P. 40-41.

- El líder no tienen que ser una persona designada en un puesto de jefatura. Puede surgir de manera informal
- La organización que se encuentra racionalmente planeada, es la “Organización formal”, que se distingue de la “Organización informal” que surge en forma paralela, pero producto de las interacciones espontáneas que se dan entre las personas que trabajan en una misma organización.
- Se considera al supervisor más efectivo, a aquel que se “centra en los empleados”, más que aquel que se “centra en la tarea”.
- La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las recompensas más importantes que pueden ofrecerse a los trabajadores para obtener compromiso.
- Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control de trabajo.

La teoría de la escuela de Relaciones Humanas produjo un cambio importante, al considerar que el trabajador se debía tratar como un ser social, más que como un ser productivo. Los principales exponentes de esta teoría son: Elton Mayo quien llega a la conclusión de que el trabajo es una actividad de grupo y le da valor a la comunicación ya que es necesaria para entender qué es una empresa de que la organizaciones se deben comprender y conocer como entes sociales, sus relaciones grupales como las formales e informales y el impacto que pueden tener los elementos psicológicos y debe abandonarse el esquema economista del hombre e insistir en la consideración del hombre como ser social.<sup>142</sup>

Por su parte, Abraham Maslow desarrolló esquemas psicológicos con una teoría sobre la Jerarquía Funcional de las Necesidades, que va más allá del hombre social, para colocarse en la perspectiva del hombre

---

<sup>142</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición.. Ed. Trillas. S.A. México. P. 24.

realizado. Si las necesidades de las personas en los niveles más bajos de la pirámide no están satisfechos los otros niveles no aparecen. Las primeras son las necesidades fisiológicas, y cuando han sido satisfechas, aparecen otras necesidades de seguridad, sociales o afectivas, personales o de estima y finalmente de autorrealización.<sup>143</sup>



Diagrama nº 11: Pirámide de Maslow<sup>144</sup>.

McGregor con su teoría X propone dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana. La teoría X o estilo autoritario en que:<sup>145</sup>

- El ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para

<sup>143</sup> Lucas Marín, Antonio. (1997). "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Ed. Bosch casa Editorial. España. P. 55.

<sup>144</sup> Fuente: Annie Bartoli. (1992). "Comunicación y Organización: La Organización comunicante y la Comunicación organizada".

<sup>145</sup> Lucas Marín, Antonio. (1997). "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Ed. Bosch casa Editorial. España. P. 56.

que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que le dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tienen relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Y su teoría Y o estilo participativo y progresista, formada por una serie de principios que hacen abandonar la teoría X, donde se trata de integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización, que son<sup>146</sup>:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- El hombre se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

---

<sup>146</sup> Lucas Marín, Antonio. (1997). "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Ed. Bosch casa Editorial. España. P. 56.

El papel de la comunicación en la Escuela Humanista, es fundamental, ya que tiene vital importancia dentro del elemento humano. La comunicación se va desarrollando en distintos aspectos como el estilo de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de las habilidades comunicativas por parte de la administración de la empresa como medio para conocer las necesidades de la gente, infundir confianza y establecer algún estilo participativo.<sup>147</sup>

En resumen, los enfoques humanísticos de la teoría organizacional luchan por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autoactualización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general por los procesos amplios de interacción.<sup>148</sup>

#### **2.1.5.4.3 Teorías de Sistemas**

La Escuela de los sistemas sociales plantea que “un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”.<sup>149</sup> Y “todas las partes afectan al todo, toda acción tiene repercusiones en la organización”<sup>150</sup>

---

<sup>147</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 28.

<sup>148</sup> Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). “La comunicación humana”. Ed. McGraw – Hill. México. P. 119.

<sup>149</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 28.

<sup>150</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). “Comunicación Organizacional”, 1ra edición. Ed. Diana. México. P. 51.

Daniel Katz y Robert Kahn, en su libro “Psicología social de las organizaciones”, logran sintetizar, complementar y difundir muchas de las ideas centrales de esta corriente. La organización se considera como un sistema abierto, debido a sus constantes interacciones con su medio del cual importa energía y la transforma. La información como una entrada fundamental para el sistema y la retroalimentación como determinante en el control, homeostasis y evolución.<sup>151</sup>

Ante esto, los conceptos claves para comprender a la organización como un sistema social abierto son: entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio e interdependencia. En general, este enfoque se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es sólo una de varias necesidades importantes a la que está orientada la organización. Se comprende a la organización como “un sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan al sistema. Las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consiste en transacciones entre la organización y su medio ambiente”<sup>152</sup>.

Elementos fundamentales de los sistemas abiertos según Katz y Kahn:<sup>153</sup>

- **Entrada:** o la energía importada del medio ambiente. Las organizaciones requieren energía, personas, recursos e información.
- **Proceso:** la transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio.

---

<sup>151</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 29.

<sup>152</sup> Goldhaber, Gerard. (1994). “Comunicación Organizacional”, 1ra edición. Ed. Diana. México. P. 53.

<sup>153</sup> Fernández Collado, Carlos. (2002). “La Comunicación en las organizaciones”, segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México. P. 31.

- **Salida:** el elemento terminado es exportado al medio ambiente.
- **Ciclos de eventos:** el intercambio de energía con el medio es cíclico repetitivo. Es un proceso continuo.
- **Entropía negativa:** si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan (guardar para cuando se necesite evitar la entropía).
- **Información:** a las organizaciones no sólo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además, una vez “exportado” el producto, la información vuelve a entrar en forma de “retroalimentación” fundamental para la evolución y el control organizacional.
- **Estado de equilibrio:** la importancia de la energía necesaria para evitar la entropía negativa permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).
- **Diferenciación:** Hay una especialización en las funciones de los subsistemas en la organización.
- **Equifinalidad:** los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos, aunque partan de condiciones iniciales diferentes y viceversa.

Así como hay elementos fundamentales en los sistemas, también hay principios generales que sustentan esta teoría<sup>154</sup>:

---

<sup>154</sup> Poblete, Marcela. “Principios Generales de los Sistemas”. (2010). Comunicación Institucional I. Escuela de Periodismo, Universidad de La Serena. Chile.

- **Homeostasis:** Es el equilibrio que existe entre los insumos (materia prima, información y recursos humanos) y los productos terminados que salen del sistema (objetivos alcanzados, servicio que presta, información a la sociedad) tiene una concepción dinámica y se mantiene de acuerdo a las condiciones internas y externas de la organización.

- **Interdependencia:** Se refiere a las relaciones que existen entre los distintos subsistemas del sistema. También considera las relaciones entre el sistema y su entorno. Cualquier cambio en una parte del sistema o en un subsistema, tendrá impacto en el sistema.

La institución influye en el entorno a través de sus productos y se ve afectada por éste por la retroalimentación. Todos los subsistemas y elementos de la institución dependen unos de otros para alcanzar los objetivos.

- **Entropía:** Se refiere a la tendencia al desorden, o sea, a la desorganización del sistema y se produce ante la imposibilidad de mantener la organización en un sistema rígido. Puede constituir un medio de avance o crecimiento en la organización.

Se relaciona en forma inversa con la información, a mayor entropía o desorden, menor información; por lo tanto a mayor entropía, mayor incertidumbre.

Puede haber entropía positiva y ésta ocurre cuando el sistema tiende a la incertidumbre y al caos. Se dificulta el desarrollo y el logro de objetivos.

También puede haber entropía negativa y se produce cuando los sistemas tratan de evitar el fin de la destrucción y de la supervivencia. Se busca el orden en forma más rígida. Hay un conjunto de acciones adaptativas.

- **Incertidumbre:** Según Rogers y Agarwala, este principio se refiere a “la ocurrencia de un evento en relación con las probabilidades relativas de ocurrencia de dicho evento”. Es un estado de inquietud producto de la carencia de información. La información representa una reducción de la incertidumbre. A mayor información, menos incertidumbre.
- **Teleología:** Es la tendencia permanente que tiene todo sistema, de dirigirse hacia la consecución de un fin u objetivo. Un sistema no existe sólo por el hecho de existir. Cada institución dirige sus esfuerzos hacia la realización de un propósito o meta previamente establecida.
- **Equifinalidad:** En un sistema hay varios caminos para llegar a un mismo fin, es decir, lograr el objetivo de dicho sistema. Por lo tanto, todos los elementos y/o subsistemas del sistema buscarán llegar al estado final, aunque sea de manera distinta.

Las organizaciones que utilizan los principios del enfoque de la Teoría General de Sistema mantienen una función en la comunicación dentro de la empresa y esta se refiere a la actividad diaria de mantener la estabilidad o equilibrio y ser una herramienta coordinadora, es decir, aquello que la organización logra mediante la comunicación.

La organización como sistema está inmersa en un **suprasistema**, que es su medio ambiente inmediato y en un **macrosistema**, que es la sociedad. Para que la organización responda a las necesidades del macrosistema, requiere coordinarse con éste a través de la comunicación.<sup>155</sup>

Cualquier sistema social tiene actividades de intercambio de información, de enlaces, de interrelación, tanto internas como externas y en este caso, el sistema de comunicación debe organizar, ordenar, coordinar y

---

<sup>155</sup> *Ibíd.*

hacer eficiente los procesos de comunicación, posibilitando el logro de los objetivos de la organización.<sup>156</sup>

De esta manera, la comunicación en una organización es un proceso constante en el que hay un intercambio de información, creencias, valores y actitudes en todos los niveles. No tiene un principio y un fin. Es permanente y se adapta a las nuevas necesidades para lograr que el entendimiento sea total. La comunicación debe ser una herramienta para que la organización logre sus objetivos, pero debe saber informar adecuadamente a sus públicos y grupos de interés.

Finalmente, el enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones une las perspectivas clásica y humanista. La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico) como de subsistemas sociales (énfasis humanista), y que estos se encuentran dinámicamente interrelacionados. Además, el enfoque de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones dependen de su medio ambiente, y su supervivencia de la habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. Desde el punto de vista de los sistemas abiertos, la organización con éxito es la que es eficiente en el manejo de las relaciones dentro y entre sus propios subsistemas, así como sus suprasistemas. Además, se debe considerar en la teoría de los sistemas abiertos, que tal vez no haya una “mejor forma de organizar en general, o de operar mejor” un sistema de comunicación de la organización en particular.<sup>157</sup>

#### **2.1.5.4.4 Teoría Contingente**

De acuerdo con los teóricos Paul Lawrence y Jay Lorsch, “este enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser

---

<sup>156</sup> *Ibíd.*

<sup>157</sup> Fernández, Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). “La comunicación humana”. Ed. McGraw – Hill. México. P. 120.

congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si la organización pretende ser eficiente. Se busca determinar los efectos que las variables situacionales o de subsistemas tienen en la eficacia de la organización”.<sup>158</sup>

En esta teoría se plantea que existe una estrecha relación entre las demandas del entorno y la respuesta de la organización, También se señala que existe relación entre la tecnología y la estructura, además de un estilo mecánico y orgánico, donde se delimitan los impactos del medio ambiente en distintas partes de la organización, Se distribuyen funciones, tareas especializadas y elementos integradores para la coordinación de toda la organización. Las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos en los que sus partes (subsistemas) interactúan entre sí y están relacionadas con el entorno en el que se encuentran. También trata de descubrir cuáles son las formas más eficaces de organizarse en función de las variables de los subsistemas.<sup>159</sup>

En resumen, un enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial se basa en los principios de la teoría de sistemas abiertos y afirma que la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda semejar su estructura, su política, etc., a la configuración de las variables situacionales (tecnología, medio ambiente, gente, cultura) en la que encaja.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> *Ibíd.* P. 120.

<sup>159</sup> Del Pozo, Mariza. (1997). “Cultural empresarial y Comunicación Interna”. Ed. Fragua. España. P. 106.

<sup>160</sup> Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). “La comunicación humana”. Ed. McGraw – Hill. México. P. 122.

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA HUMANISTA	TEORÍA DE SISTEMAS	TEORÍA CONTINGENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación muy formal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación formal e informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preponderantemente escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oral y escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oral y escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oral y escrita</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertical descendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontal y vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontal y vertical, interna y externa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy regulada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulación variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido básico de normas y procedimientos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido básico organizacional interno y externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido básico organizacional y externo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralización en la toma de decisiones</li> <li>Supervisión cercana y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta descentralización en la toma de decisiones</li> <li>Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo</li> <li>Importancia de la retroalimentación como elemento central de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralización variable según las demandas del contexto</li> <li>Comunicación como elemento integrador</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No toma en cuenta las necesidades de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta consideración de las necesidades de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel individual, diadas y grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto</li> </ul>

Cuadro nº 2: Principales características de la comunicación en las teorías analizadas. <sup>161</sup>

<sup>161</sup>Fuente: Carlos Fernández, Collado. (2002). "La Comunicación en las organizaciones".

## 2.1.6 Cultura Organizacional

La cultura podría concebirse como el conjunto de normas sociales que hacen posible la unión en una organización, en este sentido, expresa los valores, ideas sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, los cuales se manifiestan en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad y algunos científicos usan el nombre de cultura organizacional para referirse justamente a esta idea, esto es “un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante en este lugar. Pertenecer a una cultura organizacional significa escoger una forma de vida”.<sup>162</sup>

La cultura de empresa corresponde a esos valores y normas fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ellas pasaron y sus profesiones, así como el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y espíritu de empresa, junto con la forma de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos con los que cuenta la organización.

Deal y Kennedy describen cuatro atributos claves de las culturas de organización<sup>163</sup>:

- Los valores son las creencias y filosofías compartidas de las actividades de organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida en la misma.
- Los héroes son los miembros de la organización que mejor personifican y muestran los valores fuertes de la cultura de una

---

<sup>162</sup> <http://masfol.blogspot.com/2008/09/ret-fundamentos-de-la-comunicacin-en-la.html> Jueves, 3 de noviembre, 2011

<sup>163</sup> Kreps, Gary. (1995). “La comunicación en las organizaciones” Ed. Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. P. 141.

organización. Son visionarios exitosos que miran con respeto y tratan de imitar a los miembros de otras organizaciones.

- Los ritos y los rituales son ceremonias simbólicas que realizan los miembros de la organización para celebrar y reforzar las interpretaciones acerca de los valores y los héroes de la vida de organización. Las ceremonias son acontecimientos expresivos que ayudan a sumar drama, emoción y espectáculos a las actividades de organización.
- Las redes de comunicación cultural son los canales formales de interacción que se utilizan para adoctrinar a los miembros hacia las culturas de las organizaciones, contar nuevas historias y leyendas que muestran los valores culturales e informar a los miembros de experiencias y desarrollos recientes de la vida de organización.

La cultura de empresa actúa en doble sentido con la comunicación y la organización: por un lado, es importante tenerlas en cuenta en el momento de las elecciones a efectuar, pues la cultura actúa sobre la organización y viceversa; por otro lado, las prácticas de comunicación y organización tendrán una influencia cultural real, a medio o a largo plazo.<sup>164</sup>

Existen culturas generalizadas en las organizaciones y subculturas compuestas de grupos de individuos dentro de las mismas. Estas distintas subculturas que están dentro de una organización se combinan para abarcar la cultura total de esa organización. Cada organización tiene su propia identidad cultural, que se va construyendo por la historia y la combinación única de individuos que pertenecen a la organización. El ingrediente básico de la cultura de la organización son las

---

<sup>164</sup> Bartoli, Annie. (1992). "Comunicación y Organización: La Organización comunicante y la Comunicación organizada". Ed. Paidós, España. P. 138.

interpretaciones colectivas realizadas por los mismos miembros de las organizaciones acerca de las actividades de la organización y sus resultados. Los temas culturales pueden ser productivos y destructivos. Los temas culturales fuertes que pueden ejercer una influencia positiva sobre una organización es la imagen que pueda tener de si misma, un tema cultural fuerte pero destructivo, o sea si algo puede salir mal en la organización, pasará.

### **2.1.6.1 Cultura Organizacional en Chile**

Darío Rodríguez, profesor de la Pontificia Universidad Católica de Chile, uno de los principales especialistas del país en materia de organizaciones, Doctorado en la Universidad de Bielefeld, Alemania, realizó un estudio de la cultura laboral chilena y latinoamericana destacando las principales características del modo de trabajar, que se ven influenciadas por nuestra historia. Estas son: paternalismo, respeto, desconfianza, individualismo.

En estas relaciones de trabajo, según Rodríguez, existen características que nos diferencian de los modelos organizacionales occidental y japonés. Dentro de estas características están:<sup>165</sup>

- **Reclutamiento:** la forma en que se decide que profesional va a ser apto para el cargo que la organización necesita. El estilo chileno de selección es de racionalidad técnica que indica que el cargo debe ser llenado por un ingeniero. Pero luego la selección es individual, no se busca por concurso todos los posibles postulantes, sino que el futuro contratado es seleccionado entre los conocidos. Este particularismo ha disminuido en las empresas más importantes de Chile. Ahora se utilizan cada vez más agencias externas y especializadas para la selección del personal.

---

<sup>165</sup> Rodríguez Mancilla; Darío. (2004). "Gestión Organizacional", tercera edición. Ed. Universidad Católica de Chile. Chile. P. 289.

- **Tipo de relación:** vínculo que se establece en la empresa. El estilo chileno es altamente personalizado, establece relaciones que se involucran en el trabajo en forma global y no en forma de roles impersonales. Se da de manera informal y no reconocida oficialmente, lo que crea problemas como expectativas defraudadas. Conductas incoherentes, comportamientos concretos que son negados en el transcurso, etc.
- **Compromiso:** tipo de relación de la empresa con sus trabajadores. En Chile, formalmente, existen relaciones contractuales, pero en la práctica se siguen buscando establecer vínculos paternalistas. Tanto los trabajadores, que demandan protección e intentan involucrar a sus jefes en la solución de problemas personales y familiares, como los superiores, que tratan de proteger y esperan lealtad por parte de sus subordinados, buscan conseguir una relación que va más allá de lo formalmente establecido.
- **Orientación básica:** guía a los trabajadores en su inserción laboral y en sus intentos por hacer carrera. El estilo chileno es individualista, es probable que esto tenga que ver con la educación, ya que en niveles de mejor escolaridad se encuentran muestras de solidaridad. Esta característica se ha ido acentuando, especialmente entre los trabajadores más jóvenes y educados, que demuestran mayor conciencia de sí mismos y de su propia valía que los trabajadores de hace 10 años atrás.
- **Racionalidad Económica:** orientación que guía las decisiones de los seres humanos en términos económicos. En la actividad económica chilena predominaba una orientación cortoplacista, en la que no hay cabida para una preocupación por la productividad. Interesaba, más bien, la ganancia rápida. Es posible que esta

característica se encuentre en modificación, con los mercados abiertos y una economía estable que permite la acumulación.

- **Relación Interdepartamental:** normalmente competitiva. Cada departamento trata de demostrar que es el mejor. Esta característica es incluso fomentada, con el objetivo de crear espíritu de cuerpo al interior de las unidades y de elevar la productividad de toda la organización con el esfuerzo de las distintas unidades por superarse y sobrepasar a las demás. Pero hay organizaciones en que se llega a superar los límites y hay unidades que hacen lo posible para que la otra haga las cosas mal.
- **Comunicaciones:** Son verticales y específicas en lo formal. En lo informal, son amplias y grupales. Esto quiere decir que el rumor es generalizado. Todo se sabe antes que se dé a conocer por los canales oficiales. Todo tiene interpretaciones que provienen de buena fuente, pero no tiene su origen en lo formalmente reconocido. El rumor se relaciona con la necesidad de información confiable y se basa en la necesidad de sociabilidad propia de la cultura chilena, por lo que se hace difícil de erradicar. No es necesariamente algo positivo, pero si cuando es más creíble que la información oficial.
- **Responsabilidad:** en América Latina es difusa y se tiende a no asumir responsabilidad alguna. En las organizaciones cualquier trabajador puede ser culpado por un error o fracaso ocurrido. Siempre el trabajador tendrá la excusa necesaria para demostrar que él no tiene nada que ver con el problema.
- **Participación:** En este punto y el anterior se ha comprobado que hay una incorporación de trabajadores más jóvenes, que son más educados, individualistas y están dispuestos a asumir nuevos

roles para así mantener una mayor participación en las organizaciones a las que pertenecen.

- **Jerarquía:** se caracteriza por un esquema muy jerárquico y definido. Esto significa que quien es superior en un ámbito laboral también lo es en los demás trabajadores. Los casinos compartidos son escasos en las empresas de Chile y América Latina, las clases sociales tienen todavía gran importancia, a pesar de la democratización y de las mejorías de los sistemas educacionales.

### **2.1.6.2 Clima Organizacional**

Muy ligado a la cultura organizacional se encuentra el clima organizacional, definido como un conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo, propiedades percibidas por quienes trabajan en él. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional, es un elemento básico en la obtención de buenos resultados para la empresa, para mejorar el logro de objetivos por parte de los empleados y reducir a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.<sup>166</sup> Para Scheider y Hall, clima organizacional se define como el reflejo de la interacción entre las características personales y organizacionales.

Para comprender el concepto de clima organizacional se debe considerar las características del medio ambiente de trabajo y las repercusiones en el comportamiento laboral. Además el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y junto con la estructura y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

La importancia de estos puntos es que las estructuras dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, lo

---

<sup>166</sup> [Http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf) domingo 30 de octubre, 2011.

que induce a determinados comportamientos en los individuos quienes a la vez inciden en la organización y en consecuencia en el clima organizacional.

Por último, el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene claras consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, etc.).

## 2.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### 2.2.1 Ética

#### 2.2.1.1 Definición

La ética es una disciplina filosófica, de carácter práctico. La palabra ética, “proviene de “ethos”, que en griego significa comportamiento humano”<sup>167</sup>. Al parecer el primero en usar esta palabra fue “el poeta Homero, quien entendía por ethos al “lugar habitado por hombres y animales”. En este sentido primigenio, un pensador contemporáneo, Martin Heidegger, se refiere al ethos como lugar o morada, y por ello dice que la morada o ethos del hombre es el ser.”<sup>168</sup> Pero el significado más conocido y difundido “del vocablo ethos se presenta a partir de Aristóteles, ligada a un conocimiento llamado precisamente ética. Según esta acepción, ethos significa temperamento, carácter, hábito, modo de ser”.<sup>169</sup>

Esta definición introducida por Aristóteles se utiliza “para designar aquella parte de la filosofía que se ocupa de la rectitud del actuar del hombre en relación con su plena realización en cuanto tal”.<sup>170</sup>

“Una característica del ethos, entendido como conjunto de hábitos y maneras de ser del hombre, es su sentido no natural, (...) el ethos según la tradición griega, implica una serie de costumbres adquiridas por hábito, no innatas; el ethos significa una conquista del hombre a lo largo de su vida”.<sup>171</sup>

---

<sup>167</sup> Chomalí, Fernando; Majiluf, Nicolás. (2007). “Ética y responsabilidad Social en la Empresa”. Ed. Aguilar Chilena Ediciones S.A. Chile. P. 43.

<sup>168</sup> Escobar Valenzuela, Gustavo. (2004). “Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición”. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. P.33.

<sup>169</sup> Ibíd. P.33.

<sup>170</sup> Chomalí, Fernando; Majiluf, Nicolás. (2007). “Ética y responsabilidad Social en la Empresa”. Ed. Aguilar Chilena Ediciones S.A. Chile. P. 43.

<sup>171</sup> Escobar Valenzuela, Gustavo. (2004). “Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición”. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. P.33.

Como expresa Gustavo Escobar, en su libro “ÉTICA, introducción a su problemática y su historia, “el ethos crea la “segunda naturaleza”, siendo todos los hábitos que el hombre toma y hace suyos, modificando su naturaleza. Aristóteles hace una distinción entre las virtudes éticas o morales y virtudes dianoéticas o intelectuales.

### **2.2.1.2 Virtudes éticas o morales**

A lo largo de la vida se forja la forma de ser, el carácter, el “éthos”, esto se realiza a través de las acciones en relación con la parte apetitiva y volitiva de la naturaleza humana. Para determinar cuáles son las virtudes propias de esta naturaleza Aristóteles analiza la acción humana y determina que hay tres aspectos que intervienen en ella: la volición, la deliberación y la decisión. Es decir, se quiere algo, se delibera sobre la mejor manera para conseguirlo y se toma una decisión sobre la acción a emprender para alcanzar el fin propuesto “Aristóteles entiende que la voluntad está naturalmente orientada hacia el bien, la deliberación no versa sobre lo que queremos, sobre la volición, sino solamente sobre los medios para conseguirlo; la naturaleza de cada sustancia tiende hacia determinados fines que le son propios, por lo que también en el hombre los fines o bienes a los que puede aspirar están ya determinados por la propia naturaleza humana. Sobre la primera fase de la acción humana, por lo tanto, sobre la volición, poco hay que decir. No así sobre la segunda, la deliberación sobre los medios para conseguir lo que por naturaleza deseamos, y sobre la tercera, la decisión acerca de la conducta que hemos de adoptar para conseguirlo. Estas dos fases establecen una clara subordinación al pensamiento de la determinación de nuestra conducta, y exigen el recurso a la experiencia para poder determinar lo acertado o no de nuestras decisiones. La deliberación sobre los medios supone una reflexión sobre las distintas opciones que se me presentan para conseguir un fin; una vez elegida una de las opciones, y ejecutada, sabré si me ha permitido conseguir el fin

propuesto o me ha alejado de él. Si la decisión ha sido correcta, la repetiré en futuras ocasiones, llegando a "automatizarse", es decir, a convertirse en una forma habitual de conducta en similares ocasiones".<sup>172</sup>

Las virtudes éticas o morales se generan por la repetición de buenas decisiones, que forja en el hombre el hábito de comportarse adecuadamente, no porque sea "bueno, sino que este comportamiento repetitivo lo hace "bueno" y este hábito que el hombre hace suyo, es lo que Aristóteles entiende por virtud: "un hábito selectivo, consistente en una posición intermedia para nosotros, determinada por la razón y tal como la determinaría el hombre prudente. Posición intermedia entre dos vicios, el uno por exceso y el otro por defecto. Y así, unos vicios pecan por defecto y otros por exceso de lo debido en las pasiones y en las acciones, mientras que la virtud encuentra y elige el término medio. Por lo cual, según su sustancia y la definición que expresa su esencia, la virtud es medio, pero desde el punto de vista de la perfección y del bien, es extremo." <sup>173</sup>

Según Gustavo Escobar en su libro "ÉTICA, las virtudes éticas son el resultado de la costumbre, que se conquistan por un modo sistemático de vida y cita a Aristóteles para referirse a las virtudes éticas o morales "Las virtudes no nacen en nosotros ni por naturaleza ni contrariamente a la naturaleza, sino que, siendo nosotros naturalmente capaces de recibirlas, las perfeccionamos en nosotros por la costumbre"<sup>174</sup>.

---

<sup>172</sup> [http://www.webdianoia.com/aristoteles/aristoteles\\_etica\\_2.htm](http://www.webdianoia.com/aristoteles/aristoteles_etica_2.htm) miércoles 23 de marzo, 2011.

<sup>173</sup> <http://iesdionisioaguado.org/joomla/Distancia/fil2/textosaristoteles.pdf> jueves 24 de marzo, 2011.

<sup>174</sup> Aristóteles, "Ética a Nicómaco", México. UNAM, 1963. (citado por: Escobar Valenzuela, Gustavo. (2004). "Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición". Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. P.33).

### **2.2.1.3 Ética y Filosofía**

La filosofía se ha dividido en dos ramas o disciplinas según el tipo de problema que abordan, estas son: las disciplinas teóricas o gnoseológicas y las prácticas, dentro de las cuales se ubica la ética.

#### **2.2.1.3.1 Disciplinas teóricas**

Disciplina de la filosofía donde se encuentra “la teoría del conocimiento o gnoseología (de las palabras gnosis, conocimientos y logos, tratado o estudio) cuyos planteamientos se refieren a los modos, clases, esencia, posibilidad, validez y origen del conocimiento humano”<sup>175</sup>. También se encuentra dentro de estas disciplinas la lógica; “que se propone investigar los elementos y estructuras formales de los sistemas de enunciados, y a la filosofía de la ciencia (llamada en ocasiones epistemología), que investiga la estructura, el fundamento y los métodos desarrollados por sistemas científicos”.<sup>176</sup>

#### **2.2.1.3.2 Disciplinas prácticas**

Estas disciplinas estudian la acción humana. La filosofía “Además de preocuparse por temas eminentemente teóricos denominados “abstractos” (...) centra su atención en los principios, formas y sentido de la praxis humana, en la naturaleza de la conducta individual y colectiva, sus fines, normas, valores, en el problema de lo que son el deber, la libertad, la obligatoriedad, las virtudes morales, etcétera”.<sup>177</sup>

La Ética “dirige la conducta hacia el bien perfecto o un fin último de la persona (...), se ocupa de la conducta humana, y la conducta no es para el hombre una realidad meramente especulable, como lo son las realidades independientes de nosotros (los astros y su movimiento, por ejemplo), sino una realidad operable, que la persona proyecta y realiza.

---

<sup>175</sup> Escobar Valenzuela, Gustavo. (2004). “Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición”. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. P.32.

<sup>176</sup> *Ibíd.*

<sup>177</sup> *Ibíd.*

La Ética es, por tanto, un saber que tiene como objeto de estudio un objeto práctico.

Además la Ética estudia a su objeto, con una finalidad práctica. “El objeto de la ética no es únicamente comprender cómo el hombre dirige su propia conducta, sino también ayudarlo a proyectar y realizar una conducta buena. Estudia la conducta formalmente en cuanto que ha de ser proyectada y realizada; es decir: es un saber práctico no sólo porque es un saber acerca de la conducta, sino también porque es un saber directivo de la conducta”.<sup>178</sup>

Otra de las disciplinas filosóficas prácticas es la axiología “o teoría de los valores, que estudia tanto la experiencia estimativa como los principios axiológicos universales, sus formas, fundamentos y alcances; la estética, cuyas reflexiones se centran en las formas y principios de contemplación y la creación artística”.<sup>179</sup>

Otras disciplinas clasificadas como prácticas son: “la filosofía del derecho, la filosofía de la política, la filosofía social, la filosofía de la educación, la filosofía de la cultura y filosofía de la religión. El coronamiento o remate de estas disciplinas está representado por una rama filosófica muy importante que engloba toda las filosofías: la antropología filosófica, cuyo objeto de investigación es el hombre como sujeto de la cultura, como creador y sustentador de valores morales, religiosos, estéticos, económicos, etcétera”.<sup>180</sup>

---

<sup>178</sup> Rodríguez Luño, Ángel. (2004). “Ética General”. Ed. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA). España. P. 27.

<sup>179</sup> Escobar Valenzuela, Gustavo. (2004). “Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición”. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. P.32.

<sup>180</sup> *Ibíd.*

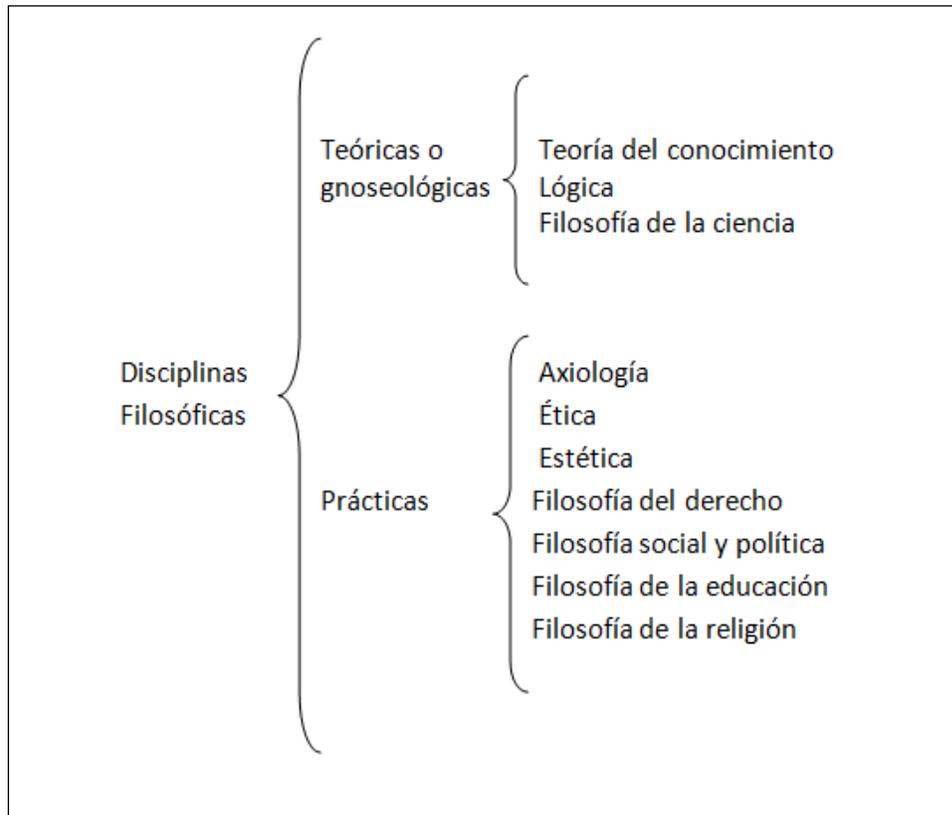


Diagrama nº 12. Disciplinas Filosóficas<sup>181</sup>.

## 2.2.2 Valores

### 2.2.2.1 Bien Común

Desde que se plantea el problema de la naturaleza humana y su organización en una vida en sociedad, dónde los “Estados que pueden, o deben, proporcionar a sus miembros un bien o serie de bienes para facilitar su subsistencia, bienestar y felicidad, se suscitó la cuestión ulteriormente llamada del ‘bien común’ ”.<sup>182</sup>

Para definir el Bien Común es necesario destacar que el Ser Humano es un ser social, que por su naturaleza está inclinado a la vida en

<sup>181</sup> Fuente: Gustavo Escobar Valenzuela. (2004). “Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición”. P.32.

<sup>182</sup> Ferrater Mora, José. (1998). “Diccionario de Filosofía”. Ed. Ariel, S. A. España. Tomo: 1, P. 377

comunidad, “a causa de la limitaciones que le son inherentes y de la capacidad de comunicación que posee como persona, en virtud de las cuales necesita a los demás para el logro de su integral desarrollo, intelectual y físico”.<sup>183</sup>

Cómo explica Máximo Pacheco en su libro Teoría del Derecho, la sociedad es quien le proporciona al hombre las condiciones de existencia y desarrollo para alcanzar su plenitud, agrega que no se trata sólo de satisfacer las necesidades materiales como alimento, vestido, habitación, etc. Para lo cual es evidente la ayuda de semejantes, sino de la colaboración que necesita todo ser humano para el desarrollo de la personalidad espiritual. “En este orden de ideas hay que tomar en todo su rigor el sentido de las palabras de Aristóteles según las cuales “el hombre es por naturaleza un ser social y el que vive fuera de la sociedad por naturaleza y no por efecto del azar es, ciertamente, o un degradado, o un ser superior a la especie humana”.<sup>184</sup>

Los autores antes mencionados señalan que el Ser Humano es de naturaleza social que necesita de sus pares para su subsistencia, realización personal y espiritual. El hombre necesita de la sociedad para desarrollarse, pero el formar parte de ella no significa que pierda o cambie su personalidad, sólo coexiste con sus semejantes.

Máximo Pacheco indica que “El fin de la sociedad es el bien común”<sup>185</sup>, y entiende a éste como “el conjunto de condiciones espirituales, culturales y materiales necesarias para que la sociedad pueda realizar su fin propio y establecer un orden justo que facilite a las personas humanas que integran la sociedad alcanzar su fin trascendente”.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Pacheco G., Máximo. (1988). “Teoría del Derecho, Tercera Edición”. Ed. Jurídica de Chile. Chile. P. 20.

<sup>184</sup> *Ibíd.*

<sup>185</sup> Pacheco G., Máximo. (1988). “Teoría del Derecho, Tercera Edición”. Ed. Jurídica de Chile. Chile. P. 23.

<sup>186</sup> *Ibíd.*

La discusión del bien común y la búsqueda de una definición de este concepto se remonta a los filósofos griegos, en las discusiones de los sofistas y en Platón quien “en La República, (c. IV) concebía al bien común como un bien que trasciende los bienes particulares ya que la felicidad de la ciudad debe ser superior y hasta cierto punto independiente de la felicidad de los individuos.”<sup>187</sup> “Esta última dimensión fue tratada por Aristóteles (Pol. III) al indicar que la sociedad organizada en un Estado tiene que proporcionar a cada uno de sus miembros lo necesario para su bienestar y felicidad como ciudadanos. Por ello es usual remontarse al Estagirita como el primero que formalmente trató el tema del bien común”.<sup>188</sup>

Santo Tomás siguió los pasos de Aristóteles y “afirmó que la sociedad humana como tal tiene fines propios, los cuales son “fines naturales”, a los cuales hay que atender, y los cuales hay que realizar. Los fines espirituales y el bien supremo no son incompatibles con el bien común de la sociedad en cuanto tal; pertenecen a otro orden. Hay que establecer cómo los órdenes se relacionan, pero no a base de destruir simplemente uno de ellos”.<sup>189</sup>

A diferencia de los escolásticos, quienes presentan una tendencia a subordinar el orden natural y temporal al orden divino y espiritual. Autores modernos como Jacques Maritain, consideran el bien común del Estado como el único bien posible. Lo que llevo a este autor a “considerar que el afán “reduccionista” -el que reduce el bien temporal al espiritual y viceversa- es consecuencia de haberse olvidado la distinción entre individuo y la persona. El individuo puede y debe frecuentemente, sacrificarse por el bien común natural, y a la vez aprovecharse de él para los fines terrenales; la persona en cambio, es una entidad de naturaleza

---

<sup>187</sup> <http://textosserypersona.blogspot.com/2008/05/origenes-del-concepto-de-bien-comn.html> /jueves 24 de marzo, 2011.

<sup>188</sup> Ferrater Mora, José. (1998). “Diccionario de Filosofía”. Ed. Ariel, S. A. España. Tomo: 1, P. 377.

<sup>189</sup> Pacheco G., Máximo. (1988). “Teoría del Derecho, Tercera Edición”. Ed. Jurídica de Chile. Chile. P. 24.

últimamente espiritual, que se sustrae en muchos casos a los requisitos del orden natural estatal”.<sup>190</sup>

El bien común, en suma es cosa de los individuos, pero no necesariamente de las personas. “Pero en la medida en que las personas se incorporan y manifiestan en individuos que son miembros de una sociedad, hay que suponer que hay asimismo una cierta relación entre el ser personal y el bien común natural del Estado.”<sup>191</sup>

Pacheco indica que “La persecución del bien común constituye la razón misma de los poderes públicos, los cuales están obligados a acomodarlo con las exigencias del tiempo presente, reconociendo y respetando sus elementos esenciales y según los postulados de las respectivas situaciones históricas”.<sup>192</sup>

En definitiva el bien común deriva de la naturaleza humana, pero éste no es la suma de bienes individuales, como tampoco la sociedad es la suma de todos los individuos. La sociedad debe presentar las condiciones necesarias para permitir un desarrollo integral de todas las personas y su realización. En esta tarea el Estado cumple un papel crucial, los gobernantes deben buscar el bien común, pero no sólo es un deber del Estado, es tarea de todos los integrantes de la sociedad aspirar a él.

#### **2.2.2.2 Responsabilidad**

La responsabilidad, propiamente tal “desde el punto de vista etimológico, responsabilidad es una palabra derivada de responder, respuesta. En efecto, una persona moralmente responsable es la que está obligada a responder (esto es; justificar, dar razones) de sus actos en cuanto que estos actos dependen de ella. Muchas son expresiones que usamos y

---

<sup>190</sup> Ferrater Mora, José. (1998). “Diccionario de Filosofía”. Ed. Ariel, S. A. España. Tomo: 1, P. 377.

<sup>191</sup> Ibíd.

<sup>192</sup> Ibíd.

que son manifestadas de responsabilidad, y que generalmente van unidas por partículas “porque”, “puesto que”, en virtud de”.<sup>193</sup>

Como señala la Real Academia Española, responsable es quien está “obligado a responder de algo o por alguien, o dicho de una persona: que pone cuidado y atención en lo que hace o decide”.<sup>194</sup> Ser responsable implica hacerse cargo de sus actos y asumir las consecuencias de estos. Pero la responsabilidad es un concepto aún más amplio y complejo, ya que es uno de los valores humanos más importantes; que surge de la capacidad del ser humano de optar y decidir haciendo uso de la libertad, pero a su vez asumiendo todas las consecuencias derivadas de sus actos y decisiones. La responsabilidad no sólo se relaciona con los efectos o consecuencias de nuestros actos, “sino que también está asociada a los principios, a aquellos antecedentes a partir de los cuales el hombre toma las motivaciones para ejercer la libre voluntad y actúa”.<sup>195</sup>

La responsabilidad en las personas permite el orden y facilita la vida en sociedad, porque un individuo que es responsable considera las consecuencias de sus actos, que pueden afectarlo a él y a quienes lo rodean.

### **2.2.3 Responsabilidad Social**

#### **2.2.3.1 Definición**

Juan Bravo declara que la Responsabilidad Social (RS) “es crear sinergias que conduzcan a aumentar el bien común de corto y largo plazo en armonía con el entorno y los intereses comunes e individuales, tácitos y explícitos. Es practicar y fomentar el comportamiento ético, en especial hacernos cargo de todas nuestras formas de influencia sobre

---

<sup>193</sup> Bria, Llätze; Arnau, Hilari. (1998). “Ética y convivencia”. Ed. Addison Wesley de México, S.A. de C.V. México. P. 15.

<sup>194</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=responsable](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsable) martes, 28 de diciembre de 2010.

<sup>195</sup> <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-responsabilidad.html> martes 28 de diciembre, 2010.

las personas y el medio ambiente”.<sup>196</sup> La Responsabilidad Social es todo aquello que no está en las leyes, esta empieza donde termina la responsabilidad legal, por lo que cumplir con las normas y leyes no es un logro de la Responsabilidad Social, sino un condición básica de comportamiento.

Bravo precisa además el concepto de Irresponsabilidad Social (IRS) diciendo que “es cualquier acción que perjudica el bien común o individual. Incluye desde permitir la existencia de los accidentes de tránsito hasta dejar las luces prendidas en una habitación que no es la nuestra, el mal ejemplo que le damos a los demás o la dejación en evitar el tabaquismo o la drogadicción, entre otras muchas facetas”.<sup>197</sup>

En definitiva cuando se habla de Responsabilidad Social, significa ser consciente de las acciones y asumir de manera cabal el impacto que puedan tener estas distintas decisiones en el contexto social.

### 2.2.3.2 Principios de la Responsabilidad Social

“RSC-Chile” es una organización chilena “de interés público, sin fines de lucro, inspirada en los principios de la democracia, el pluralismo y la justicia social, que persigue la promoción del desarrollo sustentable”<sup>198</sup> y en su sitio web institucional enumera los principios de la Responsabilidad Social y distingue entre: “generales”, “substantivos” y “operacionales”.

- **Principios Generales:** “Son aquellos que se refieren al cumplimiento de las convenciones y declaraciones internacionalmente reconocidas, respeto a la ley y reconocimiento a las partes interesadas de ser escuchadas, cumpliendo también con el deber de responder”.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Bravo Carrasco, Juan. (2007). “Responsabilidad Social”. Ed. Evolución S.A. Chile. P. 26.

<sup>197</sup> Ibíd.

<sup>198</sup> <http://www.rsc-chile.cl/quienes-somos> sábado 26 de marzo, 2011.

<sup>199</sup> <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social> sábado 26 de marzo, 2011.

- **Principios Substantivos:** “Se aplican sólo a los resultados por los cuales la organización es responsable, a los impactos que provoca en el medio ambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno de la organización (sobre todo materias de corrupción), prácticas de negocio justas, involucramiento de la comunidad, y aquellos asuntos ligados a los consumidores”.<sup>200</sup>
- **Principios Operacionales:** “Se aplican a la naturaleza y calidad de los procesos, al proceso de implementación de los principios substantivos, incluyendo por tanto la rendición de cuentas o acconuntability, la integración de los temas de RS en sus sistemas de gestión y procesos de tomas de decisiones, entre otros”.<sup>201</sup>

#### 2.2.4 Responsabilidad Social y Globalización

El intercambio comercial ha existido por miles de años en la humanidad, las tribus, reinos y países lo han practicado durante toda la historia, pero la globalización ha generado un aumento en las actividades comerciales, sobre todo durante los últimos 20 años.

La globalización implica “la integración gradual de las economías y sociedades, apoyadas por la tecnología, las nuevas relaciones económicas y las políticas nacionales e internacionales llevadas a cabo por los gobiernos, las organizaciones internacionales, las empresas, los trabajadores y la sociedad. Estas relaciones, sin lugar a dudas, llevan consigo una importante incidencia en la vida de personas, familias y sociedades”.<sup>202</sup> Con este nuevo escenario presente en la economía “ha cambiado de manera radical la

---

<sup>200</sup> <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social> sábado 26 de marzo, 2011.

<sup>201</sup> <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social> sábado 26 de marzo, 2011.

<sup>202</sup> Méndez, Charo. 2006. “Una lectura sociológica del tema RSE, desde Venezuela”. Ponencia presentada en el XIX Seminario Internacional de la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones (AISO), 2da. Sesión Plenaria: Capacitación, Formación y Responsabilidad Social. Caracas, 14 de Septiembre 2006

administración de empresas ya que la mano de obra, la materia prima y el capital pueden tener su origen, y se destinan, a cualquier parte del mundo”.<sup>203</sup>

Este proceso de globalización del comercio ha logrado la integración de cada vez mayor cantidad de personas en el mundo al modelo de sociedad libre y pluralista, también la consolidación del sistema democrático, el aumento de la participación de los ciudadanos en las decisiones de gobierno. Sin desconocer los avances y beneficios que ofrece este proceso de globalización de los mercados, el capitalismo, sistema económico imperante en la actualidad y los cambios tecnológicos han traído progreso a las distintas sociedades, pero a su vez ha excluido a muchos de estas mejoras y desarrollo. “El capitalismo es un sistema económico que perdura a pesar de sus limitaciones. Se ha mostrado capaz de satisfacer muchas de las necesidades humanas y sin demasiados obstáculos los participantes económicos producen lo que tiene demanda. Estos productos y servicios son a su vez vendidos a precios que el mercado tolera hasta que cambie la oferta o demanda y el ciclo comienza nuevamente en busca del equilibrio. A pesar de su flexibilidad y objetivo noble de satisfacer la demanda del consumidor, el capitalismo tiende a crear ganadores y perdedores”.<sup>204</sup>

Estas debilidades y diferencias generadas por el actual sistema económico, han contribuido al aumento de las brechas existentes entre países ricos y pobres. En el ámbito de los negocios, “un gran número de empresas, en su afán de incrementar insaciablemente sus niveles de ganancia, implantan prácticas y normas abusivas en detrimento tanto de sus trabajadores en diferentes contextos laborales, como de sus comunidades y del medio ambiente (...), las grandes empresas, bajo el telón de la producción flexible, generan nuevas situaciones y relaciones de trabajo, así como de producción, que llevan consigo, en importante número de casos, a abuso y discriminación hacia los trabajadores. Esta situación se refleja en las precarias condiciones

---

<sup>203</sup> <http://www.eumed.net/ce/2008a/hm.htm> lunes 11 de abril, 2011.

<sup>204</sup> <http://www.eumed.net/ce/2008a/hm.htm> lunes 11 de abril, 2011.

de trabajo, el irrespeto a los derechos humanos y, como elemento añadido, el daño irreversible al ambiente y a los pueblos que no ven compensados localmente los beneficios que obtienen las transnacionales que explotan sus recursos naturales”.<sup>205</sup>. De esta forma organizaciones internacionales como la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) han observado estos fenómenos y han considerado que “el consumo y acumulación de riqueza, resultado de la globalización y del uso desenfrenado de los recursos naturales, han afectado al ambiente de nuestro planeta y la calidad de vida de quienes lo habitamos”<sup>206</sup>. Desde esta perspectiva, existe un tema pendiente, en constante evolución y en boga por instituciones y organismos internacionales (gubernamentales y no gubernamentales), “la necesidad de compensar los fuertes desequilibrios y debilidades que ocasiona la globalización comercial e industrial a que están sometidos los países en vías de desarrollo”<sup>207</sup>. Con esta premisa, “surge una alternativa de gestión empresarial que marca pautas y orienta acerca de las buenas prácticas que debe atender este sector empresarial para contrarrestar las debilidades que ciertamente se presentan en el proceso globalizador”, la denominada Responsabilidad Social Empresarial, que se puede definir como una nueva forma de hacer negocios, donde las empresas hacen suyos principios éticos y legales, de “carácter voluntario que contribuye a lograr una mejor sociedad en un marco de desarrollo sostenible”.<sup>208</sup>

En definitiva, una empresa será exitosa si logra sacar el mayor beneficio con todos sus stakeholders\* una que “abusa de sus clientes y empleados, tarde o temprano los perderá o el gobierno pasará leyes que limite sus actividades (...). La responsabilidad social empresarial evidencia que las empresas

---

<sup>205</sup> <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30304/1/articulo4.pdf> Lunes 31 de Octubre, 2011.

<sup>206</sup> <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/30304/1/articulo4.pdf> Lunes 24 de octubre, 2011.

<sup>207</sup> *Ibíd.*

<sup>208</sup> *Ibíd.*

\* Stakeholders: término anglosajón que engloba a todas aquellas las partes o grupos de interés, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivas que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad, entre otros).

operan dentro de una red de relaciones económicas, sociales, políticas y ecológicas y por lo tanto deben actuar de manera ética para cumplir con las responsabilidades que tienen con todos los accionistas. Por lo tanto no deben externalizar sus gastos y aportar al beneficio de todos para que sus propios ideales también puedan alcanzarse al largo plazo. Es dentro de este marco que los gerentes y empleados deben cumplir con las responsabilidades fiscales y sociales impuestas”.<sup>209</sup>

La Responsabilidad Social Empresarial ha tomado relevancia e importancia en los últimos años, promoviéndose prácticas socialmente responsables, a través de “la creación de exigencias que permitan competir globalmente, las cuales se han visto favorecidas a través de los tratados de comercio internacional”.<sup>210</sup>

El desarrollo y adhesión a este concepto se ha favorecido por la intervención de los distintos grupos de interés en las sociedades, quienes discuten desde distintas posiciones la responsabilidad que le corresponde a las empresas en la sociedad en la cual se desarrollan. Así el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se ha transversalizado “apoyado por la globalización y la apertura comercial, llegando a países en vías de desarrollo”.<sup>211</sup>

## **2.2.5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

### **2.2.5.1 Definición**

Para definir la Responsabilidad Social Empresarial es necesario considerar sus distintas dimensiones.

- La filantrópica<sup>212</sup> (acciones filantrópicas).
- La ética (valores y principios).

---

<sup>209</sup> <http://www.eumed.net/ce/2008a/hm.htm> Lunes 11 de abril, 2011.

<sup>210</sup> Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración. (2004). “Responsabilidad Social Empresarial, un caso en la minería chilena”. Chile. P. 4.

<sup>211</sup> *Ibíd.*

<sup>212</sup> \*La idea de filantropía está vinculada a la beneficencia, la caridad y al trabajo de voluntariado a instituciones que intentan mejorar la calidad de vida de algunas personas.

- Decisiones políticas de la empresa y rendiciones de cuentas (accountability).
- El ciclo de productos o cadenas de valor.
- La normativa o regulatoria (emanada de los compromisos comerciales).

Desde estas dimensiones, autores y entidades han definido la Responsabilidad Social Empresarial, por esta razón no existe una única definición para este concepto en constante evolución.

El libro verde de la Comisión Europea señala que la “RSE es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los interlocutores”, estas acciones voluntarias que las empresas adquieren están orientadas para mejorar la calidad de vida tanto de su personal, comunidades en la que opera, de la sociedad en su conjunto, todos los stakeholders, teniendo como objetivo “la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa”.<sup>213</sup>

El departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile, indica que la RSE es “una nueva forma de hacer empresa, que se vincula en su desarrollo reciente al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de que la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, debe ir más allá de lo puramente tecnológico para instalarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medio ambiental y, particularmente, en el espacio de lo laboral”.<sup>214</sup>

---

<sup>213</sup> Bravo Carrasco, Juan. (2007). “Responsabilidad Social”. Ed. Evolución S.A. Chile. P. 208-209.

<sup>214</sup> Departamento de Estudios Dirección del Trabajo. (2005). “Cuaderno de Investigación nº 25, Responsabilidad Social Empresarial Alcances y Potencialidades en Materia Laboral”. Chile. P. 8.

La Fundación PROhumana es una organización chilena sin fines de lucro, creada en 1998, en su sitio web definen la RSE como “La contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad”.<sup>215</sup>

Para Juan Bravo, existe consenso de que la Responsabilidad Social Empresarial, es un término que hace referencia a las obligaciones y compromisos legales y éticos nacionales e internacionales “que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. En otras palabras la RSE se refiere a una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, relaciones públicas u otros beneficios empresariales”.<sup>216</sup>

Acción RSE en su sitio web, indica que “la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración”.<sup>217</sup>

---

<sup>215</sup> [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=60](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60) miércoles 6 de octubre, 2010.

<sup>216</sup> Bravo Carrasco, Juan. (2007). “Responsabilidad Social”. Ed. Evolución S.A. Chile. P. 208.

<sup>217</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/queEs.html> miércoles 6 de octubre, 2010.

Como expresa Pedro Pablo Rosso “La principal finalidad y responsabilidad social de una empresa es crear bienestar mediante remuneraciones justas y otros beneficios que entrega a sus empleados, y los bienes y servicios que pone a disposición de la sociedad. Esta misión reviste una dimensión ética fundamenta: la empresa debe estar subordinada a las personas, tanto a las que están vinculadas directamente a ella como a la sociedad en conjunto. Por lo mismo, es el respeto a las personas y el compromiso con el bien común deberían ser aspectos imperativos para el hombre de empresa y el fundamento sobre el cual se construye una ética empresarial. Esto último involucra el conjunto de valores y actitudes que orientan a las políticas públicas y prácticas de la institución”.<sup>218</sup>

A pesar de tener una dimensión filantrópica, la RSE “no debe ser entendida como un comportamiento altruista de la empresa”<sup>219</sup>, pero tampoco debe ser considerada como un instrumento para la publicidad y mejorar su imagen. La aplicación de la RSE en cada empresa será distinta, variará en relación al sector en el cual desenvuelve su actividad, su tamaño o situación geográfica. “De este modo, más que en situaciones concretas llevadas a cabo, la RSE se manifiesta en la integración en los sistemas de gestión empresarial y en los medios de comunicación de la empresa de los intereses de todos los agentes que se puedan ver afectados por su actividad”.<sup>220</sup>.

A la Responsabilidad Social Empresarial se le ha dado distintas conceptualizaciones, relacionadas a sus distintas dimensiones y según las influencias de los autores, entidades, u organizaciones que las realizan. Al congregar distintas definiciones, se puede afirmar que el término RSE hace referencia a las buenas políticas de las empresas,

---

<sup>218</sup> Chomalí, Fernando; Majiluf, Nicolás. (2007). “Ética y responsabilidad Social en la Empresa”. Ed. Aguilar Chilena Ediciones S.A. Chile. P. 17.

<sup>219</sup> <http://rse.xunta.es/index.php/es/la-rse/que-e-a-rse> miércoles 6 de octubre, 2010.

<sup>220</sup> <http://rse.xunta.es/index.php/es/la-rse/que-e-a-rse> lunes 31 de octubre, 2011.

una gestión ética y sostenible, a los compromisos voluntarios que las empresas adquieren para, así gestionar su impacto en los ámbitos sociales, laborales, ambientales y económicos, haciéndolas compatibles con el objetivo financiero de la maximización de beneficios y generar beneficios para la sociedad en su conjunto.

En consecuencia, la Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de compromisos, prácticas legales y éticas asumidas por las organizaciones de manera voluntaria, que comienzan donde termina la responsabilidad legal, integrando el respeto por las personas, comunidades y el medio ambiente. Orientan su gestión al Bien Común subordinada a las personas vinculadas directamente y a la sociedad en su conjunto, teniendo como finalidad el desarrollo integral del ser humano y la calidad de vida.

#### • Planos de Acción de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial tiene distintos planos de aplicación, La iniciativa de Naciones Unidas “Placto Global” plantea tres planos de acción:

- Derechos Humanos
- Derechos Laborales
- Derechos Ambientales

“El plano de los derechos humanos y laborales el cual generalmente está sujeto al cumplimiento de estándares internacionales aceptados (Declaración Internacional de Derechos Humanos de naciones Unidas, los cuatro principios fundamentales de la OIT y del Derecho del Trabajo -1998-)”<sup>221</sup>. En el plano medioambiental, se refiere a la responsabilidad que tienen a las empresas sobre las externalidades generadas por su actividad productiva, “este plano abarca: la administración de recursos

---

<sup>221</sup> Núñez, Georgina. (2003). “La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible”, CEPAL. United Nations Publications. P. 6.

naturales, control de la contaminación, manejo de desechos y el ciclo del producto".<sup>222</sup>

### **2.2.5.2 Empresa**

Según la Real Academia Española, una empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. A esta definición es necesario que agregar que una empresa es un sistema que interacciona con su entorno "cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio"<sup>223</sup>.

El fin u objetivo de la empresa en el sistema capitalista o de economía de mercado consiste en la obtención del máximo beneficio o lucro, pero para los objetivos planteados como organización, la empresa "requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa".<sup>224</sup>

### **2.2.5.3 Grupos de interés o "Stackholders"**

Stakeholders es un término en inglés que se utiliza para designar a todos quienes afectan o se ven afectados por una organización, "son todos quienes se ven impactados por, o que pueden impactar a una organización, incluyendo individuos, grupos y otras organizaciones. La palabra impactar no está utilizada en un sentido negativo".<sup>225</sup>

---

<sup>222</sup> *Ibíd.*

<sup>223</sup> <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/tema1GE.pdf> sábado 26 de marzo, 2011.

<sup>224</sup> [http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios\\_emprendedores/guia\\_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx](http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx) lunes 28 de marzo, 2011.

<sup>225</sup> <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders> sábado 26 de marzo, 2011.

Según la relación que tenga con la empresa, la vinculación y su responsabilidad se hace una clasificación, “un stackholder puede pertenecer a un grupo primario, constituido por clientes, empleados, accionistas y proveedores, o a un grupo secundario, que reúne tanto a la totalidad de personas de la comunidad donde se localiza la empresa, como a instituciones del medio ambiente, grupos de defensa de los consumidores, activistas políticos-económicos, organismos reguladores y fiscalizadores, otras empresas y medios de comunicación masivos, entre otros”.<sup>226</sup> En definitiva se entiende por stakeholders a todas las personas, grupos, instituciones u organizaciones que afectan o pueden afectar a la empresa en forma directa o indirecta.

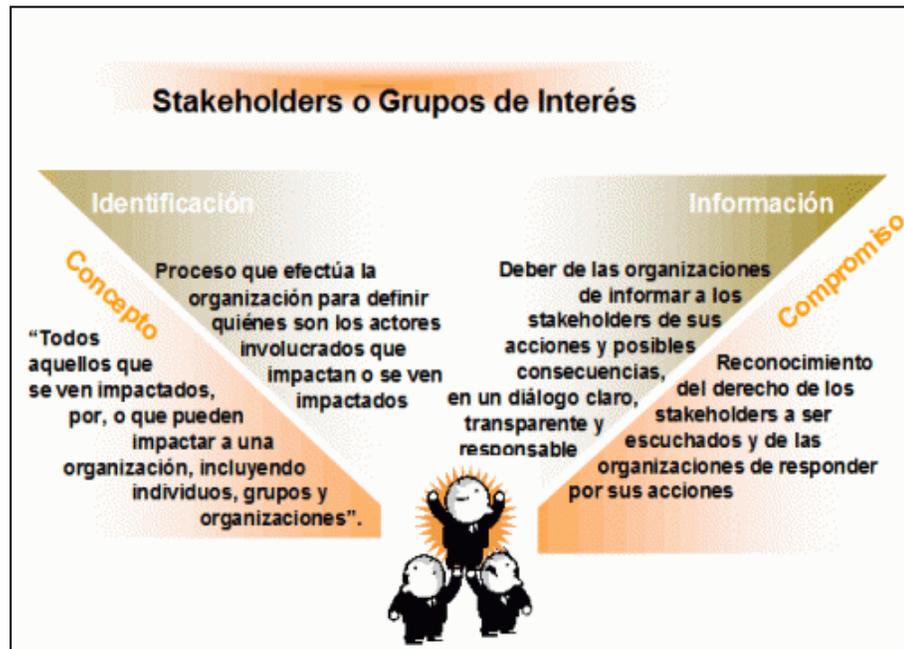


Diagrama nº 13: Stakeholders o Grupos de interés<sup>227</sup>

<sup>226</sup> Wigodski, Teodoro. (2009). “Ética en los negocios”. Ed. Lom Ediciones. Chile. P.75.

<sup>227</sup> Fuente: <http://www.rsc-chile.cl/> Lunes 29 de septiembre, 2011.

### • **Identificación de Stakeholders**

Dentro de la organización es necesario que se lleve a cabo el proceso de identificación de los stakeholders, donde se debe definir quienes son los que se ven impactados y cuales podrían afectar a la organización. Es importante identificarlos por “el carácter dinámico de los stakeholders, por lo que se hace necesario un proceso de identificación claro”.<sup>228</sup> También es necesario que la empresa categorice el tipo de organización, su ubicación geográfica, su tamaño, etc.

### • **“Engagement” o Compromiso con los Stakeholders**

El llamado “engagement” o compromiso con los stakeholders son todas las acciones que desarrollan las empresas, que le otorga el derecho de ser escuchados a sus distintos grupos de interés y también la obligación de las organizaciones de responder por sus acciones. “Este derecho a ser escuchados va acompañado con el compromiso de responder a los requerimientos de los stakeholders. El responder no significa necesariamente complacer a los stakeholders sino el crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa. El propósito de esta relación es dar una orientación estratégica y una excelencia operacional a las empresas y que estas por medio de sus operaciones contribuyan al desarrollo sostenible del planeta”.<sup>229</sup>

---

<sup>228</sup> <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders> lunes 4 de abril, 2011.

<sup>229</sup> [http://www.house-organ.com.ar/rppp\\_el\\_compromiso\\_con\\_los\\_stakeholders.htm](http://www.house-organ.com.ar/rppp_el_compromiso_con_los_stakeholders.htm) martes 5 de abril, 2011.

El compromiso con los stakeholders permite una relación de intercambio de éstos con la empresa dónde todos los involucrados pueden aprender e innovar, “en definitiva mejora en los resultados financieros pero también económicos, sociales y medioambientales de la empresa. La relación con los distintos stakeholders no es estática. Los requerimientos de los stakeholders cambian con el tiempo así como también cambia la importancia estratégica de cada uno de los stakeholders”.<sup>230</sup>

### • **Comunicación e información con los Stakeholders**

La Comunicación con los stakeholders se refiere a la forma como la organización informa a sus stakeholders sobre sus acciones y consecuencias. “Se discutió de si se trata de un mero acto de informar o de un acto comunicacional propiamente tal, ya que esta última implica mucho más de la simple entrega de información, involucrando un diálogo, el que por cierto debe además cumplir con ciertos requisitos propios del “engagement”, como la claridad y transparencia, o sea que se realice mediante un diálogo hecho con responsabilidad, y en el que se intercambie información clara, y transparente, o sea que la información sea accesible y completa”.<sup>231</sup>

Que una empresa sepa e identifique a sus stakeholders, mantenga una comunicación e información fluida con ellos, que los escuche, reconociendo sus intereses, no sólo es beneficioso para los grupos de interés que por mucho tiempo fueron excluidos. Porque una relación efectiva y estratégica con los stakeholders facilita la gestión y la reputación de la organización, desarrolla confianza entre la empresa y stakeholders, permite un desarrollo más

---

<sup>230</sup> [http://www.house-organ.com.ar/rppp\\_el\\_compromiso\\_con\\_los\\_stakeholders.htm](http://www.house-organ.com.ar/rppp_el_compromiso_con_los_stakeholders.htm) martes 5 de abril, 2011.

<sup>231</sup> <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders> /martes 5 de abril, 2011.

equitativo y sostenible al escuchar e involucrar a los stakeholders en la toma de decisiones.



Diagrama n° 14: Mapa de los Stakeholders.<sup>232</sup>

#### **2.2.5.4 Áreas Temáticas (Modelo de Gestión RSE)**

La Responsabilidad Social es un concepto amplio y complejo, para poder comprender mejor su alcance y poder impulsarla, Acción RSE ha definido cinco áreas temáticas en las cuales debieran enfocarse las buenas prácticas de las compañías: Ética empresarial, medio ambiente, comunidad, calidad de vida laboral y Clientes y cadena de valor.

##### **2.2.5.4.1 Ética Empresarial**

Como indica Acción RSE, la ética empresarial es cómo una organización integra y hace suyos valores como la honestidad, respeto, justicia. Tanto en sus políticas como en la toma de decisiones en los distintos niveles de la empresa. Esta ética implica comportarse de acuerdo a los distintos estándares legales y adherir a las leyes y regulaciones internas.

<sup>232</sup> Fuente: "ética en los negocios", Teodoro Wigodsky.(2009) P. 75.

“En la década anterior, la ética empresarial se refería principalmente a la implementación de códigos legales que delinearán en detalle lo que los empleados podían o no podían considerar como una conducta errada, tales como los conflictos de intereses o el uso impropio de recursos de la empresa.

Hoy un gran número de empresas están diseñando programas de ética basados en valores, definiendo los valores éticos y entregando procesos y herramientas necesarias para la toma de decisiones, tanto para resolver dilemas complejos como los del día a día, en éstos se incluyen temas como la privacidad del empleado, estándares globales, marketing dirigido a niños, entre otros”.<sup>233</sup>

Es necesario entender que “crear o dirigir una empresa tiene una dimensión ética fundamental que no se agota en los aspectos técnicos o económicos un en la mera producción de bienes y servicios. Detrás de cada empresa hay hombres y mujeres que día a día con su trabajo, su talento y esfuerzo la sacan adelante. Ellos merecen toda nuestra atención y respeto. Antes de ser empresario, obrero, profesional, sacerdote o profesor somos personas (...) La persona del trabajador no puede ser considerada sólo un medio de producción, un mero engranaje dentro de un sistema, sino un ser único e irrepetible que merece respeto y ser tratado justamente. La empresa debe ser una verdadera escuela de humanización de personas y un artífice de un mundo más fraterno y a escala humana”.<sup>234</sup>

“Realizado este cambio en el tipo de aproximación al tema, la ética se ha convertido en un campo mucho más sofisticado en el cual las empresas deben lograr balancear las responsabilidades económicas con las éticas.

---

<sup>233</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/etica.html> martes 5 de abril, 2011.

<sup>234</sup> Chomalf, Fernando; Majiluf, Nicolás. (2007). “Ética y responsabilidad Social en la Empresa”. Ed. Aguilar Chilena Ediciones S.A. Chile. P. 47.

Numerosas empresas de distintos tamaños y sectores han demostrado su compromiso con el desarrollo de procesos éticos de toma de decisiones. Los procesos exitosos de estas compañías usualmente se han institucionalizado en iniciativas éticas que incluyen, pero no se limitan a, declaración de misión, principios éticos o declaración de valores, estrategias comunicacionales éticas, capacitación en ética y grupos de discusión, evaluaciones continuas y sanciones.”<sup>235</sup>

En la actualidad, “la actividad empresarial requiere de la ética como apoyo para centrar su quehacer en el bien de la persona. Si bien no todo es ética, esta es consustancial al funcionamiento de la empresa. No es una imposición desde afuera. Preguntas como qué producir, cómo producir y cuantas otras, alcanzan una respuesta adecuada sólo cuando se tiene presente el fin que persigue y los medios que se emplean para lograrlo. La orientación que se da al actuar de la empresa es fundamental si se pretende que su actividad esté al servicio del hombre.”<sup>236</sup>

El mundo empresarial está cambiado y como señala Prats “La ética ha tomado un lugar definitivo, y es una de los aspectos más importantes para que una empresa sea considerada éticamente responsable. Las empresas no pueden desentenderse de lo importante que significa que su actuar esté orientado por principios éticos, ya sea de las mismas, en relación con sus trabajadores; o bien, al exterior, en relación con la comunidad”<sup>237</sup>. En su quehacer las empresas deben ser capaces de tomar decisiones éticamente correctas, su funcionamiento ya no se orienta sólo a la producción, deben considerar a los trabajadores, involucrarse con la comunidad que la rodea, ser amigables con el medio ambiente, en definitiva ser consciente que su actuar tiene afecta diversos

---

<sup>235</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/etica.html> domingo 27 de marzo, 2011.

<sup>236</sup> Chomalí, Fernando; Majiluf, Nicolás. (2007). “Ética y responsabilidad Social en la Empresa”. Ed. Aguilar Chilena Ediciones S.A. Chile. P. 43..

<sup>237</sup> Prats Palma, Belisario. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile”. Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile. P. 53.

grupos, por lo tanto su trabajo debe aspirar a no traer repercusiones negativas a quienes estén involucrados en el, incluyendo estas distintas temáticas en sus políticas y a la hora de tomar decisiones dentro de la organización.

#### **2.2.5.4.2 Medio Ambiente**

Durante los últimos años, la preocupación a nivel mundial por el medio ambiente ha ido en aumento, al igual que la responsabilidad medioambiental, yendo más allá de lo que se exige por ley, esta responsabilidad “se ha expandido hacia un compromiso substancialmente mayor que seguir al pie de la letra la aplicación de todas las regulaciones gubernamentales existentes o llevar a cabo algunas iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía.”<sup>238</sup>

En la actualidad ser una empresa responsable “es considerar todos los impactos ecológicos que genera la producción y operación de la empresa. Estas consideraciones, como prácticas integrales, van más allá de las regulaciones gubernamentales. Globalmente, las empresas están considerando los beneficios que conlleva el ser ecológicamente responsable, debido a que no es sólo un compromiso con las futuras generaciones sino que a su vez genera un valor intrínseco y una ventaja competitiva”.<sup>239</sup>

Esta responsabilidad ya no se limita tan sólo a las empresas o quienes las dirigen, “muchos ciudadanos, organizaciones medioambientales y compañías líderes hoy se encuentran definiendo sus responsabilidades medioambientales como un involucramiento desde una aproximación comprensiva de las operaciones de la compañía, sus productos y facilidades lo cual incluye la valoración de los productos, los procesos y servicios; la eliminación de los desechos y emisiones; la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos;

---

<sup>238</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/medioAmbiente.html> martes 29 de marzo, 2011.

<sup>239</sup> [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_6/resp\\_empresarial\\_1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/resp_empresarial_1.htm) martes 29 de marzo, 2011.

y las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el goce de los recursos planetarios para las futuras generaciones”.<sup>240</sup>

Como indica Acción RSE, muchas compañías de distintos sectores productivos y áreas geográficas han encontrado el valor y ventajas competitivas que traen consigo estas medidas medioambientales. “Tales iniciativas caen en una gran variedad de categorías, incluidas la prevención de la polución, uso eficiente de la energía, diseño medioambientalmente amigable, administración de la cadena de distribución, ecología industrial y desarrollo sustentable. Las empresas líderes han acogido un gran número de estas iniciativas al mismo tiempo que están integrando la responsabilidad medioambiental como un valor central del negocio en todos los niveles de sus operaciones”.<sup>241</sup>

#### **2.2.5.4.3 Clientes y cadena de valor**

El norteamericano Michael Porter, quien desarrolló el concepto de cadena de valor, la define como “una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (Porter, 1985).

“Una profunda inmersión en cada una de las actividades de una compañía a la que alude Porter, permite conocer en qué situación se encuentra la empresa y cuáles son las consecuencias sociales y medioambientales que produce. Este es el fundamento para avanzar hacia una gestión que considere no sólo los aspectos financieros y los patrones productivos tradicionales, sino que además tome en cuenta los costos y ganancias a largo plazo. Se trata de apostar también por un valor social que incluya a todos los afectados por la actividad de la

---

<sup>240</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/medioAmbiente.html> martes 29 de marzo, 2011.

<sup>241</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/markResp.html> martes 29 de marzo, 2011.

compañía. Pero no por filantropía, sino porque se lo reconoce como un requisito que tomarán en cuenta sus clientes, accionistas, trabajadores, comunidad, entre otros. Y que finalmente le generará buena reputación, rentabilidad y ventajas respecto de sus competidores en el mercado”.<sup>242</sup>

Acción RSE se refiere a la cadena de valor y señala que todas las empresas poseen una serie de partes que son constitutivas del proceso de creación de productos y servicios que no se encuentran aislados. Todas las partes que forman la cadena de valor son interdependientes, por lo que el cambio en una de ellas, impactará a las otras. “Las partes que constituyen una cadena de valor son interdependientes, de modo que el cambio de una de ellas impacta a las demás. En suma, todos los procesos en una cadena de valor están ligados de un modo sistémico.

Por lo tanto, al incluir los principios de RSE en la cadena de valor de una empresa permite optimizar su productividad, tener ventajas competitivas por sobre otras empresas y mejorar su posicionamiento en el mercado. Además agrega valor a sus procesos, permite mejorar su desempeño y aumentar la valoración de los stakeholders. “Ser una empresa socialmente responsable implica una revisión de cada una de las partes de su cadena de valor con el enfoque de RSE, de forma de que se puedan constituir fuentes que generen ventajas competitivas y agreguen valor al negocio.”<sup>243</sup>

#### **2.2.5.4.4 Comunidad**

Esta área se refiere a todas las decisiones u acciones que toma la empresa para contribuir y mejorar la calidad de vida de las comunidades en donde opera, apoyando diversas iniciativas o causas sociales. “cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan estratégica y programadamente, no tan sólo se entrega un beneficio a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de las

---

<sup>242</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/markResp.html> domingo 27 marzo, 2011.

<sup>243</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/markResp.html> domingo 27 marzo, 2011.

empresas y sus marcas, productos y valores en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales significativos, así como en el resto del mundo. La empresa a través de estas acciones programadas busca maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros que dirige hacia las comunidades en las cuales ellas operan. Las compañías hace muchos años que vienen involucrando con sus comunidades locales, frecuentemente jugando un rol importante en el campo de la filantropía, con el ánimo de ser un buen ciudadano corporativo. Hoy en día las empresas se involucran con la comunidad en una gran variedad de formas (incluidas las donaciones de productos o servicios, creación de proyectos de trabajo voluntario, préstamo de ejecutivos y administradores, realización de proyectos de apoyo a causas sociales, etc.) y por una amplia gama de razones.

Una de las principales razones es que los stakeholders (inversionistas, consumidores, empleados, grupos de interés público y oficiales de gobierno) están llevando a las empresas hacia mayores estándares de ciudadanía y demandando que su red de impacto en la sociedad sea positiva. Adicionalmente, los esfuerzos de las empresas están siendo motivadas por los beneficios económicos que conlleva el involucramiento con la comunidad”.<sup>244</sup>

En su sitio web, Acción RSE señala que empresas en Chile y en el mundo experimentan los beneficios de implementar en su gestión política y prácticas socialmente responsables. Las empresas se han visto motivadas e incluso forzadas por adoptar o expandir sus esfuerzos en responsabilidad social por la presión de los clientes, empleados, proveedores, comunidades, inversionistas, y la opinión pública. “esto ha dado como resultado que en los últimos años empresas de todos los tamaños y sectores desarrollen innovadoras estrategias.

---

<sup>244</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/comunidad.html> domingo 27 de marzo, 2011.

Las acciones de involucramiento con la comunidad generan beneficios directos a la empresa: fortalecimiento de la imagen pública ante los consumidores, accionistas, inversionistas, medios de comunicación y otros agentes importantes para la empresa; aumento de la motivación y compromiso de los empleados de propia empresa; aumento del atractivo de la empresa para atraer y retener a los mejores empleados; fortalecimiento de su posición frente a la comunidad, entre otros” .<sup>245</sup>

Acción RSE además enumera los beneficios que traen la inversión social y el involucramiento con la comunidad a la empresa:

- Mejora el desempeño financiero
- Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores.
- Desarrolla habilidades en los trabajadores.
- Fortalece la imagen de la empresa.
- Atrae a nuevos inversionistas.
- Incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores.

#### **2.2.5.4.5 Calidad de vida laboral**

La calidad de vida laboral se refiere a todas las políticas y decisiones que se llevan a cabo al interior de la organización, específicamente con los recursos humanos. “Estas decisiones afectan directamente a los empleados, se refiere a compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles de trabajo, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos.

Empresas líderes están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los

---

<sup>245</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/comunidad.html> domingo 27 marzo, 2011.

trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, y que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos”.<sup>246</sup>

Como explica acción RSE, la economía mundial y los cambios que se producen en ella, han generado un cambio en el ambiente laboral, para poder competir con empresas a nivel internacional, es necesario que las empresas sean innovadoras, diversas y con mayor flexibilidad. En la actualidad tanto consumidores como inversores ejercen una fuerte presión a las empresas, para que estas generen en su interior trabajos justos, productivos y potenciadores.

El seguimiento de los medios de comunicación a la forma en que operan las empresas y sobre todo a la calidad de vida al interior de ellas, ha significado un nuevo desafío para las organizaciones, que han debido generar cambios continuos, como la generación de oportunidades equitativas y no discriminatorias; al estar constantemente observadas e incluso presionados por los medios y la sociedad en general, para que estos cambios sean reales y duraderos a favor de los trabajadores.

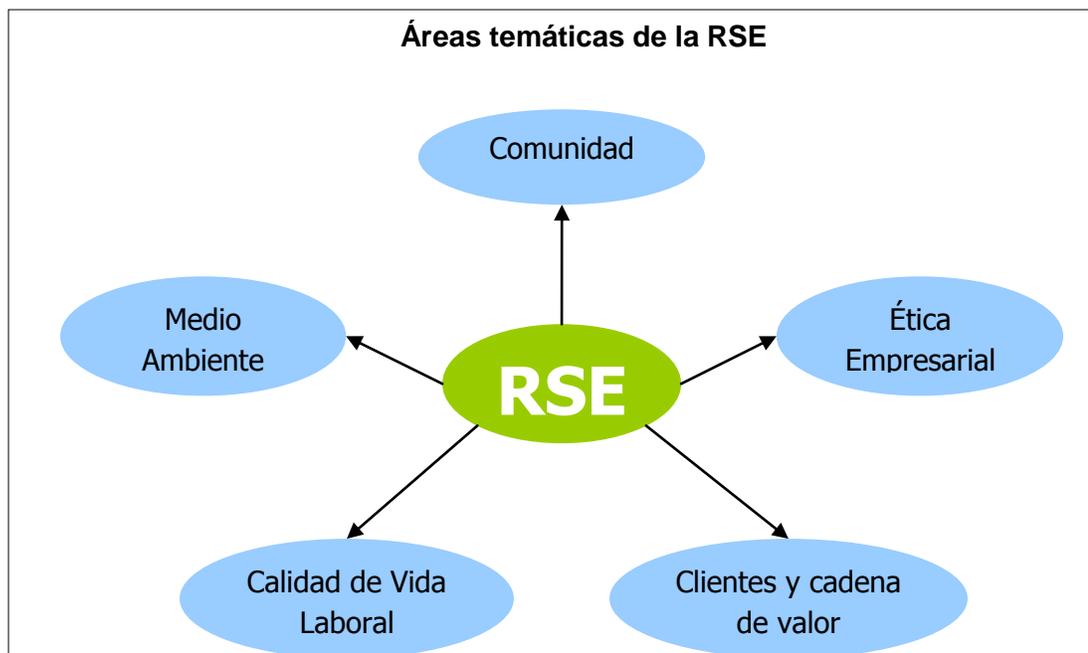
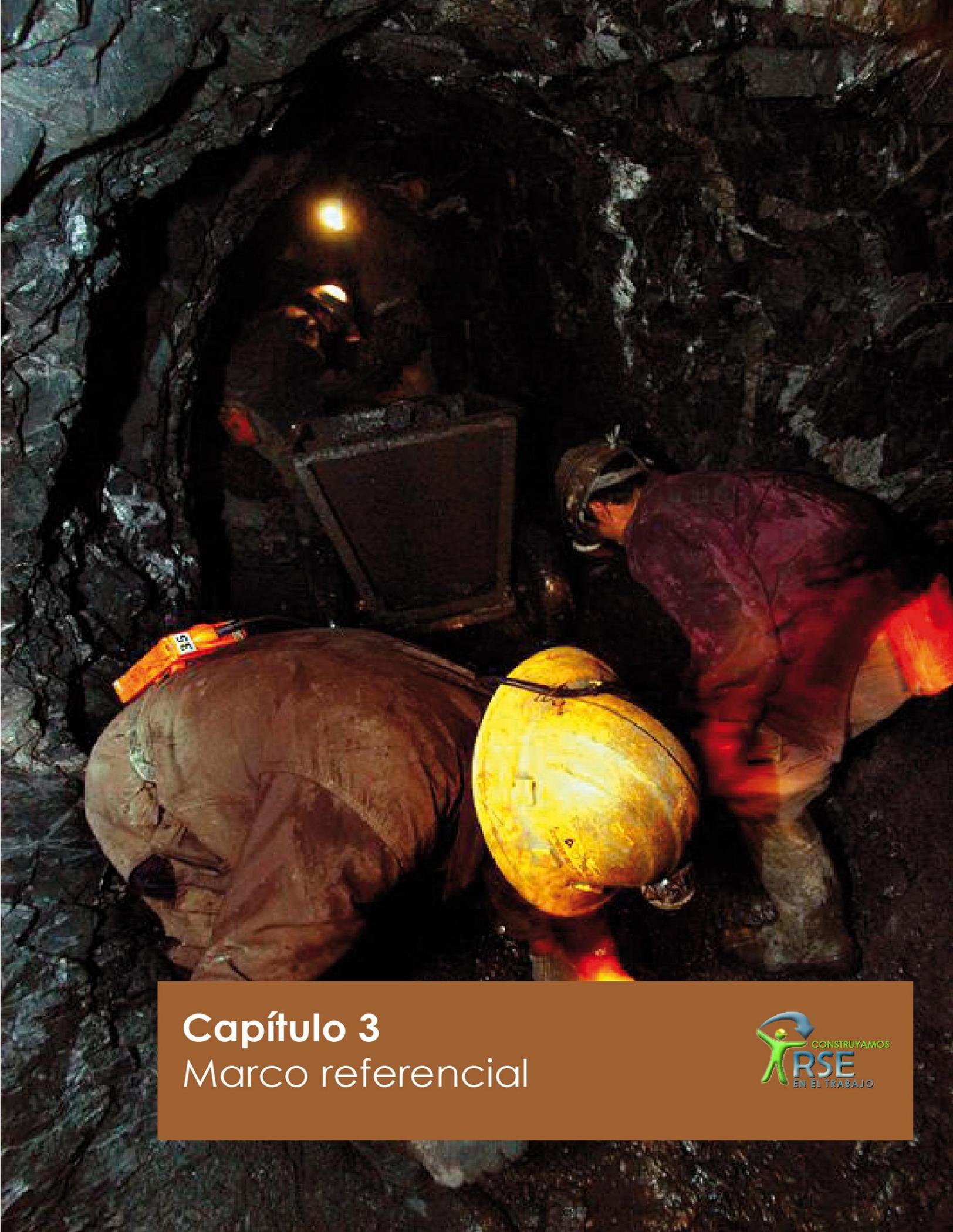


Diagrama nº15: Áreas temáticas de la RSE, elaboración propia. Fuente: acción RSE.cl

<sup>246</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/calidadLaboral.html> domingo 27 marzo, 2011.



## Capítulo 3

### Marco referencial



## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3. 1 NORMAS Y ESTÁNDARES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

#### **3.1.1 Legislación chilena**

Como expresa Acción RSE la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial, con esta nueva visión de negocios en Chile se caracteriza por poner énfasis en la transformación social y el desarrollo de una conciencia democrática que busca dar solución a las diversas necesidades sociales.

A continuación se adjunta la lista de legislaciones asociadas a la temática de la Responsabilidad Social Empresarial

- **Ética Empresarial**

- **Decreto Ley 211.** Fija normas para la defensa de la libre competencia; con tal objeto previene y sanciona las prácticas monopólicas y crea las comisiones y servicios que indica.
- **Ley 19.911.** Crea el Tribunal de defensa de la Libre Competencia.
- **Ley 18.010.** Para las operaciones de crédito de dinero.
- **Ley 19.628.** Sobre la Protección de la vida privada o protección de datos de carácter personal.

- **Medioambiente**

- **Ley 19.300.** Sobre Bases Generales del Medio Ambiente.
- **Decreto con Fuerza de Ley 33.** Crea Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico y fija normas de financiamiento de la Investigación Científica y Tecnológica.

- **Compromiso con la Comunidad**

- **Ley 19247, Art. 3.** Texto de la Ley de Donaciones con Fines Educativos.

- **Ley 18985, Art. 8.** Ley de Donaciones con fines culturales.
- **Ley 19712.** Ley del Deporte.
- **Ley 19418.** Ley sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.
- **Decreto Ley 824.** Ley sobre Impuesto a la Renta.
- **Decreto Ley 3063.** Ley sobre Rentas Municipales.

- **Marketing Responsable**

- **Ley 19496.** Ley del Consumidor.

- **Calidad de Vida Laboral**

- **Ley 19284.** Ley de Integración Social de Personas con Discapacidad.
- **Ley 18933.** Crea Superintendencia de Salud Previsional.
- **Decreto con Fuerza de Ley 150 Art. 20.** Fondo Único de Prestaciones Familiares y Subsidio de Cesantía.
- **Ley 19214.** Crea Fondo para la Capacitación y Formación sindical.
- **Ley 18611.** crea Fondo Nacional de Subsidio Familiar.
- **Ley 19281 Tit. VI.** Fondos para la Vivienda.
- **Decreto Ley 2763 capítulo III.** Reorganiza el Ministerio de Salud y crea los Servicios de Salud, El Fondo Nacional de Salud.
- **Decreto con Fuerza de Ley 308.** Dirección del Trabajo.
- **Ley 19049.** Ley de Centrales Sindicales.
- **Ley 19404.** Dicta Normas relativas a pensiones de vejez considerando el desempeño de trabajos pesados.
- **Ley 19988.** Modifica El Código del Trabajo, en materia de remuneraciones por jornada extraordinaria y de trabajadores temporeros agrícolas.
- **Decreto con Fuerza de Ley 1046.** Reglamenta regímenes de trabajos extraordinarios.

- **Decreto con Fuerza de Ley 150.** Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de las Normas sobre sistema único de prestaciones familiares y sistema de subsidios de cesantía para los trabajadores de los sectores privado y público.
- **Ley 19728.** Establece un seguro de desempleo.
- **Ley 19350.** Establece y Modifica diversas Normas en Materia de Seguridad Social.
- **Ley 18469.** Regula el ejercicio del Derecho Constitucional a la protección de la salud y crea un régimen de prestaciones de salud.
- **Ley 20001.** Regula Peso Máximo de Carga Humana.
- **Ley 19284 Título V.** Ley de integración Social de las personas con discapacidad.
- **Decreto con Fuerza de Ley 1 Arts. 194 al 208.** Protección a la Maternidad.
- **Ley 19966.** Establece n régimen de garantías en salud.
- **Ley 19069.** Establece Normas sobre Organizaciones Sindicales y Negociación Colectiva.
- **Ley 6174.** Establece el Servicio de Medicina Preventiva.
- **Ley 16781.** Otorga asistencia médica y dental a los imponentes activos y jubilados de los organismos que señala.
- **Ley 19505.** Modifica el Código del Trabajo, concediendo derecho que indica a padres trabajadores, en caso que señala.

### **3.1.2 Normas ISO**

#### **3.1.2.1 Definición**

La sigla ISO surge del nombre en inglés de la Organización Internacional para la Estandarización, “International Organization for Standardization”, esta es una organización no gubernamental (ONG), creada el año 1947, con sede en Ginebra (Suiza) que “reúne las entidades máximas de normalización de cada país, por ejemplo, BSI (British Standards

Institute), DIN (Deutsches Institut für Normung), INN (Instituto Nacional de Normalización-Chile) etc. A partir de las normas británicas destinadas a la actividad nuclear BS 5750. En 1985 se desarrolla el primer formato ISO 9000 (1, 2, 3) cuyo publicación oficial se realiza en 1987”.<sup>247</sup>

Las normas ISO surgen para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad a nivel mundial. “Actualmente, existen dos grandes familias de normas ISO, las 9000 y las 14000, además de otras complementarias (ISO 8402; ISO 10011).”<sup>248</sup>

### **3.1.2.2 ISO 9000**

“La familia de las normas ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer sistemas de gestión de calidad.”<sup>249</sup>

Este conjunto de normas se ha desarrollado para ayudar a las empresas para “documentar efectivamente los elementos implementados para mantener un eficiente Sistema de Calidad”.<sup>250</sup>

Estos estándares no son específicos, pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización o cualquier actividad orientada a la producción de bienes o servicios. El ISO 9000 especifica la manera en que opera una organización, “describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad”<sup>251</sup> dentro de ella.

### **3.1.2.3 ISO 14000**

Luego de las normas ISO 9000 y el éxito en su aplicación, surgieron las normas ISO 14000, que son “una serie de estándares internacionales

---

<sup>247</sup> <http://www.promer.org/getdoc.php?docid=87> domingo 27 marzo, 2011.

<sup>248</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso.html> sábado 26 de marzo, 2011.

[http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/Seleccion\\_Usos.pdf#search=](http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Seleccion_Usos.pdf#search=) sábado 26 de marzo, 2011.

<sup>250</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso9000.html> sábado 26 de marzo, 2011.

<sup>251</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso9000.html> sábado 26 de marzo, 2011.

para Sistemas de Gestión Ambiental (...), voluntarios diseñados para ayudar a organizaciones privadas y gubernamentales a establecer y evaluar objetivamente sus Sistemas de Gestión Ambiental”.<sup>252</sup>

Con ellas se busca facilitar las metodologías dentro de las empresas para poder implementar un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas de gestión de calidad del ISO 9000. Las ISO 14000 se caracterizan por ideas principales: la “prevención de la contaminación, mejoramiento continuo, y cumplimiento con la legalidad ambiental del país donde se aplica. Estos tres pilares deben estar incluidos a nivel de compromiso, en la política ambiental de la empresa que decida certificar, aparte de sus principios corporativos y otras declaraciones que se pueden incluir en forma voluntaria y que “conecta” esta política específica con la planificación estratégica de la empresa. Es importante destacar que lo “internacional” en este proceso se puede traducir como un listado de requerimientos mínimos, no significa que incorpora “mayores” exigencias legales, más bien podría decirse que incorpora “menores” exigencias legales que los aplicables en este ámbito en cada país”.<sup>253</sup>

#### **3.1.2.4 ISO 26000**

En el año 2008, ISO creó este estándar internacional, que entrega los lineamientos para la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial, “es una norma dirigida a guiar y garantizar aspectos humanos, abarcando temas tan amplios como el respeto a los derechos humanos, la diversidad cultural, el cuidado del medio ambiente, las diferencias socioeconómicas, la preocupación por los consumidores y las buenas prácticas laborales”<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> <http://www.eco2site.com/ISO%2014000/quees.asp> sábado 26 de marzo, 2011.

<sup>253</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso14000.html> miércoles 30 de marzo, 2011.

<sup>254</sup> [http://www.ecoamerica.cl/pdf\\_notas/71/73-75\\_eco71.pdf](http://www.ecoamerica.cl/pdf_notas/71/73-75_eco71.pdf) miércoles 30 de marzo, 2011.

Los alcances de esta norma son:

- “Asistir a las organizaciones a orientar su responsabilidad social.
- Proporcionar una guía práctica relacionada con: hacer operativa la responsabilidad social; Identificar e involucrar a las partes interesadas; Incrementar la credibilidad de los informes y reclamos realizados sobre RS.
- Promover una terminología común en el campo de la responsabilidad social.
- Ser consistente y no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales, y otras normas ISO.”<sup>255</sup>

### **3.1.3 Estándares Internacionales**

#### **3.1.3.1 AA1000**

El año 2003, la organización británica AccounAbility presentó la AA1000 Assurance Standard. Esta “es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento”.<sup>256</sup> Estos procedimientos fueron creados para garantizar la calidad y transparencia en las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgaciones que realizan las organizaciones sobre aspectos sociales éticos de la gestión empresarial.

Los métodos contenidos en esta norma “describen los procesos y las interacciones entre la planificación, contabilidad, auditoria y difusión. Especifica los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, pero no por los niveles de desempeño que la empresa deberá alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y

---

<sup>255</sup> [http://www.produccionlimpia.cl/medios/Presentacion\\_RS\\_ISO\\_26000\\_CPL.pdf](http://www.produccionlimpia.cl/medios/Presentacion_RS_ISO_26000_CPL.pdf) miércoles 30 de marzo, 2011.

<sup>256</sup> <http://www20.gencat.cat/docs/rscat/02%20%20Ambit%20Empreses%20i%20Organitzacions/Documents/Arxius/AA1000.pdf> jueves 31 marzo, 2011.

económicos. Implica transparencia ante los stakeholders, ser responsable ante los actos y omisiones de la organización y el cumplimiento de los requerimientos legales en relación con las políticas y difusión empresarial”.<sup>257</sup> Esta norma busca asegurar la calidad y credibilidad de la información sobre la Responsabilidad Social Empresarial, es “un estándar no comercial, que busca satisfacer las nuevas exigencias de inversores y reguladores. (...) se presentó tras dos años de consulta a diferentes grupos de interés: inversores, ONGs, sindicatos, y empresas, y cuenta en su elaboración con el apoyo de empresas como Novo Nordisk, Camelot y Co-operative Bank, además de KPMG, PricewaterhouseCoopers y Bureau Veritas”.<sup>258</sup> En español Assurance significa seguridad, siendo una promesa o una garantía de ésta. “La calidad y credibilidad de los reportes de organizaciones que comunican su desempeño a partir de sus sistemas, procesos y competencias, depende de una serie de factores, que pretenden asegurar y entregar garantías de lo que se comunica en los reportes.

El estándar AA1000 Assurance es un método de evaluación que utiliza un set específico de principios y estándares que permiten otorgar calidad y credibilidad a los reportes. Establece aspectos y criterios básicos que permiten crear credibilidad pública a los reportes de sostenibilidad”.<sup>259</sup> La Fundación PROhumana entrega los principios en los que se basa este estándar, que responden a los siguientes cuestionamientos:

- **Materialidad:** ¿El informe de sostenibilidad proporciona una cuenta que aborda todas las áreas de funcionamiento, y que satisface la necesidad de evaluación de los stakeholders (grupos de interés) sobre un desempeño sostenible de la organización?

---

<sup>257</sup> <http://www.accionse.cl/app01/home/aa1000.html> jueves 31 de marzo, 2011.

<sup>258</sup> [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1642&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1642&Itemid=90) jueves 31 marzo, 2011.

<sup>259</sup> [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1642&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1642&Itemid=90) jueves 31 marzo, 2011.

- **Lo completo:** ¿Es la información completa y bastante exacta para determinar y entender el desempeño de la organización en todas sus áreas?
- **Reciprocidad:** ¿La organización ha respondido coherentemente y constantemente a las preocupaciones y a los intereses de los stakeholders (grupos de interés)?

PROhumana explica que este estándar cubre un amplio rango de organizaciones, ya que al centrarse en el desarrollo sostenible, no sólo es aplicable en empresas. Tampoco es importante el tamaño o el tipo de organización, ya que examina la comprensión organizacional desde su propio desempeño e impactos, y los asocia al punto de vista de los stakeholders. “Permite realizar una mirada interna a la organización que indica cuan preparado se está para llevar a cabo políticas y metas establecidas, y como enfrentarse a futuros estándares y expectativas. El AA1000 Assurance es la primera iniciativa que se centra en la credibilidad y la necesidad de entregar confianza pública sobre los reportes sociales. Aspectos tales como la independencia, la imparcialidad, las competencias (individuales u organizacionales) deben ser demostrables, y este estándar busca generar un proceso transparente y real.”<sup>260</sup>

### 3.1.3.2 SA8000

Esta norma fue creada en el año 1997 por la Social Accountability International (SAI), “para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Es aplicada a todo tipo de empresas que deseen demostrar a todos sus stakeholders su interés por el bienestar de sus empleados. El sistema de la norma SA 8000 ha sido diseñado según el modelo de las normas ya establecidas ISO 9001 e ISO 14001

---

<sup>260</sup>[http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1642&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1642&Itemid=90)  
..miércoles 30 de marzo, 2011.

aplicables a Sistemas de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental.”.

261

Como explica Fundación PROhumana, esta norma es universal, integral y verificable, se utiliza para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. “Se aplica tanto a empresas pequeñas como a las grandes que desean demostrar a los clientes y a otros terceros interesados que sí le importa el bienestar de sus empleados. La esencia de la norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los derechos humanos básicos y que la gerencia está preparada para asumir la responsabilidad por ello”.<sup>262</sup>

Esta norma se basa en otras de carácter universal como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas, La Convención Internacional sobre Derechos del Niño y las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La certificación SA 8000 “tiene la función de convalidar las declaraciones de la empresa respecto a su compromiso en el ámbito de la responsabilidad ético-social, haciendo pública su credibilidad a través de un testimonio de conformidad reconocido y reconocible, aumentando así la reputación de la empresa y el nivel de confianza generado. (...) persigue el objetivo de la completa adopción de los requisitos de ley, la valorización del patrimonio humano y el mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo a través de la cadena de suministro, además de la correcta gestión de la imagen empresarial, en un proceso de escucha de las opiniones de todas las partes interesadas, internas y externas”.<sup>263</sup>

---

<sup>261</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/sa8000.html> jueves 31 de marzo, 2011.

<sup>262</sup> [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=609&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=609&Itemid=90) jueves 31 de marzo, 2011.

<sup>263</sup> [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=609&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=609&Itemid=90) jueves 31 de marzo, 2011.

### 3.1.3.3 OHSAS 18001

La sigla OHSAS “es el acrónimo de Occupational Health and Safety Assessment Series y dentro de la norma siempre se habla de OH&S (Occupational Health and Safety) o lo que es lo mismo Salud y Seguridad Laboral”<sup>264</sup>

Esta norma se aplica para la prevención de accidentes laborales, para eliminar o reducir al máximo los riesgos del personal y de las partes que puedan exponer su salud o seguridad en el trabajo relacionados con las actividades que realiza la organización, “para implementar, actualizar y mejorar de manera continua un sistema de prevención de riesgos laborales; y, entre otros aspectos más, para asegurar la conformidad con su política de salud y seguridad en el trabajo”.<sup>265</sup>

“OHSAS 18001 es la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. Una selección de los organismos más importantes de comercio, organismos internacionales de normas y de certificación la han concebido para cubrir los vacíos en los que no existe ninguna norma internacional certificable por un tercero independiente”.<sup>266</sup> Esta norma es compatible con la norma ISO 9001 e ISO 14001, para ayudar a las organizaciones y que éstas cumplan con sus obligaciones en el ámbito de la salud y seguridad. Esta norma puede ser adoptada por cualquier organización.

OHSAS 18001 trata las siguientes áreas clave:<sup>267</sup>

- Planificación para identificar, evaluar y controlar los riesgos.

---

<sup>264</sup> [http://www.ingenieroambiental.com/4026/3ohsas\\_18001.pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4026/3ohsas_18001.pdf) jueves 31 de marzo, 2011.

<sup>265</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/ohsas18001.html> jueves 31 de marzo, 2011.

<sup>266</sup> <http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/OHSAS-18001/> jueves 31 de marzo, 2011.

<sup>267</sup> <http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/OHSAS-18001/> viernes 8 de abril, 2011.

- Programa de gestión de OHSAS.
- Estructura y responsabilidad.
- Formación, concienciación y competencia.
- Consultoría y comunicación.
- Control de funcionamiento.
- Preparación y respuesta ante emergencias.
- Medición, supervisión y mejora del rendimiento.

Esta norma se ha convertido en un punto de referencia para los países que no tienen reglamentos específicos de prevención de riesgos en las organizaciones, “por tanto la OHSAS está teniendo una implantación lenta, sin embargo, por ejemplo en los países del este (de Europa) se está tomando como base de la prevención, este mismo criterio se está repitiendo en otros países y además empieza a ser un requisito ya establecido por algunas multinacionales, esto implica que se está convirtiendo en la referencia internacional de prevención de riesgos”.<sup>268</sup>

#### **3.1.3.4 GRI**

Esta norma tiene dicho nombre por su sigla en inglés Global Reporting Initiative (GRI), se creó en el año 1997 en la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas (PNUMA). “El GRI ha desarrollado la “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, cuya primera versión surgió en el 2000, la segunda en el 2002 y la tercera en el 2006. Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de

---

<sup>268</sup> [http://www.ingenieroambiental.com/4026/3ohsas\\_18001.pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4026/3ohsas_18001.pdf) viernes 8 de abril, 2011.

sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros”<sup>269</sup>

Se emplea a nivel internacional “para desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias o Reportes de Sustentabilidad (...). El GRI pretende elevar la calidad del informe sobre sustentabilidad y lograr mayor comparabilidad (entre reportes), consistencia y eficiencia en la difusión. Las directivas de GRI constan de 54 indicadores centrales y están organizadas en tres dimensiones: ambiental, financiera y social.”<sup>270</sup>

Una ventaja de que las empresas realicen sus reportes “en base” a la norma GRI, es que tendrá información detallada “de los posibles indicadores para medir la RSE en la organización. Otra de sus virtudes es la posibilidad de comparar informes de RSE entre distintas empresas y entre diferentes años”.<sup>271</sup> Porque las empresas realizan sus informes orientados a sus grupos de interés y muchas veces los indicadores contenidos en ellos no eran comparables, verificables por los que no se podía medir parámetros de interés.

Como detalla el Instituto EticAgro\* de Buenos Aires los informes en base al GRI sostienen 4 principios:

- 1) **Materialidad:** La información contenida en la memoria deberá cubrir aquellos aspectos e Indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia

---

<sup>269</sup> <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36> .miércoles 6 de abril, 2011.

<sup>270</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/globalReport.html> miércoles 6 de abril, 2011.

<sup>271</sup> <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36> miércoles 6 de abril, 2011.

\* Asociación civil sin fines de lucro que se creó con el objetivo de generar y articular conocimientos, toma de conciencia, compromiso y acción sobre los sistemas de calidad, Buenas Prácticas, Comercio Ético y Responsabilidad social empresarial, por parte de la Sociedad Civil (consumidores, trabajadores, productores y empresas de la cadena agroindustrial) y del Estado.

sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

- 2) **Participación de los grupos de interés:** La organización debe identificar a sus grupos de interés y describir en la memoria cómo ha dado respuesta a sus expectativas e intereses razonables.
- 3) **Contexto de sostenibilidad:** Se consulta sobre la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. La mera información sobre las tendencias del desempeño individual (o sobre la eficiencia de la organización) no dará respuesta a esta pregunta.
- 4) **Exhaustividad:** La cobertura de los Indicadores y la definición de la cobertura de la memoria deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo que cubre la memoria.

Si una empresa quiere producir un informe basado en las normas GRI, ésta “debe informar sobre todos los indicadores centrales o dar razones de por qué no lo hace. Los indicadores son amplios y cubren asuntos tales como el impacto económico, el consumo de recursos naturales, el impacto sobre la biodiversidad y la tierra fértil, así como el adiestramiento, la educación y el trabajo infantil”<sup>272</sup>.

---

<sup>272</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/globalReport.html> jueves 7 de abril, 2011.

<b>Resumen Estándares Internacionales</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Año de Creación</b>	<b>Objetivos</b>
AA 100	2003	Este estándar es un método de evaluación que entrega los procesos necesarios para otorgar calidad y credibilidad a los reportes de sustentabilidad realizados por las empresas. Describiendo los procesos que debe realizar la organización para responder por sus acciones ante todos sus Stakeholders.
SA 8000	1997	Es una norma que se utiliza para auditar y certificar el cumplimiento de la Responsabilidad Social en la empresa. Es aplicable a toda empresa (sin importar su tamaño) que quiera mostrar a sus stakeholders sus interés por el bienestar de sus empleados.
OSHAS 18001	1999-2007	Esta norma se ocupa de la salud y seguridad laboral. Se aplica para la prevención de accidentes en las empresas y reducir los riesgos del personal, preocupándose de su salud y seguridad en todas las actividades que realiza la organización.
GRI	1997	Es una guía utilizada a nivel internacional para la elaboración de informes de sostenibilidad, que busca mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad, pretende elevar la calidad de éstos y obtener un mayor grado de “comparabilidad” (entre reportes).

Cuadro nº:3 Resumen estándares internacionales, elaboración propia.

### **3.1.4 Iniciativas Internacionales de RSE**

A nivel internacional, diversas organizaciones han desarrollado distintas iniciativas para lograr la implementación de la RSE. Belisario Prats en su libro “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile” hace una clasificación de dichas instancias a nivel internacional:

#### **3.1.4.1 UNEP: United Nations Environmental Program**

UNEP, por sus siglas en inglés, en español es el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), una iniciativa de dicha entidad que tiene como misión “dirigir y alentar la participación en el cuidado del medio ambiente inspirando, informando y dando a las naciones y a los pueblos los medios para mejorar la calidad de vida sin poner en riesgo las de las futuras generaciones.

El PNUMA “fue establecido después de 1972 la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano Medio Ambiente, celebrada en Estocolmo, Suecia, propuso la creación de un sistema mundial organismo que actúe como la conciencia ambiental del sistema de las Naciones Unidas”.<sup>273</sup>

La Oficina Regional para América Latina y el Caribe (ORPALC) situada en ciudad de Panamá trabaja muy de cerca con los 33 países de la región -entre ellos 13 pequeños Estados insulares en desarrollo- con una población de cerca de 570 millones de habitantes”.<sup>274</sup> Está al servicio de las distintas necesidades que hay en la región y sus actividades se enmarcan dentro de los programas de trabajo que aprueba el Consejo de Administración de PNUMA.

Entre todas las actividades relacionadas con el medio ambiente “realiza charlas a nivel mundial para el logro de estos objetivos y desarrolla el

---

<sup>273</sup> <http://www.unep.org/PDF/UNEPOrganizationProfile.pdf> miércoles, 6 de octubre, 2010.

<sup>274</sup> <http://www.pnuma.org/AcercaPNUMA.php> miércoles, 6 de octubre, 2010.

programa de capacitación “Análisis de Riesgo Ambiental y Social (ARAS)”, destinado a fomentar la incorporación del análisis del riesgo social y ambiental en proyectos sobre US\$10.000.000.- por parte de las instituciones financieras.” <sup>275</sup>

La UNEP ha definido seis áreas prioritarias en su trabajo y éstas son:

Cambio Climático - Desastres y Conflictos - Manejo de Ecosistemas -  
Gobernanza Ambiental - Sustancias Dañinas - Eficiencia de Recursos

### **3.1.4.2 Corporación Financiera Internacional (IFC)**

La IFC es un miembro del grupo Banco Mundial creada en la década de los 50 y tiene como misión “fomentar la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo, para así ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.” <sup>276</sup>

El IFC busca la promoción del desarrollo sostenible en el sector privado en los países en desarrollo, fomentando el progreso económico, alentando el crecimiento de empresas productivas y mercados de capital eficientes entre los países miembros. Por esto “financian iniciativas privadas para la protección del medio ambiente y que impliquen un beneficio efectivo para las comunidades involucradas”<sup>277</sup> Con sus inversiones la IFC crea empleos para afianzar la economía y generar ingresos tributarios, para lograr un crecimiento económico sostenible desde el punto de vista ambiental, social y que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida, como señalan en su sitio web institucional “un crecimiento económico racional es la clave para la reducción de la pobreza, que tal crecimiento se funda en el desarrollo del espíritu empresarial y la inversión privada exitosa, y que se necesita un

---

<sup>275</sup> Prats Palma, Belisario. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile”. Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile. P. 16.

<sup>276</sup> <http://www.pnuma.org/AcercaPNUMA.php> miércoles 6 de octubre, 2010.

<sup>277</sup> Prats Palma, Belisario. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile”. Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile. P. 16.

clima propicio para los negocios a fin de que esta inversión prospere y contribuya a elevar el nivel de vida de la población”.<sup>278</sup>

### **3.1.4.3 Protocolo de Kyoto**

El protocolo de Kyoto se enmarca dentro de la Convención de las Naciones Unidas Sobre el Cambio Climático (CMNUCC), firmada el año 1992 en Río de Janeiro, en la denominada “Cumbre de la Tierra”. Es un acuerdo a nivel internacional firmado por 150 países, cuya principal tarea es la lucha contra la contaminación ambiental, buscando reducir las emisiones de gases que causan el calentamiento global.

Se trata de una de las principales iniciativas que se han tomado a nivel internacional en contra del cambio climático, pero “este protocolo está en proceso de cambio, y sus nuevos postulados surgirán de los informes desarrollados en el último Panel Intergubernamental de la ONU sobre cambio climático (IPCC), el que estuvo integrado por más de 450 científicos de 150 países.”<sup>279</sup>.

Este protocolo tiene los mismos objetivos, principios e instituciones que la Convención de las Naciones Unidas Sobre el Cambio Climático, “pero refuerza ésta de manera significativa ya que a través de él las Partes incluidas en el Anexo I se comprometen a lograr objetivos individuales y jurídicamente vinculantes para limitar o reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. Sólo las Partes a la Convención que sean también Partes al Protocolo (es decir, que lo ratifiquen, acepten, aprueben o adhieran a él) se ven obligadas por los compromisos del Protocolo. Los objetivos individuales para las Partes incluidas en el anexo I se enumeran en el anexo B del Protocolo de Kyoto. Entre todos suman un total de recorte de las emisiones de gases de efecto

---

<sup>278</sup> <http://www.ifc.org/ifcext/spanish.nsf/Content/mission> miércoles 6 de octubre, 2010.

<sup>279</sup> Prats Palma, Belisario. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile”. Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile. P. 17.

invernadero de al menos 5% con respecto a los niveles de 1990 en el periodo de compromiso de 2008-2012".<sup>280</sup>

Dentro del protocolo de Kyoto se señala que son seis tipos de gases efecto invernadero, o GEI con potencial de Calentamiento Global que se deben reducir:

<b>Gases de Efecto Invernadero</b>	<b>Equivalencia en CO2 de una medida de gas (CO2e)</b>
Dióxido de Carbono (CO2)	1
Metano (CH4)	21
Óxido Nitroso (N2O)	310
HidrofluoroCarbonos (HFC)	740
Perfluorocarbonos (PFC)	1.300
Hexafluoruro de azufre (SF6)	23.900

Cuadro nº 4: Gases Efecto Invernadero.<sup>281</sup>

<sup>280</sup> [http://unfccc.int/portal\\_espanol/essential\\_background/kyoto\\_protocol/items/3329.php](http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/kyoto_protocol/items/3329.php) martes 2, noviembre, 2010.

<sup>281</sup> [http://www.prochile.cl/servicios/medioambiente/bonos\\_de\\_carbono.php#4](http://www.prochile.cl/servicios/medioambiente/bonos_de_carbono.php#4) lunes 12 septiembre, 2011.

#### **3.1.4.4 Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL)**

Es un mecanismo del Protocolo de Kyoto, que permiten a los gobiernos de países industrializados y a las personas (naturales, o jurídicas, entidades públicas y privadas) llegar a acuerdos y cumplir con las metas de reducción de Gases Efecto Invernadero, para que los países alcancen un desarrollo sostenible, promoviendo inversiones ambientales amigables tanto de los gobiernos como las empresas de los países industrializados. “Los países industrializados que suscribieron el protocolo de Kyoto, puesto que si no tienen posibilidades de generar reducciones de gases efecto invernadero en sus países, pueden colaborar con países en vías de desarrollo invirtiendo en las reducción de los GEI mediante la compra de bonos de carbono, u otros Mecanismos de Desarrollo Limpio”.<sup>282</sup> Estos mecanismos permiten a los gobiernos de países industrializados y a las personas (naturales, o jurídicas, entidades públicas y privadas) llegar a acuerdos y cumplir con las metas de reducción de Gases Efecto Invernadero, para que los países alcancen un desarrollo sostenible, promoviendo inversiones ambientales amigables tanto de los gobiernos como las empresas de los países modernizados. “Los países industrializados que suscribieron el protocolo de Kyoto, puesto que si no tienen posibilidades de generar reducciones de gases efecto invernadero en sus países, pueden colaborar con países en vías de desarrollo invirtiendo en las reducción de los GEI mediante la compra de bonos de carbono, u otros Mecanismos de Desarrollo Limpio”.<sup>283</sup> “El protocolo de Kyoto antes mencionado, el cambio climático y la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero, están en directa relación con los mecanismos de

---

<sup>282</sup> Prats Palma, Belisario. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile”. Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile. P. 19.

<sup>283</sup> *Ibíd.*

desarrollo limpio y en especial con el mercado de los bonos de carbono.”<sup>284</sup>

Cuando un gobierno o una empresa invierten en Mecanismos de Desarrollo Limpio, obtienen reducciones certificadas de emisiones RCE (que es uno de los tres tipos de bonos de carbono), que pueden adquirir en un costo menor que en sus mercados, y al mismo tiempo logran cumplir con sus compromisos de reducción. Estos mecanismos operan bajo la siguiente lógica; la atmosfera sólo es una para todo el mundo, por lo tanto da igual dónde se producen las reducciones de Gases Efecto Invernadero (GEI). De esta forma: “los países industrializados pagan proyectos que reducen o evitan las emisiones en los países más pobres, y a cambio se les adjudican créditos que se pueden aplicar para cumplir sus propios objetivos de emisión. Los países receptores se benefician de la infusión gratuita de tecnología avanzada que permite a sus fábricas o centrales eléctricas funcionar de manera más eficiente, y por lo tanto con costos más bajos y mayores beneficios. Y la atmósfera se beneficia también porque las emisiones futuras son más bajas que en ausencia de esos dispositivos”.<sup>285</sup> Como indica la versión española del sitio web de la Convención sobre el Cambio Climático “Este mecanismo ha suscitado considerable interés en los países tanto ricos como pobres, y se han adoptado medidas para ponerlo en marcha incluso antes de la entrada en vigor del Protocolo. En particular, se trata de un procedimiento eficaz en función de los costos y con un alto grado de flexibilidad para los países industrializados que tratan de cumplir sus objetivos. Para ellos puede ser más eficiente realizar actividades beneficiosas para el medio ambiente en los países en desarrollo que en el territorio nacional, donde la tierra, la tecnología y la mano de obra suelen ser más costosas. Los beneficios para el clima son los mismos.

---

<sup>284</sup> Ibíd.

<sup>285</sup> [http://unfccc.int/portal\\_espanol/essential\\_background/feeling\\_the\\_heat/items/3320.php](http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/feeling_the_heat/items/3320.php) domingo 19 de noviembre, 2010.

Este mecanismo funciona de forma ascendente: desde las propuestas individuales hasta la aprobación por los donantes y gobiernos receptores y la asignación de crédito de “reducción certificada de las emisiones”. Los países que obtienen los créditos pueden aplicarlos para cumplir sus propios límites de emisión; pueden “reservarlos” para utilizarlos más adelante, o pueden venderlos a otros países industrializados en el marco del sistema de comercio de derechos de emisión del Protocolo. Las empresas privadas están interesadas en el mecanismo porque pueden conseguir beneficios proponiendo y realizando estas actividades y porque pueden adquirir buena reputación por su tecnología, lo que les permitirá aumentar las ventas. Un posible beneficio para todos es que el potencial de aumentar las ganancias puede llevar a estas empresas a desarrollar tecnologías todavía más útiles.

El Mecanismo para un Desarrollo Limpio es supervisado por una Junta Ejecutiva que se ha establecido ya y que ha aprobado una serie de “metodologías” para proyectos en mayor o menor escala. Para poder estar certificado, un proyecto debe ser aprobado por todas las Partes implicadas, demostrar una capacidad cuantificable y a largo plazo de reducir las emisiones y prometer reducciones que sean adicionales a las que se producirían en su ausencia. Más de 30 proyectos se encuentran ya en fase avanzada de preparación.

Una disposición especial permite que los créditos conseguidos mediante planes de desarrollo limpio sean válidos y se puedan reservar ahora, aunque el Protocolo no haya entrado todavía jurídicamente en vigor”.<sup>286</sup>

---

<sup>286</sup>[http://unfccc.int/portal\\_espanol/essential\\_background/feeling\\_the\\_heat/items/3320.php](http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/feeling_the_heat/items/3320.php) domingo 19 de noviembre, 2010.

### **3.1.4.5 Pacto Mundial (Global Compact)**

El Pacto Mundial “es una iniciativa que surge de la Organización de Naciones Unidas el año 1999, en un discurso pronunciado por el entonces secretario Kofi Annan. Consiste en un compromiso voluntario de las empresas, para asegurar en todo el mundo el respeto por los derechos humanos, legislación laboral, el derecho sostenible, y la lucha en contra de la corrupción. Estos postulados apelan a la conciencia, a la moralidad y a la libertad de las personas”.<sup>287</sup>

Tiene diez principios que “piden a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

Estos diez principios se basan en: La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), La Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), Organización Internacional del Trabajo (1919), La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1993) y La Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (2003).

- 1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional
- 2) Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos
- 3) Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a negociación colectiva
- 4) Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio
- 5) Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil

---

<sup>287</sup> Prats Palma, Belisario. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile”. Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile. P. 21.

- 6) Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo la ocupación.
- 7) Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a los problemas ambientales;
- 8) Las empresas deben adoptar iniciática para promover una mayor responsabilidad ambiental y
- 9) Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
- 10) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno”.<sup>288</sup>

#### **3.1.4.6 Los principios de Ecuador**

Los principios del Ecuador son un compromiso voluntario basado en los estándares medioambientales y sociales de inversión en los mercados emergentes utilizados por la Corporación Financiera Internacional (IFC), agencia del Banco Mundial para el fomento de inversiones sostenibles en el sector privado en países en vías de desarrollo. “Las entidades financieras que adoptan estos principios se comprometen a evaluar y tomar en consideración los riesgos sociales y medioambientales de los proyectos que financian en países en desarrollo, y, por lo tanto, a conceder créditos sólo para aquellos proyectos que puedan acreditar la adecuada gestión de sus impactos sociales y medioambientales, como la protección de la biodiversidad, el empleo de recursos renovables y la gestión de residuos, la protección de la salud humana, y los desplazamientos de población”<sup>289</sup>.

Los Principios del Ecuador se pusieron en marcha en Washington DC el 4 de junio de 2003 “fue inicialmente aprobado por diez instituciones financieras globales: ABNAMRO Bank, NV, Barclays Plc,

---

<sup>288</sup> <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml> martes 21 de diciembre, 2010.

<sup>289</sup> <http://www.peru2021.org/conceptos-rse/73-iquon-los-principios-del-ecuador.html> lunes 26 de septiembre, 2011.

Citi, Crédit Lyonnais, Credit Suisse First Boston, HVBGroup, Rabobank Group, el Royal Bank of Scotland, WestLB AG y Westpac Banking Corporation. Posteriormente hubo más de cuarenta adopciones EP aún más durante los tres primeros períodos de ejecución del año”.<sup>290</sup>

Banco Mundial define los principios del Ecuador como “una serie de directrices que se adoptan de manera voluntaria en función de las políticas de la CFI para asegurar que los temas sociales y ambientales reciban plena atención en el negocio de financiamiento de los proyectos de dicha institución.

Según estos principios, sólo se otorga financiamiento a los proyectos cuyos patrocinadores puedan demostrar que se gestionarán con responsabilidad social y ambiental y de acuerdo con los Principios de Ecuador; De 10 bancos que hace un año habían adoptado los principios, se ha llegado ya a 26, ímpetu que demuestra que estos principios se han convertido en el nuevo estándar en materia de financiamiento de proyectos. De hecho, para tener éxito en la tramitación del financiamiento de un proyecto, hoy día es casi esencial cumplir con los Principios de Ecuador (...).los que se fundan en las políticas y directrices de la CFI, la rama del Banco Mundial dedicada a la inversión del sector privado. Para la elaboración de los principios, los bancos recibieron una amplia orientación y asesoría de esta institución. Según Dealogic, se estima que, en su conjunto, los Bancos del convenio representan aproximadamente 75% del mercado global de préstamos sindicados para proyectos concedidos durante 2003”.<sup>291</sup>

Para implementar dichos Principios, los bancos deben establecer políticas y procesos acordes a estos y para adoptarlos deben

---

<sup>290</sup> Ibíd.

<sup>291</sup> [http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios\\_ecuador.htm](http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm) martes 19 de octubre, 2010.

comprometerse a otorgar préstamos sólo a los proyectos cuyos patrocinadores sean capaces de demostrar al banco la capacidad y disposición de cumplir con todos los procesos, para asegurarse que se desarrollen con responsabilidad social y utilicen las prácticas de gestión ambiental adecuadas.

Los bancos aplican los Principios del Ecuador a todos los préstamos destinados a proyectos que tengan un costo capital de US\$ 50 millones o superior. Es importante un método de financiamiento para el desarrollo del sector privado, este proceso “se refiere al financiamiento de proyectos en los que el reembolso del préstamo depende de los ingresos que genere el proyecto una vez establecido y en funcionamiento”.<sup>292</sup>De acuerdo los Principios de Ecuador, se seleccionan los prestatarios “sobre la base del proceso de selección ambiental y social de la CFI. Los bancos clasifican los proyectos como A, B o C (riesgo social o ambiental alto, mediano y bajo) con la ayuda de una terminología común. Para los proyectos A y B (riesgo social o ambiental alto y mediano), los prestatarios deben realizar una evaluación ambiental que aborde los temas ambientales y sociales identificados durante el proceso de clasificación. Luego de la consulta pertinente con las partes interesadas afectadas por el proyecto a nivel local, los proyectos de la categoría A y B, de ser necesario, deben preparar Planes de Gestión Ambiental que encaren la mitigación y monitoreo de los riesgos ambientales y sociales.

El prestario debe demostrarle al banco que el proyecto cumple con las leyes del país receptor y con las directrices de mitigación y prevención de la contaminación del Banco Mundial y la CFI para el sector industrial pertinente. Para proyectos en los mercados emergentes, el prestario también debe demostrar que la evaluación ambiental ha considerado las Políticas de Salvaguarda de la CFI, las cuales entregan una guía en

---

<sup>292</sup> [http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios\\_ecuador.htm](http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm) martes 19 de octubre, 2010.

temas como hábitats naturales, pueblos indígenas, reasentamiento voluntario, seguridad de represas, explotación forestal y propiedad cultural.”<sup>293</sup>

Las agrupaciones de bancos y entidades financieras que han adherido a estos principios, “han logrado importantes avances en el sector financiero al incluir en el escenario de financiamiento de proyectos un conjunto común de mejoras práctica para manejar los riesgos sociales y medioambientales. Han permitido a las instituciones financieras evaluar, mitigar, documentar y monitorear mejor los riesgos sociales y ambientales potenciales adversos, asociados con los proyectos de financiación.”<sup>294</sup>

#### **3.1.4.7 Libro Verde de las Comunidades Europeas**

En julio del 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas presentó el libro Verde que busca “fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” “cuyos objetivos eran, en primer lugar, estimular el debate sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE) y, en segundo lugar, definir los medios para desarrollar una asociación con vistas a la instauración de un marco europeo para la promoción de la RSE”.<sup>295</sup> y “tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación.

---

<sup>293</sup> [http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios\\_ecuador.htm](http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm) martes 19 de octubre, 2010.

<sup>294</sup> Prats Palma, Belisario. (2008). “Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile”. Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile. P. 22.

<sup>295</sup> [http://www.jussempere.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/csr2002\\_es.pdf](http://www.jussempere.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/csr2002_es.pdf) jueves 24 de marzo, 2011.

Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo”.<sup>296</sup>

Este documento indica que “La responsabilidad social de las empresas es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden, voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio. Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa que pueden a su vez, influir en su éxito.

### **3.1.4.8 Índice de sostenibilidad empresarial (ISE), Bolsa de Valores BOVESPA**

En julio del 2001, la Comisión de las comunidades europeas presentó el libro Verde que busca “fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” “cuyos objetivos eran, en primer lugar, estimular el debate sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE) y, en segundo lugar, definir los medios para desarrollar una asociación con vistas a la instauración de un marco europeo para la promoción de la RSE”.<sup>297</sup> y “tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo”.<sup>298</sup>

---

<sup>296</sup> Unión Europea (2001). “Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Bélgica. P. 3.

<sup>297</sup> [http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/csr2002\\_es.pdf](http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/csr2002_es.pdf) / jueves 24 de marzo, 2011.

<sup>298</sup> Unión Europea (2001). “Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Bélgica. P. 3.

## 3.2 MINERÍA EN CHILE

### 3.2.1 Definición

La minería aparece en la historia como una actividad económica trascendental, que ha ido potenciándose a medida que transcurren los años, especialmente en Chile.

Richard Alonso en su Diccionario Minero define al subsector minero como el “arte o práctica de explotar minas con provecho, especialmente económico”. Por otro lado, la Real Academia de Lengua Española (RAE) define minería como el conjunto de individuos que se dedican a la extracción, como el conjunto de facultativos que entienden en cuanto concierne a ese trabajo, y como el conjunto de minas y explotaciones que tiene una nación. Mientras que, según el Instituto Geográfico Militar, “la minería es una actividad extractiva que se dedica a la obtención de recursos no renovables, minerales y otros materiales de la corteza terrestre”.<sup>299</sup>

Tal como señalan estas definiciones, dentro de los procesos de extracción se hace referencia principalmente a las minas y yacimientos que son los “depósitos de sustancias que, en estado de desagregación, se encuentran en la superficie o dispersos en las masas de la tierra sin orden ni continuidad. Son sustancias para cuyo aprovechamiento no se requieren labores profundas sujetas a las reglas del arte y que pueden ser explotadas a un mismo tiempo, en diferentes puntos y por distintas personas”<sup>300</sup>; el funcionamiento y puesta en marcha de una minera puede durar entre 5 y 10 años, debido a su extensa preparación.

Desde épocas antiguas, la búsqueda de metales preciosos fue causa de exploraciones geográficas y grandes descubrimientos, como por ejemplo el de Chile, por lo que la historia minera de Chile se ve enmarcada dentro de estas

---

<sup>299</sup> Instituto Geográfico Militar. (1987). “Geografía de la Actividad Minera en Chile” tomo XV. Chile. P. 12.

<sup>300</sup> Alonso, Richard. (1995). “Diccionario Minero”. Museo Nacional de Ciencias Naturales. España. P.148.

aventuras. El oro, siempre, ha sido usado por el hombre como un símbolo de riqueza, pese a los bajos volúmenes de producción a lo largo de la historia debido a su escasez, además su ductibilidad, portatibilidad y perdurabilidad lo convirtieron en un instrumento monetario. Otro metal precioso demandado ha sido la plata, pero siempre han tenido un carácter secundario, después del oro, para la confecciones de joyas.

### **3.2.2 La Actividad Minera**

Desde que un grupo humano decide ubicarse y establecerse en un determinado lugar, se inicia inmediatamente un proceso de transformación en el entorno natural. Toda actividad humana tiene efectos, tanto positivos como negativos en su entorno y la minería no es la excepción. La Geografía Económica es la disciplina que se encarga del estudio de toda actividad que ejecute el hombre y que, a través de la cual, se modifique el espacio natural<sup>301</sup>.

Es así como se vislumbra una relación de interdependencia entre la actividad económica y el espacio donde se desarrolla. El hombre trata de adaptar este espacio según sus necesidades y a la vez, se va organizando de acuerdo a las condiciones naturales que este le ofrece. Se va creando así, un sistema de organización espacial, el que es definido por Hermansen como “la distribución de todas las actividades humanas dentro del espacio geográfico, con el reconocimiento implícito de un cierto orden inherente a esta distribución, generado por la interacción de factores sistemáticos que rigen las actividades humanas”<sup>302</sup>; cualquier actividad económica provocará una respuesta por parte del espacio y a la vez cualquier estructura espacial puede ser comprendida como respuesta a una actividad, primordialmente la minería quién se dedica a la extracción directa de recursos naturales.

---

<sup>301</sup> Ayllón, María Teresa. (2004). “Geografía Económica”. Ed. Limusa. México D.F. P. 14.

<sup>302</sup> Hermansen, T. (1977). “Organización Espacial y desarrollo económico. El alcance y la tarea del planteamiento espacial”. En: Desagregación regional de políticas y planes nacionales. Ed. A KuKlinski, SIAP. Argentina. Citado en: Instituto Geográfico Militar. “Geografía de Chile tomo XV”. Chile. P. 15.

Las necesidades humanas varían en función de los períodos históricos y el hombre valora el entorno natural en función de sus necesidades, por lo que una característica fundamental del entorno sólo se convierte en recurso cuando se puede utilizar para algo<sup>303</sup>.

La actividad económica es definida como “cualquier actividad de carácter empresarial, profesional o artístico siempre que suponga la ordenación por cuenta propia de los medios de producción, de los recursos humanos, o ambos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios. La actividad económica casi siempre tiene el objetivo de crear un excedente (ganancia), que podrá ser reinvertido o repartido entre los integrantes de la organización”<sup>304</sup>. Estas actividades pueden agruparse en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario, estos dos últimos se refieren a las actividades industriales que transforman los recursos del sector primario y a los servicios que se prestan a la población, propiamente tal.

En el sector primario se encuentran todas aquellas actividades que se relacionan con la obtención de bienes en forma natural a partir de la corteza terrestre, el mar, los bosques, los yacimientos mineros y la explotación agrícola, es decir se obtienen los recursos directamente de la tierra.

Según el Instituto Geográfico Militar de Chile, “el subsector minero, en conjunto con el pesquero y forestal, conforman las actividades tradicionalmente extractivas, que en junto a la agricultura y la caza se conocen como actividades primarias”.<sup>305</sup>

Las actividades primarias, en especial las que están fuertemente influidas por los recursos naturales como la minería, ubican su etapa inicial de explotación y todas sus actividades derivadas (procesamiento) en una sola zona cercana

---

<sup>303</sup> Salvat Editores S.A. (1981). “Gran Atlas: Recursos Naturales Vol. 4”. Ed. Salvat. España. P.10.

<sup>304</sup> <http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-actividad-economica-8> miércoles 22 de septiembre, 2010.

<sup>305</sup> Instituto Geográfico Militar. (1987). “Geografía de la Actividad Minera de Chile” tomo XV. Chile. P.17.

al yacimiento, debido a la localización puntual del recurso, y principalmente al alto costo del traslado.

No existe ninguna ley natural que establezca una distribución equitativa de los recursos naturales en el planeta, por lo que es posible apreciar más desarrollo en aquellas zonas donde existen mayores actividades económicas primarias.

En la medida que avanza la ciencia y la tecnología, algunos minerales adquieren cierto valor, que en otras épocas no lo tenían; potenciado por las características culturales y económicas de las sociedades<sup>306</sup>.

- **La Metalurgia en Chile**

La RAE la define como la ciencia y técnica que trata de los metales y sus aleaciones; es el “arte de hacer un beneficio a los minerales y extraer los metales que contienen y así ponerlos a disposición de ser elaborados”, además de ser el conjunto de industrias dedicadas a la fabricación de metales.

Para el antropólogo de la Universidad de Chile Julio Castillo Narvárez, “la metalurgia representa una auténtica revolución que implicó, entre otros, un proceso de control y transformación de la materia mediante el uso del fuego”<sup>307</sup>, también expresa que, se logró un proceso de “domesticación” de los minerales; este hecho marcó civilizaciones y períodos históricos en los que el hombre fue descubriendo las cualidades que presentaban los minerales. El conocimiento sobre las propiedades de los metales permitió fabricar herramientas y manufacturas más duraderas y eficaces. Como afirma Castillo, existió una “cultura metalúrgica” que comenzó con desarrollo de “ideofacturas” hasta el manejo pulido de los minerales.

---

<sup>306</sup> Salvat Editores S.A. (1981). “Gran Atlas: Recursos Naturales Vol. 4”. Ed. Salvat. España. P.12.

<sup>307</sup> ENAMI. (2009). “Chile Minero. ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. OchoLibros. Chile. P. 19.

“Las grandes culturas precolombinas del Perú, -los moches o mochicas, los chimúes y los incas- fueron ejemplo de admirables trabajos metalúrgicos, en oro, plata, cobre y sus aleaciones”<sup>308</sup>. Los incas lograron un activo desarrollo de de la metalurgia, además de los minerales mencionados trabajaban aleaciones de bronce (mezcla de cobre y estaño) y el champi (mezcla de oro, plata y cobre).

Centros metalúrgicos como Viña del Cerro que se encuentra en el valle de Copiapó, concentran hasta hoy vestigios de los hornos de fundición incaicos, en los que se realizó una importante producción de cobre para el norte y centro del país. Según Castillo, eran hornos tipos guairas, de barro o de piedra por los cuales circulaba libremente el aire, ya que se emplazaban en lugares ventosos para que funcionaran como tiraje natural y elevar la temperatura del fuego hasta lograr la fundición.

### 3.2.3 Clasificación de la Minería

En base a Alexander Sutulov<sup>309</sup>, ex Director Ejecutivo del Centro de Investigación Minera y Metalúrgica (1976), la actividad minera puede ser clasificada según varios aspectos, tales como:

- **Tipo de material:**

- Metálicos: Chile tiene grandes reservas de minerales de este tipo, siendo alguno de ellos: oro, plata, hierro, zinc, cobre y molibdeno (subderivado del cobre) entre otros, siendo estos últimos los más relevantes. Estas industrias han sido las fuentes de riqueza más productivas del país.
- No metálicos: son recursos que luego de un adecuado tratamiento, se transforman en productos aplicables en diversos

---

<sup>308</sup> Ibíd. P. 21.

<sup>309</sup> Instituto Geográfico Militar. (1987). “Geografía de la Actividad Minera de Chile tomo XV”. Chile. P. 18.

usos industriales y agrícolas, gracias a sus propiedades físicas y/o químicas.<sup>310</sup>

- Energético convencional: carbón petróleo y gas.
- Energético nuclear: uranio, plutonio, radio y litio.
- Fertilizantes químicos: nitratos, fosfatos, sulfatos.
- Piedras preciosas: esmeraldas y diamantes.
- Otros: arcillas, asbestos, cuarzo, mercurio, caliza.

- **Orientación de mercados:**

- Nacionales
- Internacionales

- **Sistemas de tendencia:**

- Empresa privada
- Empresa estatal
- Empresa mixta

- **Escala de exportación:**

- Gran minería
- Mediana minería
- Pequeña minería

Por otra parte, el Ministerio de Minería<sup>311</sup> chileno cuenta con otra clasificación, la que está basada en las características económicas y de mercado de los minerales:

- **Grupo I:** Productos originados a partir de recursos caracterizados por sus muy buenas perspectivas geológicas, que permiten obtener ventajas comparativas en el mercado mundial. Comprende aquellos recursos salinos provenientes de depósitos y de salmueras existentes en el Norte de Chile, con reservas de calidad y ubicación favorables para una prolongada explotación. Su mercado actual y potencial es

---

<sup>310</sup> <http://www.minmineria.cl/574/w3-propertyvalue-1984.html> sábado 2 de octubre, 2010.

<sup>311</sup> <http://www.minmineria.cl/574/w3-propertyvalue-1984.html> sábado 2 de octubre, 2010.

preferentemente de exportación. Salitre, yodo, sales de litio, cloruro de sodio, boratos y sales potásicas.

- **Grupo II:** Productos provenientes de recursos de buenas perspectivas geológicas y abundantes en el país. Se caracterizan por su bajo valor unitario y altos volúmenes de producción, preferentemente integrada a una industria consumidora (autoabastecimiento). Por ejemplo, industrias relacionadas a la construcción y cerámicas. Se considera que existe sólo un mercado marginal, aunque creciente, para estos productos. Carbonato de calcio, yeso, puzolana, arcillas, óxido de hierro, pirofilita, cemento y cal.
- **Grupo III:** Productos muy diversos de recursos relativamente abundantes en el país, de razonables perspectivas geológicas que se explotan en volúmenes de producción de mediana y baja escala. Tienen una amplia gama de aplicaciones industriales en el país y existe una oferta diversificada, por tipos de productos y calidades. Se destinan preferentemente al mercado nacional, donde deben competir con productos similares importados. Algunos de ellos alcanzan grados de calidad que les permite ser exportados. Fosfatos, arcillas caoliníferas, recursos silicios, sulfato de sodio, diatomita, azufre, carbonato de calcio, talco, feldespato, rocas, bentonita, abrasivos, wollastonita, perlita, baritina, sulfato de aluminio y cimita.
- **Grupo IV:** Productos que, por estar basados en recursos de menores perspectivas geológicas, según el conocimiento geológico actual, no registran producción significativa nacional. En consecuencia, el abastecimiento nacional es de origen importado, pero se incluyen en el presente análisis por su importancia en el consumo nacional y como antecedente para eventuales desarrollos mineros futuros, corresponden a: carbonato de sodio, magnesio, asbesto, óxido de aluminio, cromita, grafito natural, andalusita, fluorita y mica.

-

- **Minería según escala de exportación**

“La Minería Estatal la llevan a cabo a gran escala en Chile, la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) y la Empresa Nacional de Minería (ENAMI). En la Minería Privada subsisten relaciones entre los tres segmentos mencionados y se vinculan con ENAMI a través de su estructura de abastecimiento, dentro de la cual se clasifica al sector minero en tres grupos: Minería Independiente (equivalente a Gran Minería), Mediana y Pequeña Minería”<sup>312</sup>. De esta manera, en Chile existe un consenso en identificación clara de estos tres segmentos que componen el subsector minero.

La siguiente clasificación basada en el estudio sobre la Pequeña y Mediana Minería de Sánchez y Enríquez, define<sup>313</sup>:

### **3.2.3.1 Gran Minería**

Este segmento contiene a todas las empresas mineras que anualmente producen más de 75.000 ton. de cobre metálico o el equivalente. También se incluyen a aquellas empresas filiales de las grandes transnacionales mineras. En estas empresas se observa un alto nivel tecnológico, modernas infraestructuras, además de accesibilidad a todo el mercado nacional y a la mayoría de los mercados financieros internacionales; esto las hace altamente competitivas, por lo que se desligan del fomento del Estado.

El Artículo N°1 de la Ley 16.624 de la Industria del Cobre, define gran minería como “empresas productoras de cobre de la Gran Minería las que produzcan, dentro del país, cobre blister, refinado a fuego o electrolítico, en cualquiera de sus formas, en cantidades no inferiores a 75.000 toneladas métricas anuales mediante la explotación y beneficio

---

<sup>312</sup> Sánchez, José Miguel y Enríquez, Sara M. (1996). “Impacto ambiental de la Pequeña y Mediana minería en Chile”. Depto. De Economía de la Universidad de Chile. Chile. P. 17.

<sup>313</sup> <http://www.consejominero.cl/home/mapa.html> martes 28 de septiembre, 2010.

de minerales de producción propia o de sus filiales o asociados”.  
Principales grandes yacimientos mineros de Chile:<sup>314</sup>

Región de Tarapacá: Cerro Colorado, Doña Inés de Collahuasi y Quebrada Blanca.

- Región de Antofagasta: Chuquicamata, Mantos Blancos, El Peñón, Michilla, El Tesoro, Minera El Abra, Escondida, Minera Gabriela Mistral, Esperanza, Radomiro Tomic, Fundición Alto Norte, Spence, Lomas Bayas, Zaldívar.
- Región de Atacama: Candelaria, Cerro Casale, El Salvador, La Coipa, Mantos de Oro, Mantoverde, Ojos del Salado, Pascualama, Purén.
- Región de Coquimbo: Carmen de Andacollo, Pelambres.
- Región de Valparaíso: Andina, El Soldado, Fundición Changres, Fundición y Refinería Ventanas.
- Región Metropolitana: Los Bronces.
- Región del Libertador General Bernardo O`Higgins: El Teniente.

### **3.2.3.2 Mediana Minería**

Corresponden a las faenas mineras cuya explotación es superior a 200 ton de mineral por día y en Chile, en su mayoría son de capitales nacionales. Tienen el apoyo del Estado y sus producciones de concentrados de cobre y oro, especialmente, son vendidas exclusiva o mayoritariamente a ENAMI, ya que muchas de estas empresas no logran exportar y negociar directamente sus productos. Representan la tradición más antigua de la actividad minera a nivel industrial, como afirma Alberto Salas en el libro “Chile Minero”, se inicia en la década de 1830 con: la inserción en Chile de la economía mundial y la gran demanda de minerales de los países de Europa, inician la producción de los ricos yacimientos de cobre y plata en las provincias de Coquimbo y

---

<sup>314</sup> <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28585> martes 28 de septiembre, 2010.

Atacama. Este sector fue impulsado por esforzados y visionarios empresarios, entre los que destacan Bernardo del Solar, Pedro León Gallo, Matías Causiño, Francisco Ossa, Agustín Edwards, Ramón Ovalle y José Tomás Urmeneta, entre otros.<sup>315</sup> Estas empresas se caracterizan por ser fuentes directas de empleo, ya que tienen asociaciones con la pequeña minería por lo que favorecen su desarrollo. El Instituto de Ingenieros en Minas de Chile (IIMCH) define “mediana minería” como el sector que exporta entre 300 a 8.000 ton de mineral diarias y entre 100 mil y 3 millones anuales. Cobre, oro, plata, cinc y soluciones, sulfatos y cátodos de cobre, son los principales minerales extraídos por este sector. La mediana minería, según señala Alberto Salas, actual presidente de la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI), en el informe

La Caracterización de la Mediana Minería Chilena (2007), define mediana minería a las faenas que logran una alta identificación con las comunidades locales, además de una alta profesionalización en recursos humanos. Las medianas empresas explotan yacimientos que, por su tamaño y forma, sólo son rentables a esta escala. Según este mismo informe, la mediana minería alcanzó la mayor valorización de exportaciones el 2006 con US\$ 2.300 millones. También se observó un crecimiento del 10.8% del 2001 a 2006 en la producción de cobre de la mediana minería. En la actualidad, hay 30 compañías que pertenecen a este segmento y que el año 2009 produjeron en conjunto 244.660 toneladas de cobre fino, es decir, sólo el 4,5% del total país; hace 9 años eran el 9,4% de la industria.<sup>316</sup>

La mediana y pequeña minería del país no cuentan con infraestructura de fundición, por lo que se han convertido básicamente

---

<sup>315</sup> ENAMI. (2009). “Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. Ocho libros. Chile. P. 216.

<sup>316</sup> Fuente: Diario La Tercera, Sección Negocios. Domingo 29 de agosto, 2010.

en abastecedores de concentrados y precipitados, que sirven como insumos para la Minería Estatal a través de ENAMI.

### **3.2.3.3 Pequeña minería:**

“Se trata de una actividad a la que generalmente se le atribuye un impacto social importante, de hecho la Pequeña Minería es una forma de vida y trabajo fundamentalmente en el Norte de Chile. En este grupo se incluyen minas que producen hasta 200 TM por día de mineral y plantas con capacidad para procesarlo”<sup>317</sup>.

Para Sánchez y Enríquez, es posible distinguir dos tipos de pequeños mineros, los más jóvenes e itinerantes que dependen directamente de las fluctuaciones del precio del cobre y que aprovechan los periodos de precios altos y aquellos que tienen como actividad primordial la minería y que se mantienen aún en condiciones difíciles, son pirquineros de mayor edad cuya presencia persiste por razones culturales, tras seguir fuertemente una tradición minera.

La Sociedad Nacional de Minería SONAMI agrupa a 38 Asociaciones Regionales de Pequeños Mineros hasta el 2005. En este segmento, todos están vinculados, especialmente en el proceso de comercialización. Venden a ENAMI, entidad que funciona como agente importante en fomento y regulación y que además, debe procesar esta producción. Las principales características que exponen Sánchez y Enríquez es que son faenas, en su mayoría, artesanales; existe un alto porcentaje de arrendatarios lo que impide un desarrollo mayor; limitado acceso financiero, además trabajan con leyes altas<sup>318</sup> y trabajan con tecnologías antiguas, lo que también desfavorece su crecimiento.

---

<sup>317</sup> Sánchez, José Miguel y Enríquez, Sara M. (1996). “Impacto ambiental de la Pequeña y Mediana minería en Chile”, Depto. De Economía de la Universidad de Chile, Chile. P. 21.

<sup>318</sup> \*Valoración comercial que tienen los minerales.

Según Alfredo Ovalle, ex Presidente de la Sociedad Nacional de Minería (2005), en una caracterización de la pequeña minería, señaló que a la época, la pequeña minería del país producía US\$130 millones, 35.000 TMF de cobre y 1.000 TMF de oro. Son más de 15 mil puestos de empleos los que otorga (en ciclos de alto precio), a lo que se suman los empleos indirectos; todos estos mineros son contratados en las mismas localidades cercanas al yacimiento y no tienen otras alternativas de trabajo.

### **3.2.4 Historia de la Minería**

#### **3.2.4.1 Época Prehispánica**

La actividad minera en Chile se remonta a épocas prehispánicas. El sacerdote Gustavo Le Paige se dedicó en extenso a la investigación de la cultura del norte chico, especialmente de los atacameños; logró recolectar piezas de cobre que datan desde 500 a.C., vestigios que se encuentran en el Museo Arqueológico de San Pedro de Atacama. Los indígenas Atacameños y Diaguitas “han sido no sólo buenos mineros sino también buenos metalurgistas; sabían fundir metales y minerales, trabajarlos en frío y templearlos, además de poseer un desarrollado sentido artístico”.<sup>319</sup>.

Las culturas prehispánicas trabajaban el cobre nativo, utilizaban los minerales de color en ornamentos, mientras que la plata y el oro, considerados metales preciosos, eran manipulados principalmente con fines artísticos dedicados a los dioses y sacerdotes.

Como declara el ingeniero civil en minas Augusto Millán, autor de los libros: “Historia de la Minería del Oro en Chile” y “La Historia de la Minería del Hierro en Chile”, “en tiempos de la dominación incaica se obligó a los habitantes del centro del país, que eran los picunches, a

---

<sup>319</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena” 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 33.

producir oro. Ellos enseñaron a trabajar el oro de lavadero. Incluso, explotaron dos o tres minas e hicieron tres fundiciones. El oro para ellos era un ornamento, un metal sagrado dedicado al culto, asociado al poder, al prestigio, a la nobleza. No era moneda ni medio de intercambio. Una vez al año, partía a El Cuzco una remesa de oro”<sup>320</sup>, la cual era una especie de tributo que aplicaban los Incas a los primeros habitantes de Chile.

En el libro “La Historia de la Minería del Oro en Chile”, Millán expresa que, “los quechuas enseñaron a los aborígenes del Collasuyo a lavar oro (...) en Andacollo, Punitaqui, Choapa, Petorca, Margamarga, Lampa, Tiltil, Lolol y Alhué. El oro se fundía en establecimientos imperiales, de los cuales se han encontrado vestigios en Coquimbo, Quillota”<sup>321</sup> y en el valle Copayapu.

Las investigaciones realizadas por el arqueólogo chileno Lautaro Núñez, del Instituto de Investigaciones Arqueológicas y Museo, de la Universidad Católica del Norte y Premio Nacional de Historia (2002), el campamento de Chuquicamata datado<sup>322</sup> por el carbono 14 desde 780.-1020 d.C. representa “un régimen laboral local instalado en unas de las áreas más altamente mineralizadas del norte de Chile durante los últimos eventos del flujo Tiwanaku”.<sup>323</sup>

La fuerte presencia de las actividades mineras en el norte de Chile se confirma más allá de la producción y explotación mineralógica. María Teresa Cantillo de la Universidad de Salamanca, hizo una investigación del léxico minero precolombino, basado en la obra “El Arte de los Metales” (1640) del padre Álvaro Alonso Barba, en donde expresa que

---

<sup>320</sup> “Boletín Minero de SONAMI” N° 1152. Entrevista a Augusto Millán, diciembre 2001.

<sup>321</sup> Millán, Augusto (2001). “Historia de la Minería del Oro en Chile”. Ed. Universitaria, Chile.P. 31.

<sup>322</sup> Datar: tener origen en una época o fecha determinada; haber tenido principio en el tiempo que se determina. Fuente: Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena.

<sup>323</sup> ENAMI (2009). “Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. Ocho libros. Chile. P. 22.

“los diversos tratados especializados que se escriben en el siglo XVI y XVII se convierten en reflejo fiel de la incorporación y afianzamiento de toda una serie de vocablos alusivos del ámbito mineero-metalúrgico con origen sobre todo en las lenguas quechua y aimara”<sup>324</sup>. Esto expresa que la figura de las culturas precolombinas en el norte del país, no solamente fue un aporte manufacturero, sino también una contribución en el ámbito lingüístico.

#### **3.2.4.2 La Conquista**

La llegada de españoles a Chile estaba fundamentada principalmente por la búsqueda de riquezas, en especial oro. “Buscaban un nuevo Perú... con ciudades organizadas y abundantes tesoros de oro y plata que pudiesen saquear”, afirma Millán

El cobre era el principal metal utilizado por las civilizaciones precolombinas, por costo y maleabilidad, ya que el oro y la plata eran minerales escasos y como tal, su costo y valor era elevado. Sutulov sostiene que con la llegada española, la valoración y el uso de los metales, en el ámbito minero y metalúrgico, varió. El hierro se transformó en el metal base para la tecnología de la época, a pesar de su alto costo y lo escaso que era en territorio chileno, ya que era principalmente importado desde España. Por su dureza y resistencia se prefirió para la construcción de armas, herramientas y corazas, mientras que el metal rojo siguió siendo utilizado por los indígenas para sus necesidades domésticas, así como la piedra y la cerámica.

Según el mismo texto, Diego de Almagro llegó a Chile en 1536 con el fin de superar sus disputas con Francisco Pizarro, pero primordialmente atraído por las fortunas que podría encontrar. Su expedición contaba con unos 500 españoles y 1.500 indígenas; no alcanzó a encontrar oro, sólo

---

<sup>324</sup><http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/03699418770314284199079/031261.pdf>  
domingo 17 de octubre, 2010.

cobre, a lo que dio poca importancia, ya que era considerado el metal plebeyo de la época. Aún así, cuando logró llegar a Chiquicamata recién puedo reemplazar las herraduras de sus caballos por unas de cobre<sup>325</sup>.

La primera expedición a Chile hecha por Almagro fracasó, la mayoría de sus hombres murieron, ya sea por el frío cordillerano, el árido desierto de Atacama o la desatada batalla de Reinohuelén. El historiador chileno, Sergio Villalobos en su libro "Chile y su Historia" señala que, "Almagro y sus hombres comprendieron que Chile no era el país con que habían soñado y que la abundancia de oro había sido un simple engaño de los incas para alejarlos del Perú".<sup>326</sup>

Durante la Conquista, las principales ciudades que fundaron los españoles, tanto en el norte como en el sur del país -La Serena, Concepción, Valdivia, Imperial y Villarrica- se instauraron cerca de terrenos auríferos.

En 1540, Pedro de Valdivia realizó la segunda expedición a Chile, en condiciones más precarias que la anterior, sólo con 150 aventureros. Según indica el historiador Jaime Eyzaguirre, "en pocos como en Valdivia el oro sólo resulta instrumento de soñadas ansias de dominio", este metal precioso no fue más que un medio paralelo al poder. Incluso, en las charcas tenía una valiosa mina, la cual había sido obsequiada como premio por sus servicios a Pizarro y en palabras del propio historiador "no vacila en dejarla a cambio de una aventura a ojos de todos incierta, pero que ya él ve iluminada con la fuerza de su fe"<sup>327</sup>.

Los españoles buscaban incansablemente oro, ya que era la única forma de costear las deudas y mantener a los hombres. El grupo de españoles enfrentó la hostilidad de los indígenas Araucanos. Valdivia logró la

---

<sup>325</sup> Sulutov, Alexander. (1976). "Minería Chilena 1545-1975". Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 36.

<sup>326</sup> Villalobos, Sergio. (2003). "Chile y su Historia". Ed. Universitaria. Chile. P. 62.

<sup>327</sup> Eyzaguirre, Jaime. (1973). "Fisonomía Histórica de Chile". Ed. Universitaria. Chile. P. 28.

dominación del cacique Michimalongo y se apoderó de los lavaderos de oro de Margamarga en la desembocadura del río Aconcagua; “este episodio es el inicio de la historia de la minería del oro en Chile...” expresa Millán, además confirma que “Valdivia, el cuadillo que no perseguía el oro como un fin sin embargo lo considera como un medio indispensable para mantener el interés de su hueste”.

Para Sululov, la explotación de lavaderos de oro fue la actividad más importante en la década de la Conquista (siglo XVI), lo que no se debió, principalmente, a la abundancia del oro en el territorio, sino al alto número de indígenas que eran compulsivamente empleados en dichos lavaderos. A medida que se fueron creando nuevas ciudades se abrieron nuevos lavaderos de oro, tales como Imperial, Villarrica, Ponzuelos, Illapel, Choapa, entre otros, además la fundación de La Serena en 1544 extendió la minería en el norte chico del país.

“La producción de oro en estas minas se estimaba alrededor de unos 2.000 kg. por año como término medio, entre 1545 y 1560, y sólo 1.000 kg. por año entre 1560 y 1600”<sup>328</sup>. En dicha época hubo mayor mano de obra indígena para trabajar en los yacimientos y lavaderos de oro. Debido a los alzamientos generalizados de los araucanos contra los españoles, los indígenas fueron abandonando el trabajo en las minas, debido a las malas condiciones que existían. .

Los españoles sobreexplotaron con mano de obra indígena las minas y lavaderos, por lo que los aborígenes-mineros comienzan a ocultar información sobre los yacimientos, como forma de desquite. Los métodos mineros y metalúrgicos eran muy primitivos y carecían de un equipo adecuado para lograr una producción significativa.<sup>329</sup> El auge minero, sin embargo, fue tan espectacular como efímero. Hacia fines del

---

<sup>328</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena 1545-1975”. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica, Chile. P. 40.

<sup>329</sup> Op. Cit. P. 43.

siglo XVI, la actividad aurífera entró en decadencia, debido al agotamiento de los lavaderos y la disminución de la mano de obra indígena.

En una entrevista publicada en el Boletín Minero de SONAMI, Millán declaró que “la vida del oro es efímera. Ello se debe a que los yacimientos de oro no tienen las cuantiosas reservas de nuestros yacimientos de cobre y hierro, y dado que su vida es azarosa, se proyectan altos ritmos de explotación, para disminuir el riesgo que representa la volatilidad del precio del oro, pero acortan la vida de las minas”<sup>330</sup>.

Pedro de Valdivia redactó la Nueva Ordenanza para Minas en 1546, debido a que las anteriores se habían quemado en el incendio de de Santiago en 1541. Según Millán, se trataba de normas para situaciones especiales, todas relacionadas con los lavaderos de oro, a su juicio las más relevantes las resume en 10 conceptos:

- 1) Los yacimientos mineros pertenecen al rey, el que percibirá como tributo 1/5 del oro que en ellos se produzca.
- 2) Una autoridad nombrada por el Cabildo, el alcalde de minas será quien otorgue las concesiones (estacas) para explotarlos, cuya extensión a lo largo de un curso de agua se medirá en pasos y se demarcará.
- 3) El alcalde de minas otorgará estacas al que declare ser descubridor.
- 4) La concesión se empapará con el trabajo y se exigirá un mínimo de 5 piezas (indios) para ampararlas.
- 5) El concesionario no puede ser un “cautivo”.
- 6) Se puede gozar de un máximo de tres minas.

---

<sup>330</sup> “Boletín Minero de SONAMI” N° 1152. Entrevista a Augusto Millán, diciembre 2001.

- 7) Los lavaderos se explotaran anualmente durante una demora (su inicio será indicado por el Cabildo cada año).
- 8) La concesión se pierde por el despueblo, lo que ocurre por dejar de trabajarla por más de tres días.
- 9) Las catas de explotación deben llegar hasta la “peña” (circa).
- 10) Habiendo pocos lavaderos nadie puede pedir una nueva estaca, sino hubiese trabajado su lavadero anterior hasta la peña.

“Se estima que un 10% de la población adulta (indígena), entre 18 y 50 años, trabajó en los lavaderos de oro”. Además los indios tenían derecho a un sesmo, la sexta parte del oro que extraían, también tenían la obligación de pagar tributo con su trabajo personal; “el trabajo en las minas podía ser evitado sólo si estos podían pagar el tributo anual de 8 pesos de oro”.<sup>331</sup>

Los sueldos y las transacciones con los mineros de la época se hacían en oro en polvo, “el oro, para Pedro de Valdivia y sus sucesores era el soporte y el medio de la colonización. Las ganancias que dejaron los lavaderos de oro habían contribuido a recolectar el dinero para pagar a los soldados.”<sup>332</sup>

### **3.2.4.3 La Colonia**

“Según datos de un cronista de la época, a fines del siglo XVI los indios que ahora sirven de la ciudad de La Serena, Santiago y Concepción y las demás han venido en tanta disminución que casi no se saca oro en todo el reino y apenas son bastantes a sustentar y cultivar las haciendas y ganados”.<sup>333</sup>

---

<sup>331</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena 1545-1975”. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 41.

<sup>332</sup> Op. Cit. P. 43.

<sup>333</sup> Millán, Augusto (2001), “Historia de la Minería del Oro en Chile”. Ed. Universitaria, Chile. P.63.

La producción de los lavaderos de oro fue decayendo. Tanto en los siglos XVI y XVII hubo un desapego con la actividad minera, debido al gran posicionamiento que logró la actividad agrícola, con la concesión de encomiendas y haciendas, por lo que, “se pasó a concentrar la economía, dada la prioridad de la supervivencia alimentaria... Chile vivía prácticamente de sus explotaciones agrícolas”.<sup>334</sup>

Para Millán, otra causa de esta decadencia fue la catástrofe demográfica que afectó a Chile y a los países caribeños, la disminución de la población indígena se debió a epidemias como la viruela, el tifus y el sarampión, además de las grandes bajas que afectaban a los indios que luchaban contra los españoles.

“Es constante... que el ramo de la minería, aún en el decadente pie en que está, es el único apoyo que mantiene el comercio de este reino; porque los demás activos que logra, no alcanzan a cubrir los reglones de su comercio de azúcar y yerba del Paraguay, absorbiéndose el giro de España todos los productos de las minas, por lo que concibo que se deben atender, auxiliar y fomentar en todo lo posible por esta especial consideración, además de las que son comunes con otras provincias. (Tomas Álvarez de Acevedo, regente de la Real Audiencia y gobernador interino de Chile, abril de 1788)”.<sup>335</sup>

Sutulov asegura que, en 1787 se estableció un Real Tribunal de Minas en Chile, asesorado por Juan Egaña, quien se desempeñaba como secretario de dicha institución y que en 1803 redactó un informe sobre la actividad minera de época. Los trapiches eran los principales equipos de molienda, introducidos en 1732. A comienzos de siglo XIX Chile contaba

---

<sup>334</sup> [http://www.minmineria.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#De\\_la\\_Colonia\\_al\\_siglo\\_XIX](http://www.minmineria.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#De_la_Colonia_al_siglo_XIX) viernes 5 de noviembre, 2010.

<sup>335</sup> Citado en: Pinto, Julio; Jofré, Javier; Nazer, Ricardo. (1993). “Ignacio Domeyko, José Tomás Urmeneta, Juan Bruggen, Tres forjadores de la Minería Nacional”. Instituto de Ingenieros de Minas de Chile. Chile. P.11.

con 165 minas, de las cuales 67 eran de oro, 35 de plata, 61 de cobre y las otras 2 de azogue, es decir, de mercurio. “La producción de oro de la época era del orden de 3.000 kg. por año, cuyo valor en términos de US\$ asciende a unos US\$ 11.25.000”.<sup>336</sup>

Luz María Méndez , en su texto “La exportación minera en Chile, 1800-1840: un estudio de historia económica y social en la transición de la Colonia a la República” , declara que para la Diputación de Copiapó se contabilizaron un total de 13 minas de oro, 7 de plata y 4 de cobre, y 9 haciendas de beneficios de metales, que eran las primeras encomiendas y mercedes de tierras, otorgados a los soldados de más alto rango, con 9 trapiches de molienda de oro y plata y 2 ingenios (modelos) de fundición de cobre; esta información está basada en el CENSO de 1813 y en el Informe al Real Tribunal de Minas por Juan Egaña.<sup>337</sup>

Durante la Colonia se alcanzó una producción “aparentemente magra”, durante los 270 años que duró la Colonia, alcanzó los 23.100 kilos de oro, 271.750 kilos de plata y 81.550 TM de cobre. “Llama la atención la diferencia que existe en ésta época entre los precios de la plata y el oro... el oro que es el más buscado por los españoles es más barato, en términos relativos, que otros metales”<sup>338</sup>. El precio del oro es más bajo que el precio de éste en 1975, mientras que el precio de la plata es, hasta dos veces más dispendioso que en 1975. El dinamismo que existió durante los siglos XVI, XVII y XVIII dado por la Revolución Industrial, la explosión demográfica y el progreso en las condiciones de vida de la humanidad, incitó estas diferencias de precios.

---

<sup>336</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena 1545-1975”. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 45.

<sup>337</sup> Méndez, Beltrán; Luz María. (2004). “La Explotación Minera en Chile 1800.-1844”. Ed. Universitaria. Chile. P. 94.

<sup>338</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena 1545-1975”. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica, Chile. P. 47.

Con respecto al precio de la plata la autora anterior explica, “en el momento en que la producción tenía índices de gran elevación, el aumento de precio era muy significativo, tanto para los productores, comerciantes como para el Estado”<sup>339</sup>, ya que todos se beneficiaban.

### **Producción chilena de metales (en kilos) durante la Colonia**

<b>Años</b>	<b>ORO</b>	<b>PLATA</b>	<b>COBRE</b>
1545-1600	72.000		
1601-1700	35.000	500	4.550.000
1701-1720	8.000	1.250	2.000.000
1721-1740	8.000	20.000	5.000.000
1741-1760	16.000	30.000	15.000.000
1761-1780	20.000	50.000	20.000.000
1781-1800	40.000	100.000	20.000.000
1801-1810	31.000	70.000	15.000.000
Total	230.100	271.750	81.550.000

Tabla nº2. Producción chilena de metales durante la Colonia.<sup>340</sup>

<sup>339</sup> Méndez Beltrán, Luz María. (2004). “La Explotación Minera en Chile 1800.-1844”. Ed. Universitaria. Chile. P. 46.

<sup>340</sup> Op. Cit.

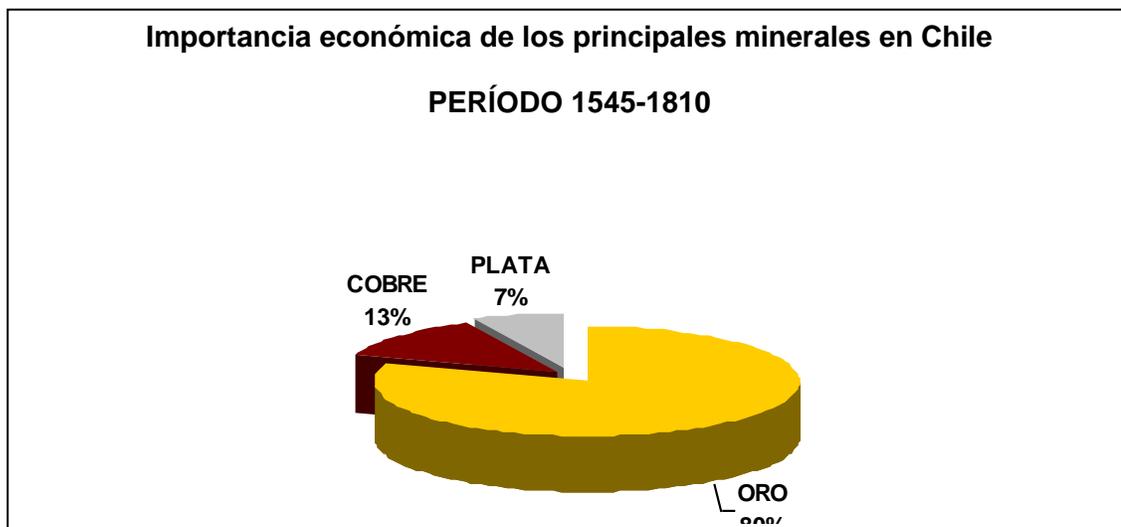


Gráfico nº 1: Importancia económica de los principales minerales en Chile. Período 1545-1810.<sup>341</sup>

#### 3.2.4.4 Siglos XIX y XX

Del siglo XIX hasta mediados del siglo XX se destaca por la fuerte presencia de la actividad minera en general, principalmente las industrias del salitre, cobre, plata, hierro en la zona norte del país y carbón en la zona sur. A pesar de la abundancia de minerales en el territorio nacional, la diversificación no es lo significativo, es decir, son pocos los tipos de minerales que se producen, sin embargo la cantidad de producción de algunos metales, como el cobre y el salitre eran cuantiosos. Sutulov concluye que el Chile minero tiene las características de un mono productor, lo que se transforma en una ventaja por tener impacto en los mercados internacionales y en una desventaja al depender de la producción de un solo producto y de sus fluctuaciones cíclicas.<sup>342</sup>

Según el sociólogo Juan O'Brien Boggio en el libro "Chile Minero", "en este siglo, el desierto de Atacama adquirió gran importancia debido a los

<sup>341</sup> Sulutov, Alexander (1976), "Minería Chilena" 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica, Chile. P. 50

<sup>342</sup> Ibid. P. 54

descubrimientos mineros que se hallaron en esa zona del país anterior a esto, sólo era considerado como un territorio desértico y despoblado que servía de paso entre Chile, Perú y Bolivia”.<sup>343</sup> Así, el norte de Chile logró establecerse como una importante zona de producción económica; además, la cercanía que existía entre los puertos de embarque y los centros de explotación, favorecido por el descubrimiento de abundantes yacimientos mineros entre Coquimbo y Copiapó, hizo que el norte chico del país se convirtiera en un importante centro de explotación, producción y exportación de minerales.

Asegurada la Independencia de Chile, la minería se vio fortalecida, gracias al incremento de los contactos comerciales y humanos con otros países. Los extranjeros comenzaron a radicarse en los centros mineros del norte, con lo que se inició la oportunidad de introducir nuevas tecnológicas y capitales desde las empresas foráneas.

En términos generales, la situación económica de Chile durante el siglo XIX, fue impulsada por la minería. “Pese a la tecnología todavía rudimentaria en algunos campos, y a los altos costos de producción, Chile gana bastante dinero, ya que tiene minerales de alta ley y los precios son buenos”.<sup>344</sup>

Además, el ordenamiento espacial del Norte Grande tuvo un impacto directo con la actividad minera, por medio de la creación de líneas férreas que unían los puntos de embarque con las minas. “Durante este siglo, la actividad minera en el norte del país dio origen a un sistema de transporte terrestre, cuyo trazado, por servir de salida al mineral desde el yacimiento al puerto dista bastante del favorecer la estructura de un sistema de transporte... el ferrocarril desplazó progresivamente a la

---

<sup>343</sup> ENAMI (2009), “Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. OchoLibros, Chile. P. 29.

<sup>344</sup> Sulutov, Alexander (1976), “Minería Chilena” 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica, Chile. P. 109.

tracción animal”<sup>345</sup>. Este hecho jugó un papel relevante a través de una eficiente conectividad interna en el norte del Chile.

Un acontecimiento relevante fue el reemplazo de los antiguos hornos de mangas por los hornos de reverbero, éste último creado por el científico alsaciano Carlos Lambert, quien llegó a Chile como presidente de la Compañía Minera Sudamericana. Esto favoreció el desarrollo de la minería cuprífera, la que iba aumentando cada vez más en sus demandas y coincidió con el agotamiento de los minerales de ley más alta en el país.

Como establece Carmen Gloria Bravo en la obra “Chile Minero”, la producción del metal rojo se mantuvo más cercana a las normas de planificación y organización propias de la industria moderna propias de la industria moderna por lo que finalmente tuvo un impacto mucho más determinante en el desarrollo del país, tanto que, las finanzas, el comercio exterior y el gasto fiscal tuvieron una relación de estrecha dependencia con los altibajos de la minería del cobre.

A fines del siglo XIX, la industria cuprífera comenzó a decaer. Esto impulsó las migraciones poblacionales hacia el norte de las provincias de Coquimbo y Atacama, provocando la expansión del territorio chileno. También contribuyó al declive del metal rojo, cuando España y EE.UU., comenzaron a aplicar modernas tecnologías en las técnicas para la explotación de minerales, las que eran más avanzadas que utilizadas en Chile; con esto, se logró capitalización de sus industrias. Otro factor que incidió fue el inicio de la Guerra del Pacífico, el que implicó una disminución de la fuerza laboral, una alteración en el comercio y la génesis de la industria del “oro blanco” (salitre). “La importancia relativa de Chile en la producción mundial de cobre disminuyó; en 1879

---

<sup>345</sup> Instituto Geográfico Militar (1987). “Geografía de Chile: Geografía de la Actividad Minera” Tomo XV. Chile. P. 72.

significaba un 30% de la producción mundial, en 1890 un 9,7% y en 1900 sólo un 5,5%. Otro factor del eclipsamiento de la producción de cobre, fue el desplazamiento del interés minero hacia un nuevo mineral: el salitre”.<sup>346</sup>

Con la llegada del siglo XX, el liderazgo de la industria minera fue arrebatado por EE.UU. a través de las grandes compañías que se instalaron en el norte grande del país, fueron gestando lo que es la “gran minería” en Chile. La autora Bravo expresa que los empresarios norteamericanos compraron, reabrieron y descubrieron las antiguas minas de bajo costo (yacimientos de cobre específicamente), algunas de ellas abandonadas por escasez de recursos. Resaltan los nombres de William Branden y Marco Chiapponi, ingenieros de mina que forjaron la gran minería del norte grande. En 1905 pusieron en marcha las minas de El Teniente, en 1913 Chuquicamata, 1920 Potrerillos.

La República se caracterizó, en sus inicios, por la reconstrucción económica y el reconocimiento del territorio nacional; asimismo se explotaron importantes yacimientos de cobre, como también de carbón en sur y salitre natural, que dieron gran riqueza al país; se construyeron los primeros grandes canales de regadío, que permitieron la expansión de la agricultura; se construyó el primer ferrocarril, uno de los tres primeros de Sudamérica; se instaló el primer telégrafo del continente; se introdujo la navegación a vapor; se fundó el Diario El Mercurio de Valparaíso, vigente hasta la fecha, con 173 años ininterrumpidos de existencia, que lo convierten en el periódico más antiguo de habla hispana, y finalmente como otro hito importante, se manifestó la soberanía chilena en el Estrecho de Magallanes.

---

<sup>346</sup> <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=204850> domingo 20 de marzo, 2011.

El fuerte impacto que tuvo la industria salitrera generó cambios fundamentales en la economía nacional; los inversionistas extranjeros pasaron a ser agentes importantes del sector minero y el gobierno entabló una relación más protagónica en la economía nacional. “Entre 1925-60, el trauma del salitre marca las políticas del Estado chileno, orientadas a reducir las características de enclave minero, conectar la Gran Minería del Cobre (GMC) a la economía chilena y utilizar sus excedentes para impulsar el desarrollo económico”.<sup>347</sup>

“A partir de 1985, en las condiciones de un itinerario institucional de transición diseñado hasta 1989, de condiciones jurídico-económicas creadas en la década de los 70` y de la nueva visión sobre la minería que se instala en el país, se crean condiciones de recuperación de la actividad minera, que van a demorar casi un lustro en dar sus primeros frutos. El despliegue de la minería va a coincidir, finalmente, con el retorno a la democracia”.<sup>348</sup>

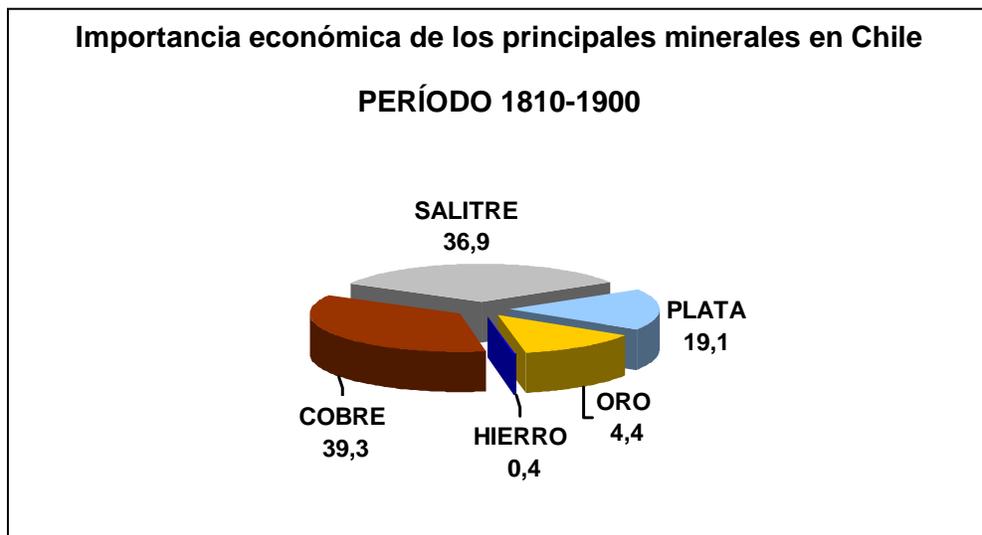


Gráfico nº 2: Importancia económica de los principales minerales en Chile. Período 1810-1900.<sup>349</sup>

<sup>347</sup> <http://www.minmineria.gob.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#Redefiniciones> domingo 20 de marzo, 2011.

<sup>348</sup> *Ibíd.*

<sup>349</sup> <sup>349</sup> Instituto Geográfico Militar (1987). “Geografía de Chile: Geografía de la Actividad Minera, tomo XV”. Chile. P. 79

#### 3.2.4.4.1 La Plata

El siglo XIX estuvo marcado por el descubrimiento de yacimientos, principalmente dentro de la región atacameña, territorio minero desde tiempos prehispánicos, según testimonian hallazgos de actividades mineras, ruinas de hornos y restos metalúrgicos encontrados en esta zona nortina.

Agua Amarga fue un rico yacimiento de plata ubicado al sudeste de Vallenar que, junto con otros hallazgos durante el siglo XIX llegaron a ubicar a Chile como uno de los principales productores de plata en el mundo. “Las décadas del periodo colonial ya habían visto una importante activación de las labores mineras en toda la extensión del Norte Chico, desde el valle de Copiapó hasta el del Aconcagua”.<sup>350</sup>

Como sostiene Sutulov, en el periodo colonial se produjeron cerca de 272 ton de plata, sin embargo en el siglo XIX se elevó cuantiosamente dicha producción con más de 7.800 ton de plata fina; a causa de los diversos descubrimientos mineralógicos que fueron ocurriendo en la época.

En 1832, Juan Godoy descubrió una mina de plata en el cerro Chañarcillo, seguido de éste se produjeron abundantes hallazgos en las cercanías de Copiapó. “La prosperidad generada por el adelanto de la minería no se reflejó únicamente en el veloz crecimiento demográfico y urbanístico de Copiapó, sino también en el flujo creciente de capitales hacia Valparaíso, Santiago y Concepción”<sup>351</sup>; debido a esto se generó un crecimiento en las actividades comerciales en todo Chile.

---

<sup>350</sup> Pinto Julio, Jofré Javier, Nazer Ricardo. (1993). “Ignacio Domeyko, José Tomás Urmeneta, Juan Bruggen, Tres forjadores de la Minería Nacional”. Instituto de Ingenieros de Minas de Chile. Chile.

P. 14

<sup>351</sup> Villalobos Sergio, Silva Osvaldo, Silva Fernando, Estellé Patricio (2008), “Historia de Chile”, Ed. Universitaria, Chile. P. 472.

Para O'Brien, los cambios socioeconómicos fueron provocados por los centenares de personas, especialmente aventureros y empresarios, que se trasladaron a los nuevos centros urbanos del país, atraídos primordialmente por la riqueza y, más aún, por obtener una fuente de trabajo. Incluso, viajeros extranjeros llegaron a Chile atraídos por el fulgor de la minería. Así lo cuenta John Miers en su obra "Travels in Chile and La Plata", botánico e ingeniero inglés quien llegó a Chile a instalar una refinería de cobre cerca de Viña del Mar. Rodolfo Philippi, Claudio Gay, Ignacio Domeyko y Charles Darwin dan a conocer en sus memorias, una mirada especializada en las ciencias naturales y la idiosincrasia chilena de comienzos del siglo XIX. "Darwin llegó a Copiapó en pleno auge de la plata, tres años después del descubrimiento de Chañarcillo... había visitado otros campamentos y sitios mineros como la mina de Arqueros cerca de Coquimbo".<sup>352</sup>

Los principales capitales monetarios que Chile obtuvo de la producción y exportación de plata provocaron importantes cambios a nivel comercial y bancario, además de provocar la modernización urbana de Santiago, Valparaíso y Copiapó. Según Julio Pinto Vallejos "la figuración nacional que alcanzaron los apellidos de Matta y Gallo indica que la riqueza argentífera tampoco estuvo ausente del campo de la política. Y si bien el desenlace de las guerras civiles de 1851 y 1859 significó la derrota de los intereses regionalistas frente al poder central, como también lo significó en un sentido menos visible la emigración de los principales magnates mineros hacia Santiago y Valparaíso, ello no anula el aporte muy real que hizo la plata a la bonanza general de ese periodo".<sup>353</sup>

---

<sup>352</sup> ENAMI (2009), "Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena". Ed. Ocho libros, Chile. P. 32.

<sup>353</sup> Pinto Julio, Jofré Javier, Nazer Ricardo. (1993). "Ignacio Domeyko, José Tomás Urmeneta, Juan Bruggen: Tres forjadores de la Minería Nacional". Instituto de Ingenieros de Minas de Chile. Chile. P.16.

Sin embargo, la industria argentífera tuvo una lenta modernización, como afirma el autor anterior; hasta mediados de 1860 los métodos de extracción y beneficio seguían siendo los mismos que se utilizaban en la época de la colonia,<sup>354</sup> por lo que los empresarios tenían como principal preocupación la disciplina de la mano de obra, como el financiamiento de víveres y remuneraciones para los peones.

Dentro de la historia minera chilena, la producción de plata ha sido baja y siempre tuvo un carácter adventicio entre los metales preciosos, empero en el siglo XIX logró convertirse en el segundo metal más importante de Chile donde alcanzó una producción media entre 100.000 y 150.000 kg/año, mientras que entre los siglos XVI y XVII logró aproximadamente 272.000 kilos.<sup>355</sup>

#### **3.1.4.4.2 El Cobre**

El cobre, junto al estaño, plomo y zinc, es uno de los metales básicos, debido a sus propiedades de maleabilidad y ductibilidad. Tiene un rol importante en el mercado internacional, ya que su presencia industrial es imprescindible, por lo que la producción y exportación de este metal ha sido un eje fundamental en la economía chilena. Si bien varios han sido los minerales que han posicionado a Chile como un país minero, el cobre es el que más ha forjado esta personalidad reconocida internacionalmente. “No es sino hasta el siglo XIX cuando el metal rojo comienza a moldear una estructura geo-social y económica característica, que en muchas manifestaciones, aún perdura”<sup>356</sup>. Es así como se logra establecer que este metal es parte intrínseca de la identidad social, económica y geográfica de Chile.

---

<sup>354</sup> *Ibíd.* P. 17.

<sup>355</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena” 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 59.

<sup>356</sup> Instituto Geográfico Militar. (1987). “Geografía de Chile tomo XV”. Chile. P. 34.

Los fortuitos hallazgos de yacimientos de plata y su auge a comienzos del siglo XIX, seguido del impresionante boom del salitre, hicieron que la producción de cobre pasara a un segundo plano, aunque el trabajo en las minas de metal rojo continuó a ritmo moderado. Por otro lado, como dice la Historia de Chile de Villalobos, “el retraso en el desarrollo de la minería del cobre se debió en parte a la errada política tributaria que sólo se corrigió en 1827 al rebajarse a la mitad el derecho vigente de dos pesos por quinta”.<sup>357</sup>

A comienzos del siglo XIX la producción de cobre fluctuaba entre 1.500 y 2.000 ton por año; aún no se consolidaba en su uso tecnológico y más bien se utilizaba para decoraciones, utensilios, monedas y en la artillería; con estas cifras Chile ya producía el 10% del consumo mundial del metal rojo; el interés europeo, especialmente de Alemania e Inglaterra se hizo notar en la llegada al país de inmigrantes e inversionistas que venían a radicarse al Chile para buscar fortuna.<sup>358</sup> Durante este siglo “se fortalece el nuevo mercado abierto a Inglaterra, al mismo tiempo que la difusión de innovaciones en la metalurgia del cobre forma una sólida base para el posterior impulso dado a la explotación de ese metal”.<sup>359</sup>

Hacia la década de 1840, el cobre se asegura como el principal producto minero de exportación, con una estabilidad pareja en sus demandas. Como establece Julio Pinto Vallejos, del Departamento de Historia de la Universidad de Santiago de Chile, en el libro “Tres Forjadores de la Minería Nacional”, “la naturaleza de la demanda cuprífera exponía una explotación menos condicionada por el hallazgo fortuito y la fortuna individual... su historia careció de la espectacularidad de la minería

---

<sup>357</sup> Villalobos, Sergio; Silva, Osvaldo; Silva Fernando; Estellé Patricio. (2008). “Historia de Chile”. Ed. Universitaria. Chile. P. 472.

<sup>358</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena” 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 61.

<sup>359</sup> Villalobos, Sergio; Silva, Osvaldo; Silva, Fernando; Estellé, Patricio. (2008). “Historia de Chile, compendio”. Ed. Universitaria. Chile. P.472.

argentífera, pero a la postre tuvo un impacto mucho más sustantivo en el desarrollo general del país”.<sup>360</sup>

Las actividades cupríferas de esa época se extendieron, principalmente desde Chañaral, Caldera y Copiapó en Atacama, hasta La Higuera, La Serena, Brillador, Andacollo y Tamaya en Coquimbo, y más al sur en Aconcagua, Quillota y Las Condes en la cordillera frente a Santiago; incluso fue entre Caldera y Copiapó donde se construyó el primer ferrocarril de Sudamérica. “La zona de Coquimbo se caracterizó por la producción de una variedad (de cobre) de mayor ley y ductibilidad, adaptándose éste con mayor facilidad al trabajo de tipo manual”.<sup>361</sup>

Tomás Urmeneta, gran impulsor de la producción cuprífera descubrió el yacimiento de Tamaya, uniéndolo con los dos establecimientos de refinación de cobre que creó en Tongoy y Guayacán, habilitando en estas modernas instalaciones portuarias, en 1840 Charles Lambert y Joaquín Edwards Ossandon instalaron una planta de fundición, en las cercanías de estos puertos de la actual región de Coquimbo.

El cobre, desde un comienzo era exportado en estado bruto, pero a mediados del siglo XIX se inició el procesamiento local de los minerales, gracias a una adaptación de los hornos de reverbero realizada por el ingeniero Charles Lambert. Debido a esto, “en las décadas de 1840 y 1850 se instalaron numerosos hornos y establecimientos de fundición en las provincias cupríferas de Atacama, Coquimbo y Aconcagua, pasando el ruego de las exportaciones a componerse de barras de 96% a 99% de pureza”.<sup>362</sup>

---

<sup>360</sup> Pinto, Julio; Jofré, Javier; Nazer, Ricardo. (1993). “Ignacio Domeyco, José Tomás Urmeneta, Juan Bruggen, Tres forjadores de la Minería Nacional”. Instituto de Ingenieros de Minas de Chile. Chile. P.20.

<sup>361</sup> *Ibíd.* 40

<sup>362</sup> Pinto, Julio; Jofré, Javier; Nazer, Ricardo. (1993). “Ignacio Domeyco, José Tomás Urmeneta, Juan Bruggen, Tres forjadores de la Minería Nacional”. Instituto de Ingenieros de Minas de Chile. Chile. P. 21.

Una inyección monetaria y profesional importante entregó la producción cuprífera al país, debido a esto se establecieron en Chile familias de gran renombre, como los Edwards, Chadwick, los Meads, los Camerons, y muchos otros. Otros inversionistas extranjeros también estuvieron presentes, a través de empresas como: Panulcillo Mining Company, Copiapó Mining Company, Puquios Mining Company; ellos produjeron cerca del 30% del cobre chileno.

Gran parte de los empresarios compraron predios agrícolas en las zonas cercanas a los yacimientos lo que provocó una fuerte presión por los recursos hídricos. “Estas altas demandas de agua dio origen a una reglamentación basada en los turnos de regadío... en adelante la necesidad de agua para la minería, agricultura y consumo de la población pasó a constituir una manifiesta fuente de conflictos”.<sup>363</sup>

“En forma paralela, la actividad minera del Norte Chico se transforma en una gran impulsora para la naciente explotación carbonífera del sur del país”, la que en gran parte, es demandada por la minería metálica del norte... “algo similar ocurre con la industria de la madera del sur, de la que la minería se constituye en su principal demandante”.<sup>364</sup>

De esta forma la gran minería del cobre, hierro, salitre y carbón terminaron expropiados por el Estado. Además, la autora Dodino expresa que, se incorporó a todas las empresas de la mediana minería cuprífera la llamada “área social”, con excepción de Mantos Blancos. Las compañías de esta área y de la gran minería dejaron de participar en actividades gremiales, por lo que el campo de acción de SONAMI quedó reducido a la pequeña minería del cobre, hierro y oro.

---

<sup>363</sup> Instituto Geográfico Militar. (1987). “Geografía de Chile tomo XV”. Chile. P. 63.

<sup>364</sup> *Ibíd.* P. 36

### Principales destinos de las exportaciones de cobre chileno

Países	1873	1914	1945
Inglaterra	92,0	29,9	0,0
Francia	4,5	0,6	0,0
Alemania	1,8	0,7	0,0
EE.UU.	1,5	68,5	91,17
Italia	0,0	0,2	1,3
Argentina	0,0	0,0	0,6
Suecia	0,0	0,0	2,8
Brasil	0,0	0,0	2,6
Suiza	0,0	0,0	0,9
Otros países	0,2	0,1	0,1
Total	100,0	100,0	100,0

Cuadro nº 5: Principales destinos de las exportaciones de cobre chileno (en porcentajes)<sup>365</sup>

#### 3.2.4.4.3 El Salitre

Uno de los pioneros en explorar el Desierto de Atacama fue José Santos Ossa, ayudado por Agustín Edwards Ossandón quienes establecidos en Cobija, descubrieron covaderas de guano en Mejillones y en la boca del río Loa; un tiempo después Ossa se dedicó a la explotación de nitrato a través de la creación de la Compañía de Salitreras y Ferrocarriles de Antofagasta.<sup>366</sup>

En el norte grande de Chile, si bien se producía y exportaba salitre, tanto con capitales peruanos y chilenos, era en bajas cantidades; a fines del siglo XIX se produjo el auge de este mineral.

<sup>365</sup> Vicuña Mackenna (1966). "El libro del cobre". Citado en: Instituto Geográfico Militar. (1987). "Geografía de la actividad minera en Chile tomo XV". Chile. P. 63.

<sup>366</sup> <http://www.profesorenlinea.cl/Chilegeografia/SalitrerasChile.html> sábado 20 de noviembre, 2010.

Tras la Guerra del Pacífico, el territorio chileno se extendió, incorporando definitivamente la provincia de Tarapacá, con más de 180.000 kilómetros cuadrados de áridos, pero fructíferos terrenos; entre ellos el mineral blanco y brillante, llamado el “oro blanco”, compuesto químicamente de nitratos de sodio y de potasio. Este auge coincide con el estancamiento de las explotaciones de oro, plata y cobre en el Norte Chico, por lo que esta mano de obra fue la que estuvo disponible para las labores salitreras del Norte Grande.

El salitre, elemento principal en la producción de fertilizantes y explosivos, produjo un cambio significativo en la economía y en la sociedad chilena de la época; aumentando la recepción de dinero por parte del Estado, gracias a los impuestos que cobraba a los exportadores por cada quintal que salía del país. “Esto implicó una balanza de pagos muy favorable y permitió un aumento drástico en importaciones”<sup>367</sup>; desarrollando además cambios sociales y políticos trascendentes para la historia nacional.

El desierto fue poblándose, se constituyó la llamada pampa salitrera, un microcosmos en la soledad del desierto más seco del mundo. Hombres mineros salitreros, junto a sus familias, debieron adaptarse a las complejas condiciones de vida en las salitreras formando una particular sociedad pluriétnica, sustentada por una lógica del trabajo y la solidaridad, determinada en sus hábitos por el espacio vital del campamento minero. A fines del siglo XXI se registraron 48 oficinas salitreras, y a mediados del siglo XX se llegaron a existir 118 oficinas; hacia fines del siglo XX la población asociada a las salitreras bordeó las 120.000 personas.<sup>368</sup>

---

<sup>367</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena” 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 99.

<sup>368</sup> [http://www.memoriachilena.cl/temas/index.asp?id\\_ut=lavidacotidianaenlapampasalitrera](http://www.memoriachilena.cl/temas/index.asp?id_ut=lavidacotidianaenlapampasalitrera) jueves 20 de enero, 2011.

Las elevadas producciones y exportaciones de salitre produjeron que Chile tuviese una excesiva dependencia de un solo producto. Según el Instituto Geográfico Militar, en 1890, la producción de salitre superó el millón de toneladas; luego, a comienzos del siglo XX, la producción alcanzó el millón y medio de toneladas, “por largo tiempo la recaudación tributaria proveniente del salitre representó poco más del 50% de los ingresos fiscales de la nación, constituyéndose éste en el principal rubro de la exportación a partir de 1860”. Sin embargo, a mediados del siglo XIX, cuando el oro blanco fue reemplazado por un producto sintético, su demanda y su precio bajaron aceleradamente. Poco a poco fueron decayendo las entidades pobladas tras el declive del boom del oro blanco, y fue progresivamente reemplazada, en el Norte Grande, por la gran minería del cobre.

#### **3.2.4.4.4 El Carbón**

La presencia de este mineral data desde la Conquista cuando su aprovechamiento era meramente doméstico; ya durante el siglo XIX la presencia de este mineral en Chile era conocida en las localidades de Magallanes, Valdivia, Concepción y Arauco; su explotación a una escala mayor se inició recién a mediados de siglo.

A diferencia de la plata, el cobre y el salitre, ligados principalmente a capitales ingleses, el mineral negro estaba, en primera instancia, a disposición del criollo, debido a que éste estaba destinado, en su mayoría a demandas internas y sus niveles de exportación no eran tan altos como el de los otros minerales. La incorporación de la máquina a vapor en el transporte y el uso energético en el norte de Chile, fueron los principales propulsores de la explotación carbonífera; las magnitudes de la demanda interna de este mineral muchas veces era demasiado alta, por lo que se debía importar sustanciales cantidades.

“Gran parte de los historiadores señalan que la utilización industrial del carbón nacional data de 1840, año en que los vapores Chile y Perú, pertenecientes a la Pacific Steam Navigation Company emplearon para sus calderas carbón chileno”.<sup>369</sup>

“La actividad del carbón no representó un papel de relevancia para los ingresos nacionales en forma directa. Sin embargo, ésta ha contribuido sustancialmente a la modificación del paisaje sureño”<sup>370</sup>. A causa de esto, Concepción, Lota y Coronel, los principales centros carboníferos del sur, constituyeron el segundo centro económico nacional; para 1844 existían 3 minas de carbón produciendo en estas localidades, además de Playa Negra, Puchoco, Dichato y la Compañía de Maquehua, instalada por José Tomás Urmeneta en 1871. El desarrollo de la minería del carbón se desplegó de forma progresiva en toda la costa comprendida entre Dichato y el norte de Tomé.

Las grandes empresas carboníferas empleaban abundante mano de obra, “Shwager, por ejemplo, en 1908-1909 ocupa al interior de la mina unos 1.500 obreros y en la superficie otros 800. Produce unas 1.000 tpd. de buen carbón (300.000 ton. por año)”.<sup>371</sup> También Sulutov sostiene que el trabajo en las minas es de 250-260 días por año y el salario diario es de 4 a 6 pesos, al interior de la mina, y de 2,5 a 3,5 en la superficie.

Hasta la mitad del siglo XX, el carbón es el pilar del desarrollo energético del Chile, desde ese periodo hasta ahora ha disminuido su producción, siendo sustituido, principalmente por el petróleo y la hidroelectricidad.

---

<sup>369</sup> *Ibíd.* P. 101

<sup>370</sup> *Ibíd.*

<sup>371</sup> Sulutov, Alexander. (1976). “Minería Chilena” 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica. Chile. P. 125.

### 3.2.4.4.5 El Hierro

Augusto Millán en su obra “La Historia del Hierro en Chile”, afirma que el hierro consolidó las estructuras racionales del siglo anterior, adquiriendo la importancia de los fenómenos productivos; surgió así en el siglo XX el desarrollo de la industria siderúrgica y la fuerte explotación de yacimientos de hierro en Chile<sup>372</sup>. Tal como señala el Instituto de Ingenieros en Minas de Chile, el acero es producido a base de hierro, molibdeno y magnesio, donde estas últimas producciones no están íntimamente ligadas al acero nacional.

Millán también señala que la minería del hierro comenzó después de la gestación de la Sociedad del Fomento Fabril (SFF), entidad que promovió la instalación de la siderurgia en el país y como consecuencia de la Guerra del Pacífico el uso del hierro se incrementó; las importaciones se habían elevado desde un promedio de 8.000 ton a 15.000 ton anuales., así lo confirmó el informe presentado por Aurelio Lastarria (en 1886), consejero de la SFF de la época.

Los principales yacimientos de hierro están en las regiones de Atacama y Coquimbo. Sutulov los divide en 3 sectores: Gran minería, con una producción de 3.000.000 ton en la primera mitad del siglo XX, Mediana minería, que en total produjo 6.500.000 ton y Pequeña minería, que produce 2.000.000 ton. La primera la formaban el Tofo y el Romeral (ubicadas al norte de La Serena) pertenecientes a Bethlehem Chile Iron Mines. La segunda la conformaban una serie de compañías más pequeñas como Santa Bárbara, Santa Fe, la Cía. Minera de Atacama de propietarios japoneses y la Compañía Minera del Pacífico (CAP), quien, en la actualidad tiene la totalidad de la industria del hierro y del acero.<sup>373</sup>

---

<sup>372</sup> Millán Augusto. (1999). “Historia del Hierro en Chile”. Ed. Universitaria. Chile. P. 17.

<sup>373</sup> Op.cit. P. 161.

Para el año 1923, Bethlehem tenía 823 hombres, entre los que estaban 25 empleados de la mina y 805 obreros. En su mayoría, la producción de este metal era exportado hacia EE.UU. y Japón, que absorbía el 90% de toda la exportación. Según el informe estadístico del Ministerio de Justicia elaborado en 1840 a petición del naturalista Claudio Gay, las exportaciones de los metales hacia Europa y al Medio Oriente aumentaron, especialmente desde las regiones del norte del país, el cual envía las exportaciones por vía marítima desde Huasco y Copiapó hacia Valparaíso.<sup>374</sup>

La población en los campamentos como El Tofo, era aproximadamente 5.000 personas. En 1971 las minas El Romeral, El Tofo y Santa Fe, pasaron a pertenecer a la CAP en base a una negociación directa entre el ex presidente Salvador Allende y Bethelhem, posicionando a la minería del hierro como la segunda actividad más importante en nuestras exportaciones mineras y traía al país US \$70 y 80 millones por año.<sup>375</sup> Esta única empresa siderúrgica de Chile tiene una capacidad instalada de producción de 650.000 ton de acero, para la cual consume más de 1.000.000 ton de hierro; comercializa a través de sus puertos mecanizados en Chañaral, Caldera, Huasco y Guayacán.

#### **3.2.4.4.6 Fomento a la Pequeña y Mediana Minería**

A fines del siglo XIX y comienzos del XX, las grandes empresas de cobre, en manos de compañías norteamericanas, fueron las protagonistas de la industria minera nacional con la iniciación de la desnacionalización del metal rojo chileno.

Hernán Danus describe en el libro “Chile Minero” que, debido a la alta competitividad frente a las modernizaciones que requería la industria

---

<sup>374</sup> Méndez Luz María. (2004). “La exportación minera en Chile 1800-1840, un estudio de historia económica y social en la transición de la Colonia a la República”, Ed. Universitaria, Chile, P. 47.

<sup>375</sup> Op. Cit. P. 163.

minera, la SONAMI abogó por insertar una política fiscal que apoyara los sectores pequeños y medianos que estaban comenzando a desaparecer, en vista de los bajos precios que recibían de las casas compradoras y los altos costos de transporte, los que además carecían de créditos para construir las plantas cercanas a las minas. Es como en 1927, bajo la presidencia de Carlos Ibáñez se promulgó la Ley Orgánica 4112 que creaba la Caja de Crédito Minero (CACREMI) con el objetivo de fomentar el sector pequeño y mediano de la minería.

Pasada la mitad del siglo XX, la minería estaba marcada por la inestabilidad política y social que Chile vivía, lo que se refleja en una escasa atracción de inversiones mineras hacia el país; esto, a pesar de que en 1974 se firmó el Decreto Ley 600 sobre Inversión Extranjera, que garantizaba la invariabilidad en las reglas que regulan la entrada de capitales exteriores. “A partir de 1985, en las condiciones de un itinerario institucional de transición diseñado hasta 1989, de condiciones jurídico-económicas creadas en la década de los 70` y de la nueva visión sobre la minería que se instala en el país, se crean condiciones de recuperación de la actividad minera, que van a demorar casi un lustro en dar sus primeros frutos. El despliegue de la minería va a coincidir, finalmente, con el retorno a la democracia”.<sup>376</sup>

#### **3.2.4.4.7 Vida minera y cambios sociales**

“El minero de Chile no sólo es un tipo. El minero es un ser único, porque una vez que el hombre de la llanura ha subido al cerro, ha alcanzado la ojota, se ha forjado las recias caderas con el ceñidor de lana roja tejido al telar y ha empuñado el combo y la yaucana con nervudo brazo, ya no puede ser otra vez lo que ha sido”.<sup>377</sup>

---

<sup>376</sup> <http://www.minmineria.gob.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#Redefiniciones> viernes 15 de abril, 2011.

<sup>377</sup> Instituto de Ingenieros de Minas de Chile (1980). “La Minería en Chile”. Chile. P. 33.

Entre los siglos XVIII y XIX, los “buscones” o “pirquineros” (peones mineros itinerantes) desempeñaron un rol importante en la constitución y desarrollo del sector minero. Ellos eran quienes descubrían la mayoría de las minas e iniciaban su explotación. Mientras que, los acaudalados sólo se desempeñaban como mercaderes, porque consideraban vil el trabajo minero.

Durante el desarrollo de su trabajo, los pirquineros adquirieron conocimiento práctico de minería, lo que, con el tiempo les permitió a ellos buscar sus socios empresariales y elegir a sus mercaderes, y no al revés como eran anteriormente. Esa calidad de socio gestor se desplegó en varios niveles: como mayordomo de mina, minero habilitado o como cateador de trato; surgió de esta manera el pirquinaje asalariado.<sup>378</sup>

A mediados del siglo XIX, los mercaderes criollos se impulsaron a la actividad minera pero sólo dedicados al comercio, mientras que el proceso extractivo continuó siendo una actividad popular y colonial; así comenzó la mecanización de las faenas metalúrgicas, hecho que fue desplazando el rol de los buscones pirquineros en la explotación minera.

La minería no sólo fue trascendental en las cifras de la economía chilena, “la minería y su relación con la prosperidad o decadencia económica generó un polo dinamizador que imprimió fuertemente a la realidad chilena del siglo XIX, un sello innovador que estuvo marcado por los cambios en la estructura y relaciones del mundo laboral y por el impacto en el ámbito demográfico nacional (...) fueron muchos las personas las que fueron al norte de Chile en busca del sueño minero de hacer fortuna,

---

<sup>378</sup> Salazar, Gabriel (2000). “Labradores, Peones y Proletarios”. Ed. LOM. Chile. P. 177. Citado en: ENAMI (2009), “Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. OchoLibros, Chile. P. 32.

“pero terminaron siendo un grupo humano que debió enfrentar los desafíos de una proletarización incipiente”.<sup>379</sup>

La industria minera siempre estuvo signada a una alta demanda y movilidad de mano de obra, debido a la falta de tecnología, accidentabilidad y rápido crecimiento de las faenas; se estima que entre 1835 y 1865 la población en la región de Atacama se duplicó. Según Luis Ortega Martínez, así también sucedió en la provincia de Coquimbo donde se llegaron a establecer 1.719 labores (sitio donde se explotaba el mineral) con un estimado de 5.384 trabajadores; “la mayoría de los productores fueron individuos aislados o sociedades colectivas y en comanditas basadas en relaciones familiares y con recursos limitados”.<sup>380</sup>

Cada nuevo descubrimiento minero provocaba un movimiento migratorio, especialmente del centro del país, personas que buscaban mejores condiciones de vida. Tal como expresa Villalobos, en “Compendio Historia de Chile”, “la actividad minera se centraba en poblados cercanos a los yacimientos; estas placillas, meros hacinamientos de chozas y tenduchos, tenían una existencia inestable y duraban cuanto la explotación de las vetas... la placilla le ofrecía al minero abundante bebida en bodegones y pulperías así como mercaderías y alimentos de uso corriente”. Por su parte, la autora Bravo describe que el robo, la prostitución y el crimen eran escenarios cotidianos en las placillas, esta situación desesperaba a los empresarios mineros. De esta manera, con el restablecimiento de la pena de azotes, la prohibición de reuniones en las chinganas, y la dictación del reglamento de minería se intentó, exitosamente, sobrellevar esta desconcertada situación.

---

<sup>379</sup> ENAMI. (2010). “Chile Minero, ENAMI en la Historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. Ochilibros. Chile. P. 46

<sup>380</sup> Ortega, Luis; Godoy, Milton; Venegas, Hernán. (2009). “Sociedad y Minería en el Norte Chico 1840-1930”. Colección Seminarios. Chile. P. 36.

A fines del siglo XIX la minería chilena atraviesa por una grave situación de inestabilidad económica, a causa de la falta de decisiones y de capitales, sumado al retaso técnico, se reflejó en el empobrecimiento de la población, especialmente del Norte Chico donde localidades mineras como Tamaya y Ovalle redujeron drásticamente su población. Francisco Marcial Aracena afirmó que la industria minera pasaba por un estado desastroso, Tamaya pasó de una población de 12.000 personas a la mitad, en las postrimerías del siglo XIX. Las provincias de Coquimbo y Atacama fueron las más afectadas por la postración y el empobrecimiento. Sólo en los inicios del siglo XX, cuando empezaron a desarrollarse proyectos de productividad en otras áreas.<sup>381</sup>

María Celia Berrios destaca, en la obra “Chile Minero” que en las primeras décadas del siglo XX, con el establecimiento de las grandes compañías mineras foráneas, se formó una nueva fisonomía al tipo de minero del cobre, empeñado en mejorar sus condiciones de vida y en organizarse gremialmente en sindicatos y mutuales; se motivó la promoción de derechos y deberes en materia de seguridad e higiene en las industrias chilenas; así también se reformó la Ley de Accidentes del Trabajo, legislación que cimentó el surgimiento de un sistema de asistenta social. De esta manera “se dio lugar a una disciplina de trabajo y una nueva forma de vida en campamentos alejados densamente poblados, bullentes de actividades sociales y deportivas destinadas a sus trabajadores, familias y habitantes”.<sup>382</sup>

#### **3.2.4.4.8 Nacionalización del Cobre**

Como describe Giavanna Dodino, este proceso se inició con surgimiento de movimientos nacionalistas que criticaban la llegada de las compañías norteamericanas al país en la primera década del siglo XX. Junto a esto, en 1966 bajo el gobierno del ex presidente Eduardo Frei Montalva se

---

<sup>381</sup> Ibíd.

<sup>382</sup> Op. Cit. P. 78.

llevo a cabo la política de “Chilenización”, que se caracterizó por la innovación en los convenios políticos ente el Estado y las compañías de cobre.

Pero fue con la modificación del Artículo 10 de la Constitución Política del Estado, la cual se refería al Derecho de Propiedad y la añadidura de la Disposición Transitoria la que señalaba: “por exigirlo el interés nacional y en ejercicio del derecho soberano e inalienable del Estado de disponer libremente de sus riquezas y recursos naturales, se nacionaliza y declaran por tanto incorporadas al pleno y exclusivo dominio de la Nación, las empresas extranjeras, que constituyen la gran minería del cobre, incluyéndose para estos efectos la Compañía Minera Andina”<sup>383</sup>, que se logró la Nacionalización Pactada en 1969; en virtud de esto, pasaron a dominio nacional todos los bienes de las empresas extranjeras productoras de cobre en Chile.

La Nacionalización “consistió en la aprobación por parte del Congreso Nacional, del Proyecto de Ley 16.425 que implicaba la creación de `Sociedades Mineras Mixtas` entre el Estado de Chile y las empresas extranjeras productoras de cobre, su texto reformó el `Nuevo Trato` y el régimen aplicable a bienes y actividades de las compañías productoras, determinó los conceptos de una `Bolsa de Minerales y Metales de Chile`, el Estatuto del trabajador del Cobre y normas sobre la inversión extranjera”.<sup>384</sup>

#### **3.2.4.4.9 Boletín Minero de SONAMI**

La Sociedad Nacional de Minería, lo creó con el objetivo de ejercer una influencia técnica y práctica a la vez en los trabajadores. Esta publicación, como expresa Dodino, se convirtió en un medio escrito,

---

<sup>383</sup> SONAMI. (2001). “Sociedad Nacional de Minería Crónica de Tres Siglos”. Chile. P. 91.

<sup>384</sup> <http://www.mercurioantofagasta.cl/site/apg/minero/pags/20010413163925.html> viernes 15 de abril, 2011.

informativo, ágil y de fácil lectura y distribución, el cual comenzó a editarse inmediatamente después de la creación de la SONAMI.

En un comienzo su aparición era quincenal, pero en 1888 comenzó a publicarse mensualmente. Entregaba artículos especializados en: legislación minera nacional y extranjera, desarrollo tecnológico en la industria, comentarios científicos, noticias de los mercados de metales y combustibles, además de publicaciones anuales de estadísticas, el padrón general de minas y cálculos metalúrgicos del ingeniero Ignacio Díaz Ossa; se gastaba un promedio de 100 pesos mensuales, con aportes del Gobierno

En 1969 se experimentó la primera transformación innovadora, “el boletín se modernizó tanto en su forma como en su fondo”, cambió la calidad del papel, diseño y cantidad de páginas, la portada pasó a ser bicolor y aparecieron espacios nuevos con notas gremiales. En 1981 apareció como separata de la revista Minería Chilena. Pero la sencillez de su forma no alteró el fondo, ya que continuó el aporte de información útil, datos estadísticos, y noticias del mundo y de la familia minera, tal como se concibió en sus orígenes”.<sup>385</sup>

### **3.2.5 Institucionalidad Minera**

Todo país que tenga abundancia de recursos naturales debe contar con un ordenamiento jurídico que regule debidamente su explotación. En el siglo XVI se instauraron Ordenanzas oficiales para la regulación de esta actividad, solicitadas por Pedro de Valdivia y dictadas por el Cabildo de Santiago; eran 36 artículos que establecían un procedimiento concesional para el otorgamiento del derecho de explotación y sus obligaciones. “Todas las minas

---

<sup>385</sup> SONAMI. (2001). “Sociedad Nacional de Minería Crónica de Tres Siglos”. Chile. P. 103.

eran propiedad del Rey de España, quien las concedía a exploración y explotación sujeto al pago de una regalía”.<sup>386</sup>

Sin embargo, las Ordenanzas de Minería de Nueva España de 1783; dictadas por la Corona rigieron como Ley de la República y fueron la obra fundamental en legislación minera en Chile la que, según Fernández se centraba en 4 aspectos principales: regalismo, registro, descubrimiento y sistema de amparo y autoridad minera, encabezado por el Real Tribunal de Minería quedando subordinados a éste, los Diputados de Minas. Con la llegada de la independencia de Chile, se mantuvieron estas Ordenanzas, hasta el año 1874 cuando se promulgó el primer Código de Minería nacional que reguló el enorme desarrollo minero de la etapa republicana del siglo XIX.<sup>387</sup>

En la actualidad, la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica Constitucional N° 18.097 y el Código de Minería, son cuerpos fundamentales entre los textos legales que reglamentan la actividad minera chilena, siendo este último el principal eje jurídico. “Considerando que Chile es un país que se caracteriza por la abundancia, variedad y calidad de sus recursos minerales, existencia de mano de obra calificada y de un buen nivel tecnológico, las nuevas legislaciones se proponen asegurar el crecimiento de la actividad minera a fin de incorporar esta riqueza a la economía nacional, aparte de que es sabido que el valor de los recursos explotados hoy es mayor que el de los explotados mañana”<sup>388</sup>.

---

<sup>386</sup> ENAMI. (2010). “Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena”. Ed. OchoLibros. Chile. P. 204.

<sup>387</sup> Ibid. P. 207.

<sup>388</sup> <http://www.editec.cl/mchilena/oct2003/Articulo/veinte.htm> sábado 27 de noviembre, 2010.

### 3.2.5.1 Organismos relacionados a la Minería



Diagrama nº: 16. Elaboración propia.<sup>389</sup>

#### 3.2.5.1.1 Organismos Públicos:

##### • Ministerio de Minería:

Su misión es "diseñar, difundir y fomentar políticas mineras de nuestro país, que incorporen la sustentabilidad y la innovación tecnológica, a fin de maximizar el aporte sectorial al desarrollo económico, ambiental y social del país" y su visión es "ser una institución referente en lo técnico, que lidere el desarrollo

<sup>389</sup> .<http://www.slideshare.net/guestdc0953/ministerio-minera-chile>. Basado en: Jerónimo Carcelen Pacheco

sustentable de la minería nacional y que posicione a Chile como país minero a nivel internacional".

El Decreto con Fuerza de Ley N° 16 creó el Ministerio de Minas, bajo el gobierno del ex Presidente Carlos Ibáñez del Campo, disponiendo su reglamentación y disposiciones orgánicas en el DFL N° 302, publicado en el Diario Oficial el 6 de abril de 1960; desde su surgimiento han pasado 42 ministros de esta cartera.

• **COCHILCO:**

La Comisión Chilena del Cobre es un organismo técnico de asesoría especializado, creado en 1976 para atender la obligación que tiene el Estado en materias relacionadas con el cobre y sus subproductos y todas las sustancias minerales metálicas y no metálicas, exceptuando el carbón y los hidrocarburos, en lo que concierne a su desarrollo, explotación y comercialización.

Conjuntamente, auxilia los intereses del Estado en sus empresas mineras mediante la fiscalización y evaluación de la gestión e inversiones de éstas; asesora a los ministerios de Hacienda y Minería en la elaboración y seguimiento de sus presupuestos y tiene la facultad de representar al Estado, en estas materias, ante organismos internacionales.

“La minería nacional como internacional reconoce a la institución como una fuente confiable de información que proporciona diagnósticos oportunos de los principales problemas del sector y genera propuestas de políticas, estrategias y acciones para resolverlos. Además, por su carácter integrador, la Comisión se destaca por generar espacios de encuentro entre el sector público

y privado con el fin de materializar iniciativas que fortalezcan el desarrollo de la minería nacional”.<sup>390</sup>

• **SERNAGEOMIN:**

El Servicio Nacional de Geología y Minas, es el asesor técnico del Estado, en áreas relacionadas con la geología y minería. Fue creado en 1980 a partir de la unión del Instituto de Investigaciones Geológicas y el Servicio de Minas del Estado, con el objetivo de ser el asesor especializado del Ministerio de Minería en dichas materias.

Dentro de sus funciones está la elaboración de la Carta Geológica Básica de Chile, fiscalizar los aspectos de seguridad y ambientales en la minería extractiva y supervisar la constitución de la concesiones mineras.

“Su misión es producir y proveer información y productos geológicos, ejercer la función pública de fiscalización y entregar asistencia técnica en materias de constitución de la propiedad minera, con el fin de satisfacer las demandas de las instituciones del Estado, de las empresas públicas y privadas, y de las personas que participan en el sector minero y en el quehacer geológico, contribuyendo al desarrollo del país en un entorno social, económico y ambientalmente sustentable”.<sup>391</sup>

---

<sup>390</sup> <http://www.cochilco.cl/quienes/index.asp> miércoles 23 de febrero, 2011.

<sup>391</sup> [http://www.sernageomin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid=82](http://www.sernageomin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=82)  
martes 15 de marzo, 2011.

### 3.2.5.1.2 Empresas del Estado

#### • CODELCO

Con la promulgación de la reforma constitucional que nacionalizó el cobre en 1971, la Corporación Nacional del Cobre fue establecida el 1 de abril de 1976.

Esta empresa, heredera de una larga historia de vinculación entre los seres humanos y la minería del cobre, es el primer productor de cobre del mundo con una producción que alcanzó el 2008 las 1.548 miles de ton de cobre fino.<sup>392</sup>

En 1904 se inició la explotación de El Teniente por la Braden Copper Co, mientras que Chile Exploration Company comenzó en 1910 a explotar Chuquicamata. En 1971 pasaron a ser propiedad del Estado chileno; esto permitió abastecer la creciente demanda de cobre de los mercados internacionales, demostrando la viabilidad económica de minerales sulfurados de baja ley.

Además, en 1955 se creó el Departamento del Cobre que tenía la función de informar a los poderes públicos de Chile sobre materias relacionadas con la producción y venta de cobre y de fiscalizar la producción y el comercio del mineral; tras el proceso de chilenización del metal rojo se transformó en la Corporación Nacional de Cobre.

CODELCO-Chile desarrolla las distintas áreas de la Corporación (minera, industrial y comercial), con personalidad jurídica y patrimonio propio domiciliado en Santiago. “En 2009 concluye el trabajo legislativo que incorpora cambios en el Gobierno Corporativo de la empresa. Mediante la Ley N° 20.392, publicada en el Diario Oficial del 14 de noviembre de 2009, se modificó el

---

<sup>392</sup> [http://www.codelco.com/la\\_corporacion/historia.asp](http://www.codelco.com/la_corporacion/historia.asp) martes 15 de marzo, 2011.

Estatuto orgánico de CODELCO Chile (D.L. 1.350 de 1976) y normas sobre disposición de pertenencias en actual explotación (Ley N° 19.137). Las nuevas disposiciones, que entre otras modifican la composición del Directorio de la empresa, entraron en vigencia el 1 de marzo de 2010”.<sup>393</sup>

#### • ENAMI

La Empresa Nacional de Minería tiene por objeto fomentar el desarrollo de la minería de pequeña y mediana escala, brindando los servicios requeridos para acceder al mercado de metales refinados, en condiciones de competitividad.

Esta empresa surgió, según Hernán Danus, de la fusión en 1960 de la Caja de Crédito Minero (CACREMI) y la Empresa Nacional de Fundiciones, tomando como ejemplo la estructura empresarial de la Empresa Nacional de Petróleo; contaba entre su directorio con miembros representantes nombrados por el Presidente de la República, de la SONAMI y del Instituto de Ingenieros en Minas de Chile.

Tras el establecimiento de la empresa se reforzaron las oficinas del norte del país, con la creación de nuevas oficinas en Arica y Taltal, además de la realización de dos estudios distritales de Cabildo y Taltal con los que tuvieron un gran impacto positivo.

La producción de cobre fino de la pequeña minería en 1960 era de 13.550 ton al año y 5 años después, con el fomento de la ENAMI, esta producción alcanzó las 33 mil ton por año. Punta del Cobre, Pelambres y Andacollo, fueron las principales y más emblemáticas exploraciones ejecutadas por la esta empresa, por

---

<sup>393</sup> [http://www.codelco.com/la\\_corporacion/fr\\_corporacion.html](http://www.codelco.com/la_corporacion/fr_corporacion.html) viernes 25 de febrero, 2011.

su magnitud, historia y el significado que tuvo en la producción nacional a fines del siglo XX.

Con la llegada del gobierno militar, esta empresa tuvo un proceso de privatización de activos, por lo que numerosas plantas de beneficios construidas entre la CACREMI y ENAMI fueron vendidas en su mayoría; entre 1976 y 1981 se vendieron nueve plantas de beneficio.

En la actualidad, ésta es una empresa de fomento y desarrollo de la Pequeña y Mediana Minería (PYMMI) del Estado de Chile, que corrige fallas de los mercados financieros y de asistencia técnica a través de instrumentos eficaces y que, por la vía de operaciones de procesamiento metalúrgico y actividades comerciales, permite alcanzar economías de escala e introducir los avances tecnológicos necesarios para asegurar el acceso competitivo de las PYMMI a los mercados globalizados, con respeto al medio ambiente, a las comunidades en que se localizan sus actividades y buscando el desarrollo permanente de todos sus trabajadores.<sup>394</sup>

### **3.2.5.1.3 Organismos Gremiales**

#### **• SONAMI**

La Sociedad Nacional de Minería es una institución gremial que agrupa y representa a los sectores grandes, medianos y de pequeños escala dentro de la industria minera en Chile, ya sea metálica y no metálica.

Fue creada en 1883, mediante el Decreto Supremo firmando por el ex Presidente de la República Domingo Santa María, tras una

---

<sup>394</sup> [http://www.enami.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc9&argInstanciaId=9&argCarpetald=3&argTreeNodosAbiertos=\(0\)\(3\)&argTreeNodoSel=3&argTreeNodoActual=3&argRegistroId=41](http://www.enami.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc9&argInstanciaId=9&argCarpetald=3&argTreeNodosAbiertos=(0)(3)&argTreeNodoSel=3&argTreeNodoActual=3&argRegistroId=41)  
viernes 25 de febrero, 2011.

reunión de un grupo de mineros que tenían la intención de formar una institución gremial que buscara soluciones a los problemas del sector.

Giovanna Dodino expresa en el texto “Sociedad Nacional de Minería Crónicas de Tres Siglos”, “en la ocasión se crearon comisiones para analizar la situación actual de la minería en el país y su principal propulsor fue el Ministro de Hacienda de la época Pedro Lucio Cuadra”. Declara también que las riquezas del país eran desconocidas para la mayoría de los chilenos, por lo tanto la defensa del sector minero ante los poderes públicos eran de poco interés, por eso había que promover esta actividad a fin de darla a conocer, incluso en el extranjero.<sup>395</sup>

Esta Sociedad tiene como objetivo trabajar en pro del fomento y la orientación científica de la minería privada, de la cooperación y el progreso material y cultural de sus asociados y de perfeccionar la institucionalidad y legislación minera.

En la actualidad, la SONAMI reúne entre sus socios a 50 empresas de la mediana y gran minería, y empresas proveedoras, además de 38 asociaciones mineras regionales, que integran a más de tres mil pequeños empresarios mineros. Es miembro de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), entidad gremial que agrupa a los principales sectores productivos del país. También es integrante de la Sociedad Interamericana de Minería (SIM), institución formada por las asociaciones y cámaras mineras de la región, y del Organismo Latinoamericano de Minería (OLAMI), entidad conformada por unidades nacionales de coordinación de 16 países de la región, donde están representados todos los actores vinculados a la industria.

---

<sup>395</sup> SONAMI. (2000). “Sociedad Nacional de Minería Crónica de Tres Siglos”. Chile. P. 10.

SONAMI también es miembro del International Council on Mining and Metals (ICMM), que representa a las principales empresas y asociaciones mineras y de metales del mundo.<sup>396</sup>

#### • **Consejo Minero**

El Consejo Minero de Chile A.G., es una asociación gremial que agrupa a las empresas públicas y privadas de la Gran Minería chilena, productoras de cobre, oro y plata y de capitales tanto nacionales como extranjeros. Se creó con el propósito de representar a estas empresas en su contribución desarrollo sustentable y a la sociedad.

Las compañías socias del Consejo Minero representan más del 20% del PIB y más del 60% de las exportaciones totales del país, cifras que claramente posicionan a la Gran Minería como el sector más relevante en Chile, que es un país minero.

#### **3.2.5.1.4 Centros de Investigación**

##### • **Centro de Investigación Minero y Metalúrgico (CIMM)**

Este organismo está especializado en investigación y desarrollo de los recursos minerales en el Chile, en áreas minero-metalúrgico-ambiental, específicamente. En 1970, el Instituto de Ingenieros en Minas propuso su creación y en 1974 se pusieron en marcha plantas pilotos y laboratorios. Fue creado tras la necesidad de transferir y adaptar mejores prácticas internacionales a la minería nacional.

En 1998, como parte del proceso de modernización del centro se creó la filial CIMM Tecnologías & Servicios S.A., empresa que asumiera el rol de entregar servicios comerciales a la industria minera nacional, esto permitió que el CIMM pudiera enfocar sus

---

<sup>396</sup> [http://www.sonami.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32&Itemid=42](http://www.sonami.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=32&Itemid=42)  
viernes 25 de febrero, 2011.

esfuerzos en el desarrollo de líneas de trabajo científico e innovadoras dirigidas a apoyar el desarrollo sustentable de la Minería, generando por ejemplo evidencia científica que permitiera la defensa de los mercados del cobre y otros minerales.<sup>397</sup>

---

<sup>397</sup> <http://www.cimm.cl/htmls/resena.html> viernes 25 de febrero, 2011.

### 3.2.5.2 Normativas Jurídicas Sectoriales

La legislación que rige en la actualidad a la minería en Chile, es la siguiente:

<b>Constitución Política de la República de Chile</b>	Capítulo III de los Derechos y Deberes Constitucionales, específicamente el Artículo 19 en sus incisos 23 y 24. En el primero, se establece que todas las personas tiene la libertad para adquirir el dominio de toda clase de bienes, excepto aquellos que la naturaleza a hecho comunes a todos los hombres o que deban pertenecer a la Nación. Mientras que en el segundo, se afirma que sólo la Ley puede establecer el modo de adquirir la propiedad, de usar, gozar y disponer de ella y las limitaciones y obligaciones que deriven de su función social, comprendiendo intereses generales de la Nación, seguridad nacional, utilidad y salubridad pública y la conservación del patrimonio ambiental. Además estipula que una Ley Orgánica Constitucional especificará cuáles sustancias podrán ser objeto de concesiones mineras. Además establece que las concesiones se constituyen siempre por resolución judicial y que el dominio de su titular sobre ellas queda protegido por la garantía constitucional al derecho de propiedad.	Texto actualizado y completado de la Constitución Política de Chile de 1980, con reformas realizadas el 2005 bajo el gobierno del ex Presidente Ricardo Lagos.
<b>Ley 20.235</b>	Esta normativa regula a la figura de Personas Competentes y crea la Comisión Calificadora de Competencias de Recursos y Reservas Mineras	Publicada en el Diario Oficial el 6 de junio de 2005

<b>Ley 20.026</b>	Establece un Impuesto Específico a la actividad minera	Publicada en el Diario Oficial el 09 de marzo de 1994
<b>Ley 19.993</b>	Autoriza a la Empresa Nacional de Minería (ENAMI) para transferir a la Corporación Nacional de Cobre la fundición y refinería Las Ventanas	Publicada en el Diario Oficial el 30 de marzo de 2001
<b>Ley 19.719</b>	Patente Minera Especial para pequeños mineros y mineros Artesanales. Esta normativa además condona recargos legales y concede facilidades de pago para patentes atrasadas.	Publicada en el Diario Oficial el 09 de marzo de 1994.
<b>Ley 19.300</b>	Ley de Bases del Medio Ambiente. En su Artículo 1°, establece el derecho de las personas de vivir en un medio ambiente libre de contaminación y la protección y preservación de la naturaleza y del patrimonio medioambiental. Además abarca temáticas como normas de calidad, emisión, instrumentos de gestión, educación e investigación.	Publicada en el Diario Oficial el 09 de mayo de 1994. Última modificación el 13 de noviembre de 2010 por Ley 20.473.
<b>Ley 19.137</b>	Establece normas sobre las pertenencias mineras de CODELCO CHILE y que no forman parte de los yacimientos actualmente explotados.	Publicada en el Diario Oficial el 21

		de enero de 1982.
<b>Ley 18.097</b>	Ley Orgánica Constitucional sobre Concesiones Mineras. En su Artículo 1°, la normativa enuncia que las concesiones mineras pueden ser de explotación (2 años prorrogables) o de exploración (indefinidas).	Publicada en el Diario Oficial el 21 de enero de 1982.
<b>Ley 20.363</b>	Instituye al 10 de agosto de cada año como el “Día del Minero” en Chile.	Publicada en el diario oficial el 10 de agosto de 2009
<b>Decreto Ley 1.349</b>	Creó la Comisión Chilena del Cobre como un organismo funcionalmente descentralizado con personalidad jurídica y patrimonios propios. Según el Art. 1° tiene como objetivo servir al Gobierno como ente especializado en materias relacionados con el cobre y sus subproductos además de todos los minerales metálicos y no metálicos, a excepción del los hidrocarburos.	Creado en 1976 y publicado en el diario oficial el 28 de abril de 1987.
<b>Estatuto de Inversión Extranjera Decreto Ley 600</b>	Como lo define el Comité de Inversiones Extranjeras <sup>398</sup> , es un mecanismo de transferencia de capitales hacia Chile. Los inversionistas extranjeros que ingresen capitales, bienes físicos u otra forma de inversión, deben solicitar suscribir un contrato de inversión extranjera con el Estado de Chile.	Entrada en vigencia en 1974

<sup>398</sup>[http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=123&Itemid=95](http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=95)  
martes 25 de febrero, 2011.

<b>Acuerdo de Producción Limpia</b>	APL del sector de Plantas de Procesamiento de la Pequeña Minería. Permite coordinar las instituciones públicas y privadas integrando una visión preventiva en la labor fiscalizadora. .	Establecido el 22 de noviembre de 2006.
<b>Acuerdo de Producción Limpia</b>	APL del Sector Explotación de Yacimientos de la Pequeña Minería. Incorpora medidas de producción limpia, obtención de certificaciones oficiales y la mantención de un diálogo con autoridades, que permita un mejoramiento continuo del sector.	Establecido el 22 de noviembre de 2006.

Cuadro nº 6: Normativas Jurídicas Sectoriales <sup>399</sup>

### 3.2.5.2 Código de Minería

En su artículo primero, afirma que el Estado tiene el dominio absoluto, exclusivo, inalienable e imprescriptible de todas las minas, no obstante la propiedad de las personas naturales o jurídicas sobre los terrenos en cuyas entrañas estuvieren situadas. Además regula entre otras materias, la forma, condiciones y efectos de las concesiones mineras a que se refieren los incisos 7° al 10° del número 24 del Art. 19 de la Constitución Política de Chile.<sup>400</sup>

<sup>399</sup> [http://www.minmineria.gob.cl/574/articles-5761\\_recurso\\_1.pdf](http://www.minmineria.gob.cl/574/articles-5761_recurso_1.pdf) viernes 25 de febrero, 2011

<sup>400</sup> Ibid.

### **1) Identificación de la norma**

- Ley 18.248
- Fecha de publicación: 14 de octubre de 1983
- Fecha de promulgación: 26 de septiembre de 1983
- Última actualización: 30 de marzo de 2001
- Organismo: Ministerio de Minería

### **2) Organización de la Norma:**

La estructura formal de esta Ley está ordenada mediante XV Títulos, incluyendo las Disposiciones Generales, 244 Artículos; además incluye Disposiciones Transitorias (Artículos 1 al 7).

#### **Títulos:**

- I.Dominio del estado y los derechos mineros
- II.De la capacidad para adquirir derechos mineros
- III.Del objeto y las formas de las concesiones mineras
- IV.De las demasías
- V.Del procedimiento de constitución de las concesiones mineras
- VI.De los efectos de la sentencia constitutiva de la concesión
- VII.Del conservador de minas
- VIII.De los derechos y obligaciones de los concesionarios mineros
- IX.De la exploración y explotación minera
- X.Del amparo, extinción y caducidad de las concesiones mineras
- XI.De los contratos y cuasicontratos
- XII.De la reivindicación de los minerales
- XIII.De los derechos de los acreedores
- XIV.De la competencia en general y el procedimiento
- XV.Disposiciones generales

### **3) Organismos Estatales involucrados:**

- (Art. 10) “Un productor deberá comunicar a la Comisión Chilena de Energía Nuclear, cuando se exploten productos que contengan principalmente torio y uranio, a fin de que ésta pueda ejercer aquel derecho por cuenta del Estado, y le señalará la cantidad, calidad y demás características del producto, su precio de mercado y la forma, oportunidad y lugar de su entrega”.
- Conservador de Minas: (Art. 99) “En los lugares que fije el Reglamento habrá una oficina encargada del Registro Conservatorio de Minas. El Reglamento determinará los deberes y funciones del Conservador de Minas, y las formas y solemnidades de las inscripciones que le corresponda practicar. El Registro Conservatorio de Minas se registrá, en cuanto le sean aplicables, por las mismas disposiciones que reglan el Registro Conservatorio de Bienes Raíces, sin perjuicio de las especiales que contiene el presente título”.
- (Art. 147) “Antes del día 1° de julio de cada año, la Tesorería General de la República enviará a cada uno de los juzgados competentes la correspondiente nómina de las concesiones mineras cuya patente no haya sido pagada, con especificación de su nombre y ubicación, del dueño que figura en el rol respectivo y del monto adeudado”.
- El Servicio Nacional de Geología y Minas, regula a toda persona que realice trabajos de exploración geológica básica deberá proporcionarle la información de carácter general que al respecto obtenga, además de tomar acciones de fiscalización en ésta materia.

#### **4) Organismos no Estatales involucrados:**

Hasta la fecha, según lo establecido en las regulaciones jurídicas correspondientes a la actividad minera en Chile, no hay entidades privadas que estén implicadas en estas legislaciones.

#### **5) Restricciones y Requisitos:**

- (Art. 1) “toda persona tiene la facultad de catar y cavar para buscar sustancias minerales, con arreglo al párrafo 2° de este título, y también el derecho de constituir concesión minera de exploración o de explotación sobre las sustancias que la ley orgánica constitucional declara concesibles, con la sola excepción de las personas señaladas en el artículo 22”.
- (Art. 2) “La concesión minera es un derecho real e inmueble; distinto e independiente del dominio del predio superficial, aunque tengan un mismo dueño; oponible al Estado y a cualquier persona; transferible y transmisible; susceptible de hipoteca y otros derechos reales y, en general, de todo acto o contrato; y que se rige por las mismas leyes civiles que los demás inmuebles, salvo en lo que contraríen disposiciones de la ley orgánica constitucional o del presente Código”.
- (Art. 7) “No son susceptibles de concesión minera los hidrocarburos líquidos o gaseosos, el litio, los yacimientos de cualquier especie existentes en las aguas marítimas sometidas a la jurisdicción nacional ni los yacimientos de cualquier especie situados, en todo o en parte, en zonas que, conforme a la ley, se determinen como de importancia para la seguridad nacional con efectos mineros, sin perjuicio de las concesiones mineras válidamente constituidas con anterioridad a la correspondiente declaración de no ser concedidos o de importancia para la seguridad nacional”.

- (Art. 20) “Toda persona tiene la facultad de buscar sustancias minerales en terrenos de cualquier dominio, salvo en los comprendidos en los límites de una concesión minera ajena, empleando desde fuera de aquéllos, equipos, máquinas o instrumentos, con ese objeto”.
- (Art. 22) “Toda persona puede hacer manifestaciones o pedimentos y adquirir concesiones mineras en trámites o constituidas, o cuotas en ellas, o acciones en sociedades regidas por este, se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior: Los Ministros de las Cortes de Apelaciones, los Jueces y Secretarios de los Juzgados de Letras en lo Civil, los Conservadores de Minas, y los empleados de tales Juzgados y Conservadores, respecto de terrenos o concesiones situados, total o parcialmente, dentro de los respectivos territorios jurisdiccionales o de sus oficinas, o de acciones de las referidas sociedades, dueñas de dichas concesiones; los funcionarios del Estado o de sus organismos o empresas que, en razón de sus cargos, tengan intervención en la constitución de concesiones mineras o acceso a información de carácter geológico o minero; y el cónyuge no divorciado perpetuamente y los hijos de familia de las personas mencionadas en los números anteriores”.
- (Art.107) “Sólo desde que quede constituida la concesión, el titular podrá efectuar los trabajos que estime necesarios para la exploración y, en su caso, también para la explotación de la mina”.
- (Art. 108) “El titular de una concesión de exploración o el de una pertenencia, constituidas, podrá oponerse a las labores que, dentro de los límites de su respectiva concesión, pretenda ejecutar el titular de otra concesión de exploración cuyo pedimento haya sido posterior al pedimento o a la manifestación del opositor”.

- (Art. 110) “El titular de concesión minera tiene, por el solo ministerio de la ley, el derecho de aprovechamiento de las aguas halladas en las labores de su concesión”.
- (Art. 113) “Durante la vigencia de la concesión, sólo su titular tendrá derecho, dentro de los límites de ella, a hacer libremente calicatas y otras labores de exploración. El ejercicio de este derecho quedará sujeto a las obligaciones y limitaciones que establecen los artículos 14°, 15°, inciso segundo y siguiente, 16°, número tercero, y 17°, el presente párrafo y las normas sobre policía y seguridad mineras. El titular se hará dueño de las sustancias concesibles que necesite arrancar con motivo del ejercicio de ese derecho. Los derechos a que se refiere el inciso precedente son sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 108”.
- (Art.116) “El concesionario tiene los derechos exclusivos de explorar y de explotar libremente su pertenencia, sin otras limitaciones que las establecidas en los artículos 14, 15, inciso final, 17, en el párrafo 2° del título IX y en las normas sobre policía y seguridad mineras”.
- (Art. 118) “El concesionario está obligado a mantener y conservar en pie los hitos colocados en los vértices de la pertenencia o del perímetro del grupo de pertenencias mensuradas en conjunto, y no puede alterarlos o mudarlos, so pena de pagar una multa que no baje de diez y no exceda de doscientas unidades tributarias mensuales, sin perjuicio de la responsabilidad criminal que pueda afectarle, si ha procedido maliciosamente”.
- (Art. 128) “El titular de una concesión o de un establecimiento que necesite iniciar un socavón dentro de una concesión ajena o atravesarla con él, y no llegue a acuerdo con el dueño de esta última, podrá demandar ante el juez que corresponda a la

ubicación de la concesión sirviente, la constitución de la respectiva servidumbre”.

- (Art.139) “Se prohíbe al minero internarse con sus labores en concesión ajena. Toda internación sujeta al que la efectúa al pago del valor líquido de los minerales que haya retirado y a la indemnización de los perjuicios causados”.
- (Art. 140) “El minero que sospeche internación o que tema inundación o derrumbe, por el mal estado de las labores de la concesión contigua o próxima o por el desarrollo de los trabajos que en ella se efectúan, tendrá derecho a visitarla, asesorado por un perito”.
- (Art. 179) “Cuando fallezca el dueño de una concesión y mientras se practican las inscripciones ordenadas en el artículo 176, los herederos designarán, a petición de cualquier interesado, un administrador pro indiviso de la concesión, en el procedimiento y con los efectos señalados en las leyes procesales”.
- (Art. 195) “Los socios contribuirán al pago de los gastos necesarios tanto para la conservación y exploración de la concesión de exploración y de la pertenencia, como para la explotación de esta última, en proporción a las acciones que tengan en la sociedad”.

#### **6) Faltas, Infracciones y Delitos:**

- “El incumplimiento de las obligaciones que este Artículo (9°) impone a los productores les hará incurrir en una multa, que aplicará el juez sujeta, en lo demás, a las normas del Artículo 11”.
- (Art. 23) “La contravención de cualquiera de las prohibiciones establecidas en el artículo anterior será sancionada, mientras el pedimento, la manifestación, la concesión o las acciones estén

en poder del infractor, con su transferencia a la persona que primero denuncie el hecho ante el juez respectivo. En todo caso, las personas a que se refieren los números 1° y 2° del artículo precedente, que incurran en la contravención sufrirán, además, la pena de inhabilitación especial temporal en su grado medio para el cargo que desempeñen”.

- (Art. 118) “El que derribe, altere o mude hitos del Estado sufrirá la pena de reclusión menor en cualquiera de sus grados”.
- (Art. 146) “Si el concesionario no paga la patente en el plazo que fija este Código, se iniciará el procedimiento judicial para sacar la concesión a remate público”.
- (Art. 148) “Se rematarán en un solo lote todas las concesiones que no hayan pagado patente y estén comprendidas en el mismo número en el rol correspondiente”.

## **7) Disposiciones transitorias:**

De la Constitución Política de Chile se establecen los siguientes artículos transitorios:

- Segunda, “mientras se dicta el nuevo Código de Minería, los titulares de derechos mineros seguirán regidos por la legislación que estuviese en vigor en dicho momento en calidad de concesionarios”.
- Tercera, “la gran minería del cobre y las empresas consideradas como tal y nacionalizadas, continuarán rigiéndose por las normas constitucionales vigentes a la fecha de la promulgación de esta Constitución”.
- Quinto, “se entenderá que las leyes actualmente en vigor sobre materias que conforme a esta Constitución, deben ser objeto de leyes orgánicas constitucionales o aprobadas con quórum calificado, cumplen estos requisitos y seguirán aplicándose,

cuando no sean contrarias a la legislación y mientras no se dicten los correspondientes cuerpos legales”.

### **3.2.6 Cambios en la minería en el año 2010**

El accidente minero que afectó a 33 mineros en de la mina San José en la región de Atacama, ha provocado cambios, enfocados hacia la calidad vida laboral del trabajador minero y en las normas de seguridad practicadas en las faenas mineras, principalmente en la mediana y pequeña minería.

- **La Tercera 15 de septiembre de 2010:**

“El 23 de agosto se creó la Comisión de Seguridad en el Trabajo, a raíz del accidente en la mina San José y su objetivo es revisar la actual reglamentación y determinar si necesita modificaciones; para ellos han expuesto representantes de las mutuales, sindicatos, y los líderes de gremios empresariales”.

- **Boletín Minero de SONAMI N° 1239, mayo 2010, pág. 23:**

“Las maneras más adecuadas de aumentar la productividad laboral en el sector... están en que ni mayores niveles de producción, ni yacimientos de mejor ley son suficientes, en la actualidad, para impulsar un crecimiento sostenido de la productividad laboral en la industria minera chilena. Por lo tanto, los esfuerzos deberían dirigirse a fomentar la introducción de las mejoras sistemáticas de la gestión y a propiciarla la investigación y desarrollo en búsqueda de una mayor competitividad que sea sostenible en el tiempo”.

- **Boletín Minero de SONAMI N° 1242, agosto de 2010, pág. 28:**

Alberto Salas, presidente de SONAMI:

- “Constituye un valor especial el hecho de que un número importante de sus operaciones tiene su origen en la iniciativa de empresarios nacionales, generando empleo y progreso económico en zonas donde otras alternativas laborales son escasas”.

- “US\$ 1.220 millones al 2015 podría significar el desarrollo de proyectos de mediana escala”.

Subsecretario de Minería 2011, Pablo Wagner:

- “Tenemos una oportunidad histórica. En esta década queremos ser un país desarrollado y la minería juega un papel relevante” refiriéndose a los desafíos de la minería y en especial de la mediana minería”.
- “Es necesario organizar la capacidad asociativa de los pequeños y medianos mineros. Existen productores que han ido creciendo poco a poco y esta asociatividad les permitirá mayores beneficios”.
- “La importancia que la mediana minería tiene para el país se expresa en el crecimiento de, cerca del 15% que este sector ha tenido en el último tiempo”.
- “En la actualidad existen al menos 10 medianas empresas que a futuro se podrían convertir en grandes compañías mineras “en la mediana minería existen oportunidades reales para los profesionales, ya que cuenta con excelentes ventajas competitivas”.

- **Boletín Minero de SONAMI N° 1244, octubre de 2010, pág. 2:**

Diego Hernández, Presidente de CODELCO:

- “El Estado tiene un rol en la minería, que no ha asumido como corresponde. En los últimos años el Estado ha discutido a nivel nacional sólo el royalty, y eso no es lo único que debería discutirse”.
- “¿Cuáles son a su juicio las lecciones que deja el accidente en la mina San José?”
- “Yo creo firmemente que la lección más importante a ser aprendida en esta odisea, es que se pueden hacer las cosas de

una manera diferente y que de tener la voluntad para hacerlo podremos mejorar los estándares de seguridad y calidad en la minería de nuestro país”.

- **Revista Ercilla N° 3405, 23 de agosto al 5 del septiembre de 2010, pág. 25:**

“El obispo de Copiapó, monseñor Gaspar Quintana, cuestionó la inseguridad en las labores mineras en la III y IV región, explicando que siempre han sido zonas muy ricas en minería, pero no siempre han sido ricas en seguridad para la gente. En ese sentido, solicito a las empresas mineras que tomen en serio lo que significa la responsabilidad social del empresario, donde hay todo un código en que el trabajo no es considerado como una mercancía más”.

- **Boletín Minero de SONAMI N° 1242, agosto 2010, pág. 5:**

Alberto Salas, presidente SONAMI:

- “En Chile operan 30 minas de mediano tamaño, que se clasifican de acuerdo a su nivel de producción y cumplen con todos los estándares de seguridad que indica la ley... El hecho que Sernageomin haya detectado que, en el período 1980-2009, la tasa de frecuencia de accidentes en la minería disminuyó desde niveles del orden de 30 a niveles inferiores a 5 y la fatalidad, desde niveles del orden de 0,4 a 0,1, así lo demuestra. Tenemos asimismo, la tasa de accidentabilidad más baja de todos los sectores económicos”.

- “En el mismo lapso, la cantidad aproximada de personas que trabajan en la minería ha subido de 60.000 a 170.000.

- “Por su parte, la Superintendencia de Seguridad Social registra para el año 2009 la siguiente información como Tasa de

Accidentabilidad (cantidad de accidentes por cada 100 trabajadores)”.

- “El promedio ponderado para todos los sectores económicos es de 5,3. El valor que registra la minería es el menor de todos, con 2,2”.

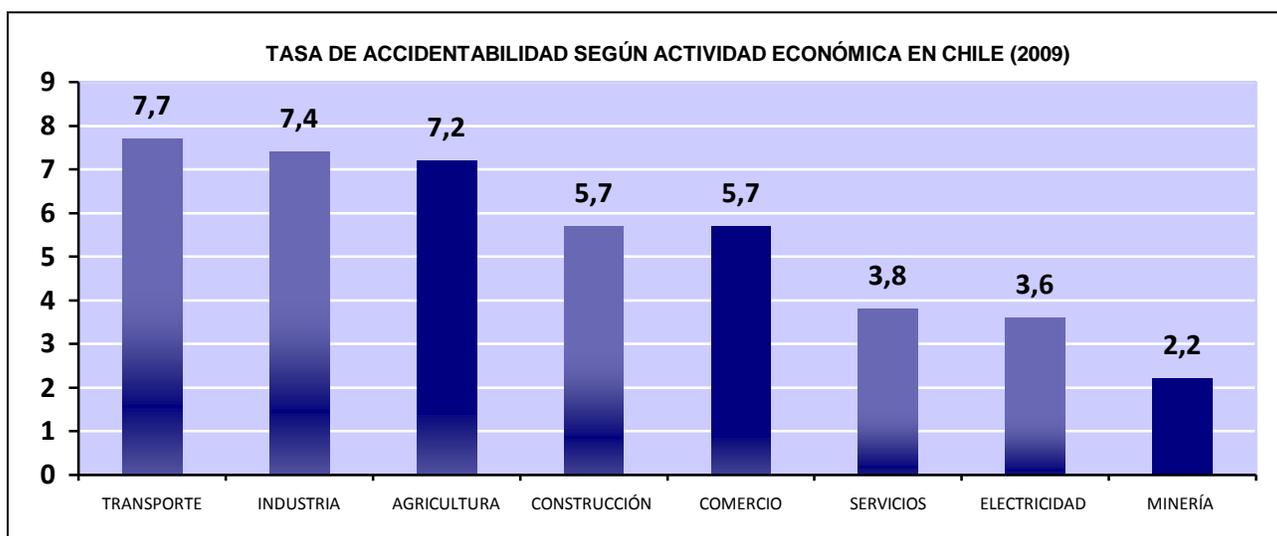


Grafico nº3: Tasa de accidentabilidad según actividad económica en Chile (2009).<sup>401</sup>

- **Boletín Minero de SOMAMI N° 1244, octubre de 2010, pág. 32:**

Alberto Salas, presidente de SONAMI:

- “Estos resultados se explican por el hecho de que en el sector minero, la seguridad se ha internalizado como un valor ético, y la competitividad de la industria no pasa por sobre la seguridad de nuestros trabajadores. La industria minería destina importantes recursos a medidas preventivas y capacitación en seguridad. No obstante reconoció que en la mediana y pequeña minería se necesita dar mayor impulso a la capacitación en seguridad”.

-

<sup>401</sup> Boletín Minero de SONAMI. N° 1242, agosto de 2011. Basado en: Superintendencia de Seguridad Social

Alberto Salas: (pág. 7)

- “Ahora, eso no significa que la legislación no pueda ser mejorada o revisada. Debemos trabajar mucho más con nuestros asociados en el tema de responsabilidad. En materia de seguridad la primera responsabilidad la tenemos los empresarios”.

- **Boletín Minero de SONAMI N° 1244, octubre de 2010. pág.8:**

Alberto Salas, presidente de SONAMI:

- “La competitividad de nuestra industria, nunca estará por sobre la seguridad de nuestros trabajadores. Sabemos que luego de este accidente, se observa una mayor fiscalización de parte de los organismo pertinentes”.

- Se pasará de 18 fiscalizadores en Sernageomin a 45 a fin de 2011... la operación San Lorenzo tuvo un costo entre 10 y 20 millones de dólares”.

- **Boletín Minero de SOMANI N° 1245, noviembre de 2010, pág. 15**

Jorge Gómez, Vicepresidente de Operaciones “Antofagasta Minerals”:

- “La cultura preventiva debe ser parte de nuestra cultura cívica, una cultura fundada en nuestra conciencia y nos solo en nuestras obligaciones, controles y sanciones que pueda imponer una legislación”.

- “Aún siguen ocurriendo cerca de 300 mil accidentes, con 3.400 incapacitados en forma permanente y unos 450 fatales”.

- “Un 40% de estos accidentes pueden ser evitados por los propios trabajadores”.

- “Un líder debe comprender y asumir que la seguridad es un deber moral; una responsabilidad social; una obligación legal; una conveniencia económica y una ventaja competitiva”.

Luis Ortiz de Zarate, gerente de seguridad, salud, medio y comunidad de Yamana Gold:

- “Es fundamental desarrollar y promover en los trabajadores el concepto de “autocuidado”.
- “Es necesario que los trabajadores tomen conciencia y conocimiento cabal del riesgo inherente a su quehacer... evitar la improvisación desde el diseño y planificación de los procesos y otorgar verdadera jerarquía a la prevención en las operaciones”.
- Dentro de las recetas para hacer las cosas bien, menciona la necesidad de “comunicarse cara a cara con los trabajadores y transmitir “siempre” el sentido de urgencia de hacer prevención junto con reconocer en el trabajar el trabajo bien hecho”.

Sebastián Piñera, Presidente de la República de Chile (2011):

- “Queremos construir en Chile una ética de la responsabilidad y fortalecer la cultura del trabajo digno y seguro”.



## Capítulo 4

### Marco metodológico



## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación tiene un diseño no experimental, definida por Hernández, Fernández, Baptista como la acción de “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”<sup>402</sup> Al realizar el diagnóstico de la comunicación al interior de la Compañía Minera Talcuna se buscaba observar la comunicación tal cual se desarrolla en la organización y determinar cuál era el conocimiento que tenían sobre RSE.

Por su dimensión temporal en el cual se hizo la recolección de datos, el diseño es transaccional. “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. De esta manera, el diagnóstico y la aplicación de las herramientas de recolección de datos se realizaron en cuatro visitas a la empresa entre la tercera semana de octubre de 2010 y la primera semana de enero de 2011.

Esta investigación se define como descriptiva, debido a que la principal intención investigativa, según el autor G.L Dankhe, era señalar “cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.<sup>403</sup> “Evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”<sup>404</sup> en este caso en la comunicación y en el conocimiento de la RSE. Para ello, se describe la situación actual de la empresa Minera Talcuna, investigando ambos factores conociendo las falencias y cualidades, las cuales fueron desprendidas de las entrevistas, encuestas y la observación de campo.

---

<sup>402</sup> Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. (1998). “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 184.

<sup>403</sup> <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm> /Miércoles 2 de noviembre de 2011

<sup>404</sup> Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar (1996). “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 60.

#### **4.1.1 Población**

Al momento de definir la unidad de análisis, es decir, los sujetos de estudio de la investigación se planteó la siguiente pregunta ¿a quiénes se debe entrevistar, encuestar y observar?. “El quienes van a ser medidos depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación”<sup>405</sup>. De esta manera la población a estudiar en la investigación, fue conformado por hombres y mujeres adultos, trabajadores/as de la Compañía Minera Talcuna, ubicada en la quebrada de Marquesa, Vicuña en la región de Coquimbo, Chile.

#### **4.1.2 Muestra y Tipo de Muestra**

La muestra corresponde a “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (...) desde luego se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población”.<sup>406</sup>

Para lograr que los resultados obtenidos mediante la recolección de datos fueran representativos de la empresa y que entregaran información verídica y específica sobre los temas a investigar, la muestra del estudio fue definida como no probabilística, debido a que se seleccionaron los participantes tanto para las encuestas y entrevistas. “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de la toma de decisiones de una persona o grupo de personas”.<sup>407</sup>

Una vez considerado como población todo el público interno de la Compañía Talcuna, la muestra correspondería a dos grupos: las personas

---

<sup>405</sup> Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. (1996). “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 60

<sup>406</sup> *Ibíd.* P. 213.

<sup>407</sup> *Ibíd.* P. 207

que, según el organigrama de la empresa, su cargo y función o tiempo en la organización, podrían entregar mayor información en las entrevistas, en relación con los temas de comunicación y RSE y un subconjunto de trabajadores de la empresa quienes, por su disponibilidad de espacio y tiempo, podrían responder las encuestas.

### **Tipo de muestra**

El tipo de muestra depende de los objetivos de la investigación. Según la clasificación de muestras no probabilísticas, establecida por Hernández, Fernández, Baptista, las utilizadas en el presente trabajo serían:

#### **Muestra de sujetos voluntarios:**

Se trata de muestras fortuitas donde el investigador elabora conclusiones sobre especímenes que llegan a sus manos de manera casual.<sup>408</sup>

La elección de individuos para la aplicación de encuestas no se desarrolló de manera aleatoria, ya que se vio sujeta inevitablemente a la poca disponibilidad de tiempo que tenían los trabajadores de la Compañía, además de las limitaciones impuestas por las distancias de las áreas de trabajo y los turnos de trabajo preestablecidos.

#### **Muestra de expertos:**

Para la obtención de los datos válidos y precisos era necesaria la opinión de profesionales de la Compañía informados, reflexivos y dispuestos a hablar ampliamente sobre los temas a tratar y sus contextos, para que, por medio, de sus diversos puntos de vistas se reflejara la realidad actual de la Comunicación y RSE en la empresa Talcuna.

Dentro el organigrama institucional, se buscaron personas que tuvieran mayor relación con dichos contenidos y por su jerarquía al interior de la organización manejaran informaciones sobre la gestión institucional.

---

<sup>408</sup> Hernández, Fernández, Baptista; Roberto, Carlos y Pilar. (1996). "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. España. P. 227.

Fueron entrevistados el Subgerente de Gestión de Personas, Cristián Brun, también encargado del área de Recursos Humanos (RR.HH.) y Comunicaciones; el Subgerente de Administración, Hugo Sanhueza y el Secretario del Sindicato de de Trabajadores de la Compañía, Claudio Vásquez, como representante de los empleados; dado de que el Presidente de esa agrupación no se encontraba por motivos médicos.

### **Tamaño de la muestra**

“En los estudios cualitativos casi siempre se emplean muestras pequeñas no aleatorias (...) El tamaño de una muestra no es garantía de su bondad o grado de representación (...) si la muestra no es representativa el tamaño no sirve de nada”.<sup>409</sup>

Por ello, se determinó que para las entrevistas eran necesarias las cuatro personas señaladas anteriormente. Para las encuestas, se estableció que era preciso aplicarlas al 10% del total de los trabajadores (que son 224), es decir, a 22 personas, (el 10% de 224 personas corresponde a 22,4 individuos) pertenecientes a las distintas áreas de trabajo de la Compañía. De esta forma, la cantidad de información obtenida sería la justa y no saturada, ni redundante. La selección de sujetos se determinó de acuerdo a las siguientes condiciones basadas en tiempo, personas y contexto:

---

409

[http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetodologica\\_a\\_27.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_a_27.pdf) /martes 24 de mayo, 2011.

### **Para las Encuestas:**

- Trabajar en la Compañía Minera Talcuna.
- Antigüedad superior a un año de permanencia en la organización.
- Estar disponible, según el sistema de turnos, en el horario que se aplicaron las encuestas.
- Personas que pertenezcan a las diversas áreas de trabajo que tiene la empresa.

### **Para las Entrevistas:**

- Trabajar en la Compañía Minera Talcuna.
- Antigüedad superior a 8 meses de permanencia en la organización.
- Tener una ocupación y nivel de instrucción adecuado a los temas de investigación (RSE y Comunicación Interna).
- Tener conocimiento y/o participación de los temas a investigar al interior de la organización.
- Estar disponible en la empresa el día que fuesen aplicadas las herramientas.

## **4.2 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **4.2.1 Técnicas e Instrumentos utilizados**

Las técnicas utilizadas para recoger la información requerida para los objetivos del estudio, fueron la entrevista, encuestas y observación de campo.

#### **Entrevista:**

Se utilizó esta técnica porque se buscaba obtener información de la organización a través de algunos individuos que la conforman, ésta “no se refiere solamente a hechos relevantes y objetivos, sino también a hechos subjetivos, como las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado”.<sup>410</sup>

---

<sup>410</sup> Quesada, Montserrat. La entrevista, obra creativa. Mitre. Barcelona, 1984. P. 27.

Entendiendo a la entrevista como "conversación verbal entre dos o más personas con una finalidad. Nahoum (1985) la define como un encuentro de carácter privado y cordial, una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico"<sup>411</sup> Las entrevistas se aplicaron en las dependencias de la Compañía Minera Talcuna, se escogieron a cuatro personas quienes por su cargo o rol al interior de la empresa estaban involucrados y eran partícipes de manera directa de la Responsabilidad Social Empresarial al interior de la organización.

Se desarrollaron a través de un diálogo entre un interlocutor o entrevistado y el entrevistador, con cuestionario organizado, planificado y coherente que satisfaga las interrogantes planteadas al comienzo de la investigación. Las entrevistas fueron elaboradas para cada entrevistado, según su ocupación, instrucción y participación en los temas a investigar, además de su manejo y conocimiento en comunicación y RSE.

- **Tipo:**

Las entrevistas realizadas fueron del tipo semi- dirigida o semi- estructurada, que Manuel Baeza la define como "aquella en la cual el margen de libertad del entrevistado no es restringido sino lo estrictamente necesario por parte del entrevistador; este último se encuentra premunido de una pauta o guía de entrevista y sus intervenciones tendrán lugar en la medida en que deba ceñirse a lo establecido en ella".<sup>412</sup> Este tipo de entrevista por sus características era la más idónea a la hora de recoger información de los entrevistados, porque permite una interacción para lograr una mejor comprensión en las respuestas si es necesario, o para impedir que la conversación se desvíe hacia puntos que no forman parte de lo planteado en la investigación.

---

<sup>411</sup> [http://www.geiuma-oax.net/cursos/ENTREVISTA\\_IGNACIO.pdf](http://www.geiuma-oax.net/cursos/ENTREVISTA_IGNACIO.pdf) martes 18 de octubre de 2011.

<sup>412</sup> Baeza Manuel, (2002) "De las metodología cualitativas en investigación científico- social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido". Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia, Universidad de Concepción. Chile.

- **Modalidad:**

Las entrevistas que se efectuaron a cuatro trabajadores de la Compañía Minera Talcuna, fueron cara a cara, ya que esta modalidad permite el contacto directo con el entrevistado y obtener información adicional de la comunicación no verbal y el entorno donde se lleva a cabo la entrevista.

- **Temática:**

La temática de las entrevistas es de investigación “es la que a través de la conversación con uno o varios personajes tiene como objetivo llegar al esclarecimiento de un episodio de interés general del pasado o del presente”<sup>413</sup>, ya que con este instrumento aplicado a 4 personas de la Compañía Minera Talcuna se buscaba obtener información importante de la organización, su comunicación interna y si hay un conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial.

## **Técnica de las Entrevistas**

- **Locación**

Para hacer las entrevistas se escogieron las dependencias de la empresa, efectuándose cuatro visitas al recinto. Se prefirieron las propias oficinas de los entrevistados, porque estos lugares físicos poseían las condiciones adecuadas para que la conversación fluyera con normalidad y que se generara un ambiente “íntimo”, tranquilo, sin presiones ni distracciones.

- **Introducción**

Antes de comenzar la entrevista a todos los entrevistados se les explicó de que se trataba, las temáticas a consultar y se les preguntó si aprobaban el uso de grabadoras para dejar un registro del proceso, a lo cual los cuatro accedieron sin dificultad.

---

<sup>413</sup> [http://comunicacion.unab.cl/pdf/apuntes\\_entrevista\\_raul\\_pizarro.pdf](http://comunicacion.unab.cl/pdf/apuntes_entrevista_raul_pizarro.pdf) /lunes 5 de septiembre, 2011.

- **Preguntas**

Las preguntas eran directas, para que los entrevistados no se confundieran ni desviaran de la temática de la investigación, elaboradas según la información que se quería obtener de acuerdo al rol que desempeñan al interior de la organización. Las preguntas estaban divididas en dos temas:

- **Responsabilidad Social Empresarial y sus subtemas:**

- Concepto de RSE, Aplicación de la RSE, RSE en la mediana minería, Beneficios de la RSE y Estado actual de la RSE.

- **Comunicación Interna y sus subtemas:**

- Funciones de la Comunicación, Canales de comunicación, Información.

Al encargado del área de Gestión de Personas, se le plantearon además otras preguntas sobre la administración de la organización y sobre la historia de ésta, ya que él manejaba esta información en particular.

**Encuestas:**

Se escogieron encuestas o cuestionarios, porque esta técnica sirve “para recopilar información tomando una muestra de la población objetivo”.<sup>414</sup> , dónde se escogió un grupo representativo de los individuos al interior de la organización. Su aplicación permite obtener datos confiables e interpretables, de manera directa, en este caso de forma anónima de los trabajadores de la Minera Talcuna.

La encuesta estaba formada por dos tipo de preguntas: cerradas que “contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido

---

<sup>414</sup> Morales Lizarazo, Edison. Documento: La Recolección de datos.

delimitadas”<sup>415</sup>, donde se les daba a los sujetos distintas posibilidades de respuesta a escoger. Y preguntas abiertas que “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta”<sup>416</sup>.

El contexto de aplicación de la encuesta como lo definen Hernández, Fernández Baptista es Autoadministrado donde “el cuestionario se proporciona directamente a los respondientes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos”<sup>417</sup>.

### **Observación de Campo:**

Se realizó la observación de campo al interior de la Compañía Minera Talcuna y un análisis periodístico a la página web de la empresa.

- **Primera Visita:**

Después de una ardua búsqueda entre las mineras de la IV Región, se logró una comunicación vía teléfono con el psicólogo Cristian Brun encargado del área de Gestión de Personas correspondiente a la Subgerencia de Administración y Finanzas de la Compañía Minera Talcuna, ubicada a 50 km. al este de la ciudad de La Serena, al interior de la localidad de Marquesa.

Esta conversación tuvo lugar la segunda semana del mes de octubre del año 2010, ocasión en que se planteó la idea de trabajar con la empresa Talcuna y la necesidad de entablar una reunión para presentar el proyecto de tesis sobre las temáticas de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial en la organización.

---

<sup>415</sup> Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. (1998). “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 277.

<sup>416</sup> Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. (1998). “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 281.

<sup>417</sup> Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. (1998). “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 281.

En la tercera semana del mes de octubre del año 2010 se viajó por una hora aproximadamente en un bus especial desde la ciudad de La Serena hasta el interior de la localidad de Marquesa donde se ubica la Compañía Minera Talcuna. En el interior de la empresa, identificamos el departamento de administración y finanzas, lugar donde se realizó la reunión con el psicólogo Cristian Brun.

En esta reunión se explicó el proyecto de investigación con los objetivos propuestos y las necesidades que tendríamos para recolectar la información desde la empresa minera. Se planteó la necesidad de realizar las encuestas y entrevistas semiestructuradas a un porcentaje del número de trabajadores de Talcuna, en este paso se solicitó la ayuda del profesional Brun para explicar a los trabajadores sobre la aplicación de estos instrumentos de recolección de datos.

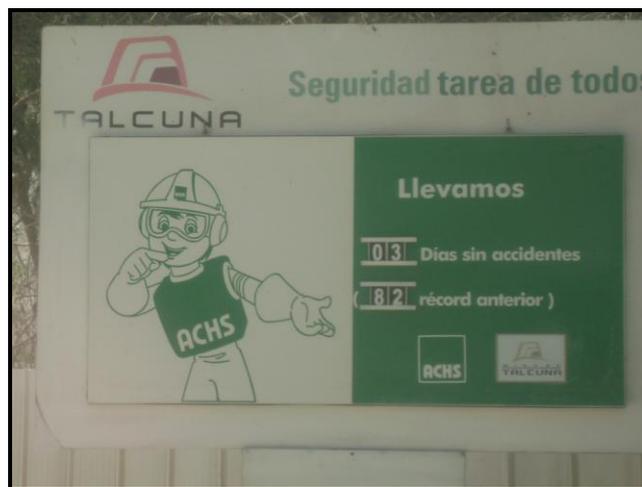
- **Segunda Visita:**

En la segunda visita a la Minera Talcuna realizada la primera semana de noviembre de 2010, se observó una nueva implementación de señaléticas en seguridad e higiene en las distintas áreas de trabajo. Según lo informado por el psicólogo Cristian Brun, hubo una renovación en la señalética al interior de la mina.

Se detectó además que en la puerta de entrada de la organización, hay un letrero que indica el índice de accidentabilidad, de esta observación se puede inferir que hay una transparencia en informar tanto al público interno como al externo sobre la seguridad en la empresa.



Fotografía nº 1: índice de accidentabilidad<sup>418</sup>.



Fotografía nº 2: Índice de accidentabilidad<sup>419</sup>.

Otra situación que demuestra que hay responsabilidad social empresarial en seguridad de las personas, se pudo apreciar en el procedimiento del portero de la empresa, quien revisa a cada uno de los pasajeros del bus y pide que se utilicen los zapatos de seguridad, además de entregar un casco, lentes, chaqueta reflectante, identificación de “visita” y por último, llenar un

---

<sup>418</sup> Foto sacada en la entrada de la Compañía Minera Talcuna.

<sup>419</sup> Foto sacada en la entrada de la Compañía Minera Talcuna.

documento con los datos personales de cada uno en caso de tener algún accidente al interior de la empresa. De esta observación directa participante se puede inferir que hay una preocupación por la seguridad de cada persona que visita la empresa.

- **Tercera Visita:**

La primera actividad de esta visita realizada la tercera semana de diciembre de 2010 fue identificar y recorrer las diferentes áreas de trabajo de la empresa para observar las condiciones laborales en las que se desenvuelve el público interno de la organización.

En este recorrido, se pudo detectar que hay una distancia significativa entre las instalaciones de cada área de trabajo y un riesgo para transitar a algunas instalaciones, también faltan lugares físicos para el esparcimiento del público interno donde se puedan llevar a cabo reuniones y encuentros. Se realizó una observación directa participante en el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, se infirió que el espacio donde se realiza esta actividad es reducido, lo que dificulta lograr las instancias de comunicación y así mejorar las relaciones interpersonales a nivel organizacional.

Durante la visita se observó y obtuvo un registro visual de que los diarios murales se encuentran instalados en las distintas áreas de trabajo de la empresa, sin embargo no tienen un contenido actualizado ni información que los empleados pueden llegar a requerir en materia de acciones de RSE o instancias comunicacionales al interior de la empresa.

- **Cuarta Visita:**

En esta visita que se realizó la primera semana de enero de 2011, se pudo observar que los trabajadores de la Compañía Minera Talcuna respondieron las encuestas, entendiendo que es un instrumento de recolección de datos que en el futuro será utilizado a favor de mejorar los aspectos de comunicación y RSE en el público interno de la organización. Estas se

aplicaron en el casino y oficinas correspondientes a su área de trabajo en la empresa. Mientras que las entrevistas se efectuaron en las oficinas de los trabajadores que están directamente relacionadas con las temáticas de investigación.

• **Página Web:**

Es un soporte de comunicación de la empresa. Su dirección es [www.talcuna.cl](http://www.talcuna.cl) en español e inglés. Se puede observar que tiene un formato simple, tradicional, ordenado, colorido y aireado:.

**Diagramación: colores y espacios**

- La página web tiene un encabezado que se compone del logo de Talcuna junto a los colores organizacionales (anaranjado, café, blanco y negro) y fotografías de la empresa minera con sus trabajadores.
- La página web tiene una orientación vertical de la página web, con una columna que separa el menú de vínculos de la información que contiene cada uno de estos.
- Con esta estructura, la página luce aireada, con espacios que no entorpecen la libre navegación por este soporte comunicacional.
- La información escrita no da espacio para la información gráfica (fotografías detenidas y en movimiento, audios, videos).

**Contenido:**

- La página web se construye mayoritariamente a partir de información relacionada con el exterior de la organización, puesto que este medio de comunicación se utiliza para dar a conocer qué es la Compañía Minera Talcuna, qué tipo de actividades está llevando a cabo y como comunicarse con ellos.
- Si bien Talcuna mantiene el menú con los vínculos destinados a informar sobre la organización: información corporativa, proceso productivo, medio ambiente, comunidad, gestión de personas,

seguridad, información para inversionistas, noticias, contacto, intranet faena, webmail, la mayoría de estos no tienen una página de destino con el contenido que se anuncia en el menú.

- De la observación al contenido, se puede inferir que en la página web le dan mayor énfasis a las noticias sobre actividades que se han logrado con los stakeholders, sin embargo no se indica la fecha en que fueron realizadas las notas informativas, ni tampoco aparece una actualización permanente.
- Las noticias publicadas en la página web no tienen epígrafe ni una diferenciación clara del título, la bajada, el lead y el desarrollo de la noticia. Se observa un buscador que al momento de seleccionar el mes y el año de la noticia y seleccionar “buscar”, no encuentra lo que se requiere.
- Estas noticias tienen fotografías repetidas y en un tamaño reducido, lo que no aporta como apoyo visual a lo escrito.
- El vínculo de “Contacto” tienen un destino errado ya que al momento de clickear, envía a la sección de “Noticias” por lo tanto, no hay una forma de retroalimentación de la empresa a través de su página web, ya que no se puede establecer un contacto con ellos vía correo.
- Lo mismo sucede al ingresar al vínculo “Intranet Faena” la página también tiene un destino errado, enviando hacia la sección de “Noticias”. Se puede ver la necesidad de corregir este error y reacondicionar el sitio web de la empresa.
- Es necesario contar en la página web con una ventana de uso exclusivo para funcionarios (intranet), con usuario y clave de ingreso, para que ellos se puedan conectar desde cualquier parte del mundo e ingresar al sitio web e informarse de lo que ocurre al interior de la empresa.

- La dirección de la Compañía Minera Talcuna y su contacto telefónico están al final de la página principal, pero en un tamaño de letra reducido y con problemas de escritura.
- Del análisis en general de la página web de la Compañía Minera Talcuna, se puede concluir que no hay una actualización y correcto uso de este soporte comunicacional, ya que no cumple con difundir la imagen corporativa de la empresa y tampoco de informar constantemente sobre las actividades realizadas tanto en el público interno como el externo.

La mala mantención de la página web provoca que los trabajadores le vean poca utilidad como herramienta para su trabajo y no consideran que brinde la información que necesita todo el público de la organización.

#### 4.3 Fases del trabajo metodológico

El desarrollo metodológico de la presente investigación se desarrolló a través de seis fases de trabajo:

<b>FASE 1</b>	<b>Formulación del problema</b>	Se definió el tema a investigar mediante la formulación del problema, se delimitó el campo de la investigación y los aspectos principales dentro de los cuales se desarrollaría el proyecto.
<b>FASE 2</b>	<b>Fase Exploratoria</b>	La segunda fase tuvo dos pasos esenciales:  1) Revisión de la literatura para la construcción del Marco Teórico.  2) Construcción del Marco Teórico, donde se incluyeron teorías y antecedentes relacionados con las temáticas a investigar.

FASE 3	<p><b>Diseño de la Investigación</b></p>	<p>Esta fase estuvo conformada por cuatro etapas:</p> <p>1)Diseño: En esta etapa se decidió qué tipo de estudio se realizaría en relación al problema ya fijado, estableciéndose un diseño No experimental, Transaccional y Descriptivo.</p> <p>2)Formulación de la Hipótesis Se planteó una hipótesis para delinear una posible explicación al fenómeno a estudiar, el que luego de la investigación puede ser comprobada o refutada.</p> <p>3)Población y muestra La población y muestra establecida fue la totalidad de los trabajadores, directivos y administrativos que se encuentran trabajando en la Compañía y un subconjunto de ella.</p> <p>4)Método de recolección de muestras Se utilizaron tres instrumentos para la recolección de datos: entrevistas, encuestas y observación de campo.</p>
FASE 4	<p><b>Diagnóstico de Comunicación</b></p>	<p>En esta etapa se procesó toda la información obtenida en la recolección de datos, se transcribieron las entrevistas y encuestas, se tabularon los resultados y se redactaron las observaciones para establecer el estado de la comunicación y la RSE en la organización.</p>

<b>FASE 5</b>	<b>Propuesta de Plan de Comunicación Interna</b>	<p>En base a las descripciones y análisis realizados se elaboró un plan de comunicación interna para la Compañía Minera, consta de los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1)Elaboración del plan de comunicación.</li> <li>2)Modalidades y metodología.</li> <li>3)Propuestas.</li> <li>4)Evaluación del plan.</li> </ol>
---------------	--	---

Cuadro nº 7: Fases de trabajo metodológico.

## 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.4.1 Tabulación de encuestas y análisis cualitativo

Se realizaron 22 encuestas en total.

#### Encuestas por Sexo:

6 Femenino

16 Masculino

#### Tiempo trabajando en la empresa:

Trabajadores desde 3 días hasta 10 años de antigüedad.

#### Cargo en la empresa:

Las personas encuestadas corresponden a las 13 áreas (Administración, Mina, Planta, Mantenión Mina, Mantenión Planta, Geología y Muestrera, Ingeniería Planta, Laboratorio, Ingeniería Mina, Servicios Generales, Prevención Riesgo y Medio Ambiente, Sondaje y Bodega) y ocupan distintos cargos al interior de la organización.

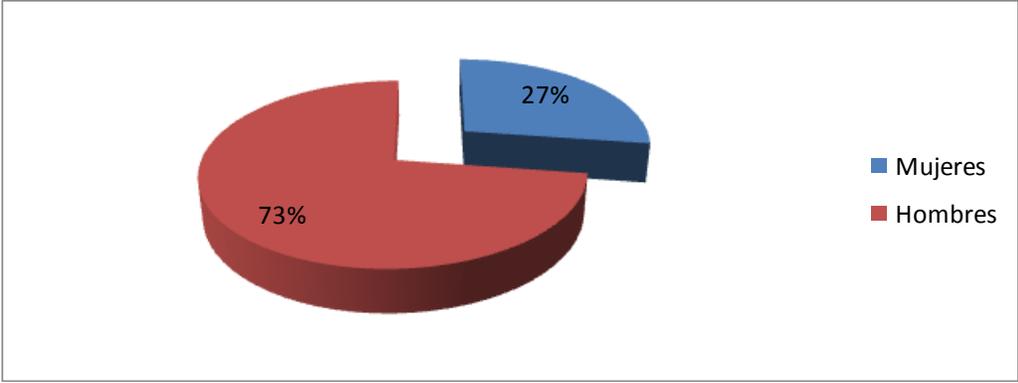


Gráfico nº4: Personas encuestadas

Áreas	Personas
Mina	76
Planta	37
Mantenimiento Mina	21
Mantenimiento Planta	19
Sondaje	15
Geología y Muestrera	15
Administración	13
Ingeniería en Mina	8
Servicios Generales	7
Bodega	4
Prevención de Riesgo & M.A.	4
Ingeniería Planta	3
Laboratorio	2
<b>Total</b>	<b>224</b>

Cuadro nº 8: Total de trabajadores por área<sup>420</sup>.

---

<sup>420</sup> Información de la organización año 2010.

## **Respuestas sobre COMUNICACIÓN:**

### **Pregunta nº1: ¿Qué entiende usted por comunicación?**

De un total de 22 personas a las cuales se les aplicó la encuesta, todos respondieron a esta pregunta.

#### **Respuestas:**

- 1) “Acción de difusión, intercambio de ideas, actividades, órdenes, etc. que permiten la interacción entre personas”.
- 2) “Expresar o plantear algo”.
- 3) “Formas o maneras en que las personas interactúan para entender ciertos mensajes”.
- 4) “Saber lo que ocurre y hacia donde nos dirige la empresa”.
- 5) “Se entiende por comunicación a la entrega o traspaso de una información la cual es emitida y recibida en correcta forma”.
- 6) “Es un sistema donde uno se comprende con la persona a través de diálogos”.
- 7) “Un mensaje en el cual debe existir un “emisor” y un “receptor””.
- 8) “Transmisión de una idea”.
- 9) “Traspaso de información, diferentes niveles jerarquización”.
- 10) “Intercambio de opinión entre dos personas o más”.
- 11) “La manera de manifestar lo que se requiere”.
- 12) “Es un proceso por el cual emito una señal, estado de ánimo, información, hacia un receptor”.
- 13) “Medio por el cual expresamos algo a alguien”.
- 14) “Intercambio de opiniones, o cualquier tipo de información”.
- 15) “Es una forma de expresarse entre pares”.
- 16) “Dar a conocer o manifestar algo, en forma consciente o inconsciente”.
- 17) “La expresión del lenguaje y señas para dar a conocer la opinión, pensamiento de las personas”.
- 18) “La forma que tenemos los seres vivos para interactuar”.

- 19) “La información que se entrega a través de la televisión, radios o periódicos”.
- 20) “Las herramientas y formas en que se expresan ya sea verbal, escrito entre otras, las personas para informar a los otros sobre diferentes temas”.
- 21) “Hay dos tipos de comunicación a: telefónica, vía internet y b: comunicación verbal”.
- 22) “Es la cualidad que tiene cada persona para transmitir información de modo corporal como verbalmente”.

### **Análisis de las respuestas:**

De las respuestas de los 22 encuestados se identificaron cuatro categorías: **Interacción, Expresión, Información y Mensaje.**

#### **a) Interacción**

De un total de 22 encuestados 8 que corresponden a un 36,6%, definen o asocian la comunicación como **interacción**; entendiendo esta como una acción recíproca entre dos o más personas que permite la entrega de mensajes, el intercambio de ideas, opiniones, órdenes y actividades, considerándolo como un proceso facilitador, que ayuda la comprensión entre pares y superiores a través del lenguaje verbal y corporal.

#### **b) Expresión**

De un total de 22 encuestados 8 que corresponden a un 36,6%, entienden por comunicación, lo asocian o relacionan con **expresión**, definiéndola como la manera en que se manifiesta o plantea lo que se necesita entre pares. La comunicación tiene funciones, entre éstas las expresivas y utilitarias que se subdividen en informativas y persuasivas. Claramente, los entrevistados asocian comunicación con una de las funciones de la comunicación humana en manifestaciones como expresar sentimientos o necesidades, compartir vivencias o el simple hecho de saludar.

#### **c) Información**

Otras personas 5 personas que alcanzan un 36,6% confunden Comunicación con **Información**, señalando que es la emisión o recepción de alguna noticia o dato de

manera correcta, en distintos niveles jerárquicos; sin embargo Francisco Diez y Gachi Tapia en su libro “Herramientas para trabajar en mediación” sostienen que existe diferencia entre transmisión de información y comunicación, especificando que la comunicación no se produce si no se genera una respuesta o retroalimentación. Cuando el receptor no genera respuesta que pueda ser percibida por el emisor, sólo se tiene transmisión de información.

Los encuestados también dicen que manejar o conocer esta información al interior de una organización, es lo que les permite saber su rumbo, objetivos y hacia donde los dirige la institución.

Otros entienden como comunicación, a la información que reciben a diario desde los medios de comunicación masiva (televisión, radio, periódicos), o sea asocian el término al canal utilizado dentro del proceso de comunicación, el cual se define como el recurso físico por medio del cual se transmite la señal desde el emisor al receptor por medio de un mensaje con información.

#### **d) Mensaje**

Y una persona, correspondiente al 4,54% asocia comunicación con el **mensaje**, porque este es el objeto central dentro de la comunicación e indican que para que exista tal comunicación, es necesario el mensaje, que es entregado desde un emisor al receptor, donde se transmite, se expresan o entrega una idea.

### **Pregunta nº 2: ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

De un total de 22 personas a las cuales se les aplicó la encuesta, 20 respondieron esta pregunta.

#### **Respuestas:**

- 1) “Todas las actividades que permiten desarrollar interacción entre los diferentes entidades y personas de la empresa”.
- 2) “Relacionarse más con los compañeros”.
- 3) “Interacción de personas dentro de un grupo”.
- 4) “Enterarse de todo lo que ocurre, saber de lo que hace la empresa”.

- 5) "Llaman a comunicación interna a información traspasada de una forma cautelosa y profunda".
- 6) NO RESPONDE.
- 7) "Mensaje entregado al interior de un sistema".
- 8) "Transmisión a los integrantes de una organización, de alguna idea valor, principio".
- 9) "Traspaso de información entre áreas".
- 10) "Trabajo en equipo".
- 11) "La manera de transmitir lo que se requiere".
- 12) "Es un proceso de la compañía por el cual se emite o recaba en este caso información, sugerencias. Se encuentran insertos dentro del equipo de trabajo".
- 13) "Medio por el cual damos una información dentro de alguna organización; por ejemplo memos".
- 14) "Metodología de paso de información dentro de una institución privada o público".
- 15) "Es aquella que se usa para transmitir órdenes o similares".
- 16) "Canal interactivo organizacional".
- 17) "Sistema en que los colaboradores de una empresa se relacionan entre sí, ya sea oral, escrita, etc".
- 18) "Es la comunicación dentro de un grupo".
- 19) "La forma de comunicarme a través de mis superiores o compañeros de trabajo".
- 20) "El flujo de información y los canales de estos que existen dentro de la organización ya sean formales como informales y las protocolos a seguir, para la entrega de información dentro de ella y sus fuentes".
- 21) NO RESPONDE.
- 22) "Es la forma de cómo hacemos mejor nuestro trabajo apoyados por las herramientas tecnológicas".

## **Análisis de las respuestas**

De las respuestas de los 22 encuestados se pudieron identificar 2 categorías;

### **Interacción dentro de la empresa e Información.**

#### **a) Interacción dentro de la empresa**

Un 50% de los encuestados asocian la comunicación interna con **interacción dentro de la empresa**; entendiéndola como la relación que hay al interior de esta; las órdenes e instrucciones que se entregan y las distintas actividades que se llevan a cabo con sus pares y/o superiores en la empresa, a través de las cuales reciben las directrices para llevar a cabo sus funciones con éxito y poder ejecutar de mejor manera sus labores y trabajo. Precisan que esta interacción se desarrolla y se logra a través de los distintos canales que existen dentro de la organización (formales e informales), tanto de forma verbal oral, como escrita.

Como señala Juan Bravo “La organización es: un sistema social, con identidad y propósito, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales”<sup>421</sup>. Asimismo los encuestados reconocen que la interacción es una parte esencial en la comunicación interna y en el desarrollo del “sistema” que es la empresa donde la comunicación y “el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores”.<sup>422</sup>

#### **b) Información**

Dentro de las respuestas obtenidas en esta pregunta 9 personas, correspondiente al 40,90%, asocia la comunicación interna con **Información**; entendiéndola a ésta última como el traspaso o transmisión de ideas, valores, informaciones, instrucciones y sugerencias al interior de la organización, en

---

<sup>421</sup> Bravo Carrasco, Juan. (2007). Responsabilidad Social. Chile: Editorial Evolución S.A.Chile. P. 223.

<sup>422</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/empresa/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/) miércoles 9 de marzo, 2010.

distintos equipos de trabajo y áreas dentro de ella. Además, los encuestados indican que esta información puede ser entregada por distintos medios que existen en la empresa. La asociación de comunicación interna e información se explicaría porque ésta última “es un elemento fundamental en el proceso de la comunicación, ya que tiene un significado para quien la recibe, que la va a comprender si comparte el mismo código que quien la envía”<sup>423</sup>, por lo tanto resulta fundamental que ésta sea clara, entregada de forma oportuna y por los canales correctos para que la organización funcione de manera correcta y se logren los objetivos fijados en las distintas áreas, niveles jerárquicos y toda la organización.

Dos personas que corresponden al 9,09% no responden a la pregunta.

**Pregunta nº 3: En base a la definición anterior, ¿usted cree que la comunicación interna de la empresa es? (\*):**

De un total de 22 encuestados respondieron 22

**Respuestas:**

**Buena:** 6

**Regular:** 15

**Mala:** 1

---

<sup>423</sup> <http://www.mastermagazine.info/termino/5366.php> miércoles 9 de marzo, 2010.

(\*) La siguiente pregunta tiene una sub-pregunta dónde los encuestados señalan el porqué de su respuesta.

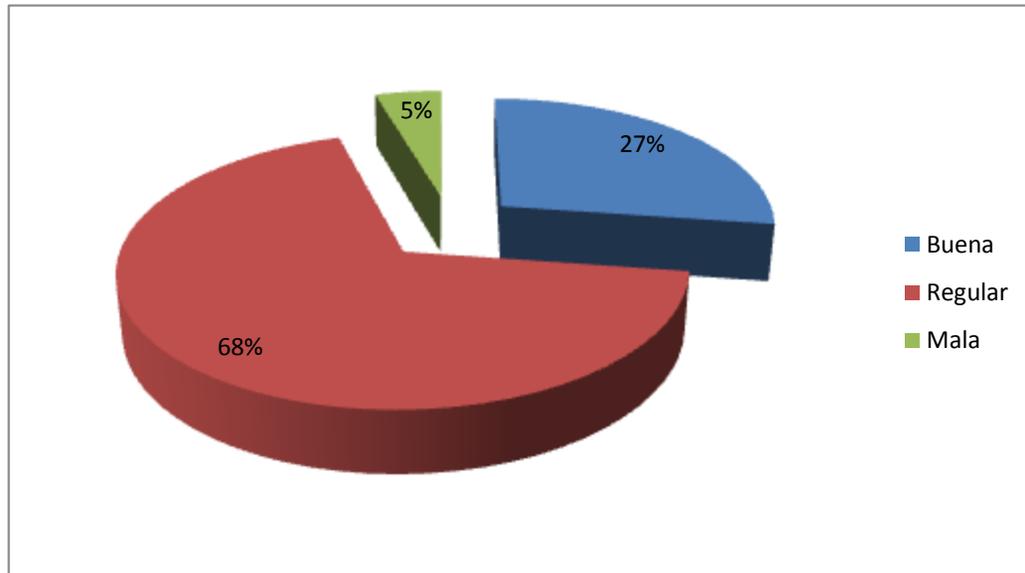


Gráfico n° 5: Comunicación Interna.

### **Análisis de las respuestas:**

De los 22 encuestados, un 68% evalúa a la comunicación interna como regular y un 27% de los encuestados señala que la comunicación interna es buena, mientras que sólo un 5% del total la considera mala. De los siguientes datos se puede extraer que la mayoría de los trabajadores tienen una buena percepción

de las relaciones que se llevan a cabo al interior de la organización, de la información e integración y todos los medios y herramientas que se utilizan para el trabajo en conjunto y logro de los objetivos fijados por la empresa.

### **3. a) Explique por qué**

#### **Respuestas:**

- 1) “Falta una vía expedita de información oficial y piramidal que permita informar a todos los trabajadores acerca de temas como seguridad, incidentes, normativa, etc.”.
- 2) “No se entrega nunca información”
- 3) “Porque se informa oportunamente de las actividades, logros y desarrollos que involucren a los trabajadores”.

- 4) “Problemas de teléfonos (corte de cables, fonos malos) siendo el único medio de comunicación hacia el exterior”.
- 5) NO RESPONDE.
- 6) “Porque da oportunidades a los jóvenes de desarrollarse en su especialidad de trabajo”.
- 7) “En base a la confianza, sin embargo faltan lugares físicos para reuniones”.
- 8) “No existen muchos canales formales de comunicación”.
- 9) “No existe procedimiento para mantener una buena estructura comunicacional”.
- 10) “Por tener mucha rotación de personal”.
- 11) NO RESPONDE.
- 12) “Existe comunicación transversal que no llega a todos los receptores u existe cambios en la información primaria”.
- 13) NO RESPONDE.
- 14) “Existen las herramientas necesarias, actitud para el diálogo y acción”.
- 15) “A veces el receptor no recibe correctamente lo que el emisor señala”.
- 16) “A pesar de que asisten las herramientas adecuadas, no son utilizadas adecuadamente”.
- 17) “Existen los medios para que se lleve a cabo”.
- 18) NO RESPONDE.
- 19) “Porque todos son iguales para comunicarse con las personas, no hay diferencias de cargos”.
- 20) “Porque como en toda empresa existe factores externos e incontrolables que interfieren de vez en cuando con el flujo de información como a su vez de comunicación”.
- 21) “La comunicación superior el personal de rango”.
- 22) “Muchas veces no se da la información clara y en el momento oportuno”.

#### **Análisis de las respuestas:**

De las 22 personas encuestadas, 18 contestan a la pregunta n°3-a. De estas respuestas es posible inferir que más de la mitad de los encuestados evalúa, de

regular a bien la comunicación Interna, diciendo que ésta es oportuna, porque se informa de las actividades y logros que involucran a los trabajadores, que existen los medios que permiten que la comunicación se lleve a cabo, facilitando el desarrollo de cada área de trabajo.

Sin embargo, a pesar que dentro de la empresa existen las herramientas adecuadas para que la comunicación se lleve a cabo de manera exitosa, éstas no son usadas de forma correcta las personas encuestadas añaden que hacen falta lugares físicos donde se puedan realizar reuniones que permitirían una mejorara en las relaciones interpersonales.

A pesar que la evaluación a la Comunicación Interna fue mayormente positiva, los encuestados son críticos diciendo que la comunicación no siempre llega al destinatario, que a veces ésta no es clara o no se entrega de manera oportuna, que aún hace falta una vía expedita de comunicación, a través de un canal oficial de comunicación que alcance que llegue a todas las áreas y niveles jerárquicos dentro de la empresa, por los cuales puedan recibir información oficial de temas diversos como: seguridad, normativas, incidentes. Dentro de las razones que dan para su evaluación indican que existe mucha rotación de personal, pudiendo deducir que para los encuestados, esta situación es un impedimento para una comunicación interna eficaz.

**Pregunta nº4: ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de esta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?. Puede elegir más de una opción.**

De un total de 22 encuestados respondieron 21.

**Respuestas:**

**Ascendente: 5**

**Descendente: 17**

**Horizontal: 8**

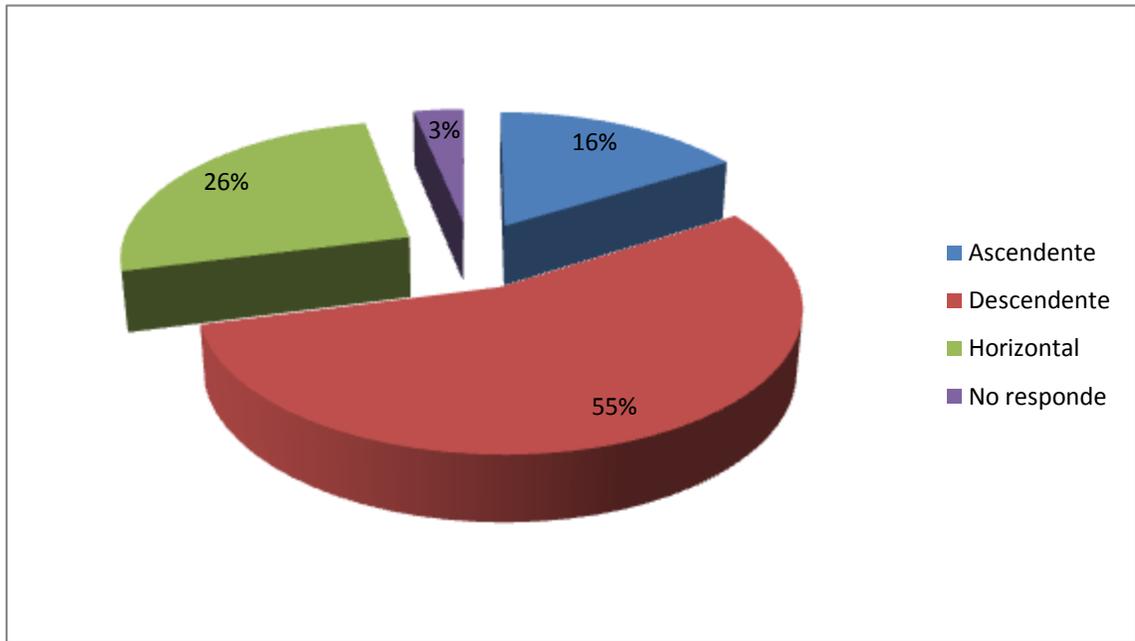


Gráfico nº 6: Tipos de Comunicación

### Análisis de las respuestas

Un 55% de los encuestados señalan que la comunicación más común al interior de la organización es la de tipo Descendente, lo que significa que es más frecuente la comunicación desde los jefes o directivos hacia los trabajadores. De lo que se puede extraer, que al interior de la empresa se comunican con mayor frecuencia para dar órdenes, e instrucciones desde los altos mandos, hacia los mandos medios u inferiores. Un 26% indica que el segundo tipo de comunicación utilizado con mayor frecuencia es de tipo horizontal, es decir, con personas de su misma jerarquía, área o sección de trabajo. Mientras un minoritario 16% señala que la comunicación es de tipo ascendente. De estos resultados se puede concluir que existen distintos tipos de comunicación al interior de la empresa, que sin lugar a dudas es positivo. Éstas mayormente son descendentes u horizontales, es decir, desde altos rangos o entre pares la comunicación es frecuente, pero desde los trabajadores hacia los directivos o altos niveles de jerarquía es minoritaria, lo que es negativo a la hora de evaluar la retroalimentación en la comunicación interna, que es vital para un proceso de comunicación eficaz.

**Pregunta nº5: Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

**Respuestas:**

Dar o recibir órdenes:	13
Dar o recibir información:	15
Conversar o intercambiar ideas:	7
Entregar sugerencias o recomendaciones:	9
Solicitar algo:	11
Otra:	0

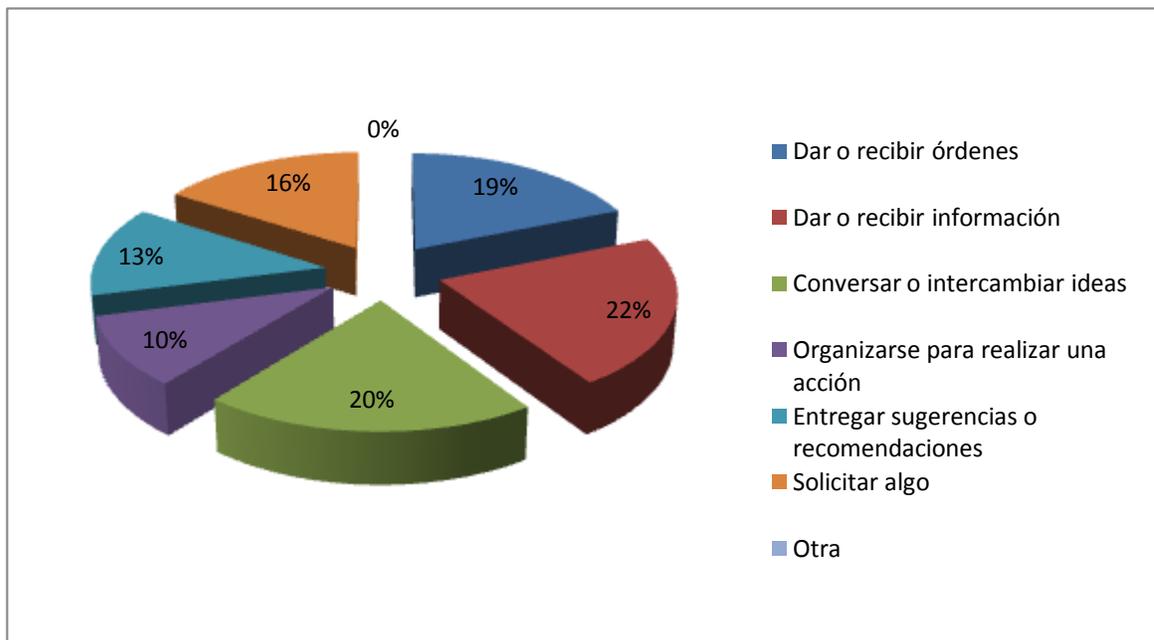


Gráfico nº 7: ¿Para qué se comunican con más frecuencia?

**Análisis de las respuestas**

Un 22% de los encuestados señalan que se comunican para dar o recibir algún tipo de información, mientras que un 20% de éstos indican que lo hacen para conversar e intercambiar ideas u opiniones y un 19% para dar o recibir órdenes al interior de la organización. Un 16% dicen comunicarse para solicitar algo, un 13% para entregar sugerencias o peticiones. De las respuestas se puede observar que al interior de organización los temas para comunicarse son variados y un aspecto

positivo es que al responder para que se comunican, se observa una distribución homogénea de las respuestas, yendo del 20% a un 10%, es decir, no existe una única respuesta que tenga una presencia más significativa, sino más bien se presenta de manera equitativa en todas.

**Pregunta nº6: Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría? (\*)**

De un total de 22 encuestados respondieron:

**Respuestas:**

**Antes:** 17 personas.

**Promedio Evaluación Antes:** 4,17

**Ahora:** 19 personas.

**Promedio Evaluación Ahora:** 5,71

**6. a) Señale por qué puso dicha nota:**

**Respuestas:**

- 1) “Los canales de información siguen siendo pocos expeditos”.
- 2) “Ya que no se puede llegar a 7”.
- 3) “Desde que trabajo en esta empresa la comunicación siempre ha sido igual, oportuna y precisa”.
- 4) “Por lo señalado en la respuesta de la pregunta nº 3”. (la comunicación interna es regular).
- 5) “Creo que la compañía ha crecido enormemente en su comunicación con los trabajadores”.
- 6) “La comunicación de realizar un evento o organizarse para los trabajadores”.
- 7) “Existen mayores confianzas entre las partes”.
- 8) “Hemos trabajado algo en el tema de comunicación externa.”

---

(\*) La siguiente pregunta tiene una sub-pregunta dónde los encuestados señalan el porqué de su respuesta.

- 9) “A medida que pasa el tiempo existe menos comunicación con la jefatura”.
- 10) “Ha ido con tendencia a mejorar”.
- 11) “Por la implementación de correos electrónicos, ya que antes no habían, pero aún falta”.
- 12) “Se realiza comunicación mediante memorándums y desde un solo emisor”.
- 13) NO RESPONDE.
- 14) “Porque existe buena comunicación, hay apertura para conversar o intercambiar ideas”.
- 15) NO RESPONDE.
- 16) “En la actualidad, mayor interferencia”.
- 17) “Antes no me relacioné mayormente con mis compañeros”.
- 18) “Considero que se ha tenido conciencia con respecto a este tema en este último tiempo”.
- 19) “Porque todo ha cambiado en relación entre superiores y trabajadores”.
- 20) “No tengo punto de comparación por mi poco tiempo de estadía en la empresa”.
- 21) “Por referencia las de hoy es mejor”.
- 22) NO RESPONDE.

### **Análisis de las respuestas**

De un total de 22 encuestados, 17 personas evaluaron la comunicación de “antes” y 19 personas la comunicación de “ahora”. Ello porque dos personas señalaron que no llevaban el tiempo suficiente al interior de la organización para poder evaluar la comunicación que existía antes de su ingreso. Por esta razón, se promedió por separado la comunicación de “antes” que obtuvo un 4,71 y la comunicación de “ahora” que fue evaluada con un 5,71.

La evaluación de la comunicación actual es mejor, los encuestados destacaron que la comunicación dentro de la empresa ha presentado mejorías, que hay apertura al cambio, al intercambio de ideas con un aumento en la retroalimentación, donde la tecnología y el uso de herramientas tecnológicas han facilitado este proceso. A pesar de esta alza en la evaluación de la comunicación actual, en que destacan las

iniciativas que se han realizado para mejorar la comunicación, dicen que aún se puede hacer más para mejorar en este aspecto, considerando que los canales de comunicación no son expeditos y que la comunicación aún es regular.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

### **Pregunta nº 7:**

#### **¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial?**

De un total de 22 encuestados respondieron 19 personas

#### **Respuestas:**

- 1) “Es una buena idea en el marco de que se aplique de forma éticamente correcta”.
- 2) NO RESPONDE.
- 3) “Nada”.
- 4) “Que la empresa se preocupa por todo el medio que lo rodea dónde realiza dicho trabajo”.
- 5) “Poco”.
- 6) “No”.
- 7) “Si”.
- 8) “Que se trata de involucrar y considerar a la comunidad interna y externa, en las acciones a realizar como empresa”.
- 9) “Si corresponde a la responsabilidad de la compañía con el entorno comunitario con relación a contaminación, ayuda social etc”.
- 10) “No mucho”.
- 11) NO RESPONDE.
- 12) “Es el acto o actividad en beneficio y apoyo hacia la comunidad laboral o externa de alguna actividad”.
- 13) “Acciones que realizan las empresas comprometiéndose con el medio ambiente y en general con la sociedad”.

- 14) “Es el aporte o ayuda que las instituciones privadas o públicas dan a ciertos sectores vulnerables y con escasos recursos”.
- 15) “Sí”.
- 16) “Compromiso de la empresa con su entorno social”.
- 17) “Acciones de la empresa en pro de la comunidad y el medio ambiente”.
- 18) “Poco, sólo que es algo relacionado con nuestro entorno los pueblos cercanos a la minera”.
- 19) NO RESPONDE.
- 20) “Si la RSE es exigida para las empresas debido a el impacto que causa esto en su entorno y trabajadores, la empresa debe retribuir a los terceros en protección y crecimiento demostrando así tener conciencia social”.
- 21) “Es la responsabilidad que recae a los jefes directos como a la empresa en caso de acciones graves”.
- 22) “Sí”.

### **Análisis de las respuestas**

De las respuestas de los 22 encuestados se pudieron identificar tres categorías; **Acción por la comunidad, Acción ética, y acciones por los trabajadores.**

#### **1) Acciones por la comunidad:**

De los encuestados 9, correspondientes al 40,90% al hablar de RSE la asocian con la comunidad, que este tipo de acciones es sólo una de las temáticas en que se enfoca la RSE, pero es una de las más conocidas y/o interesantes para los encuestados; Acción RSE define a esta área como “acciones tomadas por la empresa para contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas sociales”<sup>424</sup>. Más de la mitad de las respuestas obtenidas presentan a la comunidad como la principal área de trabajo de la RSE, que en algunos casos se expresa como sociedad o el

---

<sup>424</sup> <http://www.accionrse.cl/app01/home/comunidad.html> /martes 8 de marzo, 2011.

entorno donde se encuentra ubicada la empresa, pero en definitiva se refieren a un mismo objetivo, el de actuar en beneficio de los demás.

También se puede apreciar entre las respuestas que la temática de preocupación por el medio ambiente está presente a la hora de relacionarla con la RSE, siendo otras de las áreas más conocidas para los encuestados. Esto se podría explicar por la contingencia que hoy tienen el calentamiento global, las regulaciones gubernamentales en materia de energía y los movimientos ecológicos ciudadanos

## **2) Acción ética:**

Dos personas, correspondientes al 9,09% de los encuestados asocian el término de RSE con una acción, actividad u acto que las empresas realizan. Las decisiones de las empresas, gobiernos e individuos, como entes sociales que se desarrollan dentro y con la sociedad, no pueden estar separadas de la ética.

La mayoría de los consultados asocian la RSE con valores éticos, como la preocupación, consideración, compromiso, responsabilidad y expresan que ésta es una característica propia de la cultura organizacional de la empresa. .

## **3) Acciones por los trabajadores:**

Una persona, que alcanza el 4,54% de los encuestados, asocia la RSE con el beneficio del público interno de la empresa. Es decir, que las organizaciones apoyen y consideren a los miembros de las empresas para que, tanto los empleados y directivos se empoderen de los mismos valores y trabajen por un objetivo común. Se relaciona estrechamente con la calidad de vida laboral lo que se expresa en beneficios dentro de la empresa, balance tiempo trabajo, salud mental, recreación, seguridad laboral, entre otros.

Al ser consultados 3 personas, que corresponden a un 13,63% no respondieron a la pregunta y otras 7 que alcanzaban el 31,81% señalaban no saber sobre el concepto, no haberlo escuchado con anterioridad, o respondían con “sí, no, poco, no mucho, nada”. Lo que evidencia que un 45,44% del total de

encuestados no han escuchado hablar de RSE, o no saben a qué se refiere este concepto.

**Pregunta nº 8:**

**La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE? (\*)**

De un total de 22 encuestados respondieron 21.

**Respuestas:**

**Sí:** 13

**No:** 3

**No Sabe:** 5

**No responde:** 1

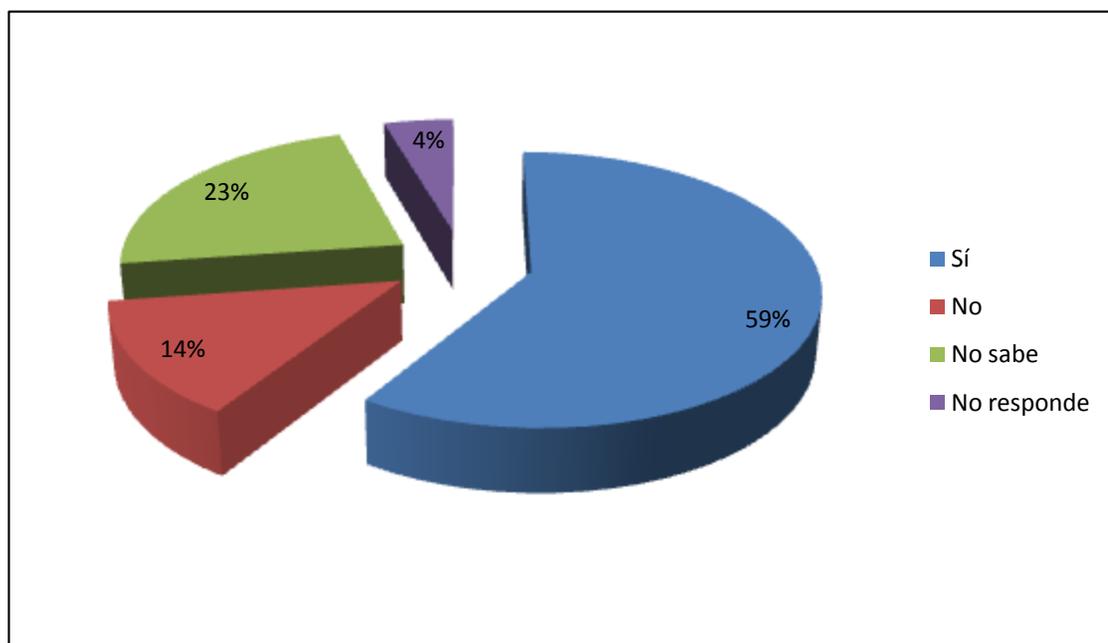


Gráfico nº 8: La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?

---

(\*) La siguiente pregunta tiene una sub-pregunta dónde los encuestados señalan cómo se practica la RSE en la organización.

## **Análisis de las respuestas**

De los 22 encuestados, 21 respondieron la pregunta nº8. Un 59% indica que la empresa donde trabaja Sí practica la RSE, un 14% responde que esta empresa No lo hace, un 23% contesta que no sabe, mientras que un 4% no responde. De los siguientes datos se puede extraer que un poco más de la mitad de los encuestados saben que la empresa donde trabajan practica la RSE, pero un alto porcentaje desconoce, o no responde esta pregunta lo que evidencia del desconocimiento que hay al interior de la organización no se han comunicado, ni informado de las acciones de Responsabilidad Social que la empresa realiza en la actualidad.

### **8.a) ¿Cómo lo hace?**

#### **Respuesta:**

- 1) “A través de convenios con colegios técnicos y además de realización de actividades con comunidades de Viñita Alta y Nueva Talcuna”.
- 2) NO RESPONDE.
- 3) NO RESPONDE.
- 4) “Ayudando a jardines y Colegios retirados de la ciudad”.
- 5) NO RESPONDE.
- 6) NO RESPONDE.
- 7) “Calidad regular, falta más”.
- 8) “Cumpliendo con la normativa ambiental, realizando acciones de ayuda económica y capacitando a las comunidades y vecinos”.
- 9) “Se preocupa de realizar actividades de mejoramiento al entorno”.
- 10) NO RESPONDE.
- 11) NO RESPONDE.
- 12) “Incluyendo trabajadores de la zona, apoyando a la comunidades en transporte y realizando actividades a los colegios”.
- 13) NO RESPONDE.
- 14) “Apoyando a escuelitas, a la localidad cercana a la empresa”.
- 15) “A través de actividades”.

- 16) “Manteniendo actividades y gestionando recursos en el entorno”.
- 17) “Apadrinamiento de escuelas rurales”.
- 18) NO RESPONDE.
- 19) “Entregando charlas y otorgando incentivos a jardines, colegios de escasos recursos”.
- 20) “En relación a las comunidades aledañas y como también se ayuda al medio ambiente con prevención de agentes tóxicos, como también la plantación de especies silvestres”.
- 21) “Evitando los accidentes y cuidando el medio ambiente”.
- 22) NO RESPONDE.

### **Análisis de las respuestas**

De las 22 personas encuestadas, sólo 14 contestan a la pregunta nº8-a (un 63,63%). De las respuestas es posible inferir que entre los encuestados hay nociones de las actividades como ayuda a los colegios, apadrinamiento de jardines infantiles, colaboración y cuidado por el ambiente en la comunidad que los rodea. Pero todas las actividades y acciones de Responsabilidad Social Empresarial que la organización realiza en las distintas áreas temáticas de esta gestión de negocios, no son conocidas por la mayoría de los encuestados. Esto se evidencia en que casi la mitad de los encuestados no responden a la pregunta. Lo que significa que, al interior de la organización, se presentan falencias en la comunicación, no se está comunicando de manera eficaz las actividades que se realizan o como esta empresa trabaja con sus stakeholders en el ámbito de la RSE.

**Pregunta nº 9: ¿Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras? (\*)**

De un total de 22 encuestados respondieron 20.

**Respuestas:**

**Si:** 20

**No:** 0

**No responde:** 2

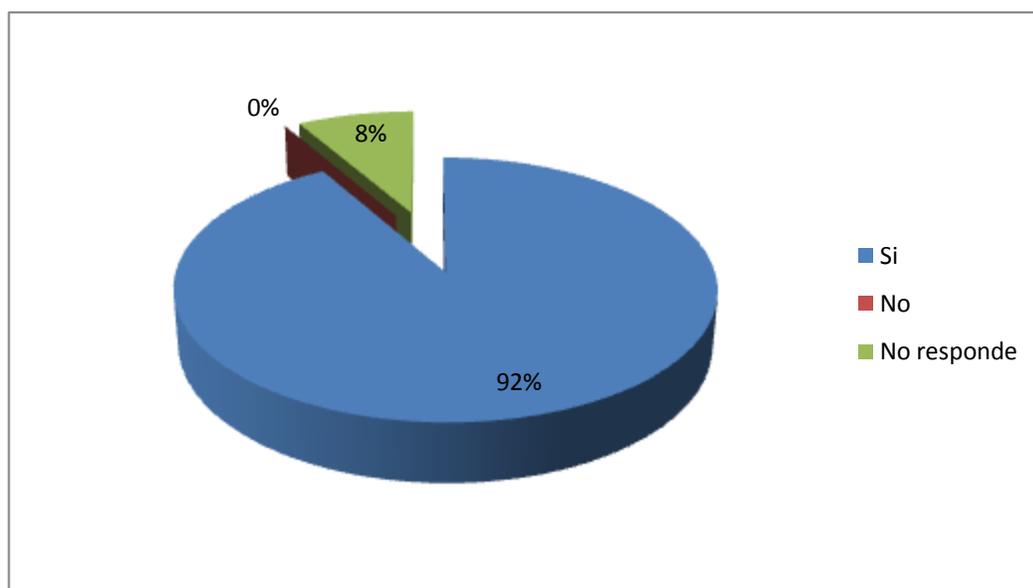


Gráfico nº 9: ¿Es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?

**Análisis de las respuestas**

De las 22 personas encuestadas, 20 contestaron la pregunta nº9. Un 92% considera que Sí es importante que se practique la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas mineras y un 8% no responde. De estos resultados es posible inferir que la mayoría de los trabajadores esta en completo acuerdo y apoya la práctica de la RSE en las empresas mineras, hay que

---

(\*) La siguiente pregunta tiene una sub-pregunta dónde los encuestados señalan el porqué de su respuesta.

destacar que al ser consultados ninguno de los encuestados responde que la práctica de la RSE no es importante en el sector de la minería.

### **9. a) ¿Por qué?**

#### **Respuestas:**

- 1) “Si se realizan de una forma correcta serán bastante fructíferos tanto para el medioambiente, las comunidades que viven en éste y la empresa”.
- 2) NO RESPONDE.
- 3) “Porque son empresas que tienen el capital económico para realizar acciones y actividades que ayuden con el bienestar social”.
- 4) NO RESPONDE.
- 5) NO RESPONDE.
- 6) “Así tendríamos más beneficios hacia los trabajadores”.
- 7) “No se entrega información, comunicación demasiada concentrada en la producción”.
- 8) “Por el impacto que estas generan en las comunidades en donde están ubicadas”.
- 9) “Ayuda a mantener un entorno limpio de contaminación”.
- 10) “Para mejorar”.
- 11) NO RESPONDE.
- 12) “Porque debe existir alianza y comunicación con las comunidades vecinas para saber su opinión y sugerencias con respecto de la actividad”.
- 13) “Para dar tranquilidad a la comunidad en las que se encuentran insertas y demostrarles su forma legal de trabajar”.
- 14) “Porque se genera un mayor recurso, y se tienen mejores posibilidades de ayuda”.
- 15) “Aplicar el concepto buen vecino”.
- 16) “La minería es una industria potencialmente muy invasiva, por lo que debe practicar RSE”.
- 17) “Mejora la imagen de la empresa, ayuda a la comunidad”.
- 18) NO RESPONDE.

- 19) “Porque todos saldrían beneficiados tanto en los colegios y las comunidades que están cerca de las faenas”.
- 20) “Debido a que los agentes químicos, ruido entre otros afectan tanto a su cliente interno como también a los alrededores y las consecuencias que trae la explotación de estos minerales tanto al medio ambiente como la economía, ya que no son renovables y los espacios físicos de estos no podrán ser reutilizados al futuro”.
- 21) “Todo trabajador tiene derecho a estar resguardado como también la empresa”.
- 22) “Aporte bienestar del entorno (Comunidad)”.

### **Análisis de las respuestas:**

La mayoría de los encuestados manifestaron que es importante y positivo que se practique la Responsabilidad Social Empresarial en la minería. En las respuestas se observa una preocupación por la sociedad en general, dentro de las razones que esgrimen son los beneficios que traería al medio ambiente, la disminución en el impacto ambiental, hacen énfasis, en ser “buenos vecinos” con las comunidades aledañas a la organización, para darle tranquilidad a éstas sobre el trabajo que se lleva a cabo en la zona y el impacto que la actividad minera pudiera generar en el lugar. Agregan que estas empresas (mineras) poseen el capital económico para hacerlo, pudiendo ayudar con estas acciones al bienestar social. Pero los encuestados no sólo hablan de los beneficios que trae para la comunidad practicar la RSE, señalan que estas actividades pueden mejorar la imagen de la empresa.

**Pregunta nº 10: ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una: (\*)**

De un total de 22 encuestados respondieron 20.

**Respuestas:**

<b>Con el Público Interno:</b>	6
<b>Con el Medio Ambiente:</b>	7
<b>Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa:</b>	17
<b>No responde:</b>	1

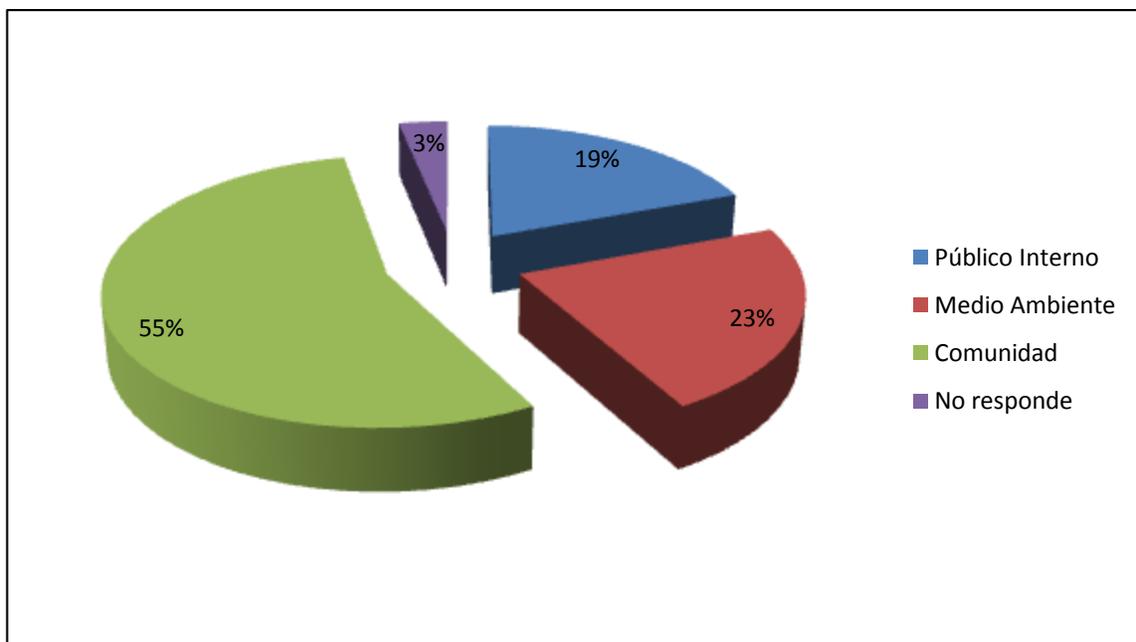


Gráfico nº 10: ¿Dónde cree ud. que las empresas deberían realizar sus acciones de RSE?

**Análisis de las respuestas**

Un 55% de los encuestados responden que las empresas deberían realizar sus acciones de RSE con la comunidad, un 22% considera que deberían ejecutarse actividades a favor del medio ambiente. Este alto porcentaje de respuestas reafirma lo observado en la pregunta nº 7, donde los encuestados relacionan la

---

\* Los encuestados escogieron más de una opción.

Responsabilidad Social Empresarial principalmente con la comunidad y el medio ambiente, siendo éstas sólo unas áreas temáticas de la RSE. El 19% de las respuestas que apuntan que las acciones de las RSE con el público interno, confirma que sólo un porcentaje menor de las personas de la organización tienen conocimiento de que la Responsabilidad Social Empresarial también involucra a los trabajadores, por lo que desconocen que igualmente ellos pueden ser beneficiados, con este tipo de gestión de negocios.

**Pregunta nº 11: ¿Le gustaría informarse más sobre RSE? (\*).**

De un total de 22 encuestados respondieron 21.

**Respuestas:**

**Sí:** 19

**No:** 2

**No responde:** 1

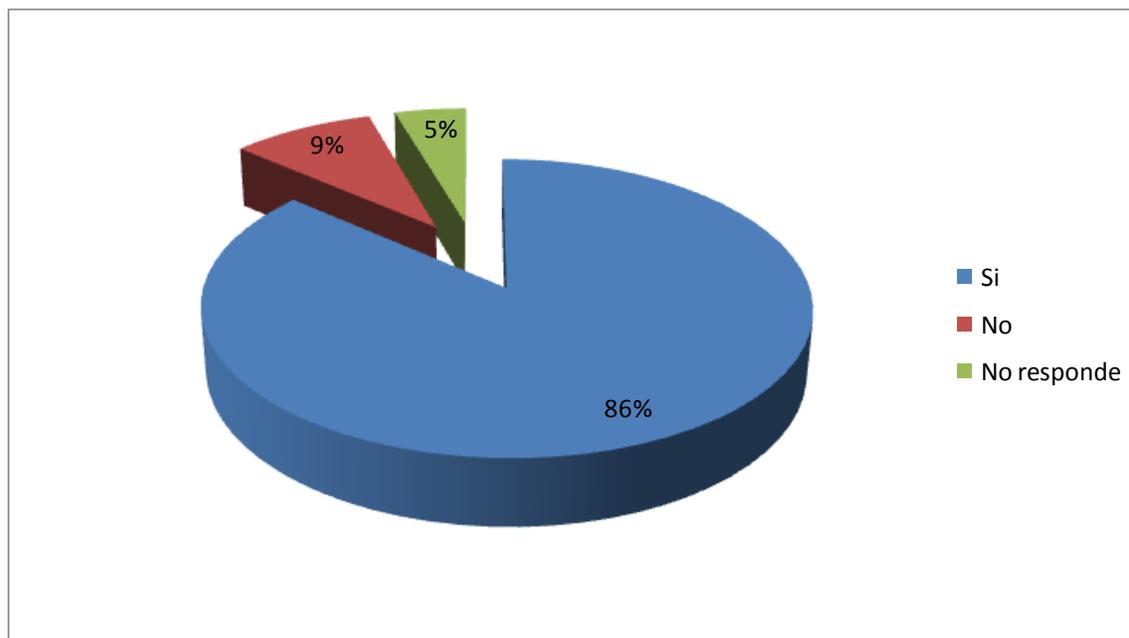


Gráfico nº 11: ¿Le gustaría informarse sobre RSE?

---

(\*) La siguiente pregunta tiene una sub-pregunta dónde los encuestados señalan el porqué de su respuesta.

## **Análisis de las respuestas**

De las 22 personas encuestadas, 21 contestaron la pregunta nº11. Un 86% responde que Sí le gustaría informarse más sobre la Responsabilidad Social Empresarial, un 9% dice no querer hacerlo y un 5% no responde. De estas respuestas se puede extraer que la mayoría de los trabajadores muestra interés en saber sobre la RSE, además hay que destacar que el porcentaje de personas que no responden o no quieren ser informados es menor, comparado con quienes señalaron que sí quieren hacerlo.

### **11.a) ¿Por qué?**

- 1) “Es importante saber de qué forma realizan RSE las empresas”.
- 2) NO RESPONDE.
- 3) “Algo interesante que me involucra como trabajador de una empresa capaz de realizarlo”.
- 4) “Para poder aportar más opiniones a dicha empresa”.
- 5) “Toda ayuda social es buena y si la empresa lo puede hacer”.
- 6) “Así uno está al tanto de la información que nos dice”.
- 7) “Entregar más a la comunidad”.
- 8) “Para enfocar nuestras acciones de manera más eficiente”.
- 9) “Para tener conciencia social”.
- 10) “Para aplicar y aprender”.
- 11) NO RESPONDE.
- 12) “Por lo anterior” (Porque sí le gustaría informarse más sobre la RSE).
- 13) NO RESPONDE.
- 14) “Para tener conocimiento sobre que se trata y experiencias que se dan”.
- 15) NO RESPONDE.
- 16) “Para mejorar y aplicar las actividades”.
- 17) NO RESPONDE.
- 18) “Considero que es un tema relevante para la convivencia en la empresa y su entorno”.

- 19) “Por la sencilla razón que uno puede lograr muchas cosas y entender con lo que uno está trabajando”.
- 20) “Porque así se tiene claro el tipo de RSE existente los reglamentos de esto y como afectan/benefician tanto a la empresa como a sus trabajadores”.
- 21) “Hay que estar informado de la Responsabilidad Social Empresarial para no caer en sanciones”.
- 22) “Para poder contribuir al mejoramiento social”.

### **Análisis de las respuestas:**

Un 86% de los encuestados respondieron que sí en la pregunta nº11, al ser consultados el porqué señalan, indican que informarse más sobre la Responsabilidad Social Empresarial les permite aprender y aplicar dichos conocimientos, dicen que es algo interesante que involucra a todos los trabajadores dentro de la organización, que con estos aprendizajes se pueden orientar las acciones de la empresa de una manera más eficiente, entregar más a la comunidad y mejorar la relación con ésta, también permite aumentar la conciencia y ayuda social, sobre todo si la empresa está en condiciones de hacerlo. También dicen que el mayor conocimiento de RSE puede generar una mejoría en la convivencia de la empresa con su entorno inmediato.

**Pregunta nº12: ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

De un total de 22 encuestados respondieron 17, (eligieron más de una opción).

### **Respuestas:**

<b>Charla:</b>	9
<b>Talleres:</b>	3
<b>Capacitaciones:</b>	6
<b>Revista Institucional:</b>	8
<b>Boletín Informativo:</b>	5

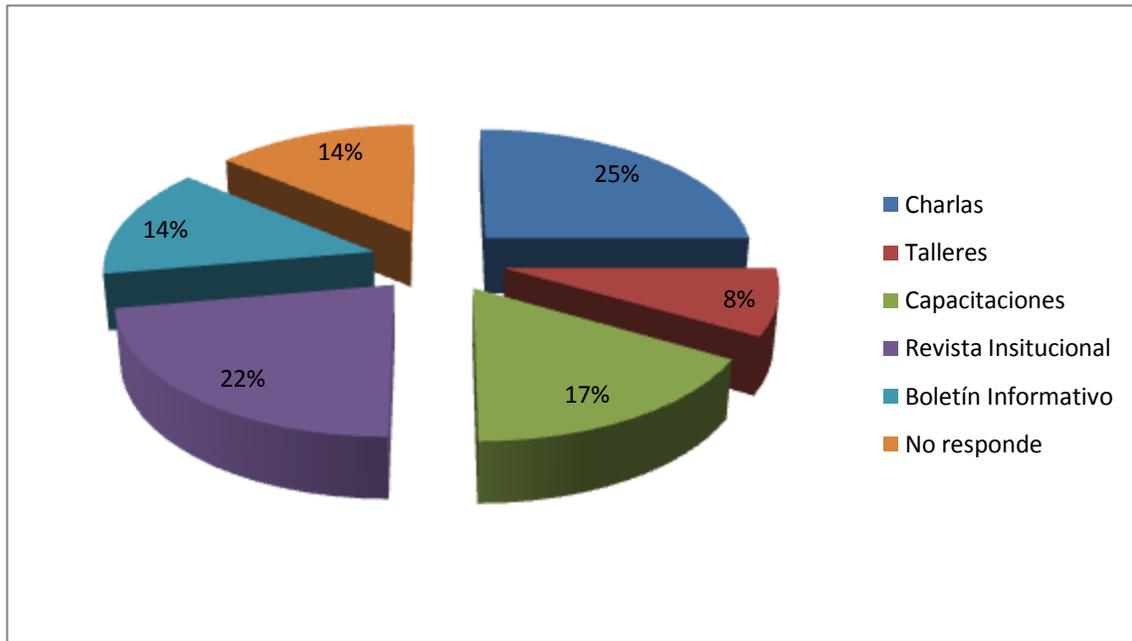


Gráfico n° 12: Formas para informarse sobre RSE.

### **Análisis de las respuestas:**

De los 22 encuestados, 17 respondieron la pregunta n°12. Las formas por las cuales les gustaría recibir más información con un porcentaje más alto fueron; las Charlas con un 25%, a través de las cuales los trabajadores podrán recibir información sobre la materia a través de la exposición de personas expertas en el tema. Un 22% escogió la revista institucional, para recibir información periódica de interés para los trabajadores de la empresa. Un 17% eligió capacitaciones, para ser preparados y formados en un área específica. Un 14% escoge Boletín informativo y un 14% no responde. Hay que destacar que los trabajadores escogieron en las primeras opciones, a las charlas y capacitaciones donde ellos se involucran en este proceso, participando de manera activa pudiendo además aumentar el conocimiento, e instruirse en el área de la RSE.

De los resultados se puede observar que hay un alto interés en los encuestados por aumentar sus conocimientos sobre la Responsabilidad Social Empresarial, ya que sólo un 14% no respondió y algunos escogieron más de una opción, de lo que se puede deducir que hay una inclinación al interior de la organización para ser

capacitados y recibir más información sobre la RSE, a través de las distintas maneras propuestas en la encuesta.

**Pregunta nº 13: ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

De un total de 22 encuestados respondieron 20.

**Respuestas:**

**Cada quince días: 7**

**Una vez al mes: 11**

**Cada seis meses: 1**

**Una vez al año: 1**

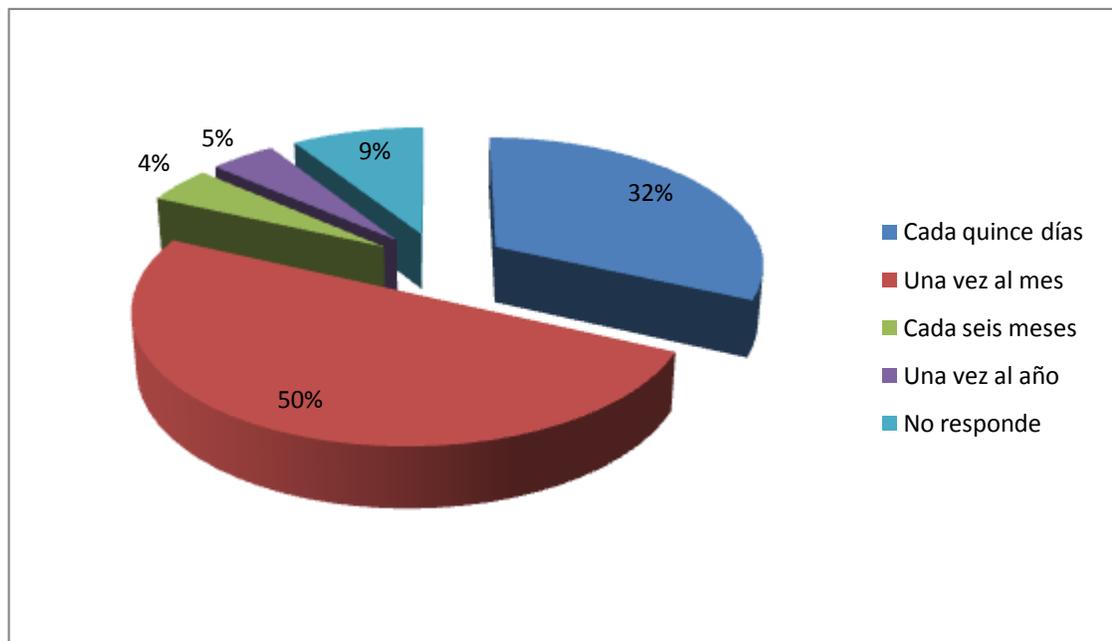


Gráfico nº 13: ¿Cada cuanto le gustaría recibir información?

**Análisis de las respuestas:**

Como se observa en la pregunta nº12, los encuestados están interesados en recibir información sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Cuando se les pregunta cada cuanto tiempo les gustaría hacerlo un 50% señala que una vez al

mes, un 32% cada quince días, un 5% una vez al año, un 4% cada seis meses y un 9% no responde. Estas respuestas vienen a confirmar, lo observado en la pregunta nº12 porque más del 80% de los encuestados desea información de manera periódica, entre 15 a 30 días. Un porcentaje comparativamente minoritario de 4% y 5% quieren tenerla cada seis meses y una vez al año respectivamente, pero a pesar que indican querer recibir información cada menos tiempo, sólo un 9% no responde, lo que significa que la mayoría de los encuestados está interesado y desea estar informado, por lo cual es necesario que la organización genere estas instancias de comunicación al interior de la empresa, ya que los trabajadores han planteado que forma parte de sus inquietudes y están dispuestos a perfeccionarse, recibir de manera positiva la información y participar de estas acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

**Pregunta nº 14: ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

De un total de 22 encuestados respondieron 21.

**Respuestas:**

**Si: 18**

**No: 3**

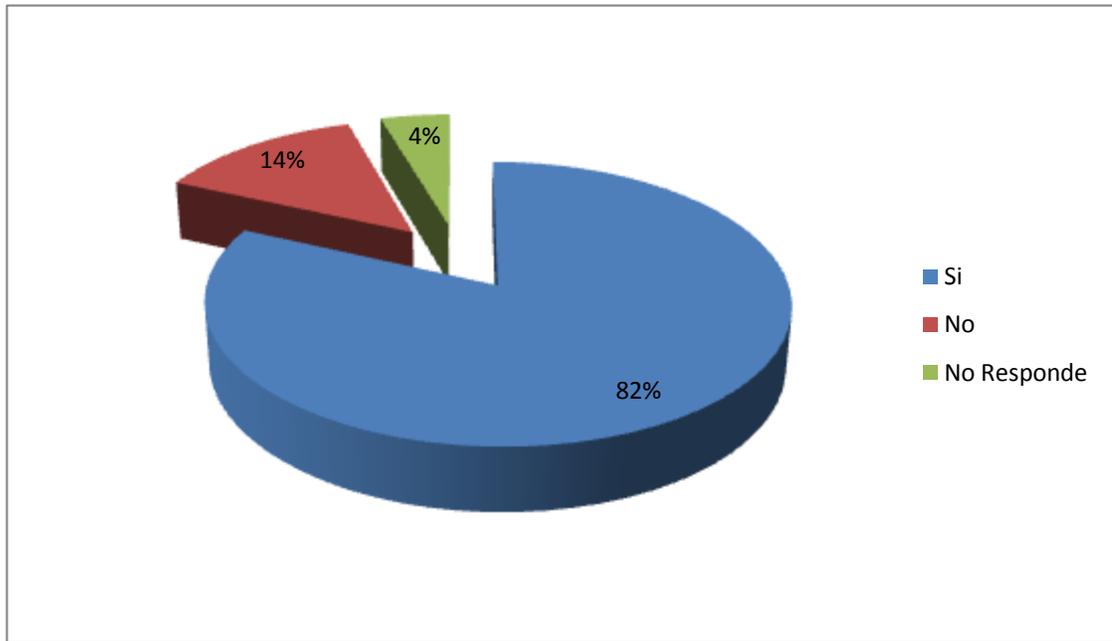


Gráfico n°14: ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?

#### **Análisis de las respuestas:**

De los 22 encuestados 21 respondieron la pregunta n°14. Un 82% indica que sí quiere participar en acciones de RSE de la empresa, mientras que un 14% no desea hacerlo y un 4% que no responde. Con estas respuestas se evidencia que los encuestados están interesados en recibir información e interiorizarse sobre qué es la Responsabilidad Social Empresarial, además un alto porcentaje está interesado ser partícipe de estas acciones de la empresa, ya que sólo un 14% lo rechaza.

#### **Pregunta n° 15: ¿Cómo le gustaría participar en acciones de RSE?**

De un total de 22 encuestados respondieron 17. (varios escogieron más de una opción).

#### **Respuestas:**

<b>Voluntariado Corporativo:</b>	10
<b>Actividades Deportivas:</b>	4
<b>Donaciones:</b>	4
<b>Actividades a favor del medio ambiente:</b>	10

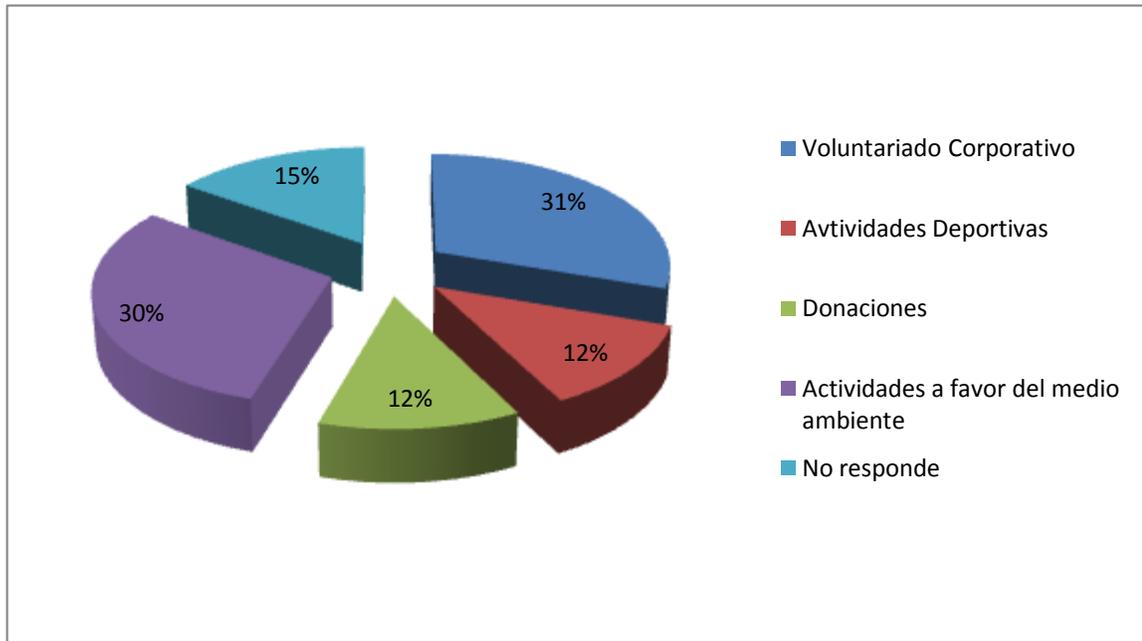


Gráfico n° 15: ¿Cómo le gustaría participar en acciones de RSE?

#### **Análisis de las respuestas:**

De los 22 encuestados, 17 personas respondieron la pregunta n°15. Al ser consultados en qué tipo de actividad les gustaría participar en acciones de Responsabilidad Social Empresarial un 31% de los trabajadores escogieron al voluntariado corporativo, un 30% actividades a favor del medio ambiente, un 12% Actividades deportivas, un 12% también eligió donaciones y un 15% no respondió.

De estas respuestas se puede reafirmar lo observado en la pregunta n° 14, donde el 82% de los encuestados señaló querer formar parte activa de estas actividades de Responsabilidad Social Empresaria, el voluntariado corporativo es una de las opciones más escogida significa que ellos quieren hacer cosas, se quieren involucrar en estas acciones, presentan un alto interés por realizar las distintas actividades, que son de gran ayuda para fortalecer las relaciones interpersonales al interior de la organización y para que los trabajadores se identifiquen con la empresa.

**Pregunta nº 16: ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

**Respuestas:**

De un total de 22 encuestados respondieron 16

<b>Subgerente:</b>	2
<b>Jefe de Turno:</b>	3
<b>Jefe de Mina:</b>	1
<b>Jefe Directo:</b>	4
<b>Gerente General:</b>	5
<b>Jefe de Personas:</b>	1
<b>No responde:</b>	6

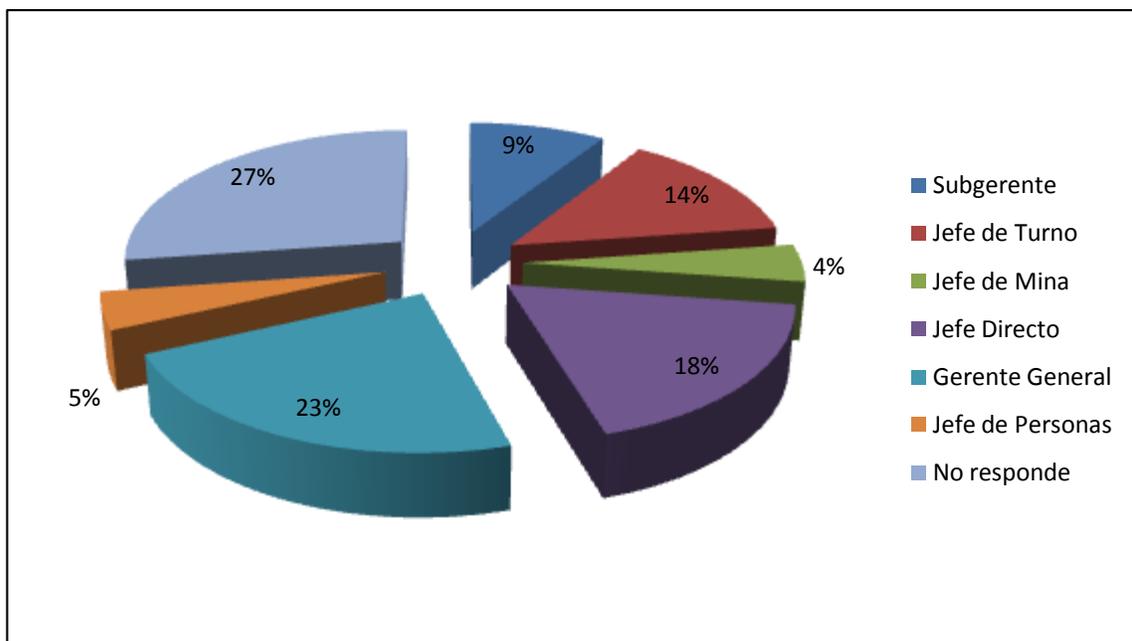


Gráfico nº 16: ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?

#### **4.4.2 Análisis cualitativo de las entrevistas**

Para el análisis de las entrevistas se aplicó el tipo denominado “vertical”, que corresponde al método de “entrevista por entrevista”. Para Baeza, “descansa en la

hipótesis según la cual cada singularidad discursiva es portadora de la tonalidad del proceso que pretende investigar”.<sup>425</sup>

Se realizaron 4 entrevistas a personas de sexo masculino.

### **Presentación de las entrevistas**

Las siguientes cuatro encuestas fueron realizadas en las dependencias del Distrito minero de la Compañía Minera Talcuna. Las preguntas y respuestas fueron transcritas de manera textual.

### **Entrevistados y cargo en la empresa:**

Cristián Brun: Subgerente de Gestión de Personas; Hugo Sanhueza: Subgerente de Administración; Claudio Vásquez: Secretario del Sindicato de Trabajadores de la Compañía y Roberto Henríquez: Químico laboratorista.

**Tiempo trabajando en la empresa:** Trabajadores desde 8 meses hasta 14 años de antigüedad.

**Entrevista I:** Cristian Brun Ojeda, Jefe del departamento de gestión de personas.

#### **1. ¿Cuál es su nombre, cargo y función dentro de la compañía?**

**R:** “Cristian Brun, jefe del departamento de gestión de personas, Recursos Humanos en el fondo, pero jefe del departamento de gestión de personas, desde abril del 2010. Desde un principio lo que se señaló, lo que me dijeron los ejecutivos que se estaba apostando por abrir un poco el departamento, antiguamente había una persona que pagaba solamente, era el encargado de personal y hoy en día aparte de esa persona que paga cierto, que tiene los conocimientos expertos en software en remuneraciones, apostaron por alguien que gestionara a las personas, gestionar el tema de capacitación, el tema de beneficios, el temas de las familias y RSE también apoyar el tema de prevención de riesgos, pero de otro punto de vista. No en el tema duro del prevencionista, sino que el tema más relacionado con mi profesión, yo soy

---

<sup>425</sup> Baeza, Manuel. (2002). “De las metodologías cualitativas en investigación científica social”. Vicerrectoría Universidad de Concepción. P.117.

psicólogo y con funciones, pero aparte también asumir funciones propiamente tal de remuneraciones, beneficios, selección, capacitación, evaluación de desempeño, varios”.

## **2.¿Qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial?**

**R:** “Es un modelo de gestión, la verdad que, bueno, me adelanté. Pero es un modelo de gestión que finalmente apunta, de manera simplificada a la productividad y a la rentabilidad de la empresa, pero en base a gestionar clientes; clientes internos, clientes externos, en base a aportar a la comunidad, en base de dejar una huella en la comunidad que, valga la redundancia, que uno está inserto por medio de una serie de actividades de un modelo propiamente tal donde la empresa aporta y se dedica a otras cosas aparte de los productos y servicios que tiene”.

## **3.¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial aplica esta empresa?**

**R:** “Nosotros tenemos convenios de colaboración tanto con instituciones académicas universidades, institutos, colegios de la comuna y de la región en realidad también tenemos apadrinados, un jardín infantil “Campanitas de cobre” en Marquesa y una escuela rural que es “La viñita alta”, que queda al interior acá por el camino de Talcuna. Con ellos tenemos actividades, de 4 a 5 actividades al año como Día del niño, Navidad, mes del minero, donde nosotros apoyamos económicamente y también apoyamos con otras cosas por ejemplo: actividades, traslado a... como se llama, actividades extra programáticas de ellos, vamos a dar charlas también, nos preocupamos de la infraestructura de esos lugares, en fin, con ellos dos son, somos con los que más hacemos”.

## **4.¿Por qué cree usted que las empresas mineras hoy en día deben ser Socialmente Responsables?**

**R:** “No sólo las empresas mineras, yo creo que cualquier organización que puede, que genere los recursos y que genera impacto. Yo creo que todas las organizaciones generamos un impacto en el medio ambiente, independiente al

rubro al que se dedique. La minería obviamente, pero también el medio ambiente, la construcción, o sea perdón, la construcción, las pesqueras, yo creo que todos deberíamos aportar algo más allá de lo que se hace”.

**5.¿Cuáles son los principales beneficios que cree usted, que la Responsabilidad Social Empresarial otorga a las empresas mineras?**

**R:** “Es un tema de imagen también, en el fondo, pero la imagen, la idea es que sea consistente con lo que se haga, en el fondo no es sólo imagen por imagen. Yo creo que también por efectivamente ayudar a sectores, a los stakeholders, a los grupos más desprotegidos de dar, que sea un paso más allá, en el fondo colaborar con ellos. A nosotros nos interesa mucho el tema del cliente interno también, aquí hay muchas personas que tienen a sus familiares en la comunidad, por lo tanto nosotros les damos un sueldo porque ellos nos dan su trabajo, los trabajadores acá, los colaboradores, pero también están las familias de ellos que viven en los alrededores y que se ven beneficiados con estas acciones de RSE que hacemos, tenemos yo creo no es una deuda, pero si hay que trabajar más fuerte la RSE interna y en eso estamos, es lo que por lo menos personalmente estoy hace 8 meses, pero obviamente siempre se va a requerir más estamos recién en pañales con respecto a la RSE interna. Con respecto a la externa, siempre vamos a querer dar más, pero los recursos son los limitados”.

**6.¿Cuál es la principal barrera para mejorar la aplicación de la RSE dentro de la empresa?**

**R:** “El tema de recursos, pero no sólo económicos, sino que también recursos, por ejemplo humano, en el fondo el departamento de recursos humanos somos dos personas y un estudiante en práctica, entonces tenemos muchos temas que son duros de la empresa, también tenemos muchos temas protocolares con instituciones afuera que nos van desgastando en cuanto al tiempo que a uno le gustaría dedicarse a la RSE. También es un tema económico, las medianas mineras siempre están al límite, muy distinto al mundo de la gran minería,

entonces, tanto en recurso económico como en recurso humano, siempre va a ser limitado”.

**7. Con respecto a la comunicación interna ¿Cómo es la comunicación al interior de la empresa?, ¿funciona?, ¿hay problemas en este aspecto?**

**R:** “Funciona sí, pero obviamente siempre necesitamos más, en el fondo es más bien reactiva, por lo mismo, por la falta de recursos humanos, igual está el tema de generar más creatividad para los medios, necesitamos más, por eso que también es muy bueno que estén ustedes estén acá, porque creo que siempre va a faltar ya que la verdad o pasa por períodos o a veces, uno tiene el tiempo para dedicarse a la comunicación un rato, a ciertos canales, la cosa va bien, pero después el tema, hay que irse para otro lado y uno ya empieza a despreocuparse de lo otro, se va para otro lado. Entonces no es continua, ni con la intensidad que nos gustaría”.

**8. ¿Cómo se mejoraría la comunicación interna dentro de la empresa?**

**R:** “Haciendo fuerza, con creatividad, voluntad, innovando cosas, la verdad. Sí, porque no me puedo quedar esperando más recursos humanos, que quizás no los vamos a tener nunca. En general estas mineras, estas organizaciones funcionan así, por lo tanto, yo creo que es darle un poquito de más, mantener los canales que uno está haciendo y generar otros nuevos, estos instrumentos de que están haciendo ustedes, nos sirven bastante a nosotros para ver por dónde podríamos también, así que se espera estos resultados; segundo, yo converso hartito con la gente en terreno y de ahí recojo muchas ideas también y estoy hartito en deuda también por lo mismo porque recojo ideas, recojo, pero falta algo, no sé si organización propia o también a nivel de administración, porque falta algo para ponerlo en práctica, me gustaría más canales.

Nosotros tenemos una intranet que también está en “stand by” y le vamos a dar ahora, hay un programa nuevo que llegó y eso lo vamos a ocupar hartito también hay muchas personas que tenemos correo y tenemos asignados computadores, esa es una, también están los diarios murales, que la verdad que el único que

tenemos a mano es el de la administración y me gustaría que los otros estuvieran más actualizados también, los de los comedores sobre todo y algún boletín, algún diario, me gustaría generar un boletín interno, tipo revista, tipo semanario no sé cómo se llama, que también sea parte, integrar a las noticias de las familias, eso”.

**9.Y referente a los canales de comunicación ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan los miembros de la empresa?**

**R:** “El fuerte, yo diría el primero es la comunicación directa, cara a cara, ya. La comunicación descendente también, hay un tema también jerárquico y muy estructurado donde todos los permisos, todas las informaciones, todo lo que tenga que ver con los colaboradores, primero al jefe directo, ya y ahí va bajando la información, va bajando por medio de mails, pero también por medio de teléfono, yo por lo menos que trabajo en comunicación, sé que ojalá entre más medios mejor, ya no me quedo con el tema del mail, no me quedo con el tema del teléfono, sino que también ojalá ir para allá, el cuento físico, pero también un tema de circulares, sí los jefes de área, tienen que, se supone que ellos son yo los llamo “agentes de cambio”, cada jefe de área, cada persona que tenga a cargo personas son los responsables de ir bajando la información desde la alta gerencia a otras planas jerárquicas”.

**10.¿Se logra el objetivo de comunicar por estos canales o se necesitan otros?.**

**R:** “Se logra comunicar, pero, yo creo que la retroalimentación está débil, tenemos ahí un mea culpa, en cuanto a asegurarnos que la comunicación que yo quiero dar es realmente la que están recibiendo, por ahí falta, uno siempre dice, le echa la culpa al tiempo, pero nos tenemos que hacer el tiempo para este tipo de la retroalimentación”.

**11. Desde su punto de vista ¿Cuáles serían esas instancias para mejorar la retroalimentación?**

**R:** “La primera: es alargar un poquito más el tema de la reunión que uno tenga o de la conversación cara a cara para cerciorarse de que el otro lado está entendiendo tal cual. Lo otro es ir refrescando, hacer un “refresh” cada cierto tiempo de la comunicación, o sea de repente damos una comunicación y entendemos que esa misma comunicación o esa información se va a mantener por el mes completo y la verdad, ahí hemos caído porque los seres humanos olvidamos rápidamente de hacer las cosas sobre todo cuando estamos en un mundo medio estresado, globalizado, entonces nos falta hacer hincapié, o sea ir repitiendo las informaciones, eso”.

**12. Según su punto de vista ¿Cómo podría definir información, que es para usted la información?**

**R:** “A diferencia de comunicación, información es el mensaje que uno está dando, el contenido del mensaje, el canal es una cosa, el receptor, el emisor es otra, los medios son otros, los códigos son otros pero la información es lo que yo quiero informar, lo que quiero entregar. Yo quiero que la otra persona o la otra organización o el otro grupo se enteren de algo que para mí es una necesidad o inquietud, algo que transmitir, eso”.

**13. ¿Es muy difícil informar algo entre los miembros de la empresa?**

**R:** “No, los accesos son fáciles, la verdad que aquí hay política de puertas abiertas, el tema es que la operación es las 24hrs. del día, esto no para, entonces insisto, los tiempos, yo creo que todos podemos informar, sí por hartos canales, por hartos medios, pero el cerciorarse, el tema de la retroalimentación, el tema de hacer de repente un workshop, para que trabajemos esos temas de liderazgo, de comunicación, porque al final todo es comunicación, siempre digo el trabajo en equipo, pero al final todo es comunicación, eso nos falta y ahí yo sé que es pega del departamento de gestión de personas” .

**14. ¿Cuál sería la información que usted cree que la empresa le gustaría conocer, al público interno, trabajadores?**

**R:** “No sé ah, generalmente la... me estoy poniendo en los zapatos de ellos, siempre, no sólo acá, sino en todos lados, les gustaría saber cómo va, como están los proyectos, como se proyecta la empresa, cierto, en esta época que el cobre se ve atractivo, que uno lee, que le gustaría saber cómo está, si efectivamente que tan cierto es que el cobre va bien, que a todos nos va a ir bien, que de cierto también es, si esta rotando mucha gente, esa información que yo creo que ellos quieren tener, pero que también nosotros tenemos que filtrar, no es llegar y entregar información, sería irresponsable”.

**15. ¿Durante el tiempo que llevas en la empresa consideras que ha habido un cambio en la gestión?**

**R:** “Sí, yo creo que la verdad hay un cambio y es porque se dan muchas razones para que exista el cambio, la comunicación yo creo que está mucho mejor en este momento, está más ordenada, pero también está débil, eso no significa que esté buena, siempre vamos a poder mejorar y bueno es mi visión, desde mi lado cierto, pero he tenido buena retroalimentación con los trabajadores, los colaboradores, así que se ha mejorado, la empresa ha implementado beneficios de seguros de vida, de salud, dental que antes no existían, estamos reactivando el tema de las capacitaciones, que se está capacitando a mucha gente antes se capacitaba muy poco, es está contratando personal más calificado también.

En realidad yo creo que el tema comunicacional estamos bien, estamos con una asesoría, con una empresa que estamos haciendo señalética interna de mina, que siempre han estado, pero ahora la estamos actualizando, las estamos adecuando a las realidades, a la actualidad, así que en realidad, creo que va bien, pero insisto, al debe por un tema de recursos, por mí, el departamento tuviera siete personas; un encargado de selección, otro encargado de evaluación, otro encargado de beneficios otro encargado de la RSE, o quizás como departamento aparte, pero bien”.

**16. ¿Pero usted ha planteado a la gerencia que le gustaría que hubiera más gente en el equipo?**

**R:** “Sí, correcto pero lo que pasa que esto es de a poco, que yo esté acá que seamos 2 o 3 personas, más un estudiante ya es un logro, históricamente, como te decía, la empresa tiene diez años y siempre a UNO en recursos humanos, entonces son cosas que apostó la gerencia y se aprobaron, pero no es de la noche a la mañana por más que el precio del cobre esté bueno, los recursos nos se triplican de la noche a la mañana y hay que también generar la necesidad para que los responsables de la compañía, claro, se den cuenta de que tienen que hacerlo”.

**17. Usted me dice que la empresa tiene diez años de antigüedad, ¿que más me puedes contar sobre la historia de la minera?**

**R:** “A ver, la compañía minera Talcuna tiene aproximadamente 9 a 10 años, no cierto, pero como distrito minero, como pertenencias mineras estos tiene 60 a 70 años ya, los mismos dueños sí, es una familia, es una persona y esta mina se ha mantenido en el tiempo porque es un buen mineral, buena roca como le llaman los mineros y ha pasado por muchas historias por supuesto, las historias propias de la minería, o sea la tecnología todo ha cambiado, las calificaciones de las personas que trabajan en minería también, esta es una mina que recibe mucha gente de campo, mucha gente de Marqueza, Talcuna, La Viñita, Vicuña, El Molle, ya, que tienen, que contrastan también con muchos mineros que vienen de Santiago, que muchas veces están cambiando de ciudad, entonces ellos también, hay bastante pluralidad de personas de distintos niveles socio demográficos.

¿Qué te puedo decir de la mina?; esta mina tiene la planta y la mina al lado, en la misma pertenencia, eso es bueno, hay minas que tienen su planta más lejos, aquí está cerca, por lo tanto la organización y por un tema de comunicación es más fácil, están todos acá, no hay grandes distancias, esta es una minera que queda a 45 minutos de La Serena, por lo tanto se valora mucho el tema familiar,

hay muchas personas que ya por un tema geográfico están bastante satisfechos.

Ha ido creciendo en el tiempo, se ven los cambios, se están actualizando cosas, entonces, estamos entrando en buen pie a este nuevo período de mediana minería, eso”.

**18. En la actualidad, ¿Cuántos trabajadores hay en la empresa?**

**R:** “Doscientos treinta y algo aproximadamente, siempre estamos entre los 230 y 250, no creo que cambiemos mucho eso porque independiente que hayan nuevos equipo y todo, se va a mantener en 200 más cincuenta contratistas que siempre hay, siempre estamos trabajando con un universo de trescientas personas en esta faena. Desde que yo llegué siempre ha sido así, otra cosa que me olvidó que es importante la empresa produce concentrado de cobre, que no es el cobre que toda la gente conoce en la tele de color naranja, no, este es otro cobre con otro proceso que finalmente es un concentrado que es una arena negra que se vende a la ENAMI Empresa Nacional de Minería, ese es nuestro principal cliente, la ENAMI”.

**19. ¿Cuál es el sistema de turnos que se maneja en la compañía?**

**R:** “Hay dos turnos, tenemos turnos 5 por 2 y en general todos los administrativos y parte de la operación, cuando hablo de la operación es planta y mina, los mineros y los planteros que le llaman, 5 por 2 lunes a viernes; los lunes de 8 a 5 de la tarde, los viernes de 8 a 4 sábado y domingo de descanso.

Los turnos 4 por 4 son cuatro días trabajados y cuatro días descansados de 12 horas. Los cuatro días trabajados son de 8 de la mañana a 8 de la noche y después de 4 días trabajados, 4 días de descanso y generalmente después entran a 4 días de trabajo nuevamente, y esos entran al turno de la noche que es de 8 de la noche a 8 de la mañana, aquí la organización no para las 24hrs del día la mina está produciendo”.

## **20. ¿Cuál es la función del Comité Paritario?**

**R:** “Bueno, también soy parte del comité paritario está conformado por tres personas elegidos de confianza de la empresa, tres personas elegidas por los propios trabajadores. Patronal que se llama de los trabajadores, yo soy parte de las personas de confianza de la empresa, somos seis personas que participamos del comité, como bien dice el nombre, comité de seguridad, de higiene y seguridad, donde nosotros velamos, nos salimos un poco de nuestros cargos de jefe del departamento de recursos humanos y velo por otro tipo de cosas, otros canales, otras instancias para escuchar a los trabajadores, ver otros problemas y hacerlos ver a la gerencia también. El Comité Paritario se reúne, bueno, bien seguido, pero la verdad es que formalmente los primeros miércoles de cada mes y después hacemos inspecciones, inspeccionamos a los contratistas, inspeccionamos a las áreas de trabajo, somos como, no como, somos un ente internos, que a la vez, da fuerza para que las otras áreas también gestionen y trabajen con seguridad e higiene.

El Presidente es Carlos Díaz, que es jefe de operación mina, Secretario es Francisco Salazar que es dibujante, de la parte de los trabajadores. También tenemos el sindicato, que es otro cuento, tenemos 60 y tantas personas inscritas en el sindicato, estamos con un contrato colectivo n° 2, son cada cuatro años, este es el 2º, estamos en un período ya de que este sindicato, que se creó 5 años aproximadamente, sino 6 y buena relación la verdad, de las 250 hay 70 personas que están inscritas y no, en realidad, bien, son fuerzas que, instancias que están y convivimos de buena manera”.

## **Entrevista I: Análisis de las Respuestas**

De esta entrevista se pudieron identificar tres categorías relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial: **Modelo de Gestión, Fidelización Acciones por la comunidad** y una relacionada con la Comunicación: **Mensaje**.

- 1) **Modelo de Gestión:** El entrevistado sabe que es la Responsabilidad Social Empresarial y asocia este término con un modelo de gestión de la organización y ligándolo principalmente con la producción y rentabilidad que se obtiene al gestionar de manera correcta a todos los stakeholders, considerando también a la comunidad donde se desarrolla la actividad.
- 2) **Fidelización:** El entrevistado reconoce como un beneficio de la RSE en la mediana minería es la Fidelización, entendiendo este término como las distintas “técnicas que se emplean, traducidas en beneficios para los empleados, para atraer y retener a las personas que son más eficaces, y por ello, más rentables para la empresa”.<sup>426</sup> Explica que la RSE le brinda mayor seguridad a los trabajadores, quienes se identifican con la empresa, otorgándole a esta una ventaja competitiva por sobre otras organizaciones con otras de similares características.
- 3) **Acciones por la comunidad:** Por su función y cargo en la organización el entrevistado sabe de las distintas acciones que la empresa realiza. Identifica a la comunidad como una de las áreas de trabajo de la RSE, señalando que ésta debe realizar las gestiones de una organización para aportar a la comunidad declara que deben “dejar una huella” en el lugar en la cual la empresa está inserta, involucrando la preocupación por la comunidad en sus tareas.
- 4) **Mensaje:** El entrevistado relaciona de manera inmediata la información con el mensaje que se entrega, el contenido de éste, expresando que es lo que se quiere informar o entregar a otra persona, organización o grupo. De esta respuesta se puede extraer que el entrevistado por su profesión y rol al interior de la organización maneja qué es la información.

}

---

<sup>426</sup> <http://eleads.es/fidelizacion-empleados/> /Lunes 26 de septiembre, 2011.

**Entrevista II:** Hugo Sanhueza, Subgerente de Administración.

**1.¿Cuál es su nombre y su cargo dentro de la empresa?**

R: “Hugo Sanhueza, subgerente de administración”.

**2.¿Qué entiende usted por el concepto de responsabilidad social empresarial?**

R: “Mira, yo entiendo por responsabilidad social empresarial el involucrar, el considerar a las comunidades tanto internas como externas en todas las decisiones que tiene la empresa, o sea, no solamente evaluar el impacto que tienen nuestras acciones dentro de la empresa, sino tanto internamente en los trabajadores como en las comunidades donde estamos insertos, eso entiendo por la actividad. El impacto me refiero tanto ambiental como económico, como social, etc”.

**3.¿Qué acciones de RSE aplica la empresa Talcuna?**

R: “Actualmente nosotros apadrinamos, se podría decir a la escuela de la comunidad La Viñita que queda como a 20 km de acá, escuela rural que en realidad todos los años hacemos actividades, capacitaciones, hacemos aportes económicos, a veces aportamos mano de obra para hacer reparaciones, en general para la fecha, para el día del minero, para navidad, en septiembre también hacemos actividades en Talcuna ehh apadrinamos el Jardín infantil de Talcuna donde también hacemos similar aportes económicos, capacitaciones y participamos de algunas actividades, los apoyamos en algunas actividades que hacen ellos”.

**4.¿En esta actividad también se involucra a los trabajadores?**

R: “Sí sindicato, trabajadores, gerencias, transversalmente”.

**5.¿Por qué cree usted que las empresas mineras hoy en día deben ser socialmente responsables en sus actividades?**

R: “Por lo que te comentaba antes, ya no es como antes, llegar instalarse, sacar mineral, hacerse rico y dejar la escoba ambientalmente y mandarse a cambiar, o

sea, es toda una comunidad que vive , la comunidad que rodea está directamente relacionada, son trabajadores nuestros, debiera ser equitativo los beneficios de explotar o desarrollar algún negocio en algún sector. Por eso creo, lo que te decía antes hay que involucrar y considerar a la gente, a la comunidad en su conjunto, dentro de las decisiones y las actividades que desarrollamos como empresa, generar un empleo, que la zona se vea beneficiada de las actividades de la empresa. A través de ella”.

**6.¿Cuáles son los principales beneficios que usted cree que la RSE otorga a las empresas, en este caso la mediana minería?**

R: “Nos ayuda también a educar a la gente, ahora no tanto, pero antes había más un mito respecto a la minera, que era una actividad tremendamente dañina y perversa, creo que con esto uno puede comunicar, dar a conocer el trabajo que desarrolla, dar a conocer los altos estándares y las prácticas ambientales que se nos exige para desarrollar este trabajo, entonces un poco para eso, para informar, para conocer el trabajo que hacemos, la certificación con las cuales cumplimos, las prácticas ambientales que estamos obligados a llevar para hacer una actividad no 100% que no tenga ningún impacto, pero si tratamos de minimizar el riesgo y las acciones que estamos haciendo minimizamos el riesgo y el impacto ambiental que generamos en la comunidades donde estamos”.

**7.¿Cuál es la principal barrera para perfeccionar la aplicación de la RSE en las empresas de mediana minería, cuál es la barrera que ustedes han enfrentado para aplicar la RSE?**

R: “En nuestro caso, yo creo que nos falta un plan maestro, nos falta, Como es un tema relativamente nuevo, nadie es experto en el tema, falta más canales formales, un plan de acción más formal y estructurado de cómo hacerlo y canales formales donde saber por dónde podemos dirigir nuestras acciones, nuestros esfuerzos, más que eso”.

**8.¿Cómo considera que es la comunicación al interior de la empresa, cómo funciona o cree que hay problemas en este aspecto?**

**R:** “Yo creo que es incipiente o regular todavía, hemos avanzado algo, hemos trabajado con unas consultoras, pero yo creo que falta, falta mucho por desarrollar y, por lo mismo, no es muy desarrollada, falta de trabajar más”.

**9. ¿Para cree usted qué hicieron la comunicación dentro de la empresa?**

**R:** “Bueno, para transmitir las ideas, los principios, los valores, la misión, la visión de los trabajadores, en el fondo para que todos nosotros sepamos para donde el máximo directivo los dueños de esta de la empresa quieren ir y bajo que valores quieren administrar este negocio, esta compañía y todos nosotros nos empapemos y nos unamos, y motivemos y nosotros motivemos a nuestro grupo de trabajo todos en pos de. De esa forma insertarnos en este trabajo”.

**10. ¿Existen canales de comunicación dentro de la empresa por lo cual ustedes se comuniquen?**

**R:** “Entendiendo canales como no sé un medio impreso, una carta, correo electrónico, email, teléfono”.

**Cara a cara, teléfono.**

**R:** “Todo, emails, diarios murales, aparte participamos en una revista acá mismo “región minera” que se la distribuimos a nuestros trabajadores también, básicamente y reuniones cada cierto tiempo con un grupo de trabajadores que representa a convenios colectivos y a sindicatos, pero te diría que diarios murales, emails”.

**11. ¿Esa revista es suya? ¿O ustedes participan?**

**R:** “No, de todas de todas las mineras, nosotros participamos en ella, entonces ahí plasmamos algunas cosas que queremos transmitir y también hay que transmitir internamente la repartimos a todos los trabajadores”.

**12. Para trabajar de forma interna ¿Cuál canal es el que más se utiliza?**

**R:** “Diario mural, correo electrónico y reuniones esporádicas con representantes de los trabajadores”.

**13. ¿Se logra el objetivo de comunicar con estos canales o creen que necesitan otros canales nuevos para comunicar?**

R: “Yo creo que se logra los objetivos, sin embargo me parece que reforzando podríamos generar más canales de comunicación, INTRANET ponte tú”.

**14. ¿Para qué se comunican con más frecuencia, por ejemplo pueda ser para dar órdenes, para comunicarse, para informar sobre alguna actividad o solamente son cosas para dar órdenes?**

R: “Las tres, básicamente, dar órdenes, también para comunicar alguna actividad, alguna situación especial, nos reunimos todas las semanas en realidad nosotros para ver temas. Hay una reunión de seguridad, analizamos todos los accidentes, todas las acciones, estamos desarrollando un entorno de seguridad, las charlas que cada líder de área da a su grupo, también nos reunimos para ver cosas de coordinación general, actividades, hace poco tuvimos fiesta de navidad, que sé yo, comunicar cosas, noticias de la empresa, inversiones en equipo, seguros que estén con beneficios”.

**15. ¿Y quiénes participan en esas reuniones?**

R: “Principalmente los jefes de aéreas y ellos son los encargados de transmitir a su grupo de trabajo lo que se transmitió en la reunión”.

**16. ¿Y eso se hace por vía email, por mural?**

R: “¿lo de las reuniones?”.

**17. No, no, los jefes de áreas como transmiten a los trabajadores lo que paso en la reunión**

R: “Me imagino que verbalmente. Hacen reuniones ellos y transmiten a su gente, nosotros reforzamos en algunas oportunidades por email la información, en caso que tengamos algún material, algo que enviar”

**18. ¿Es muy difícil poder comunicar algo entre los miembros de la empresa?**

**R:** “No, hace 4 años que tenemos correo electrónico y antes teníamos una sola línea telefónica para toda la faena y era sumamente complicado, ahora yo diría que no están complicados.

**19. ¿La información llega a los receptores sin problemas?**

**R:** “Sí, sí sobre todo en temas que son de interés de ellos, tú te das cuenta al tiro, al otro día ya están acá, el regalo, el beneficio o algo”.

**Entrevista II: Análisis de las Respuestas**

De esta entrevista se pudieron identificar tres categorías relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial: **Preocupación por los Stakeholders**, e **información** y una relacionada con la Comunicación: **Comunicación Descendente**.

**1) Preocupación por los Stakeholders:** El entrevistado tiene claridad sobre este concepto y maneja lo que es la Responsabilidad Social Empresarial, la entiende como la preocupación por todos los involucrados en su gestión. Por su función y cargo dentro de la organización, el entrevistado conoce las distintas acciones que la empresa realiza en este ámbito y las identifica como: apadrinamiento a una escuela, colaboración en mantención en reparaciones, capacitaciones y apadrinamiento a un jardín infantil (todas acciones con la comunidad).

**2) Información:** El entrevistado reconoce la información como el principal beneficio del desarrollo de la RSE en la empresa, señala que gracias a ella se puede transmitir a todos los integrantes de la organización cómo se desarrolla la actividad en este sector productivo, dar a conocer los estándares con los cuales trabajan las distintas acciones y leyes que respetan para funcionar y minimizar el impacto ambiental donde se encuentran.

**1) Comunicación Descendente:** El entrevistado señala que al interior de la organización se utiliza este tipo de comunicación de manera frecuente, para dar órdenes e instrucciones o para comunicar las distintas actividades que se realizan, desde las jefaturas o directivos hacía el resto de los trabajadores de la empresa.

**Entrevista III:** Claudio Vásquez, supervisor de Equipos, Secretario del Sindicato de trabajadores.

**1.¿Me puede decir su nombre y cargo dentro de la empresa?**

**R:** “Mi nombre es Claudio Vásquez Carrasco soy supervisor de equipos, aparte de eso soy secretario del sindicato de la empresa”.

**2.¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?**

**R:** “¿Qué entiendo yo por responsabilidad social empresarial yo?, eh haber, es la, yo pienso que es la preocupación de la empresa por sus trabajadores, tanto en la forma que se desarrollan dentro de la empresa como en su vida social, su vida personal, familiar, todo lo que le afecta al trabajador, todos los beneficios que pueda obtener o sea entregarle al trabajador, todo ese tipo de cosas que existen como para que la empresa beneficios que en el fondo, el trabajador pueda recibir de la empresa, eso es para mí la responsabilidad social de la empresa”.

**3.¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial aplica la empresa Talcuna o no se aplican?**

**R:** “En estos momentos, bueno antiguamente no habían muchas acciones pero últimamente se han venido desarrollando varias que se han armado en conjunto con el sindicato, como son el seguro de salud para los trabajadores, se... por ejemplo la afiliación a la caja de compensación, que antes tampoco podíamos optar a créditos porque la empresa no tenía ningún vínculo, y todas esas cosas se han ido normalizando con la empresa. Lo mismo pasa con el seguro de salud

que ahora a través de un seguro de salud abarca más, ahora el trabajador aporta una mínima cantidad y resto lo entrega la empresa y tiene hartos beneficios en lo que es salud y remedios para la familia, ojala fueran muchos más; como por ejemplo ahora se celebró el día del minero o la caja de navidad de fin de año todas esas cosas que son beneficios y lo van motivando para que sentirse orgulloso de la empresa donde trabaja y la pueda sentir no solamente como herramienta de trabajo sino también integrar al grupo familiar dentro de ella; ojala se fueran desarrollando muchas más cosas, de a poquitito hay que ir trabajando”.

**4.¿Cuáles cree usted que son los principales beneficios que la Responsabilidad Social Empresarial otorga a las empresas, en este caso a la mediana minería?**

R: “Yo creo que, yo pienso que el trabajador se siente mucho más seguro en su ámbito laboral, más confiado dentro de la empresa, se pone más la camiseta con la empresa se identifica con ella. Por ejemplo, en cualquier oportunidad de tener otro trabajo en similares circunstancias a veces unos llegan y se van no más, no dicen ni chao, en cambio así la va a pensar dos veces, son esas cosas que hacen que los trabajadores se queden a veces, no solamente por el hecho de ganar más plata se van a ir a otro lado, sino que a veces los beneficios sociales que le entregan a ellos y su grupo son tan importantes como ganar unas lucas más en otra parte donde no va a tener nada”.

**5.¿Cuál considera usted que es la principal barrera que ha habido para perfeccionar la Responsabilidad Social Empresarial dentro de la empresa?**

R: “La principal barrera, no sé. Yo pienso que podría ser quizás el desconocimiento o el temor del empresario a invertir más en sus trabajadores, podría ser, yo pienso que más es un recelo, porque lo que pasa que antes no daban estos beneficios, la gente llegaba trabajaba y se iba y no había nada, ningún otro vínculo más que el laboral, le pagaban sus sueldo mensual y se iban, pero ahora se ha ido dando todos estos beneficios, de a poco, gracias a los

acuerdos que se han suscrito entre el sindicato y los empresarios, yo pienso que el ambiente laboral ha sido mucho mejor, en realidad no sé porque el empresario antes no podía desarrollar ese tipo de cosas cuando es un mucho mayor beneficio para el empresario; tener una persona trabajando contenta es mucho mejor que tenerla por venir a ganar las lucas nomas e irse pa´ la casa. Entonces, no sé, ojala pensar en bien y pensar que era por ignorancia no más”.

**6.¿Cómo considera usted que funciona la comunicación al interior de la empresa, funciona o hay problemas en este aspecto? La comunicación en general entre trabajadores, con el área administrativa, gerencial, dentro de la empresa.**

R: “Yo pienso que ahora está funcionando bien, sí, como que el trabajador tiene derecho a expresarse, ir a conversar, antes no existía ni siquiera el área de Recursos Humanos, entonces eso trababa más las cosas, porque a veces el jefe de personal te daba una respuesta buena o mala, por lo menos ahora tenemos alguien que da la cara y da respuestas ante cualquier problema que uno tenga. Ha sido lenta de repente, a veces no te atienden, pero ha ido mejorando cada vez mejor”.

**7.¿Para qué cree usted que sirve la comunicación dentro de la empresa?**

R: “La comunicación es esencial dentro la empresa, ya sea para todo tipo, para el desarrollo de las mismas tareas y funciones que uno realiza dentro al empresa, como para todo, sin comunicación no vamos a poder, el jefe no nos va a dar la información de las cosas que hay que realizar”.

**8.Entendiendo los canales de comunicación como las vías por la cual uno se comunica, cómo puede ser el teléfono, el e-mail, diarios murales, ¿usted me podría decir si existen canales de comunicación en la empresa?**

R: “Sí, si existe, tenemos mail, la misma vía oral, teléfono, todo”.

**9.¿Cuáles son los canales de comunicación que más se utilizan dentro de la empresa, los que más usan?**

**R:** “Por ejemplo yo con los trabajadores me comunico en forma personal, tenemos también un diario mural para aplicar información, reuniones. Después con los jefes también en forma personal, oralmente, tenemos reuniones, vía teléfono, cartas”.

**10. ¿Se logra el objetivo de comunicar por estos canales, por ejemplo por el mail, o necesitan otros canales, usted considera que se necesita algo más para comunicarse, por ejemplo, no sé, alguna revista, mejorar los diarios murales, o con lo que tiene está bien?**

**R:** “No sé si una revista es lo que pudiese interesarle tanto, a pesar que hay una revista que es de la. De todas las mineras de acá de la Región, es una revista que es bien buena, interesante, no sé qué otra cosa podría ser, si es una buena información general están los tableros, están los mismo jefes que pueden entregar la información”.

**11. ¿Y, para que se comunican con más frecuencia, para dar órdenes, para comunicarse alguna actividad?**

**R:** “Lo más frecuente son las instrucciones para trabajar, en la mañana que se dan todas las instrucciones para el día, las preparaciones que tenemos que realizar, la adquisición de repuestos”.

**12. ¿Es muy difícil poder comunicar algo entre los miembros de la empresa?**

**R:** “Yo creo que es más difícil comunicarse de área a área, por ejemplo, el área plata y mina están muy relacionadas en todo este sector, pero por ejemplo el área planta está más aislada, está más lejos, y ahí hay que utilizar teléfonos o correos”.

**13. ¿Usted podría decir que la información llega a los receptores sin problema o que hay dificultades para entregar la información?**

**R:** “Sí, en general llega a los receptores sin problemas, si uno se lo propone tiene que llegar cualquier tipo de información”.

### **Entrevista III: Análisis de las Respuestas**

De esta entrevista se pudieron identificar tres categorías relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial: **Acciones por los trabajadores e identificación** y una relacionada con la comunicación: **Comunicación Descendente**.

**1) Acciones por los trabajadores:** El entrevistado entiende por RSE como la preocupación que tiene, o debe tener la empresa por sus trabajadores través de distintos beneficios, tanto en la empresa, como en su vida personal, familiar y social. Señala que todas estas acciones pueden afectar o beneficiar el desarrollo de los trabajadores. Al ser parte del directorio del Sindicato el entrevistado destaca las actuales acciones de RSE para los trabajadores han sido coordinadas en conjunto con el sindicato tales como: seguros, beneficios, créditos.

**2) Identificación:** El entrevistado reconoce como principal beneficio de la RSE en la mediana minería la Identificación, explica que el trabajador se siente más seguro al interior de una empresa que practica la RSE, al respecto señaló que “se pone la camiseta con la empresa”, identificándose con ella. Agregándole un valor a ese empleo por sobre otros, que en mismas condiciones económicas, no entregan estas garantías sociales.

**3) Comunicación Descendente:** De la respuesta del entrevistado se evidencia que en la empresa existe principalmente una comunicación descendente, señala que al interior de la organización se utiliza este tipo de comunicación para entregar las instrucciones diarias y todas las preparaciones necesarias para desempeñar sus labores.

**Entrevista IV:** Roberto Henríquez, laboratorista químico.

**1. ¿Cuál es su nombre y su cargo acá en la empresa?**

R: “Roberto Henríquez, soy laboratorista químico”.

**2. ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?**

R: “Nunca lo he escuchado”.

**3. En base a la comunicación ¿Cómo cree que es la comunicación dentro de la empresa, cómo funciona?**

R: “Desde mi punto de vista, funciona bien. Ya que nos comunicamos por mail o por charla, que todos los días se hacen charlas de 5 minutos en cada área. En la mañana, cuando uno llega se hacen charlas de 5 minutos y ahí se informa de lo que está pasando, de los problemas, de lo que se puede hacer, de lo que no”.

**4. ¿De estas charlas participa como el jefe de área?**

R: “El jefe de área con sus trabajadores, donde lo esencial es la seguridad, se hace una charla de seguridad para ver qué problema pueden tener, que les falta alguna... algún elemento de seguridad, lo que sea guantes...”.

**5. ¿Cuántos años lleva trabajando aquí en la empresa?**

R: “Yo voy para los 14 años”.

**6. ¿Durante los 14 años ha ocupado siempre el mismo cargo?**

R: “Sí”

**7. ¿Durante el tiempo que trabaja, considera que ha habido un cambio significativo en la empresa, ha habido cambios de dueño, de dirección o muchos cambios de jefes?**

R: “Eh, sí ha habido hartos cambios administrativos, que son los que encabezan los, los de la gerencia, cuando yo llegué trabajaban acá, encabezaban los dueños que eran los Molina, el dueño eran Don Hugo Molina, tenía a sus hijos trabajando acá, eh sobrinos, primos me acuerdo también, después se cambió a

otra administración, la mantuvo Don Luis Soubarret, bien conocido, también trajo su gente y así con el tiempo se ha cambiado”.

**8. ¿Han cambiando los dueños?**

R: “No, los dueños no, siempre han sido los Molina, lo que ha ido cambiando es la administración. Hasta llegar a Don Jorge Díaz que está en estos momentos”.

**9. ¿Estos cambios en la administración han significado cambios así como en la empresa, mejoría o retroceso, considera usted?**

R: “Mejoría, mejoría”.

**10. ¿En que ha ido mejorado?**

R: “Nosotros, cuando yo llegué la empresa venía saliendo de una asociación que era con unas personas extranjeras y habían quedado un poco no muy bien o empezando de abajo, los sueldos eran bajos, eh se contrataba gente cada vez por menos plata, hasta que de a poco se fue arreglando y todo ha sido para mejor... yo considero en este momento que está don Jorge Díaz, que es el mejor momento de la empresa, porque igual tuvimos tiempos malos, la crisis del cobre, ahí la pasamos uh, muy mal”.

**11. ¿Ahí se fue mucha gente?**

R: “O sea, quedamos muy pocos y había problemas con las platas, pero eso se fue solucionando de a poco, el que aguantó acá, está bien en este momento, yo me considero que estoy bien para el tiempo que hemos pasado, pasamos lo peor, se pasó y ahora estamos bien con esta administración”.

**12. ¿Considera que con el tiempo han mejorado las condiciones laborales dentro de la empresa?**

R: “Laborales, de seguridad, también se ha mejorado la comunicación entre el trabajador, hay más comunicación con el trabajador. Antes no se veía mucho eso de los convenios, los beneficios de los trabajadores, no se veían mucho, antes éramos nosotros no más y se trabajaba a la antigua, por eso esos

cambios de la administración han sido en beneficio yo creo que del dueño y también de los trabajadores”.

**13. ¿Considera que hay muchas cosas que hacer en el aspecto de la comunicación o en el ambiente laboral, cree que hay todavía tareas pendientes o de la preocupación porque usted me dice que hay mejorías, pero considera que hay temas pendientes con y para los trabajadores?**

R: “No sé, en este momento no se lo podría decir, no se me ocurre”.

**14. ¿En la empresa existen instancias de recreación o distracción, como por ejemplo campeonatos de fútbol?**

R: “Ehh, claro. De hecho hay, de hecho hay, bueno la empresa hasta dónde yo sé, participa en un campeonato de fútbol a nivel de empresa, no sé si todo el año...y con otras empresas claro que van a jugar a la pelota, no sé si todo el año o dos campeonatos o algo así”.

**15. ¿O sea, tienen la instancia de recreación durante el año para que ustedes compartan y todo eso?**

R: “Claro, Aparte nosotros para la fiesta del minero que se hace en agosto, nosotros hacemos un campeonato por área, muy muy bueno, nosotros competimos ahí...”.

#### **Entrevista IV: Análisis de las respuestas**

##### **Responsabilidad Social Empresarial**

En esta entrevista a uno de los funcionarios más antiguos de la empresa (14 años), queda en evidencia el nulo conocimiento que tienen la mayoría de los trabajadores de Talcuna sobre RSE. Ya que al ser consultado que entiende por este concepto responde que “nunca lo he escuchado”.

La respuesta del trabajador entrega una justificación empírica de la necesidad de crear un departamento de organizaciones o al menos la existencia de un periodista en la empresa.

#### **4.4.3 Diagnóstico de Comunicación Interna de la Compañía Minera Talcuna**

Con el análisis de los datos obtenidos en las encuestas, entrevistas documentación de la organización y observación de campo, se elaboró dicho diagnóstico de la comunicación interna de la empresa.

Para hacer un diagnóstico comunicacional, se aplicó una encuesta al 10% del público interno, con representantes de cada estamento de la empresa, entre directivos, administrativos y trabajadores con el fin de obtener resultados fidedignos y representativos. También se realizaron entrevistas a los sujetos que están directamente relacionadas con la gestión en cuestión. En este caso a Hugo Sanguenza; Subgerente Operaciones Minas, Claudio Vásquez; secretario del sindicato de trabajadores de la Compañía y Cristian Brun; Subgerente de Recursos Humanos y Gestión de Personas (también a cargo del área comunicacional).

#### **Situación Actual de la Compañía Minera Talcuna en los ámbitos de Estudios**

- **Comunicación**

De acuerdo al análisis de las categorías identificadas de las encuestas, se observó una confusión entre el público interno sobre los términos “comunicación” e “información”, señalando que se refiere a la emisión o recepción correcta de alguna noticia o dato entre los distintos niveles jerárquicos. También se observa que los encuestados expresaron que manejar esta información al interior de la organización es lo que les permite conocer hacia donde los dirige la empresa. Incluso, hay quienes entienden comunicación como la información que reciben a diario desde los medios de comunicación masiva (televisión, radio, periódicos), es decir, asocian el término con el canal utilizado dentro del proceso de comunicación. Otros relacionan comunicación con “interacción”, entendiendo indirectamente a ésta como una acción

recíproca entre dos o más personas, permitiendo la entrega de mensajes, intercambio de ideas, opiniones, órdenes y actividades, lo que se realiza por medio del lenguaje verbal y corporal para tener una mayor comprensión entre sus pares y superiores.

Para otros comunicación con una de las funciones de la comunicación, la “expresión”, definiéndola como la manera en que se manifiesta o plantea lo que se necesita, en declaraciones de sentimientos y necesidades, compartir vivencias o el simple hecho de saludar.

También están los que consideran a la comunicación como el “mensaje”, debido a que este es el objeto central del proceso de comunicación, expresando indirectamente que para que exista comunicación se necesita un mensaje que transmita alguna idea comprensible entre las personas.

- **Comunicación Interna**

Sobre Comunicación Interna se pudieron identificar dos categorías las de: “interacción e información dentro de la empresa”. La mayoría de los encuestados asocia este concepto con la relación que existe al interior de la empresa, ya sean órdenes e instrucciones que se entregan, las distintas actividades que se llevan a cabo con sus pares y/o superiores o las informaciones; a través de ellas reciben las directrices para llevar a cabo sus funciones y ejecutar con éxito de sus labores; desde el punto de vista operativo, es la comunicación la que pone en funcionamiento la empresa.

En cuanto a la información dentro de la organización, como se señaló anteriormente, es entendida como el traspaso o transmisión de ideas, valores, instrucciones o sugerencias en distintos equipos de trabajo y áreas de la empresa. En concordancia con la calidad de la

comunicación interna, un 68% de los encuestados la considera como regular, mientras que un 27% buena y el 5% dice que es mala.

- **Elementos del proceso comunicativo**

- **Emisor y Receptor:**

La relación que se establece entre superior y subordinado está claramente marcada y es conocida por todo el público interno. Cada trabajador y jefe o directivo sabe con quién comunicarse para realizar las distintas tareas. Los trabajadores, como subordinados demuestran respeto cada vez que se relacionan con sus jefes, pero, muchas veces surgen dificultades en las relaciones entre pares, a causa de la misma ausencia de una orden superior directa y cara a cara.

Una dificultad señalada por muchos y visible dentro de la empresa, es la alta deserción de empleados en las diferentes áreas. Esto implica una constante rotatividad de personal lo que desfavorece al establecimiento de buenas relaciones laborales en las diferentes áreas.

Cabe señalar que, también se han considerado como receptores, tanto de la comunicación interna y externa, los familiares de los trabajadores, ya que indirectamente se ven involucrados e identificados con la gestión de la empresa y comparten la cotidianidad de ésta.

- **Mensajes:**

Referente al ¿para qué se comunican?, en primer lugar, en el ámbito interno se comunican para dar y recibir información, segundo para conversar e intercambiar ideas y luego para dar o recibir órdenes.

Como se mencionó anteriormente, se dan también otras instancias de comunicación, donde los miembros de la empresa pueden conversar y dialogar en un ambiente más distendido; que corresponde a la hora de colación y el trayecto del trabajo a la casa se emiten mensajes

informales con temáticas más personales. Esto se produce, debido a la distancia que existe desde el lugar de trabajo con los hogares de los trabajadores, 45 minutos aproximadamente que recorren todos los días en los buses y mini buses están a cargo de la empresa.

En definitiva, la mayoría de los contenidos de los mensajes que transitan dentro del público interno es con fines productivos: instrucciones, procedimientos y prácticas para la jornada de trabajo y retroalimentación de los trabajadores.

- **Canales de comunicación:**

La acción de comunicación dentro público interno es desarrollada a través de los distintos canales de información que usa la organización.

**.Formales**

Estos son los mayormente utilizados por público interno de la empresa. El teléfono y las radios *Handy*, son las formas más frecuentes de comunicación. Debido a las amplias distancias que existen entre las áreas de trabajo se torna difícil una presencia física permanentemente de parte de quienes dan órdenes. Por ello que, para muchos miembros de la empresa, sólo ésta es la vía por la cual se les entregan la mayor cantidad de informaciones rutinarias.

El canal verbal y la comunicación cara a cara pasan a un segundo plano dentro del quehacer cotidiano, debido a la lejanía, complejidad y riesgos para acceder a algunas instalaciones, además la rotación constante de los directivos de un área a otra, hacen poco común a esta forma de comunicación. Sólo se realizan pocas veces al día y/o semanalmente en reuniones entre los equipos de trabajo para la designación de tareas y para la retroalimentación de los trabajadores, pero estas son inconstantes.

También se realizan juntas entre los jefes y subgerentes de todas las áreas, pero tampoco tienen día y a una hora específica. Un hecho claro es la poca constancia de reuniones que tiene el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, al que difícilmente llegan todos los convocados.

Por otra parte, las cartas y e-mails son otro medio utilizado, pero con menor frecuencia dentro de la empresa; más usualmente en comunicación externa. Estos canales electrónicos son parte de la comunicación entre los propios directivos y de estos con los administrativos, ya que por el desarrollo de su trabajo cuentan con la posibilidad de trabajar con un computador, lo que facilita su uso. Caso contrario a las otras áreas de la empresa, como el taller, la planta y todos aquellos que trabajan en terreno, porque están limitados para acceder a revisar sus correos.

La organización carece de una intranet habilitada y de un sistema webmail institucional que permita entregar a los empleados una casilla personal de correo interno; de esta manera no se favorece el uso de las herramientas electrónicas. La existencia de la página web institucional ([www.talcuna.cl](http://www.talcuna.cl)) sólo tiene finalidades en la comunicación hacia el público exterior.

La empresa no posee medios de comunicación internos, como boletines informativos, revista institucional, radio o canal de TV interno. Los diarios murales están instalados en las distintas áreas de trabajo, pero sus contenidos no son actualizados constantemente y las informaciones no son, muchas veces, las que los empleados requieren. Sólo cuentan con su participación en la revista bimensual “Coquimbo, Región Minera”, medio oficial de la Corporación Minera de Coquimbo (CORMINCO).

### **. Informales**

Una amplia red de información dentro de las organizaciones, que vincula a sus integrantes por medio de la empatía que se genere entre ellos, sin obedecer a estructuras jerárquicas<sup>427</sup>. Debido a las características propias de la empresa minera, sumando a las segmentadas áreas de trabajo, hay dificultades para establecer relaciones interpersonales firmes a nivel organizacional, aunque sí existen a nivel grupal dentro de ésta áreas. Esto influye en la baja generación de “rumores”, que en esta organización no son un factor importante de analizar; las características personales de la mayoría de los trabajadores, mineros y operarios, continúan arraigados a un estilo de trabajo hermético y poco comunicativo.

Durante el trayecto desde sus hogares al lugar de trabajo (y viceversa), se generan instancias de comunicación informal, al igual que durante el horario de colación, donde los mensajes que se entregan escapan de los temas habituales de trabajo o de la organización propiamente tal. Estableciéndose relaciones interpersonales en grupos pequeños: entre pares y jefes sin distinción de su rol o cargo en la empresa, con un carácter íntimo y cordial.

## **Comunicación Organizacional**

### **- Elementos de la comunicación organizacional**

Las formas y modalidades por los cuales interactúan los miembros de la organización están establecidas, principalmente, en redes de información formales, las cuales siguen un patrón jerárquico determinado.

Según expresó la pregunta 4 de la encuesta aplicada: ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de esta empresa para

---

<sup>427</sup> [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicaciones\\_informales.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/comunicaciones_informales.htm) / Viernes 18 de marzo, 2011.

entregar información sobre su funcionamiento? Se observa que la dirección de la comunicación en la organización, se da en los tres niveles de las redes formales. Un 55% de los encuestados señaló que el nivel principal para comunicarse es descendente, 26% horizontal y 16% ascendente.

Aunque esta empresa minera presenta una estructura jerárquicamente marcada, con un organigrama extenso y detallado por áreas y sub-áreas, se observa que, la mayoría de los mensajes van desde los directivos a los trabajadores, por lo tanto, las informaciones que se entregan, fluyen en dirección descendente. Pero, según se infirió de la encuesta, varios de estos contenidos son emitidos en una forma que implique cierta confianza y espontaneidad entre quienes se comunican.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

La pregunta ¿qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial?, entregó un panorama alentador en torno a esta cuestión, de las cuales se interpretaron diversas categorías.

Muchos, entre el público interno, relacionan RSE con acción ética y valores éticos. Las decisiones de las empresas, gobiernos e individuos, como entes sociales que se desarrollan dentro y con la sociedad, no pueden estar separadas de la ética ya que según Aristóteles “son (las acciones) consecuencia de una elección deliberada”.<sup>428</sup>

La mayoría de las respuestas asocian inherentemente la RSE a valores éticos, como la preocupación, consideración, compromiso y responsabilidad, pero no van dirigidos en una misma línea. Esto expresa que, conocen el componente ético del concepto de RSE, probablemente deducido en parte por el propio nombre, pero no es una característica arraigada en la cultura organizacional de la empresa. Más de la mitad de las respuestas obtenidas

---

<sup>428</sup> Ferrater, Mora. (1994). “Diccionario de Filosofía A-D”. Ed. Ariel S.A. España. P. 43.

presentan a la comunidad (como acciones en beneficio de los demás) como la principal área de trabajo de la RSE. Esto se debe a que, es la única forma de actuación de la RSE que realiza la empresa Talcuna.

Otros relacionan la RSE con los beneficios que los trabajadores tienen en la empresa. Es decir, que la organización apoye y considere sus miembros. Esto se relaciona estrechamente con la calidad de vida laboral que es un aspecto que la empresa no desarrolla ampliamente.

Otra de las temáticas más distinguidas en el trabajo de la RSE, es la sustentabilidad y la preocupación por el medio ambiente. Lo que se justifica por la conocida contingencia que hoy tiene el calentamiento global, las regulaciones gubernamentales en materia de energía y los movimientos ecológicos; muchas empresas trabajan por reducir el impacto que generan en la naturaleza y especialmente en su entorno natural, además de incentivar el trabajo limpio de sus procesos productivos e incentivar campañas de reciclaje y reforestación, como forma de retribuir el daño que inevitablemente causan. Es por ello que algunas respuestas estuvieron enfocadas por este lado, aunque la empresa donde trabajan no las practique.

Según datos de las encuestas, el 59% sabe que la Compañía Minera Talcuna realiza acciones de RSE, pero no todos saben cómo lo hace; esto se debe a que las actividades que la empresa efectúa no incluyen la participación de sus trabajadores. Estas acciones son para/con las comunidades cercanas a la mina y sus instalaciones, Marquesa y Nueva Talcuna donde apoyan a los niños y colegios de estas localidades, además de realizar con ellos actividades navideñas.

Es considerable que el 92% de los encuestados creen que la RSE es importante en la minería, mientras que cerca del 10% no responde a esta pregunta. Dentro de las respuestas que esgrimen están los beneficios para el medio ambiente y la disminución en el impacto ambiental, hacen énfasis en ser “buenos vecinos” con las comunidades aledañas, para darle tranquilidad a

estas sobre el trabajo que se lleva a cabo en la zona y las repercusiones que la actividad minera pudiera generar en el lugar. Agregan que las empresas mineras, poseen el capital económico para realizar acciones y que estas actividades también pueden mejorar la imagen de la empresa.

Frente a la pregunta ¿dónde cree usted que las empresas deben realizar sus acciones de RSE?, es relevante que el 55% prefería que se realizaran con la comunidad, un 22% en el medioambiente, un 19% con el público interno y un 4% no responde. Esto deja en claro que los encuestados consideran que la RSE se relaciona principalmente con la comunidad y el medio ambiente. Sin embargo, los miembros al interior de ésta también tienen la inquietud de ser ellos los beneficiarios de las distintas acciones de RSE.

Un 86% quiere informarse más sobre RSE, mientras que el 9% señaló que no le interesa. Hay quienes prefieren mantenerse al margen y continuar cotidianamente con su trabajo, lo que reafirma las características herméticas de la personalidad minera. Expresan que, informarse más sobre la RSE les permitiría aprender y aplicar dichos conocimientos, ya que es algo interesante que involucra a todos los trabajadores dentro de la organización, permite entregar más a la comunidad y mejorar la relación con ésta, aumentar la conciencia y ayuda social. También dicen que el mayor conocimiento de RSE puede contribuir con la convivencia de la empresa con su entorno inmediato.

En cuanto a la forma en que le gustaría recibir esta información, se señaló que las charlas, con un 25%, era la modalidad que más les interesaba; con 17%, quedaron las capacitaciones; con 8% los talleres; con 22% la revista institucional y un 14% prefiere boletín informativo. Sin embargo, los medios informativos orales e inductivos son los predilectos, en cambio, los medios escritos quedan en un segundo lugar, con menor adhesión. Respecto a la frecuencia de la entrega de información, un 50% prefiere una vez al mes.

Además, un 82% de los encuestados quiere participar en acciones de RSE, por lo que el nivel participativo es potencialmente alto. A la mayoría de los

encuestados les gustaría involucrarse en un voluntariado corporativo (31%) o en actividades a favor del medio ambiente (30%).

### **Resultados y conclusiones del diagnóstico**

Los resultados obtenidos a través de las encuestas, fueron útiles para comprender el escenario comunicacional y conocimiento de RSE en el público interno de la Compañía Minera Talcuna. La información de las entrevistas y las observaciones de campo realizadas, para obtener un acercamiento más preciso de la situación actual de la empresa, se compararon y complementaron.

Del análisis se concluyó lo siguiente:

- La empresa carece de un plan de comunicaciones, por lo que requiere uno, al ser una herramienta fundamental para toda organización, debido a que la comunicación es un instrumento estratégico que opera sobre la realidad y el futuro de las organizaciones.
- Es necesario que la Compañía instale en su operatividad y organigrama un Departamento de Comunicaciones que les permita desplegar, de forma continua y coordinada, estrategias de comunicación interna y externa. La inexistencia de este departamento, repercute en que tampoco hay profesionales del área de la comunicación en la empresa. Al no tener un periodista encargado de la comunicación, no se puede establecer un proceso comunicativo fluido, lo que desfavorece la comunicación interna y externa de la organización. A la vez esto, impide facilitar instancias, canales, soportes y redes comunicacionales, cuyos mensajes tengan como contenido la RSE.
- La información al interior de la organización debe ser clara, entregada de forma oportuna y por los canales correctos, para que se logren los objetivos fijados en las distintas áreas y niveles jerárquicos de la organización.
- El uso incorrecto de canales y medios oficiales de comunicación, impide el envío de mensajes de forma expedita y constante. Actualmente éstos no

siempre llegan a los trabajadores impidiendo un proceso óptimo de retroalimentación.

- Existe una necesidad del público interno de informarse sobre las acciones de la empresa, ya que ellos están directamente involucrados.
- Dentro de la empresa, hay una alta rotación de empleados, esto perjudica al clima laboral, la comunicación y las relaciones interpersonales en la organización porque ingresan nuevos trabajadores que desconocen el funcionamiento de ésta en la organización.
- La empresa carece de lugares físicos para el esparcimiento del público interno y donde se puedan llevar a cabo reuniones y encuentros, lo que imposibilita el vínculo entre el público interno y las relaciones interpersonales.
- Dentro del público interno, especialmente entre pares existe una comunicación horizontal, pero a la hora de enviar mensajes como órdenes o instrucciones, se evidencian las diferencias jerárquicas imperando una comunicación descendente.
- La empresa posee un sitio web, sin embargo el uso de esta herramienta comunicativa no es potenciada. El webmail se encuentra en “construcción”, al igual que distintos vínculos, desaprovechando la página web como medio de comunicación.
- Carecen de instancias comunicativas para que el público interno se involucre con su cultura organizacional y así, los trabajadores y directivos se empoderen de los mismos valores y trabajen por un objetivo común.
- Hay una baja participación en temas referentes a la propia organización. El caso más relevante es que los miembros del Comité Paritario de Higiene y Seguridad no asisten a las reuniones fijadas con anterioridad.
- Los encuestados evidencian interés en el tema de RSE, así como también les gustaría ser partícipes de ésta.



## capítulo 5

Propuesta de comunicación y RSE



## 5.1 PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA COMPAÑÍA MINERA TALCUNA

### 5.1.1 PRESENTACIÓN DEL PLAN

El presente trabajo es un plan comunicacional interna que pretende dar a conocer el concepto de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** e implementar sus acciones en el **público interno** de la Compañía Minera Talcuna (CMT) en el plazo de un año.

En la región de Coquimbo, son 17 las faenas mineras medianas operativas, las que en términos numéricos de PIB (Producto Interno Bruto), empleo y exportaciones representan el sustento de la económica regional<sup>429</sup>. Muchas de ellas son exponentes del espíritu empresarial a través de su tradición y emprendimiento minero desde el siglo pasado. Pero, aún no son eficientes en el ámbito de la RSE o no han desarrollado una estrategia clara en esta materia; son pocas las que cuentan con un departamento o encargado de comunicaciones, lo que implica falencias en el trabajo comunicacional, principalmente interno.

“A raíz del accidente de la mina San José la minería chilena cambió. Todo Chile hoy se da cuenta que hacer minería no es un negocio común y corriente, ya que hay vidas en juego, pero en mediana y pequeña minería queda mucho por hacer”.<sup>430</sup>

La RSE es un concepto que ha ido incorporando, cada vez más, distintas variables acordes a los cambios a nivel global. Además, va exigiendo que se tomen en consideración nuevas áreas, orientadas a una mirada más integral de la empresa.

---

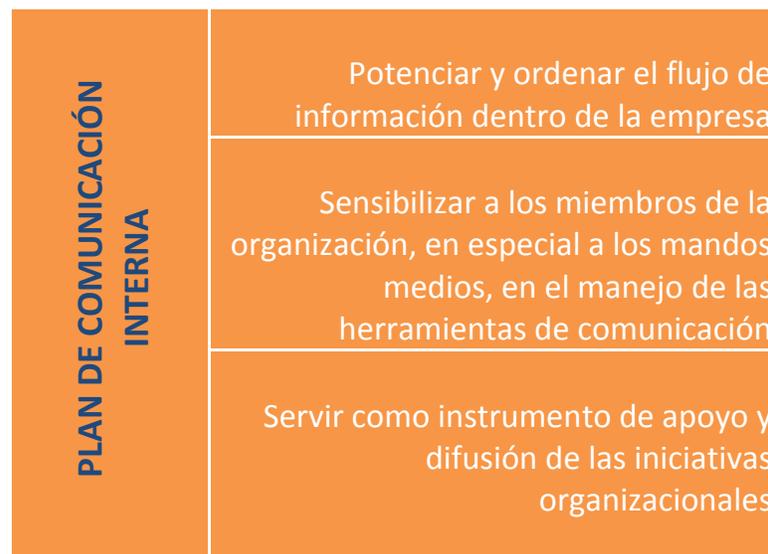
<sup>429</sup> <http://www.aminera.com/historico/54-contenido/35052-en-la-region-de-coquimbo-falta-capital-humano-y-empresas-colaboradoras-para-la-mineria.html> martes 6 de septiembre, 2011

<sup>430</sup> Ibid martes 6 de septiembre, 2011

En base al marco teórico, se pudo concluir que hablar de **RSE se refiere a que las organizaciones asumen, como propias, compromisos éticos y prácticas que comienzan donde termina la responsabilidad legal, orientando todo su accionar al bien común y teniendo como finalidad el desarrollo humano y el mejoramiento la calidad de vida laboral.** La forma de gestión que entrega la RSE necesita del compromiso imprescindible y constante de los altos directivos de la compañía, de la participación de toda la empresa y de la ejecución por parte del departamento de comunicaciones.

### 1.JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

“Un plan de comunicación interna tiene que regir las relaciones jerárquicas en la empresa, debe ser como un traje a la medida, es decir, debe comprender la radiografía, diagnóstico, recetas, medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación”<sup>431</sup>.



Cuadro n°9. Elaboración propia, alumnos tesistas.<sup>432</sup>

<sup>431</sup> Martín Fernando (1999). “Comunicación Empresarial e Institucional”. Ed. Universitaria S.A. España. P. 61

<sup>432</sup> Basdo en: Ongallo Carlos (2007). “Manual de Comunicación”. Librería-Editorial Dykinson, España. P. 212

El plan comunicacional, como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito comunicacional o institucional, permitirá que la CMT incorpore y aplique la RSE en una segunda área de sus stakeholders: los trabajadores; ya que sólo se ha desarrollado socialmente responsable en el aspecto comunitario.

El desconocimiento sobre RSE, dado a conocer en la aplicación de las herramientas de recolección de datos, la falta de un departamento de comunicaciones y la carencia de un plan de comunicación interna, pusieron de manifiesto la posibilidad de crear el presente proyecto.

De esta manera, la necesidad de avanzar en el proceso de adopción de la RSE al interior CMT, se convirtió en una tarea urgente, que requiere de instrumentos que faciliten este proceso de manera gradual y ajustada a las posibilidades y características de la empresa.

Se eligió establecer a los trabajadores, no sólo como los receptores del plan, sino también como los beneficiarios de éste, debido a lo alejado que están del concepto e implementación de la RSE. “La calidad de vida de los trabajadores hoy juega un rol fundamental en el éxito de la gestión organizacional. La persona está en el centro de la estrategia ya que son las personas quienes desarrollan la RSE”<sup>433</sup>, por eso es necesario partir desde y con ellos. Considerando, además el poco involucramiento de los trabajadores de las empresas del sector mediano de la minería en la región de Coquimbo en materias de RSE, quienes, por lo visible, se focalizan principalmente en acciones con el medio ambiente y la comunidad.

Este plan de comunicación interna está orientado según la declaración estratégica de la CMT (misión, visión, principios y lineamientos).

---

<sup>433</sup> <http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=44&que-es-la-RSE.htm> 2 de septiembre, 2011

## Beneficios de organizaciones que incorporen prácticas de RSE en su público interno



Diagrama n°18. Elaboración propia, alumnos tesistas

### 2.METAS Y OBJETIVOS

- **Meta Comunicacional:** entregar el conocimiento necesario sobre RSE al público interno de la CMT, en el plazo de un año.
- **Meta Organizacional:** mejorar los procesos de comunicación interna y provocar un cambio en la cultura organizacional de la empresa, a largo plazo.

Estos propósitos están basados en la fórmula IACE de John. Marston (investigación- acción- comunicación- evaluación), al igual que los objetivos establecidos para esta tesis..

#### ■ **Objetivo General:**

Crear un clima organizacional que incorpore el conocimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial entre el público interno de la Compañía Minera Talcuna y generar una política de RSE, mejorando los procesos de

comunicación interna acorde a las necesidades que presentan los miembros de la empresa.

■ **Objetivos Específicos:**

1. Informar, difundir y sensibilizar al público interno sobre el plan de comunicación interna en RSE.
2. Formar a los líderes de opinión quienes, posteriormente, entregarán sus conocimientos al resto de la empresa.
3. Implementar acciones de RSE, por medio de actividades y buenas prácticas que refuercen su concepto y lo ejecuten.
4. Evaluar el despliegue del plan entre el público interno, estableciendo canales formales de retroalimentación.
5. Publicar los resultados del plan y sus evaluaciones a los stakeholders, con el fin de intercambiar experiencias.

### 3.RECEPTORES DEL PLAN



Se ha estado consciente de las diferentes expectativas, necesidades, grados de compromiso y niveles socioeducativos presentes entre el público interno de la CMT. Es por ello que, la operatividad y las acciones que se van a llevar a cabo, están elaboradas según las características de los miembros de la empresa.

Para una buena y eficiente aplicación del presente proyecto y sus acciones, se hará una **segmentación del público interno** de la siguiente forma:

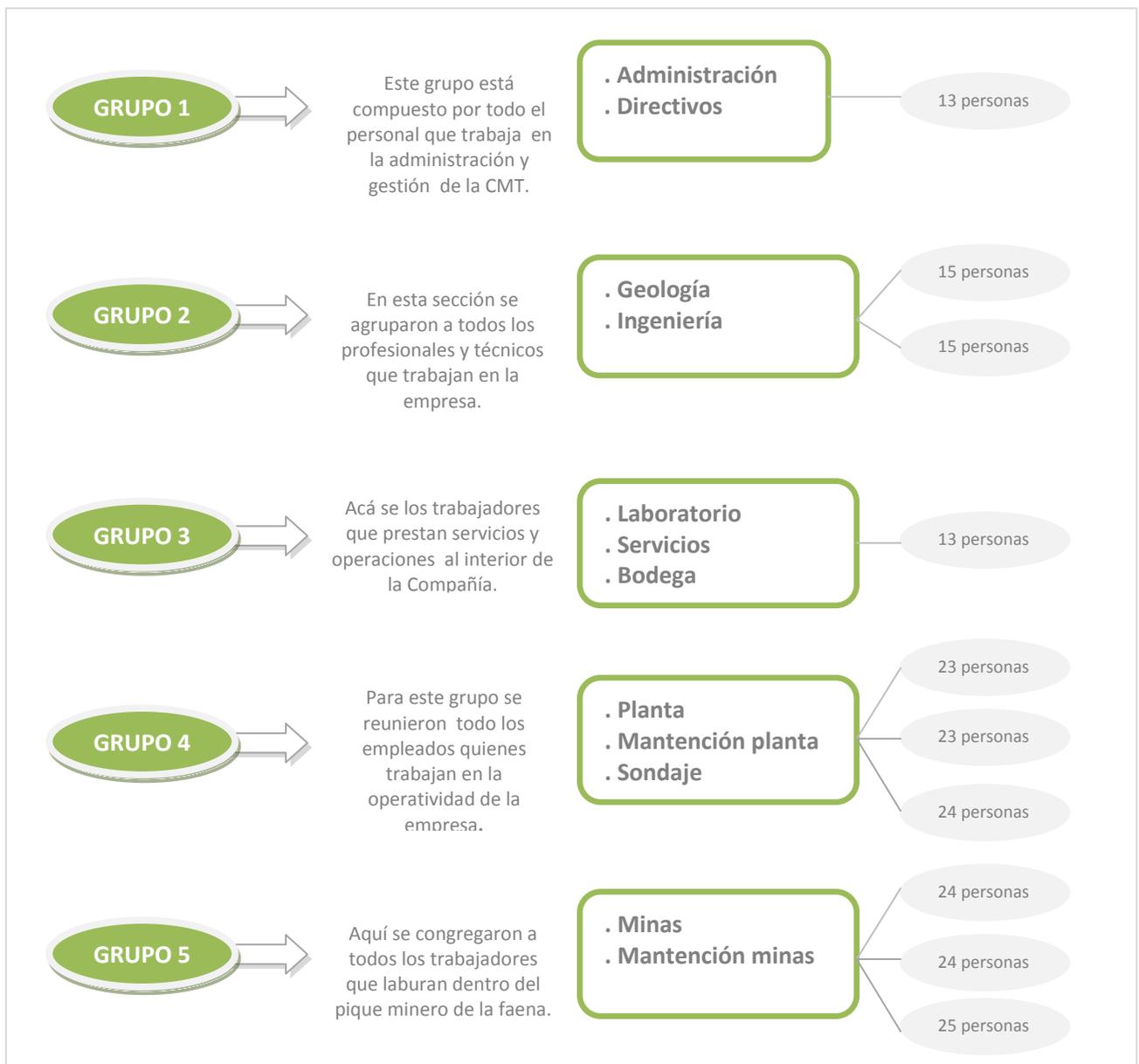


Diagrama n°19. Elaboración propia, alumnos tesistas

Esta segmentación se fundamentó teóricamente en la teoría general de sistemas, según lo señalado en el marco teórico de esta investigación, deduciendo que la CMT, como un sistema abierto, está compuesto de subsistemas, quienes trabajan en equipo por el cumplimiento de una misma

meta. Dicha agrupación se realizó en base a la similitud y la afinidad entre áreas de trabajo de la empresa, con el objetivo de facilitar la implementación de las acciones del plan comunicacional al interior de la CMT.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Esta información está basada según lo expuesto textualmente en las entrevistas aplicadas, sitio web y material corporativo actualizado de la CMT.



Logo n° 2. Logo Compañía Minera Talcuna

##### **■ Descripción de la empresa**

La Compañía Minera Talcuna (CMT), es una empresa de la mediana minería en la región de Coquimbo, zona que es reconocida por ser uno de los distritos mineralógicos más atractivos del país, especialmente en la extracción de cobre, sulfato de cobre y oro. Posee más de 60 años de tradición e historia y tiene como principal objetivo de desarrollo, el reconocimiento, exploración, medición y explotación de sus recursos mineros, llegando a tener más de 36.300 hectáreas de propiedad minera, buscando un aumento permanente y creciente del valor corporativo. Actualmente procesa 42.000 ton/mes de mineral, proveniente en su totalidad de los yacimientos de su propiedad, con una producción de concentrado de cobre de aproximadamente 1.200 ton/mes (con una ley de 24% de cobre) y de 480 grs./ton de plata.

Está ubicada en el Distrito Minero de Talcuna, a 50 kms. al este de la ciudad de La Serena, en las cercanías (a 15 kms.) de la localidad de Marquesa; sobre 700 mts. del nivel del mar, teniendo como acceso principal la Ruta D-41. La oficina central de la compañía se encuentra en Santiago, capital de Chile. Asimismo, posee oficinas administrativas en la ciudad de La Serena y en su faena productiva, en Talcuna.

La CMT es 100% propietaria de la totalidad de los yacimientos, así como también de los activos de la planta procesadora de minerales. Su producto

final, concentrado de cobre, es entregado y vendido a Empresa Nacional de Minería (ENAMI), institución del Estado creada para el fomento de la pequeña y mediana minería de Chile.

La forma de extracción de mineral se realiza a través de la explotación subterránea, utilizando principalmente el método minero basado en el banqueo subniveles o *sub level stoping*<sup>434</sup> y *room and pillar*<sup>435</sup>. El mineral es extraído desde las minas subterráneas: Coca Cola 1, Coca Cola 2 y San Antonio, todas ellas ubicadas en el cerro Tambor.

Sus áreas de trabajo actualmente son: administración, mina, planta, mantención mina, mantención planta, geología y muestreo, ingeniería planta, laboratorio, ingeniería mina, servicios generales, prevención de riegos, sondaje y bodega.

El equipo directivo de Minera Talcuna está compuesto por el Presidente de la Compañía, el Gerente General, el Gerente de Finanzas, el Gerente General de Operaciones y el Jefe de Geología de Desarrollo. Además de un grupo de profesionales externos de alto nivel y especialistas en materia de geología y minera. Cuenta con una dotación de 250 trabajadores, residentes principalmente de las ciudades de La Serena y Coquimbo y en las localidades vecinas de La Viñita, Vicuña y Nueva Talcuna.

## ■ Misión

“Ser una empresa minera rentable y sustentable en el tiempo, asegurando a sus trabajadores una fuente laboral estable, que les permita un **desarrollo personal y profesional**, con estándares superiores de seguridad, **responsable** con el medio ambiente y la comunidad”.<sup>436</sup>

---

<sup>434</sup> Método de minado en que el mineral se explota desde diferentes niveles de trabajo (tajos), desde un extremo del tajo hacia el otro

<sup>435</sup> Método de explotación de mineral con pilares que actúan como soporte de techo con el fin de mantener la estabilidad del yacimiento.

<sup>436</sup> Material Corporativo, “Talcuna 2010”

## ■ **Visión**

“Ser la empresa **líder de la mediana minería de la Región de Coquimbo** en productividad y rentabilidad.

Ser una empresa **responsable** con el medioambiente, la comunidad, sus **trabajadores** y colaboradores y tener cero accidentabilidad en sus operaciones”.<sup>437</sup>

## ■ **Principios de la empresa**<sup>438</sup>:

### ■ **TRABAJO EN EQUIPO**

Creemos firmemente en nuestras capacidades para lograr los objetivos trazados a través del trabajo colectivo.

### ■ **LIDERAZGO**

Creemos y nos esforzamos en lograr el liderazgo de Talcuna en la región, asumiendo, posiciones de liderazgo en nuestras acciones a diario.

### ■ **COMPROMISO**

Estamos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y con lograr la excelencia en nuestro trabajo, de manera individual y colectiva.

### ■ **ORGANIZACIÓN**

Creemos en el trabajo en equipo como la base para lograr nuestros objetivos.

### ■ **CREDIBILIDAD**

Queremos ser una empresa creíble para nuestros accionistas, empleados, proveedores, autoridades y comunidad.

### ■ **RESPONSABILIDAD**

Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones a diario en nuestra empresa, con nuestra comunidad y con el medio ambiente.

---

<sup>437</sup> Ibid

<sup>438</sup> Ibid

- **FLEXIBILIDAD**

Creemos que la flexibilidad es la mejor oportunidad que tenemos para transformarnos en una empresa sustentable en el tiempo.

- **Fundamentos estratégicos de la empresa<sup>439</sup>:**

- **Buscamos rentabilidad y sustentabilidad para nuestros accionistas.**

El objetivo de este fundamento es la creación de valor para la compañía y sus accionistas, orientando a las operaciones e inversiones para lograr una rentabilidad superior para los accionistas en el mediano y largo plazo.

- **Considerar la seguridad como un elemento indispensable y fundamental.**

Todos los operadores, inversiones y proyectos incorporan de manera transversal una política de seguridad, cuya base estratégica es el cuidado de cada uno de los trabajadores y de los recursos físicos y materiales de la empresa. Como objetivo final se busca un ambiente de trabajo libre de accidentes laborales.

- **Respetar el medio ambiente y entorno en el cual se desarrolla Minera Talcuna.**

Todas las actividades, proyectos e inversiones emprendidas se realizan respetando el medio ambiente, minimizando su impacto en el entorno y asegurando el crecimiento en una forma sustentable.

- **Compromiso con el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.**

En Minera Talcuna se participa en el desarrollo y crecimiento de los trabajadores, a través de un plan de capacitaciones y mejora continua, encargado de potenciar sus capacidades y habilidades.

Además, se preocupan de generar instancias para que los trabajadores puedan aportar con sus conocimientos y experiencia al

---

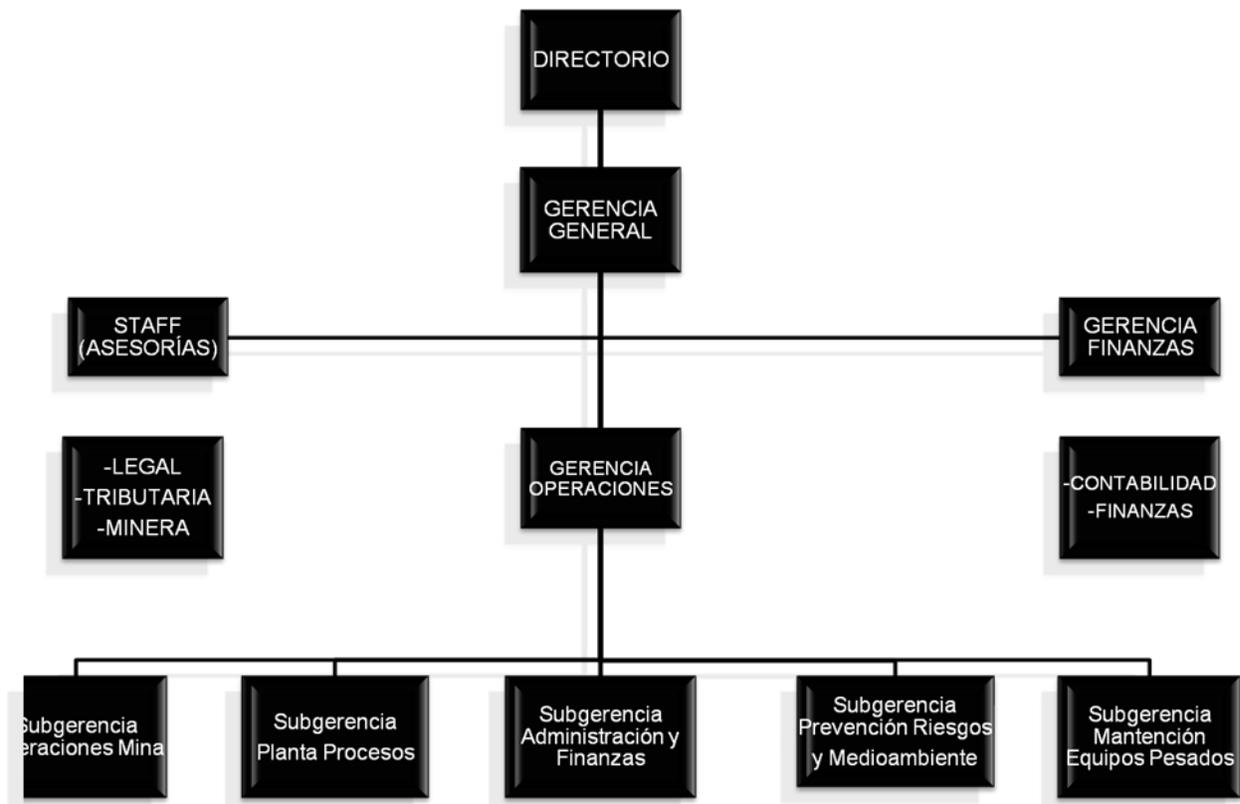
<sup>439</sup> Ibid

crecimiento y sustentabilidad de cada uno de sus proyectos como minera.

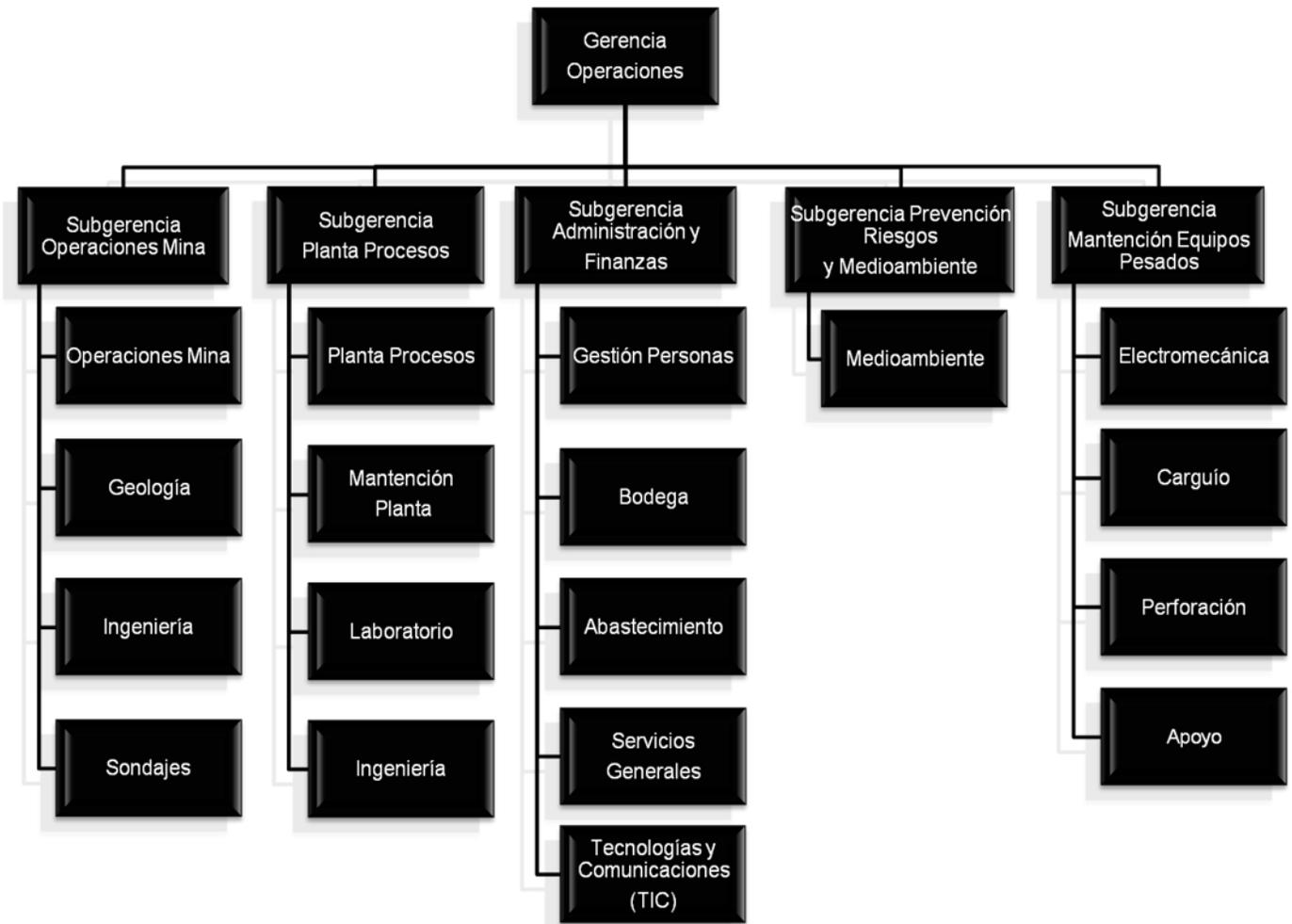
- **Comprometen la responsabilidad social empresarial en cada uno de sus nuevas actividades.**

Dentro de la organización se ha asumido una política de buena vecindad, al considerar como parte fundamental accionar la cooperación en integración con las comunidades de La Viñita, Nueva Talcuna y Marquesa.

### ■ Organigrama 2011 Compañía Minera Talcuna



Organigrama N° 1. Material corporativo "Talcuna 2010"  
Continúa página siguiente



## 5.FODA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y RSE EN LA CMT

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad dentro de las áreas de trabajo</li> <li>• Existe alto grado de interés del público interno por la RSE</li> <li>• Hay sujetos capaces y con conocimiento sobre RSE</li> <li>• En RSE, realizan algunas acciones en beneficio de las comunidades cercanas</li> <li>• Tienen vínculo colaborativo con instituciones académicas</li> <li>• Existe confianza entre subordinados y superiores directos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de canales formales de comunicación interna</li> <li>• Ausencia de un profesional de las comunicaciones</li> <li>• Pocas relaciones entre las distintas áreas de trabajo de la empresa</li> <li>• Falta de información sobre y para los trabajadores</li> <li>• Baja operatividad de estrategias de RSE al interior de la empresa</li> <li>• Falta de comunicación interpersonal</li> <li>• No hay un aprovechamiento óptimo de las herramientas tecnológicas</li> </ul>
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación interna de la organización, a través de un plan</li> <li>• Implementar la RSE en la empresa, con su público interno</li> <li>• Posicionarse comunicacionalmente como empresa modelo dentro de la mediana minera regional</li> <li>• Aumentar la reputación de la empresa con sus stakeholders</li> <li>• Disponer de un periodista institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perder la posibilidad de destacarse , en RSE, entre la industria de la mediana minera regional</li> <li>• No hay un involucramiento declarado en los aspectos contingentes de la RSE actual</li> <li>• Según el perfil de trabajador, podría haber una resistencia al cambio, sobre todo en el personal más antiguo</li> <li>• La amplia territorialidad, dispersa la comunicación al interior de la compañía</li> </ul>

Cuadro n°10. Elaboración propia, alumnos tesistas

## 6.PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Según las características de la empresa y sus trabajadores, se elaboró un conjunto de acciones estratégicamente programadas, divididas en cinco fases de trabajo y basadas en el modelo de comunicación de “tuba” de W. Schramm. Se eligió a líderes “líderes de opinión”, por sus capacidades comunicacionales, cargo y profesión; el Subgerente de Operaciones Hugo Sanhueza, el encargado de Gestión de Personas y RR.HH. Cristian Brun y el encargado del nuevo Departamento de Comunicaciones de la CMT.

Ellos tendrán un mayor nivel de formación en materia de RSE y serán quienes, dentro del proceso comunicativo, recibirán una gran cantidad de mensajes, que en una empresa minera pueden llegar a ser variados e indeterminables para los

receptores; estos mensajes muchas veces se pueden ver condicionados y expuestos a no ser recibidos correctamente por las características socioeducativas de los trabajadores, las distantes instalaciones de la empresa y la falta de redes de información expeditas. Luego, estos líderes de opinión, serán quienes transmitirán los contenidos adecuadamente al resto del público interno, considerados como receptores finales. De esta manera, los líderes de opinión serán mediadores entre la fuente de información y los receptores finales, que en este caso, serán todos los trabajadores de la Compañía Minera Talcahuano.

Este modelo cuenta con una etapa fundamental dentro de todo proceso comunicativo: la retroalimentación. Esto permitiría a la empresa y a sus encargados, una vez finalizada la aplicación del plan de comunicación, ser perceptores de una nueva información, es decir, respuestas, reflexiones, acotaciones, comentarios y reclamos que contraerá el desarrollo del plan.

#### ■ IDENTIDAD DEL PLAN

El desarrollo de este plan comunicacional tendrá la incorporación, en todo su desarrollo, de una imagen, la cual fue creada especialmente



Logo n° 2. Elaboración propia, alumnos tesistas

para dicho fin por los alumnos tesistas. Cuenta con elementos visuales fáciles de reconocer y leer, los que son identificativos del trabajador minero. Sus colores, asociados a la naturaleza refuerzan el concepto de “responsabilidad social”; representan una visibilidad alegre, llamativa, dentro de la misma línea del logo de la empresa, con el cual se complementa adecuadamente. Está relacionado con el trabajador minero y la acción, a través de la fecha en manos del hombre. Su nombre “Construyamos RSE en el Trabajo”, aluden específicamente al objetivo del plan comunicacional, el que involucra directamente a los trabajadores mineros en las acciones de RSE. Este logo

será el sello distintivo en todo el material corporativo que se produzca para el plan (papelería y material pop, obsequios, etc).

## 7.FASES DEL PLAN

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>FASE 1</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b> En esta etapa se pretende sensibilizar al público interno de la CMT, a través de la difusión de la RSE, del plan y de sus acciones programadas, para que se distingan y se empoderen de la importancia de esta nueva forma de gestionar en las empresas y comprendan integren el valor de su concepto.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Iniciar el cambio del clima organizacional y el compromiso de todos los actores implicados en el desarrollo este proyecto.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>FASE 2</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORMACIÓN</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b> En esta fase se aplicará el modelo de comunicación de Schcramm. Será una etapa dirigida solo a dichos sujetos y no involucrará al resto de la Compañía, quienes seguirán en la etapa anteriormente señalada.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Instruir a los “líderes de opinión”, sobre el concepto, áreas, ventajas, desventajas, actores involucrados y acciones de RSE en las organizaciones.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>FASE 3</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>IMPLEMENTACIÓN</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b> En esta parte del plan se llevaran a cabo las acciones y las respectivas actividades, elaboradas estratégicamente según su contexto.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Ejecutar las acciones y actividades de RSE en el público interno de la CMT, reforzando los conocimientos adquiridos.</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>FASE 4</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>EVALUACIÓN</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b> Esta etapa será parte de la finalización del plan. Se aplicarán herramientas evaluativas entre los miembros de la empresa y sus resultados serán dados a conocer a los directivos.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Obtener una apreciación clara y verídica sobre la aplicación del plan dentro de la CMT para concluir y reflexionar sobre el mismo.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>FASE 5</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PUBLICACIÓN</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN</b> En esta fase se pretenderá difundir los resultados de la aplicación del plan entre clientes, proveedores, gobierno, y en especial, con sus empresas pares dentro de la región. Resulta relevante elevar los estándares sobre RSE a nivel regional y nacional, compartiendo experiencias y sumando a una mayor cantidad de organizaciones las buenas prácticas aplicadas.</p> <p><b>OBJETIVO</b> Compartir, organizacional y externamente, las buenas prácticas entregadas por la aplicación del plan de comunicación interna de la CMT.</p>

Cuadro n° 11. Fases de trabajo del plan. Elaboración propia, alumnos tesistas

## 8.ACCIONES DE PLAN

De acuerdo al diagnóstico, se diseñó este plan de acción, cuyas Estas actividades podrán servir para reforzar más de un línea estratégica. considerando cuatro parámetros en forma conjunta:

- Los interlocutores de la comunicación:  
emisor y receptor → ¿Quiénes?
- Los canales de comunicación:  
tipo y frecuencia de uso → ¿Cómo?
- Contenido y acción programadas → ¿Qué?
- Contexto: lugar y momento → ¿Dónde?
- ¿Cuándo?  
(Carta Gantt)

Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para mejorar la RSE en la Compañía Minera Talcuna Región de Coquimbo	
Objetivo	Actividad
<b>FASE 1</b>	<b>INFORMATIVA</b>
<b>1.1 Lanzamiento de plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evento de lanzamiento del plan comunicacional “<b>Construyamos RSE en el trabajo</b>”. Para esto se organizará una actividad en el espacio deportivo de de la localidad más cercana a la faena, Marqueza. Se hará un partido de fútbol entre trabajadores y directivos de la empresa, con el fin de dar marcha a una nueva forma de relacionarse entre el público interno. En dicha ocasión tendrán que asistir la mayoría de los miembros de la empresa. Se realizará, preferentemente, un día viernes en la tarde para interrumpir mínimamente las labores cotidianas. Además, se premiará la sana competencia y habrán instancias para que todos compartan (coctel corporativo)</li> </ul>
<b>1.2 Aumentar niveles de información sobre RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Boletines informativos semestrales:</b> El contenido de esta herramienta informativa estará basado en 3 ideas fuerzas:</li> </ul>

1. La Responsabilidad Social Empresarial es una acción que contribuye al bienestar de los trabajadores
2. Las empresas que actúan socialmente responsables con sus trabajadores, mejoran las relaciones entre el público interno
3. Una eficiente aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, beneficia a la comunicación dentro de la organización

La elaboración estará a cargo del nuevo departamento de comunicaciones de la CMT y será apoyada por el área de RR.HH.

Sus contenidos darán a conocer la RSE a través del género periodístico informativo en un lenguaje coloquial, para que sea un formato sea amable y cercano al receptor: el público interno.

La diagramación y diseño deberá ser atractiva: a color para llamar la atención del receptor, con recuadros informativos y fotografías. Convendrá incorporar el logo de la Compañía y el del plan comunicacional, utilizando dichos colores.

Esta publicación informativa tendrá una extensión de, al menos, cinco hojas y una frecuencia semestral y será repartida a todo el personal de la CMT (un ejemplar); además se dispondrá de una cantidad extra en la sala de recepción de la administración para otros interesados.

### ■ **Infografías sobre RSE**

Se elaborarán estas informaciones para hacer más atractiva la publicación de los contenidos. Por ser conceptos nuevos los que se están dando a conocer, es imprescindible que se entreguen en un formato que llame la atención e interés de todos los miembros de la Compañía.

La confección de este material estará a cargo del futuro departamento de comunicaciones de la empresa y será distribuido en todos los paneles y diarios murales presentes en las instalaciones de la faena. Esta acción deberá ser constante en el tiempo y su actualización será una vez al mes, cuyos contenidos serán determinados por la contingencia de la RSE en la minería del país.

### ■ **Charlas informativas**

Esta será una modalidad informativa más interactiva y presencial para el envío de mensajes sobre RSE a los miembros de la CMT. Su gestión estará a cargo de encargado de RR.HH. y Comunicaciones (el que será implementado) de la empresa y el jefe de turnos para coordinar correctamente los horarios de los asistentes.

Para la gestión de éstas, se recomienda establecer una alianza estratégica con una importante empresa de RSE en Chile: "Acción RSE", quienes se encargarán de dictar las charlas al público interno. Será imprescindible esta asociación para la implementación del presente plan (en las fases 3 y 4).

	<p>Las charlas serán dictadas de acuerdo a la agrupación para público interno, propuesta anteriormente (punto 4); según las siguientes características del público interno: <b>horarios de turnos de los receptores</b> (debido a la indisponibilidad de todos los trabajadores para asistir en un horario determinado, se dispondrán las charlas en diferentes horas, con la finalidad de que todos participen) y <b>áreas de trabajo de cada asistente</b> (los asistentes se distribuirán según la sección de trabajo a la que pertenezcan). Serán 10 en total, para los grupos y subgrupos señalados.</p> <p>Entre los meses de febrero y abril, habrá una charla por semana, en la sala destinada a presentaciones y exposiciones de la empresa, la cual deberá estar correctamente implementada (data show, PC, material informativo, luz apropiada, sillas, equipos de audio). Además, se efectuará un ágape al término de la actividad, con el fin de que los asistentes compartan experiencias y se fomenten las relaciones interpersonales.</p>
<b>FASE 2</b>	<b>INSTRUCTIVA</b>

<p><b>1.3 Instruir a los líderes de opinión sobre RSE</b></p>	<p>Todas estas acciones estarán dirigidas para los denominados “líderes de opinión” y basadas teóricamente en el modelo de comunicación de Schramm, descrito en el marco teórico del presente estudio.</p> <p>■ <b>Capacitación sobre RSE en organizaciones</b> La gestión de estas modalidades estará a cargo del departamento de comunicaciones, RR.HH. con el apoyo de los directivos de la CMT.</p> <p>“Acción RSE” será la empresa que capacitará a los sujetos seleccionados como “líderes de opinión”, es decir, mediadores de información entre la fuente y los receptores finales (los trabajadores).</p> <p>Estas actividades se realizarán en Santiago, ya que es donde se encuentra dicha empresa capacitadora, por lo que estos relatores tendrán la disponibilidad para viajar.</p> <p>Las inducciones se llevarán a cabo entre la segunda semana de abril y la primera semana de mayo. Serán realizadas, preferentemente, los días viernes y sábados, para interrumpir levemente sus labores cotidianas dentro de la empresa.</p>
	<p>■ <b>Capacitaciones en aplicación de proyectos de RSE</b></p> <p>Estas actividades estarán a cargo del futuro departamento de comunicaciones, RR.HH. con el apoyo de los directivos de la CMT.</p> <p>La empresa “Acción RSE” será la que realizará la capacitación a los “líderes de opinión” seleccionados. Se harán en Santiago,</p>

	<p>ya que es donde se encuentra dicha empresa, por lo que estos relatores tendrán la disponibilidad para viajar.</p> <p>Las inducciones se llevarán a cabo entre la segunda y tercera semana de mayo y estarán determinadas por sus horarios. Pero serán realizadas, preferentemente, los días viernes y sábados, para interrumpir levemente sus labores cotidianas dentro de la empresa.</p>
	<p><b>■ Capacitación sobre calidad de vida laboral</b></p> <p>Estas actividades también estarán a cargo del nuevo departamento de comunicaciones que deberán implementar, además del área de RR.HH. y con el apoyo de los directivos de la CMT.</p> <p>La empresa “Acción RSE” será la que realizará la capacitación a los “líderes de opinión” seleccionados. Se realizarán en Santiago, ya que es donde se encuentra dicha empresa. Por lo que se espera la disponibilidad plena de estos profesionales.</p> <p>Las inducciones se llevarán a cabo entre la última semana de mayo y la segunda semana y serán realizadas, preferentemente, los días viernes y sábados, para interrumpir levemente sus labores cotidianas dentro de la empresa.</p>
<b>FASE 3</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>
<p><b>Acciones en Comunicación</b></p> <p>Su objetivo será mejorar la calidad de los procesos de comunicación interna en la CMT y beneficiar el clima organizacional de ésta.</p>	

**1.4 Implantar canales formales de información ascendente y descendente**

■ **Reuniones de trabajo**

Estas actividades pretenden organizar preestablecida y periódicamente reuniones de dentro de las diferentes áreas de la faena. Estarán dirigidas por los jefes y encargados de cada sección de trabajo según jerarquía. Se organizarán las labores semanales de los empleados, dando órdenes e instrucciones claras, informando sobre actividades y entregando la posibilidad a los trabajadores para consultar, opinar y reclamar.

Se realizarán una vez por semana, quedando abierta la posibilidad de reunirse extraordinariamente, según la contingencia.

El lugar de reunión será de conocimiento general y establecido previamente. Para impedir confusiones se elegirá un secretario quien tomará nota de informaciones relevantes y hará recordatorios de los horarios y lugares de reunión al resto de sus compañeros. Información que será publicada en los paneles murales del área de trabajo.

■ **Habilitar diarios murales**

Se habilitaran los paneles informativos puestos en las diferentes áreas de trabajo, para compartir informaciones pertinentes a cada una de ellas, así como también referente a la organización. Se trata de utilizar activamente dicha herramienta.

Estarán a cargo del nuevo departamento de comunicaciones, pero quedará dispuesto para el buen uso interno dentro cada área. Informaciones sobre reuniones, mensajes, instrucciones,

	datos, etc.
<p><b>1.5 Establecer canales formales de retroalimentación</b></p>	<p>■ <b>Instaurar un buzón de reclamos y sugerencias</b>  Esta será una herramienta útil en la medida que tenga un correcto uso por parte de los empleados. Su finalidad es que los trabajadores entreguen sus opiniones, reclamos, sugerencias o recomendaciones respecto a las labores cotidianas dentro de la empresa con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y relaciones dentro de la CMT.</p> <p>El encargado de su instalación y mantención será el departamento de comunicaciones (que será implementado), quienes continuamente se dedicarán a fomentar sus uso entre el público interno y a retirar los mensajes. Por medio de reuniones con los altos directivos, se hará una evaluación de dichos recados.</p> <p>Estas casillas estarán dispuestas en las instalaciones administrativas de la empresa, lugar donde todos los trabajadores transcurren. Tendrán un nombre respectivo “Buzón de Sugerencias” con el logo institucional y del proyecto.</p> <p>■ <b>Realizar encuestas periódicas</b>  Se realizarán este tipo de herramienta de recolección de datos para incorporar una visión continua de cómo se están haciendo las labores dentro de la empresa, cuál es el grado de satisfacción de las personas y cuáles son las expectativas de los empleados. De esta manera, se fortalecerá el vínculo entre directivos y trabajadores, denotando preocupación por parte de la empresa.</p>

**1.6 Fomentar relaciones interpersonales y sana convivencia**

Dichas encuestas serán aplicadas y elaboradas por el área de Gestión de Personas, RR.HH. y Comunicaciones una vez por año. Tendrán que ser simples y breves. Se implementará en una muestra aleatoria y representativa del público interno de la CMT.

■ **Concursos internos**

Se trata de crear instancias informales de participación del público interno de la empresa; con el fin de mantener activa las relaciones interpersonales, fortalecer y promover el trabajo en equipo, la competitividad y fomentar la sana convivencia.

Estarán organizados por el futuro departamento de comunicaciones con el apoyo del área de Finanzas. Serán una vez al año y sus temáticas irán cambiando según determinadas por la actualidad y los valores institucionales.

Algunos temas podrán ser:

- medio ambiente – responsabilidad - familia - - comunidad expresiones artísticas.

Los premios también irán variando y estarán enfocados directamente con el bienestar de los trabajadores (bonificaciones en dinero, jornadas libres, incentivos laborales).

■ **Campeonatos deportivos**

Promover la sana convivencia entre el público interno a través de la participación en actividades deportivas continuas. La idea es estrechar vínculos y fortalecer las relaciones dentro del público interno.

Se efectuarán actividades deportivas dos veces por mes (a

	<p>comienzos y a mediados de cada mes), las que estarán a cargo del departamento de comunicaciones y del área de RR.HH. de la empresa. Dichas iniciativas se llevaran cabo los días viernes y sábados, (desde marzo) en las dependencias deportivas de las localidades aledañas incentivando la participación de la comunidad en estas actividades. Otras veces se desarrollarán en otros camunas con el fin de compartir con otras organizaciones Se realizarán cuadrangulares entre los equipos de las diferentes áreas, (de los cuales saldrá el equipo institucional.</p> <p><b>■ Realizar ágapes y desayunos corporativos</b></p> <p>Pretende establecer instancias de comunicación interpersonal dentro del público interno y estrechar relaciones entre directivos y trabajadores evitando, por un momento, barreras jerárquicas.</p> <p>Serán organizados por cada área de trabajo y fomentadas por nuevo departamento de comunicaciones. Se efectuarán en las instalaciones de cada área, en fechas importantes (cumpleaños, aniversarios, festividades).</p>
<p><b>1.7 Establecer una estructura comunicativa entre el público interno</b></p>	<p><b>■ Crear un protocolo de información para los trabajadores y sus áreas</b></p> <p>Se elaborará un protocolo informativo para los trabajadores, el que les permitirá saber cómo y a quién dirigirse cuando necesiten consultar o comunicar informaciones.</p> <p>Este protocolo será confeccionado entre directivos de la empresa, con la asesoría de departamento de comunicaciones, el cual será dispuesto en todas los paneles informativos de la</p>

empresa y además será explicado por los jefes de área a sus equipos de trabajo.

■ **Capacitar en el uso de herramientas tecnológicas de información**

Esta actividad pretende que los funcionarios que utilicen este tipo de instrumentos (PC, web, impresoras, internet) las usen cómoda y eficientemente. Su aplicación estará a cargo del área de TIC'S de la empresa y será dirigida por el experto en tecnologías de la información de empresa y participarán administrativos, directivos, técnicos y profesionales. Se realizarán en las dependencias de la empresa, en horarios cortos, para no impedir el cumplimiento de labores diarias.

■ **Habilitar una cuenta de correo institucional a cada trabajador que sea necesario**

Se entregará una casilla de correo electrónico a cada trabajador que ocupe constantemente y necesariamente un computador en la empresa. no será necesario su habilitación para aquellos empelados que trabajan en terreno. Estas casillas electrónicas se ocuparán exclusivamente para el envío y recibo de informaciones laborales entre los funcionarios de la CMT y su público externo.

La administración de estos e-mails estará a cargo del periodista digital del departamento de comunicaciones. Será quien instruya en su uso y trabajará en su mantención y buen funcionamiento.

**1.8 Afianzar el vínculo entre empresa/trabajador**

■ **Dar a conocer la declaración estratégica de la empresa**

Se publicarán, en todas las áreas de trabajo, la misión, visión y lineamientos estratégicos de la CMT, para que los trabajadores se interioricen de dicha información, la compartan y la asimilen; a futuro, aumentará el compromiso de los empleados con la empresa.

El departamento de comunicación fabricará, en un formato claro y atractivo dichas informaciones, que estarán presentes en los lugares de esparcimiento, casinos y oficinas dentro de las instalaciones de la faena.

■ **Incorporar información actualizada sobre el rubro de la empresa a los paneles informativos**

Se trata de elaborar noticias relevantes sobre la actualidad de la empresa (niveles de producción, procesos de exportación, relación con el entorno).

El departamento de comunicaciones que se implementará encargará de elaborar notas y diagramas sobre la realidad de la CMT, de una manera clara, coloquial y amable para los receptores. Esas informaciones serán actualizadas mensualmente, a medida que sean renovadas dichas acciones. Se incorporaran en los paneles informativos dispuestos en todas las áreas e la empresa.

■ **Hacer notas informativas sobre las actividades que realiza la empresa**

Para contribuir al compromiso de los trabajadores con la empresa se difundirán todas las actividades en las que participe la CMT

	<p>y así, llevar un registro de su accionar dentro y fuera de la empresa.</p> <p>El departamento de Comunicaciones, será el encargo de esta labor, cubriendo todas las iniciativas de las que forme parte la organización, también se responsabilizará de generar dichos contactos. Estas informaciones también estarán dispuestas en los paneles murales de la empresa y en la página web de ésta.</p>
<p><b>Acciones de RSE</b></p> <p>Estas actividades tienen como objetivo la incorporación activa de acciones de RSE en el público interno de CMT.</p>	
<p><b>1.9 Crear condiciones de trabajo sanas y seguras</b></p>	<p>■ <b>Talleres sobre calidad de vida laboral</b></p> <p>Esta iniciativa está enfocada directamente al beneficio de los trabajadores de su trabajo en la CMT. Estará a cargo del área de RR.HH. y Gestión de Personas y el área de Prevención de Riesgos. Las actividades serán inducidas por el equipo de “Acción RSE” quien desarrollarán el taller según su expertis.</p> <p>Su aplicación se segmentará según la agrupación hecha, anteriormente (diagrama n°18), para todo el público interno. Su aplicación será en el mes de junio y la fecha específica estará determinada por los directivos y jefes de turno. Se desarrollarán en las dependencias de la empresa, en la sala destinada para reuniones teniendo la posibilidad de dirigir el trabajo en equipo en otros espacios como los casinos.</p>
	<p>■ <b>Capacitaciones en seguridad laboral</b></p> <p>Será imprescindible la implementación de este tipo de iniciativas para el desarrollo responsable de la Compañía. Estas</p>

modalidades estarán a cargo del área de Prevención de Riesgos de la CMT, quienes, a través de los profesionales de “Acción RSE”, entregarán los conocimientos y herramientas necesarias para la seguridad en cada labor dentro de la empresa.

Para facilitar la asistencia de todos los empelados, se aplicarán según la agrupación señalada para el público interno. Se dividirán en 10 instancias según áreas de trabajo. Se efectuarán los días sábados, entre octubre y diciembre, en las dependencias de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) sede La Serena. Para esto se necesitará de la colaboración de los jefes de turno. A los participantes se les entregará material informativo sobre seguridad y prevención de riesgos en el trabajo, el cual se solicitará a la empresa de seguridad a la que esté asociada la empresa, la ASCH.

■ **Seguimiento transparente del historial de accidentes, enfermedades laborales y sanciones en seguridad**

La empresa deberá ser responsable y transparente a la hora de comunicar sus niveles de inseguridad y accidentabilidad.

Para ello, se continuará con la publicación de accidentes en la entrada de la faena. Además, el equipo de prevención de riesgos de la empresa, elaborará un informe semestral sobre esas situaciones. Con el fin de hacer una evaluación fidedigna y solución real y a tiempo respecto a los riesgos y accidentes más frecuentes ocurridos en la empresa.

■ **Inducciones laborales especializadas**

Estas actividades se realizarán en aquellas áreas donde se presenten mayores riesgos, accidentabilidad y riesgos, con el fin

de contrarrestar dicha acción. El departamento de Prevención de Riesgos junto a los jefes y encargados de cada área, realizarán una evaluación para determinar qué áreas están más susceptibles.

■ **Charlas informativas sobre enfermedades laborales y autocuidado**

Se realizarán este tipo de modalidades para enseñar a los trabajadores sobre los tipos de enfermedades laborales, así como sus causas y consecuencias que conlleva el no cuidado de ellas. Esta actividad estará a cargo del departamento de Prevención de Riesgo de la empresa, que se encargará de su organización, ejecución y exposición. Se aplicarán según la agrupación establecida para el del público interno. Estos 10 grupos se instruirán en la sala dedicada a presentaciones de la empresa. Serán dictadas desde junio a noviembre, desarrollando 2 charlas por semana entre los horarios de la jornada de la tarde de los días viernes y sábados.

■ **Salidas de autocuidado**

Para promover la sana convivencia, el cuidado personal y la productividad eficiente, se desarrollarán paseos corporativos para compartir y vincular las diferentes áreas de la empresa. Estará acompañada de actividades recreativas y deportivas (fútbol) entre los trabajadores. Esta iniciativa se entregará al área de trabajo que sea evaluado como la más productiva, decisión que la tomaría el subgerente y jefe correspondiente.

El departamento de RR.HH y Comunicaciones (que se instalará) se encargarán de organizar las salidas y serán rotativas según las áreas de trabajo. Se realizarán una vez al

	<p>año (septiembre preferentemente) en lugares al aire libre determinados por los organizadores y según la temporada.</p> <p>■ <b>Identificación y sanción del incumplimiento de acciones riesgosas e indebidas</b></p> <p>Es importante que los trabajadores cumplan y asuman conductas de seguridad en las faenas. Para ello se aplicarán sanciones y amonestaciones, determinadas por la alta dirección, a aquellos que infrinjan el reglamento de seguridad preestablecido por la empresa.</p> <p>Esta iniciativa estará a cargo del área de Prevención de Riesgos en conjunto con RR.HH, que tendrá que crear mecanismos de identificación de conductas inseguras y establecer y ejecutar un listado de sanciones ante actos riesgosos al interior de la faena.</p> <p>Se elaborará un reglamento interno de seguridad, el que será publicado en diferentes áreas de la empresa (pasillos, comedores, entradas), también se confeccionarán un listado de sanciones y amonestaciones para el incumplimiento de dichas acciones. Esta publicación se hará a partir del mes de febrero.</p>
<p><b>2.0 Potenciar el diálogo y las competencias laborales</b></p>	<p>■ <b>Participación de trabajadores/as en el diseño de los planes de formación</b></p> <p>La idea principal es hacer involucrar a los trabajadores en la creación de la programación de trabajo en la empresa.</p> <p>El departamento de RR.HH. y Gestión de Personas, será el encargado de seleccionar la participación de algunos empleados</p>

	<p>destacados por su trabajo, compromiso y disponibilidad e incorporarlos en dicha labor. Además habrá un asesoramiento directo por parte del subgerente involucrado en el área de estudio. Esta acción se realizará una vez que se comience el desarrollo de plan. La búsqueda de dichos empelados será durante toda la aplicación del mismo.</p>
	<p>■ <b>Asegurar la existencia del trabajo sindical a través del diálogo pacífico y la libertad de expresión</b></p> <p>La presencia y participación del sindicato de trabajadores debe ser permanente y activa. Para eso los altos directivos deberán confirmar un compromiso de libertad de expresión y acción al interior de la empresa, así como también el diálogo pacífico como primera instancia ante un cometido sindical. Esto se llevará a la práctica a través de la firma de un acuerdo de “diálogo” entre los directivos y el sindicato de trabajadores. Además se recomienda incorporar a un representante activo y constante en las reuniones donde se tomen decisiones referentes a los empleados, lo que le otorgará un valor a la opinión de los trabajadores de la CMT y hará que ellos se sientan parte de organización.</p> <p>■ <b>Apoyo y asesoramiento</b></p> <p>La empresa como actor social, debe tener la preocupación por lo que realiza y sus consecuencia y, con ello, por sus involucrados.</p> <p>El departamento de RR.HH. y de Gestión de Personas será el encargado del asesoramiento en casos de jubilación, enfermedades graves y despidos que se presenten en la empresa.</p>

## 2.1 Facilitar la vida personal y laboral

Este accionar está relacionado con la responsabilidad y el bienestar del personal en la empresa, por lo que pasarán a ser parte de las políticas de personal de la ella. Algunas recomendaciones de RSE son:

- **Fomentar la rotación de trabajadores/as por diversos para lograr la multifuncionalidad de capacidades**

Para contribuir al crecimiento de las capacidades y conocimientos de los trabajadores de la empresa, se tratará de implementar una rotación constante de profesionales de un área determinada a otra que sea compatible (de características similares). Esto permitirá desarrollar y capturar talentos dentro del personal. Esta acción deberá ser permanente y estará a cargo de los jefes directos, en la captación de trabajadores, y del área de Gestión de Personas en su colocación laboral.

- **Flexibilidad de horarios según sea el caso**

Es importante que exista disponibilidad de los directivos para beneficiar la vida familiar de sus empleados.

Para ello, el área de RR.HH. podrá crear un sistema de flexible de horarios y turnos, frente a situaciones puntuales como cumpleaños (personales y de familiares), duelos o accidentes familiares y responsabilidades parentales (como asistencia a reuniones y actividades escolares). Además, habrá que considerar las horas extras de manera prudente y digna, que no sobrepase las capacidades físicas y psicológicas de cada persona.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Estabilidad laboral y oportunidades de progreso al interior de la CMT</b></li> </ul> <p>La empresa podrá priorizar la contratación estable v/s contratos temporales. Es importante que exista una preocupación por la permanencia de los trabajadores en la faena y no preferir el tránsito constante en puestos de trabajo.</p> <p>Será trabajo del departamento de RR.HH. y Gestión de Personas, así como también de cada subgerencia y área de trabajo, el posibilitar la estabilidad de los empelados a través del diálogo y buenas intenciones y relaciones.</p> <p>También será importante considerar el progreso y ascenso de los puestos de trabajo de la empresa.</p>
<b>FASE 4                      EVALUACIÓN</b>	
<b>2.2 Reunión grupal entre organizadores</b>	<p>Será un instrumento de control en primera instancia para saber qué situaciones se podrán ir manejando en transcurso del desarrollo del plan. Cinco meses después del comienzo de la aplicación de éste, se efectuará una reunión formal entre quienes estarán a cargo de la gestión del proyecto, el Departamento de Comunicaciones y de Gestión de Personas y RR.HH. de la CMT, con la finalidad de apreciar el proceso y recepción de éste y, lograr cambiar así, situaciones ineficientes.</p> <p>Se podrán realizar reuniones extraordinarias en vista de acontecimientos que se escapen de la coordinación general. Dichos resultados serán compartidos con los altos directivos en una reunión posterior.</p>

<p><b>2.3 Buzón de opiniones</b></p>	<p>Esta herramienta pretende reclutar las opiniones de los trabajadores sobre el desarrollo del plan. Se incentivará su uso para obtener una visión clara y representativa de cómo se desplegaron las actividades.</p> <p>El futuro departamento de comunicaciones será el encargado de la instalación, mantención y retiro de dicho buzón, que estará instalado en todas las áreas de trabajo, específicamente en los casinos y espacios de descanso, ya que es allí donde las personas tendrán mayor disponibilidad, tiempo y espacio para participar; además habrán algunos en los lugares donde se realicen las actividades. Una vez retirados los mensajes, el departamento de comunicación los clasificará y elaborará un informe que será entregado a los directivos de la empresa.</p>
<p><b>2.4 Medición de audiencias</b></p>	<p>Trata de conocer el nivel de participación que han tenido las distintas actividades que formaron parte del plan. Esta medición se hará por medio de listas de asistencias a las actividades (con nombres, edad, años en la empresa y área de trabajo), lo que permitirá saber si dicha iniciativa fue de interés del público interno determinado por su nivel de asistencia. Además, permitirá incentivar, a futuro, la asistencia de aquellos que no sean tan activos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Encuesta de evaluación para el público interno</b></p> <p><b>1. ¿Conoció usted el Plan de Comunicación Interna “Construyamos RSE en la Faena”?</b> (si su respuesta es NO, no siga respondiendo la encuesta) SÍ – NO</p> <p><b>2. ¿Participó usted del proyecto “Construyamos RSE en la faena”?</b> SÍ - NO</p>	

**3. ¿Qué actividades fueron de su mayor agrado? Indique dos:**

a)

b)

**4. ¿Evalúa positivamente el plan de comunicación interna “Construyamos RSE en la faena” implementado en la Compañía Minera Talcuna?**

- MUY DESACUERDO
- DESACUERDO
- NEUTRO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

**5. ¿Seguiría participando en actividades de RSE?**

Sí – No y Porqué

**6. Después de la aplicación del plan “Construyamos RSE en la faena”, ¿conoce usted mejor de qué se trata la Responsabilidad Social Empresarial?**

Sí – No y Por qué

**7. ¿Se ha visto una mejor comunicación al interior de la empresa donde usted trabaja?**

- MUY DESACUERDO
- DESACUERDO
- NEUTRO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

**8. ¿Han mejorado las relaciones que usted tiene con sus jefes?**

- MUY DESACUERDO
- DESACUERDO
- NEUTRO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

**9. ¿Han mejorado las relaciones que usted tiene con sus compañeros de trabajo?**

- MUY DESACUERDO
- DESACUERDO
- NEUTRO
- DE ACUERDO
- MUY DE ACUERDO

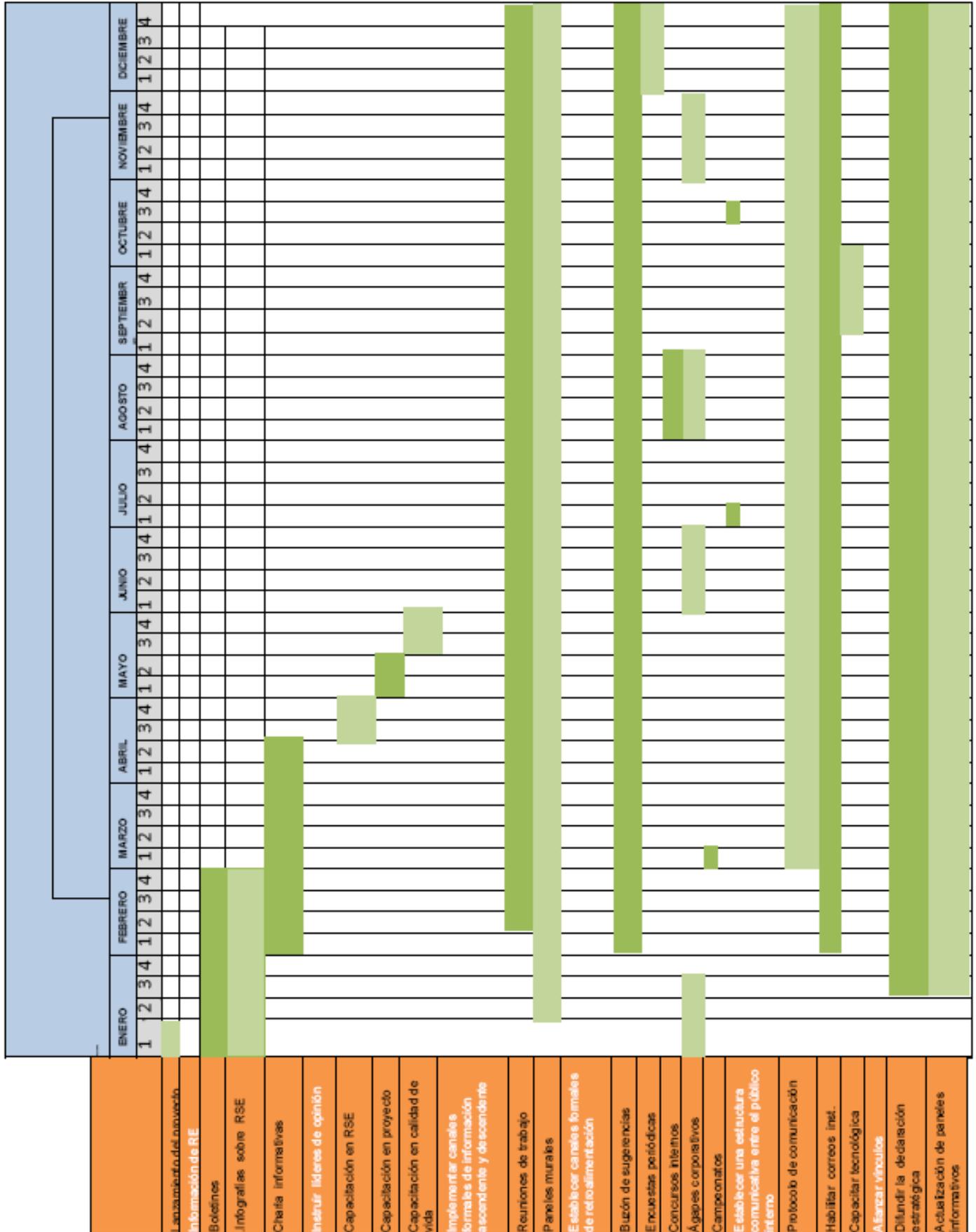
**10. Qué actividades creen que faltaron en el proyecto “Construyamos RSE en la faena” (señale 2):**

a)

b)

<b>FASE 5</b>	<b>PUBLICACIÓN</b>
<p><b>2.5 Dar a conocer los resultados del plan y sus buenas prácticas</b></p>	<p>Para esta acción se deberá confeccionar un informe y una presentación sobre los resultados extraídos del plan de comunicación interna aplicado en la CMT.</p> <p>El nuevo departamento de Comunicaciones será el encargado de esta presentación y junto al área de RR.HH. y Prevención de Riegos elaborarán un informe cualitativo y cuantitativo sobre dicha información. Una vez terminado el proceso evaluativo, será abrirá la posibilidad de comenzar nuevo proceso de publicación.</p> <p>A partir de enero del año siguiente a la aplicación del plan, se gestionarán instancias para compartir dicho material con el público externo de la CMT, donde se considerará como receptor relevante, las empresas mineras de la región de Coquimbo.</p> <p>Es importante que los altos directos formen parte del proceso de publicación de resultados, manejen las informaciones y se involucren en su difusión.</p>

Propuesta de Plan de Comunicación Interna y RSE Compañía Minera Talcuna  
**Carta Gantt**



Carta Gantt n°1. Elaboración propia, alumnos testistas.



## 5.2 OTRAS PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN Y RSE PARA LA COMPAÑÍA MINERA TALCUNA

### ■ **Política comunicacional en RSE**

En base a la misión y visión corporativa que tiene la CMT y según lo propuesto en el plan comunicacional en RSE se elaboró la siguiente política de comunicación:

**“Compañía Minera Talcuna será la empresa líder en la implementación de Responsabilidad Social Empresarial entre las organizaciones de la mediana minería de la región de Coquimbo”**

Esta estrategia comunicacional pretende dar a una conocer de manera explícita una meta de comunicación. Deberá dirigir la conducta organizacional, ser plasmada en el desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa, por lo que servirá para relacionarse con el público interno y externo de la organización.

### ■ **Creación del Departamento de Comunicaciones**

Para llevar a cabo este plan es necesario que se incorpore, en su operatividad y organigrama, un departamento de comunicaciones dentro de la CMT; esta será la única manera de facilitar el despliegue de las acciones a realizar en el plan de acción. Esta área se deberá mantener en el tiempo, para que se continúen realizando las tareas respecto a comunicación organizacional interna, y externa.

Se recomienda que se conforme un equipo de trabajo complementario, quienes se dedicarán a labores específicas dentro de la comunicación organizacional. Se pretende que sus miembros se encuentren informados y asimismo puedan informar permanente, clara y oportunamente sobre todos los aspectos internos y externos de la empresa.

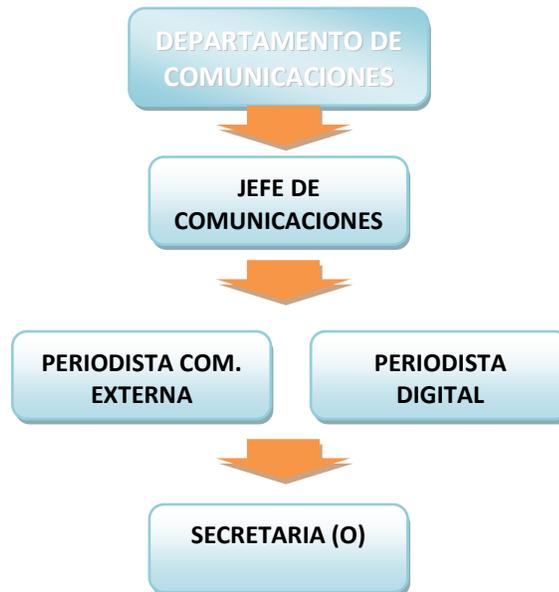
Este departamento ejercerá de la mano con el área de Gestión de Personas y Recursos Humanos, pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a dicho departamento en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el público interno, sobre RSE, los procesos de selección de personal, resolución de conflictos internos; en este último punto el departamento de comunicaciones ejercerá como intermediario entre los empleados y los directivos pertinentes. También este departamento tendrá la función de asesor comunicacional de la alta Gerencia, quién ayudará en todos los procesos de gestión e imagen de la CMT.

El departamento de comunicaciones de la CMT deberá estar compuesto, estrictamente, por Periodistas. A la cabeza tendrá un periodista como **Jefe de Comunicaciones**, encargado del departamento. Será el responsable de todos los asuntos de RSE y de comunicación interna de la empresa.

Además estará apoyado por un **periodista a cargo de la comunicación externa** de la empresa, quien se dedicará a las relaciones públicas, difusión, fotografía y a la comunicación con los stakeholders. También habrá otro **periodista encargado de la comunicación digital web**, quien trabajará con la administración del sitio web institucional, con herramientas audiovisuales y como community manager (encargado de las redes sociales).

Debido al trabajo comunicacional en las organizaciones, la presencia de más de un profesional periodista favorecerá el trabajo en equipo y evitará la contratación de otros cargos técnicos relacionados, tales como, fotógrafo, camarógrafo, relacionador público, ya que un periodista se encuentra óptimamente capacitado para cumplir todas estas funciones de manera integral, además la presencia estable de dicho profesional en la empresa, aumentará el compromiso de él con la organización y su labor dentro de ella.

La ubicación y dependencia de este departamento en el organigrama empresarial, será labor quedará en manos de los altos directivos de la CMT una vez que decidan aplicar el plan. A continuación se presenta la propuesta del esquema organizacional del departamento de comunicaciones que se debe instaurar:



Organigrama n° 2. Nuevo departamento de comunicaciones. Elaboración propia, alumnos tesistas

### ■ Acciones de Comunicación Interna y RSE: continuas y eficaces

Es necesario que dentro de la CMT exista una participación activa del público interno en las instancias de comunicación y de RSE. Estas deben ser una acción continua y permanente en el tiempo, que sea transversal a todas las áreas de la empresa. Es importante que la compañía comunique y no sólo informe lo que ocurre.

De esta forma se crea un sentimiento de pertenencia, donde los integrantes de la organización se considerarán parte de organización y realizarán sus labores de mayor compromiso, lo que influye directamente en los resultados de productividad. Se trata de involucrar más que imponer. Para esto la empresa debe reconocer y valorar al recurso humano.

## ■ Paneles informativos (diarios murales)

Luego del diagnóstico de la empresa, se consideró que este soporte comunicativo que existe en la organización, no está siendo utilizado adecuadamente, ya que están ubicados en lugares poco estratégicos para su visualización y además no están actualizados, estando muchos de ellos sin uso. Esta propuesta será efectiva siempre y cuando esté sistematizado, organizado y permanezca en el tiempo.

Debe existir un mural informativo en cada área de trabajo con el objetivo de potenciar la comunicación interna entre los trabajadores. Donde ya existe uno, se reubicará hacia el mejor espacio. Se incorporará nueva información, dividida en secciones que faciliten la lectura y comprensión y disminuya la contaminación visual.

Debe ser fundamentalmente atractivo, disponiendo la información de forma interesante (con colores, fotos, gráficos sencillos). La línea temática será construida por los encargados del área de comunicaciones.

Principales temáticas para el diario mural:

- Temas actuales que involucren a la empresa, como publicaciones de medios de comunicación.
- Datos de situación económica y productiva de la empresa. Que haya transparencia y de esta manera los trabajadores se sientan importantes y valorados por ser informados con temas de su interés.
- Noticias relevantes sobre RSE en minería.
- Noticias sobre las actividades que CMT realice en conjunto a CORMINCO (Corporación Minera de Coquimbo)
- Elaborar un calendario de actividades de RSE de la CMT
- Información clara y persuasiva sobre cursos de capacitación a realizar.
- Los trabajadores también podrán tener su espacio en el diario mural, donde publicarán:

- Memorándums y cartas del interés de los trabajadores
- Informativos sobre reuniones y resoluciones del sindicato de trabajadores.
- Informaciones de empelados para empleados. Información sobre actividades informales que busquen establecer relaciones interpersonales como celebraciones de cumpleaños, premios a trabajadores del mes, actividades deportivas, reuniones, etc.

El diario mural, al ser uno de los canales informativos más percibidos por el público interno, debe entregar la mayor transparencia informativa posible para evitar confusiones y mal interpretaciones de información.

Es importante destacar que esta información se renueve cada 15 días para evitar atemporalidad informativa, sin embargo, si existe alguna información relevante debe ser incorporada en el momento adecuado.

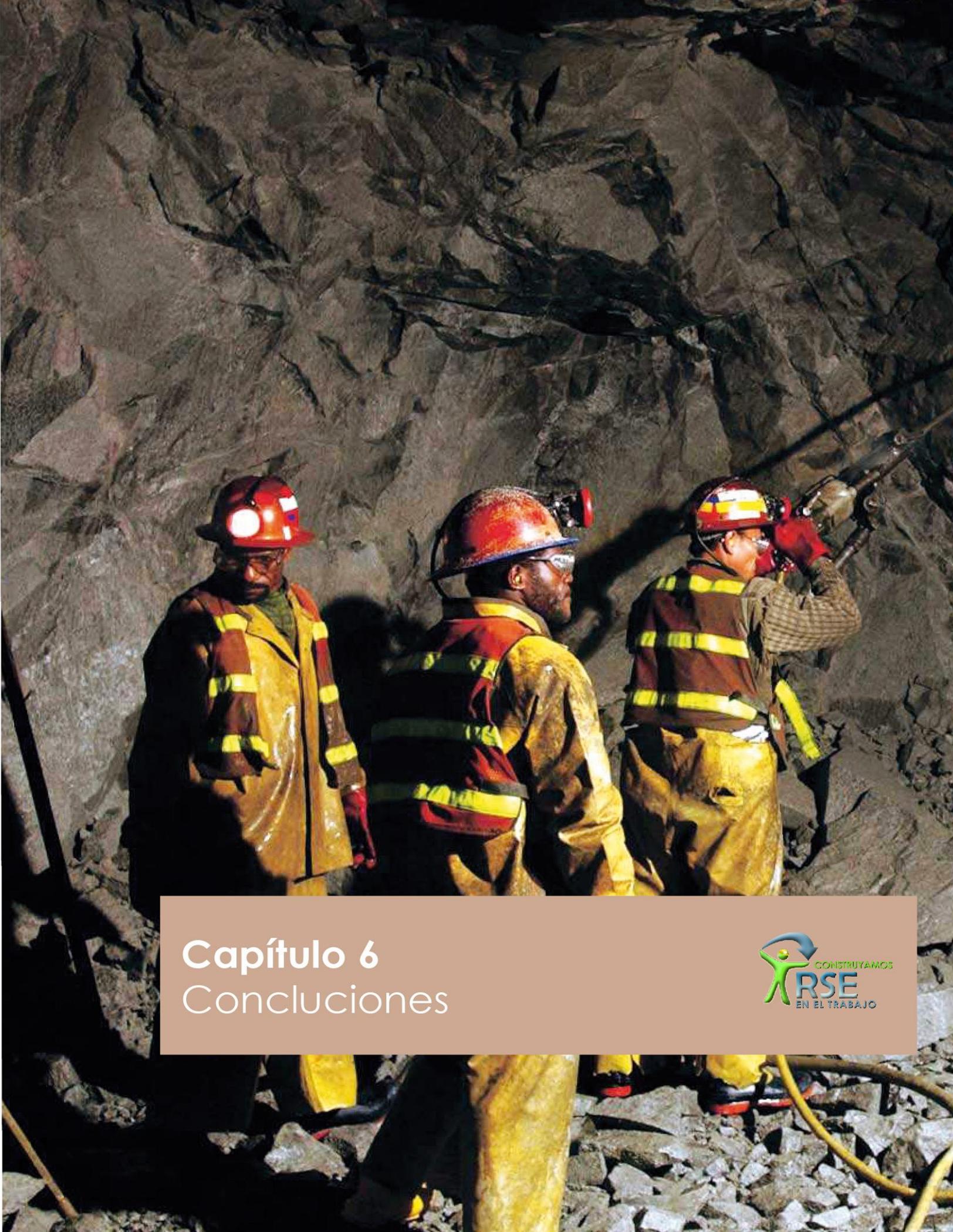
### ■ **Elaboración de un plan estratégico de comunicación externa**

Es imprescindible que además del desarrollo de un plan de comunicación interna, se elabore, en una segunda instancia, un conjunto de disposiciones coordinadas en un plan estratégico de comunicación externa, con el fin de gestionar eficientemente la comunicación organización de la CMT. “No puede haber Comunicación Institucional/Organizacional (I/O), sin un Plan de Comunicación. La organización debe considerar a la Comunicación I/O como una técnica capaz de apoyar una dinámica de desarrollo”<sup>440</sup>.

Este plan estratégico tendría como objetivo coordinar, en un tiempo determinado, las estrategias comunicacionales de la organización con sus stakeholders y generar credibilidad, compromiso y una imagen corporativa clara y definida.

---

<sup>440</sup> Fuente: Material académico de Comunicaciones Institucionales II. Escuela de Periodismo, Universidad de La Serena. Profesora Mg. Marcela Poblete I. (2010)



Capítulo 6  
Conclusiones



## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

La comunicación es un pilar fundamental en el correcto funcionamiento de las organizaciones y para el desarrollo de la RSE. Gestionar una empresa en el marco de RSE implica un acercamiento a un concepto aún desconocido para muchas empresas, por eso es necesario integrarla a la cotidianidad de trabajo, lo que significa un aprendizaje progresivo y dinámico involucrando la participación y compromiso de todo el público interno para concluir metas y aspiraciones.

Para las empresas de la mediana minería de la región de Coquimbo, integrar los principios de la RSE resulta un desafío aún mayor que para otras organizaciones, ya que es común que en este tipo de empresas no exista un departamento de comunicaciones, lo que dificulta los procesos comunicacionales y se transforma en un obstáculo en la oportunidad que, actualmente, entrega la RSE a nivel organizacional, comunicacional y productivo.

Con la presente tesis se analizó el estado de la comunicación interna y el conocimiento de la RSE al interior de la **Compañía Minera Talcuna (CMT)**. Se evidenció que en esta organización, la comunicación interna se ha estructurado espontáneamente, sin obedecer a una estructura diseñada de manera previa por periodistas, es más bien una comunicación reactiva que se organiza sobre la base de las necesidades coyunturales y adolece de una perspectiva de largo plazo, de integración y coordinación de todas las áreas de la organización.

Entendiendo que la adopción de la RSE es un proceso complejo que requiere cambios profundos en la empresa, muchas veces es difícil su aplicación. No obstante, se propone avanzar paulatinamente en el esfuerzo de incorporar la RSE en la gestión organizacional, trabajando, en una primera etapa, con el público interno, dando a conocer su concepto y su implementándola en una segunda fase.

La elaboración de la propuesta de plan de comunicación interna, es una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional de la CMT, debido a la

operatividad que tiene la comunicación como instrumento estratégico sobre la realidad y el futuro de la empresa.

Del diagnóstico de comunicación se evidenció que es necesario incorporar a un equipo de Periodistas. Al no poseer departamento de comunicaciones, la CMT no cuenta con profesionales, quienes se dediquen exclusivamente al desarrollo de una gestión y planificación comunicacional al interior de la Compañía. La formación e integración de un equipo de especialistas en esta área, significaría mejoras en la comunicación tanto interna como externa.

Según lo propuesto, este equipo de trabajo estará conformado por tres periodistas, uno de ellos será el encargado de encabezar este departamento al interior de la organización. La existencia de este profesional a cargo permitirá la conducción de la comunicación de manera ordenada, constante, y facilitará las distintas instancias comunicativas mejorando los actuales canales, soportes y redes comunicacionales. Además la presencia de un periodista favorece el proceso de retroalimentación al interior de la empresa, permite la difusión de la declaración estratégica de la ella, tanto en el público interno como externo, lo que reafirmaría reafirmando la visión fijada por la organización y la política comunicacional propuesta, “ser líderes dentro de región”.

La propuesta de contratación de tres periodistas que conformen el departamento de comunicaciones responde a las distintas necesidades comunicacionales de la empresa, ya que estos profesionales están capacitados para: cubrir y difundir las distintas actividades que se realicen, podrán generar nuevos contenidos en el sitio web y mantenerlo actualizado, mantención, soporte y renovación de los canales formales de comunicación. Además los periodistas cuentan con la formación necesaria para una correcta gestión comunicacional de la organización.

Este equipo será el encargado de implementar el plan comunicacional realizado por los tesisistas, para que ordene e integre las distintas acciones dentro de la CMT. Estas propuestas de comunicación y RSE se orientaron según las necesidades,

dificultades y oportunidades actuales de la empresa, propicio a su estructura organizativa.

En comunicación organizacional se concluye que:

La relación entre comunicación interna e información se explica debido a que, esta última es un elemento esencial en el proceso de comunicación, por lo que tiene significado para quien la entrega y quien la recibe. Es fundamental que la comunicación interna sea clara, entregada de forma oportuna y por los canales correctos, para que se logren los objetivos fijados en las distintas áreas y niveles jerárquicos de la organización.

Se observó que hay una carencia de canales y medios formales de comunicación interna, lo que impide el envío de mensajes de forma constante y expedita. Los mensajes no siempre llegan a los trabajadores, generando confusión, desinformación y errores originados por un proceso comunicación deficiente, que evidencia una escasa retroalimentación.

Por las características del rubro minero, las instalaciones de cada área de trabajo de la faena tienen una distancia significativa, que si bien cumple plenamente con las condiciones para la producción del sector, perjudica y desfavorece la comunicación, al no contar con lugares físicos para: esparcimiento, reuniones, casinos para el público interno donde se puedan distintos tipos de instancias de comunicación y encuentros. Se concluye que la habilitación de un lugar exclusivo para estas, sería propicio para las relaciones colectivas e interpersonales.

En el público interno de la empresa, prefiere la comunicación descendente por haber un constante envío de mensajes como órdenes o instrucciones, ante esto se debe lograr un equilibrio entre los distintos flujos de comunicación para así mejorar el clima organizacional.

Por su parte, este trabajo también se encuentra fundado según los beneficios que la RSE y la óptima gestión de la Comunicación Interna pueden tener en una organización:

**Apoyar las capacidades de gestión en materias de RSE.** Hay que integrar los principios de la RSE en la capacitación del público interno.

**Agregar valor a la organización,** a través de la promoción de los principios de la empresa, hacia el interior y exterior de ella.

**Fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia con el personal,** en la medida que las decisiones de la Compañía sean consecuentes con sus actos y valores preestablecidos.

**Mejorar el clima organizacional,** en vista de que hay una constante rotación de los trabajadores, cuesta mantener las relaciones interpersonales. Por lo tanto, se debe incentivar el diálogo entre trabajadores y sus jefes directos en diversos temas, sin penalizar la plática respecto de contenidos conflictivos. Por medio de actividades de esparcimiento, instancias comunicacionales y un buen flujo informativo interno, se estrechan las relaciones interpersonales.

**Facilitar la integración y promoción de buenas prácticas laborales y de seguridad.** La transparencia es esencial en este aspecto, ya que mejora el intercambio de experiencias lo que ayudará a la empresa a cuantificar los resultados obtenidos y contribuir a la expansión positivamente de conductas socialmente responsables.

**Los resultados del plan serán un verificador válido** en relación a los aportes cabales que conllevan las acciones de RSE al interior de la organización.

A nivel empresarial, **se aumentará la productividad** al establecer una relación cordial, transparente y beneficiosa con sus trabajadores.

**Se extenderá el compromiso con los stakeholders** (proveedores, colaboradores, comunidad, gobierno, etc.) al ser reconocidos como empresa socialmente responsable.

El personal adoptará mayores conocimientos sobre RSE, **replicando sus acciones para/con sus familias y la comunidad** integrándolas a sus vidas; por lo que

dichas acciones también serán una contribución a la sociedad (ganancia mutua entre empresa y sociedad).

**Mejorará la imagen corporativa** hacia dentro y fuera de organización. Al diseñar y ejecutar estas iniciativas de forma programada, se entrega un valor agregado a los receptores.

La aplicación adecuada de la RSE, se transforma en una **ventaja competitiva para la organización**.

Cabe señalar que, como proceso de aprendizaje se rescata la riguridad metodológica entregada por el proceso de estudio anterior, durante y posterior a la realización de la presente tesis de grado. Por lo demás, esta instancia se transformó en una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en todos los años de estudio universitario, lo que significó la primera puesta en marcha del trabajo periodístico en una organización.

Sin embargo, queda claro que falta mucho por hacer, pensar y actuar, considerando a la responsabilidad social, como un valor fundamental para el desarrollo de todo profesional que comparte y trabaja en sociedad.



## Capítulo 7

### Anexos



## CAPÍTULO VI: ANEXOS

### Encuesta modelo



#### ENCUESTA

*Es anónima y con fines académicos, para la realización de una tesis. Necesitamos saber el conocimiento más generalizado que Ud. tiene de Comunicación, debido a que existen muchas definiciones, y sobre Responsabilidad Social Empresarial debido al poco tiempo que lleva implementándose en nuestro país.*

Señale su sexo:	F	Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:	años	Qué cargo tiene en la empresa:
	M			

Responda y/o maque con una **X** la o las alternativa(s) que **ud. personalmente considere**

COMUNICACIÓN			
1. ¿Qué entiende usted por comunicación?			
2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?			
<p><i>Comunicación Interna:</i>  <i>Conjunto de actividades que se realizan dentro de la empresa para establecer buenas relaciones, mantener a sus miembros informados, integrados y motivados a través de medios y herramientas de comunicación que contribuyan, en un trabajo en conjunto al logro de los objetivos de la empresa.</i></p>			
3. En base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:	Buena	Regular	Mala
a) Explique por qué:			
4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento? Puede elegir más de una opción:			
	Ascendente: desde los trabajadores hacia los jefes o directivos		
	Descendente: desde los jefes o directivos hacia los trabajadores		
	Horizontal: entre el personal de la misma jerarquía, en una misma área o sección		
5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican			

<b>con más frecuencia? Puede elegir más de una:</b>			
	Dar o recibir ordenes		
	Dar o recibir información		
	Conversar o intercambiar ideas		
	Organizarse para realizar una acción		
	Compartir sentimientos u opiniones		
	Entregar sugerencias o recomendaciones		
	Solicitar algo		
	Otra (especifique)		
<b>6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría? (evalúe de 1 a 7, considerando que el 7 es la mejor y el 1 la peor)</b>			
	ANTES	nota	AHORA
			nota
<b>a) Señale por qué le puso dicha nota:</b>			

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)</b>			
<b>7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial?</b>			
<i>RSE:</i> <i>Contribución activa y voluntaria que realizan las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental; se trata que las organizaciones hagan negocios de manera ética, basados en las legalidad y aportando al bienestar de la comunidad y de sus trabajadores.</i>			
<b>8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?</b>	SI	NO	NO SABE
<b>a) ¿Cómo lo hace?</b>			
<b>9. ¿Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?</b>	SI	NO	
<b>a) ¿Por qué?</b>			
<b>10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deberían realizar sus acciones de RSE? Elija una:</b>			

	Con el Público Interno (trabajadores, administrativos, directivos)		
	Con el Medio Ambiente		
	Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa		
<b>11. ¿Le gustaría informarse más sobre la RSE?</b>	SI	NO	
<b>a) ¿Por qué?</b>			
Si su respuesta es SI, responda la pregunta 7 y 8			
<b>12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre la RSE? Elija una:</b>			
	Charla:	exposición oral del experto de un tema	
	Talleres:	actividades de enseñanza participativa	
	Capacitaciones:	preparación y formación sobre un tema o área específica	
	Revista institucional:	publicación periódica de información escrita sobre la empresa	
	Boletín informativo:	publicación periódica de información escrita breve, sobre un tema	
<b>13. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información? Elija una:</b>			
	Cada quince días		
	Una vez al mes		
	Cada seis meses		
	Una vez al año		
<b>14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa en que usted trabaja?</b>	SI	NO	
Si su respuesta es SI, responda la pregunta 9 (puede marcar más de una alternativa):			
<b>15. ¿Cómo le gustaría participar en acciones de RSE?</b>			
	Voluntariado corporativo: actividades de apoyo y ayuda a la comunidad		
	Actividades deportivas: campeonatos de fútbol		
	Donaciones:	entregas voluntarias de dinero a instituciones de beneficencia	
		o comunidades en riesgo social	
	Actividades a favor del medio ambiente: plantación de árboles, campañas ecológicas,		
		reciclaje de basura	
<b>16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad? Especifique el nombre o cargo:</b>			

## Resultados de la Encuestas

### ENCUESTA N°1

**Señale su sexo:**

R: Femenino

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 5 años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Geóloga.

### COMUNICACIÓN

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Acción de difusión, intercambio de ideas, actividades, órdenes, etc. que permiten la interacción entre personas.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Todas las actividades que permiten desarrollar interacción entre los diferentes entes y personas de la empresa.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**a) Explique por qué:** Falta una vía expedita de información oficial y piramidal que permita informar a todos los trabajadores acerca de temas como seguridad, incidentes, normativa, etc.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Ascendente y Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Conversar o intercambiar ideas, Organizarse para realizar una acción, Entregar sugerencias o recomendaciones y Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 4

Ahora: 4

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Los canales de información siguen siendo pocos expeditos.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Es una buena idea en el marco de que se aplique de forma éticamente correcta.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: si

**¿Cómo lo hace?**

R: A través de convenios con colegios técnicos y además de realización de actividades con comunidades de Viñita Alta y Nueva Talcuna.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?**

R: Si

**a)Por qué**

R: si se realizan de una forma correcta serán bastante fructíferos tanto para el medioambiente, las comunidades que viven en éste y la empresa.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el Público Interno (trabajadores, administrativos, directivos), Con el Medio Ambiente, Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a)Por qué**

R: Es importante saber de qué forma realizan RSE las empresas.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charla y Boletín Informativo.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: No.

**9. ¿Cómo le gustaría participar en acciones de RSE?**

R: No responde

**10. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Manuel Erazo.

## **ENCUESTA N°2**

**Señale su sexo:**

R: Masculino

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 4 Años

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Operador Soop.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Expresar o plantear algo.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Relacionarse más con los compañeros.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**a)Explique por qué: no se entrega nunca información.**

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Ascendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Entregar sugerencias o recomendaciones.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 4.

Ahora: 6.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Ya que no se puede llegar a 7.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: No responde.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No sabe.

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?**

R: Si

**a) Por qué**

R: No responde.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a) Por qué**

R: No responde.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Capacitaciones.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Cada quince días.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Donaciones.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Jefe de turno.

### **ENCUESTA N°3**

**Señale su sexo:**

R: Masculino

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 11 Meses.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Operador Training.

### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Formas o maneras en que las personas interactúan para entender ciertos mensajes.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Interacción de personas dentro de un grupo.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Buena.

**a) Explique por qué:** Porque se informa oportunamente de las actividades, logros y desarrollos que involucren a los trabajadores.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas, Compartir sentimientos u opiniones, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 6.

Ahora: 6.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Desde que trabajo en esta empresa la comunicación siempre ha sido igual, oportuna y precisa.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Nada.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No sabe.

**¿Cómo lo hace?**

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Porque son empresas que tienen el capital económico para realizar acciones y actividades que ayuden con el bienestar social.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Algo interesante que me involucra como trabajador de una empresa capaz de realizarlo.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Revista Institucional.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades a favor del medio ambiente.

**10. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Jefe de turno.

#### **ENCUESTA N°4**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 10 Años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Operador de Jumbo.

#### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Saber lo que ocurre y hacia donde nos dirige la empresa.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Enterarse de todo lo que ocurre, saber de lo que hace la empresa.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**b) Explique por qué: Por Problemas de teléfonos (corte de cables, fonos malos) siendo el único medio de comunicación hacia el exterior.**

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas, Compartir sentimientos u opiniones, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 3.

Ahora: 5.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Por lo señalado en la respuesta de la pregunta nº 3.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Que la empresa se preocupa por todo el medio que lo rodea dónde realiza dicho trabajo.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si.

**¿Cómo lo hace?**

R: Ayudando a jardines y Colegios retirados de la ciudad.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: No responde.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Para poder aportar más opiniones a dicha empresa.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charla.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Cada quince días.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo, Actividades Deportivas, Donaciones, Actividades a favor del medio ambiente.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Jefe de turno.

### **ENCUESTA Nº5**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: no responde

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Líder Mecánico.

### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Se entiende por comunicación a la entrega o traspaso de una información la cual es emitida y recibida en correcta forma.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Llamamos a comunicación interna a información traspasada de una forma cautelosa y profunda.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

a) Explique por qué: No responde.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Conversar o intercambiar ideas, Organizarse para realizar una acción, Entregar sugerencias o recomendaciones.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 4.0

Ahora: 6.5

a) Señale por qué puso dicha nota:

R: Creo que la compañía ha crecido enormemente en su comunicación con los trabajadores.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Poco.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No sabe.

¿Cómo lo hace?

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: No responde

b) Por qué

R: No responde.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el medio ambiente.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

b) Por qué

R: Toda ayuda social es buena y si la empresa lo puede hacer.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charla.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: No responde.

## **ENCUESTA N°6**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: No responde.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Operador.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Es un sistema donde uno se comprende con la persona a través de diálogos.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: No responde.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Buena.

a) **Explique por qué:** Porque da oportunidades a los jóvenes de desarrollarse en su especialidad de trabajo.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir información.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 6.

Ahora: 7.

a) **Señale por qué puso dicha nota:**

R: La comunicación de realizar un evento o organizarse para los trabajadores.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: No.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No.

**9. ¿Cómo lo hace?**

R: No responde.

**10. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: Así tendríamos más beneficios hacia los trabajadores.

**11. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el Público Interno (trabajadores, administrativos, directivos).

**12. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Así uno está al tanto de la información que nos dice.

**13. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charla.

**14. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**15. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**16. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades Deportivas.

**17. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Jefe de mina.

## **ENCUESTA N°7**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 2 años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Jefatura talleres mecánicos.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Un mensaje en el cual debe existir un "emisor" y un "receptor".

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Mensaje entregado al interior de un sistema.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Buena.

**a) Explique por qué:** En base a la confianza, sin embargo faltan lugares físicos para reuniones.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas, Organizarse para realizar una acción, Entregar sugerencias o recomendaciones.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 1.0.

Ahora: 6.0.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Existen mayores confianzas entre las partes.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Si.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si.

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: Calidad regular, falta más.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: No se entrega información, comunicación demasiada concentrada en la producción.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Entregar más a la comunidad.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charla, Talleres, Capacitaciones, Revista Institucional, Boletín Informativo.

**13. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo, Actividades Deportivas, Actividades a favor del medio ambiente.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Jefe directo.

## **ENCUESTA N°8**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 4 años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Subgerente Administración.

### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Transmisión de una idea.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Transmisión a los integrantes de una organización, de alguna idea valor, principio.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**a) Explique por qué:** No existen muchos canales formales de comunicación.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente, Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Organizarse para realizar una acción, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 2.

Ahora: 4.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Hemos trabajado algo en el tema de comunicación externa.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Que se trata de involucrar y considerar a la comunidad interna y externa, en las acciones a realizar como empresa.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si.

**¿Cómo lo hace?**

R: Cumpliendo con la normativa ambiental, realizando acciones de ayuda económica y capacitando a las comunidades y vecinos.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: Por el impacto que estas generan en las comunidades en donde están ubicadas.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Para enfocar nuestras acciones de manera más eficiente.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: No responde.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo, Donaciones, Actividades a favor del medio ambiente.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Gerente, Jorge Díaz.

## **ENCUESTA N°9**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 4 meses.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Jefe Logística, mantención mina.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Traspaso de información, diferentes niveles jerarquización.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Traspaso de información entre áreas.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**a) Explique por qué:** No existe procedimiento para mantener una buena estructura comunicacional.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 5.

Ahora: 4

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: A medida que pasa el tiempo existe menos comunicación con la jefatura.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Si corresponde a la responsabilidad de la compañía con el entorno comunitario con relación a contaminación, ayuda social etc.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si.

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: Se preocupa de realizar actividades de mejoramiento al entorno.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: Ayuda a mantener un entorno limpio de contaminación.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el Público Interno (trabajadores, administrativos, directivos), Con el medio ambiente, Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Para tener conciencia social.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charla, Talleres, Capacitaciones, Revista Institucional, Boletín Informativo.

**13. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: A mi jefe directo.

## **ENCUESTA N°10**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 2 años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Jefe de Bodega.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Intercambio de opinión entre dos personas o más.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Trabajo en equipo.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

a) **Explique por qué:** Por tener mucha rotación de personal.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Organizarse para realizar una acción, Compartir sentimientos u opiniones, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 4.

Ahora: 6.

a) **Señale por qué puso dicha nota:**

R: Ha ido con tendencia a mejorar.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: No mucho.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No.

a) **¿Cómo lo hace?**

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

a) **Por qué**

R: Para mejorar.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el Público Interno (trabajadores, administrativos, directivos).

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

a) **Por qué**

R: Para aplicar y aprender.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Capacitaciones.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Cada seis meses.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Sí.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo, Actividades a favor del medio ambiente.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Mi jefe superior.

## **ENCUESTA Nº11**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 4 años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Dibujante Ingeniería.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: La manera de manifestar lo que se requiere.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: La manera de transmitir lo que se requiere.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**a) Explique por qué:** Ya que falta establecer circulares o memorándum para información generales.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 4. Ahora: 5.

**Señale por qué puso dicha nota:**

R: Por la implementación de correos electrónicos, ya que antes no habían, pero aún falta..

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: No responde.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No sabe.

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?**

R: No responde.

a) **Por qué:** No responde.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la Comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si

a) **Por qué**

R: No responde.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: No responde.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Cada quince días.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: No.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: No responde.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: No responde.

## **ENCUESTA N°12**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 1 año.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Encargado Ambiental.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Es un proceso por el cual emito una señal, estado de ánimo, información, hacia un receptor.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Es un proceso de la compañía por el cual se emite o recaba en este caso información, sugerencias. Se encuentran insertos dentro del equipo de trabajo.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

a) **Explique por qué:** Existe comunicación transversal que no llega a todos los receptores u existe cambios en la información primaria.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Entregar sugerencias o recomendaciones, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 4.

Ahora: 5.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Se realiza comunicación mediante memorándums y desde un solo emisor..

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Es el acto o actividad en beneficio y apoyo hacia la comunidad laboral o externa de alguna actividad.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: Incluyendo trabajadores de la zona, apoyando a la comunidades en transporte y realizando actividades a los colegios.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: Porque debe existir alianza y comunicación con las comunidades vecinas para saber su opinión y sugerencias con respecto de la actividad.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**b) Por qué**

R: Por lo anterior.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Boletín Informativo.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Cada quince días.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades a favor del medio ambiente.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Gerente General de la Compañía.

### **ENCUESTA N°13**

**Señale su sexo:**

R: Femenino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 3 días.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Prevención de riesgos.

### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Medio por el cual expresamos algo a alguien.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Medio por el cual damos una información dentro de alguna organización; por ejemplo memos.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

a) Explique por qué: No responde.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: No responde.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: No responde.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: No responde.

a) Señale por qué puso dicha nota:

R: No responde.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Acciones que realizan las empresas comprometiéndose con el medio ambiente y en general con la sociedad.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No responde.

a) ¿Cómo lo hace?

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

a) Por qué

R: Para dar tranquilidad a la comunidad en las que se encuentran insertas y demostrarles su forma legal de trabajar.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**a)Por qué**

R: No responde.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Revista Institucional.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades a favor del medio ambiente.

**16. ¿A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: No responde.

#### **ENCUESTA N°14**

**Señale su sexo:**

R: Femenino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 2 meses.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Asistente de Gerencia.

#### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Intercambio de opiniones, o cualquier tipo de información.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Metodología de paso de información dentro de una institución privada o pública.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Buena.

**a) Explique por qué:** Existen las herramientas necesarias, actitud para el diálogo y acción.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente, Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas, Organizarse para realizar una acción, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: No responde

Ahora: 7.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Porque existe buena comunicación, hay apertura para conversar o intercambiar ideas.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Es el aporte o ayuda que las instituciones privadas o públicas dan a ciertos sectores vulnerables y con escasos recursos.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: Apoyando a escuelitas, a la localidad cercana a la empresa.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: Porque se genera un mayor recurso, y se tienen mejores posibilidades de ayuda.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**a) Por qué**

R: Para tener conocimiento sobre que se trata y experiencias que se dan.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Revista Institucional.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: No

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: No responde.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Don Jorge Díaz, Don Hugo Sanhueza.

## **ENCUESTA N°15**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 4 años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Supervisor.

### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Es una forma de expresarse entre pares.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Es aquella que se usa para transmitir órdenes o similares.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**a) Explique por qué:** A veces el receptor no recibe correctamente lo que el emisor señala.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Conversar o intercambiar ideas.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 5.

Ahora: 5.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: No responde.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Si.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: A través de actividades.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: Aplicar el concepto buen vecino.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: No.

**a) Por qué**

R: No responde.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: No responde.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: No responde.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: No responde.

## **ENCUESTA N°16**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 5 años.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Jefe Mina.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Dar a conocer o manifestar algo, en forma consciente.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Canal interactivo organizacional.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Mala.

**a) Explique por qué:** A pesar de que asisten las herramientas adecuadas, no son utilizadas adecuadamente.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Ascendente, Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes, Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas, Organizarse para realizar una acción, Entregar sugerencias o recomendaciones, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 6.

Ahora: 4.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: En la actualidad, mayor interferencia.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Compromiso de la empresa con su entorno social.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: Manteniendo actividades y gestionando recursos en el entorno.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: La minería es una industria potencialmente muy invasiva, por lo que debe practicar RSE.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el público Interno, Con el Medio Ambiente, Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**a) Por qué**

R: Para mejorar y aplicar las actividades.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Capacitaciones, Boletín Informativo.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades deportivas, Donaciones, Actividades a favor del medio ambiente.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Gerente general.

## **ENCUESTA N°17**

**Señale su sexo:**

R: Femenino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 2 meses.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Practicante, gestión de personas.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: La expresión del lenguaje y señas para dar a conocer la opinión, pensamiento de las personas.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Sistema en que los colaboradores de una empresa se relacionan entre sí, ya sea oral, escrita, etc.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Buena.

a) Explique por qué: Existen los medios para que se lleve a cabo.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas, Compartir sentimientos u opiniones.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 5.

Ahora: 6.

a) Señale por qué puso dicha nota:

R: Antes no me relacioné mayormente con mis compañeros.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Acciones de la empresa en pro de la comunidad y el medio ambiente.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si

a) ¿Cómo lo hace?

R: Apadrinamiento de escuelas rurales.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

a) Por qué

R: Mejora la imagen de la empresa, ayuda a la comunidad.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

a) Por qué

R: No responde.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charla.

**13. ¿Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: No responde.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: No responde.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: No responde.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: No responde.

## **ENCUESTA N°18**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: No contesta.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Jefe Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: La forma que tenemos los seres vivos para interactuar.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Es la comunicación dentro de un grupo.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

a) **Explique por qué:** No responde.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 3.

Ahora: 5.

a) **Señale por qué puso dicha nota:**

R: Considero que se ha tenido conciencia con respecto a este tema en este último tiempo.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Poco, sólo que es algo relacionado con nuestro entorno los pueblos cercanos a la minera.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: No sabe.

a) **¿Cómo lo hace?**

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?**

R: Si

**a) Por qué**

R: No responde.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el público Interno, Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**a) Por qué**

R: Considero que es un tema relevante para la convivencia en la empresa y su entorno.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Charlas, Capacitaciones.

**13. Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Cada quince días.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Jefe directo: Hugo Sanhueza, subgerente administración y finanzas.

## **ENCUESTA N°19**

**Señale su sexo:**

R: Femenino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: No contesta.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Operaria Servicios.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: La información que se entrega a través de la televisión, radios o periódicos.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: La forma de comunicarme a través de mis superiores o compañeros de trabajo.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Buena.

**a) Explique por qué:** Porque todos son iguales para comunicarse con las personas, no hay diferencias de cargos.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Ascendente, Descendente, Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir información, Conversar o intercambiar ideas, Compartir sentimientos u opiniones, Entregar sugerencias o recomendaciones.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: 5.

Ahora: 7.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: Porque todo ha cambiado en relación entre superiores y trabajadores.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: No responde.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: Entregando charlas y otorgando incentivos a jardines, colegios de escasos recursos.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**

R: Si

**a) Por qué**

R: Porque todos saldrían beneficiados tanto en los colegios y las comunidades que están cerca de las faenas.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el medio ambiente.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**a) Por qué**

R: Por la sencilla razón que uno puede lograr muchas cosas y entender con lo que uno está trabajando.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Revista Institucional.

**13. Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Cada quince días.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades a favor del medio ambiente.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Cristian Brun: Jefe de personal, Osvaldo Díaz: Supervisor.

## **ENCUESTA N°20**

**Señale su sexo:**

R: Femenino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: Meses.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Ingeniería Gestión Abastecimiento.

### **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Las herramientas y formas en que se expresan ya sea verbal, escrito entre otras las personas para informar a los otros sobre diferentes temas.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: El flujo de información y los canales de estos que existen dentro de la organización ya sean formales como informales y las protocolos a seguir, para la entrega de información dentro de ella y sus fuentes.

**3. En Base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

**a) Explique por qué:** Porque como en toda empresa existe factores externos e incontrolables que interfieren de vez en cuando con el flujo de información como a su vez de comunicación.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Descendente.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes. Dar o recibir información, Solicitar algo.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: No contesta.

Ahora: No contesta.

**a) Señale por qué puso dicha nota:**

R: No tengo punto de comparación por mi poco tiempo de estadía en la empresa.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Si la RSE es exigida para las empresas debido a el impacto que causa esto en su entorno y trabajadores, la empresa debe retribuir a los terceros en protección y crecimiento demostrando así tener conciencia social.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: Si

**a) ¿Cómo lo hace?**

R: En relación a las comunidades aledañas y como también se ayuda al medio ambiente con prevención de agentes tóxicos, como también la plantación de especies silvestres.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?**

R: Si

**a) Por qué**

R: Debido a que los agentes químicos, ruido entre otros afectan tanto a su cliente interno como también a los alrededores y las consecuencias que trae la explotación de estos minerales tanto al medio ambiente como la economía ya que no son renovables y los espacios físicos de estos no podrán ser reutilizados al futuro.

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: Con el medio ambiente.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**a) Por qué**

R: Porque así se tiene claro el tipo de RSE existente los reglamentos de esto y como afectan/benefician tanto a la empresa como a sus trabajadores.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: Revista Institucional.

**13. Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al año.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Si.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades a favor del medio ambiente.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Hugo Sanhueza, subgerente administración y finanzas y/o Cristian Brun jefe de personal.

## **ENCUESTA N°21**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 2 meses.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Encargado de mina.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Hay dos tipos de comunicación a: telefónica, vía internet y b: comunicación verbal.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: No responde.

**3. En base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

- a) **Explique por qué:** Falta la comunicación superior el personal de rango.
- 4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**
- R: Descendente y Horizontal.
- 5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**
- R: Dar o recibir órdenes. Dar o recibir información, Conversar o Intercambiar ideas, Organizarse para realizar una acción, Entregar sugerencia o recomendaciones, Solicitar algo.
- 6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**
- R: Antes: no responde  
Ahora: 6.
- a) Señale por qué puso dicha nota:**
- R: Por referencia las de hoy es mejor.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**
- 7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**
- R: Es la responsabilidad que recae a los jefes directos como a la empresa en caso de acciones graves.
- 8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**
- R: Si
- b) ¿Cómo lo hace?**
- R: Evitando los accidentes y cuidando el medio ambiente.
- 9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?.**
- R: Si
- b) Por qué**
- R: Todo trabajador tiene derecho a estar resguardado como también la empresa.
- ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**
- R: Con el público interno, Con el medio ambiente, Con la comunidad donde se desarrolla la empresa.
- 10. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**
- R: Si.
- b) Por qué**
- R: Hay que estar informado de la Responsabilidad Social Empresarial para no caer en sanciones.
- 11. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**
- R: Charla, Talleres, Capacitaciones, Revista Institucional, Boletín Informativo.
- 12. Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**
- R: Una vez al mes.
- 13. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**
- R: Si.
- 14. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Voluntariado Corporativo.

**15. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Gerente.

## **ENCUESTA Nº22**

**Señale su sexo:**

R: Masculino.

**Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:**

R: 1 año.

**Qué cargo tiene en la empresa:**

R: Abastecimiento.

## **COMUNICACIÓN**

**1. ¿Qué entiende usted por comunicación?**

R: Es la cualidad que tiene cada persona para transmitir información de modo corporal como verbalmente.

**2. ¿Qué entiende usted por Comunicación Interna?**

R: Es la forma de cómo hacemos mejor nuestro trabajo apoyados por las herramientas tecnológicas.

**3. En base a la definición anterior, usted cree que la comunicación interna de la empresa es:**

R: Regular.

a) **Explique por qué:** Muchas veces no se da la información clara y en el momento oportuno.

**4. ¿Qué tipo de comunicación se utiliza con más frecuencia dentro de ésta empresa para entregar información sobre su funcionamiento?**

R: Ascendente, Descendente y Horizontal.

**5. Dentro de la empresa y con sus compañeros y/o jefes, ¿para qué se comunican con más frecuencia? Puede elegir más de una:**

R: Dar o recibir órdenes. Dar o recibir información, Conversar o Intercambiar ideas, Compartir sentimientos u opiniones, Entregar sugerencia o recomendaciones.

**6. Si tuviera que evaluar la comunicación actual con la de hace algún tiempo atrás ¿qué nota le pondría?**

R: Antes: no responde

Ahora: no responde.

a) **Señale por qué puso dicha nota:**

R: no responde.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

**7. ¿Qué ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial**

R: Si.

**8. La empresa donde usted trabaja ¿practica la RSE?**

R: no sabe.

a) **¿Cómo lo hace?**

R: No responde.

**9. Considera usted que es importante que se practique la RSE en las empresas mineras?**

R: Si.

**a) Por qué**

R: Aporte bienestar del entorno (Comunidad).

**10. ¿Dónde cree ud. que las empresas deben realizar sus acciones de RSE? Elija una:**

R: No responde.

**11. ¿Le gustaría informarse más sobre RSE?**

R: Si.

**a) Por qué**

R: Para poder contribuir al mejoramiento social.

**12. ¿Por cuál forma le gustaría recibir más información sobre RSE? Elija una:**

R: No responde.

**13. Cada Cuánto tiempo le gustaría recibir información?. Elija una:**

R: Una vez al mes.

**14. ¿Le gustaría participar en actividades de RSE de la empresa?**

R: Cada quince días.

**15. ¿Cómo le gustaría participar en actividades de RSE en la empresa?**

R: Actividades a favor del medio ambiente.

**16. A qué persona acude dentro de la empresa cuando: tiene algo que comunicar, tiene algún problema o desea plantear una necesidad?**

R: Cristian Brun: Jefe Gestión de Personas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Montoro, José. Periodismo y literatura. Ediciones Guadarrama. Madrid, 1973.
- Adler, Ronald B.; Marquardt Elmhorst, Jeanne (2005) "Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones" Edit. Mc. Graw Hill, México.
- Alonso, Richard (1995). "Diccionario Minero". Museo Nacional de Ciencias Naturales. España.
- Aristóteles, "Ética Nicómaco", México. UNAM, 1963. (citado por: Escobar Valenzuela, Gustavo. (2004). "Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición". Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Aristóteles. (1966) "El Arte de la Retórica". Edit.Eudeba, Buenos Aires, Argentina.
- Augusto (1999), "Historia del Hierro en Chile", Ed. Universitaria, Chile.
- Ayllón, María Teresa (2004). "Geografía Económica". Ed. Limusa. México D.F.
- Baeza, Manuel. (2002) "De las metodologías cualitativas en investigación científico- social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido". Vicerrectoría Académica Dirección de Docencia, Universidad de Concepción. Chile.
- Bartoli, Annie. (1992). "Comunicación y Organización: La Organización comunicante y la Comunicación organizada". Ed. Paidós, España.
- Bateson, Gregory. (2005). "La nueva Comunicación", segunda edición. Ed. Kairos. España.
- Berlo, David. (1990). "El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica". Ed. El Ateneo. Argentina.
- Boletín Minero n° 1152 SONAMI; entrevista a Augusto Millán, diciembre 2001.
- Boletín Minero" n° 1152 SONAMI. Entrevista a Augusto Millán, diciembre 2001
- Bolsa de valores de Sao Paulo. (2005). "ISE: índice de sostenibilidad empresarial". Sao Paulo/ Washington DC.
- Bravo Carrasco, Juan. (2007). "Responsabilidad Social". Ed. Evolución S.A. Chile.
- Bria, Llätze; Arnau, Hilari. (1998). "Ética y convivencia". Ed. Addison Wesley de México, S.A. de C.V. México.
- Bugueño, José Manuel. (2008). "La invención en el Periodismo Informativo". Ed. UOC. España.
- Chomalí, Fernando; Majiluf, Nicolás. (2007). "Ética y responsabilidad Social en la Empresa". Ed. Aguilar Chilena Ediciones S.A. Chile.
- Consejo Minero. (2004) "La Responsabilidad Social en la Gran Minería". Ed. Consejo Minero. Chile.
- Costa, Joan. (1995). "Comunicación Corporativa y revolución de los servicios". Ed. Ediciones de las Ciencias Sociales S.A. España.
- Del Pozo, Mariza. (1997). "Cultural empresarial y Comunicación Interna". Ed. Fragua. España.

- Departamento de Estudios Dirección del Trabajo (2005). "Cuaderno de Investigación nº 25, Responsabilidad Social Empresarial Alcances y Potencialidades en Materia Laboral". Chile. Diario La Tercera, Sección Negocios. Domingo 29 de agosto de 2010.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena (1989)
- Diez, Francisco; Tapia, Gachi. (1999). "Herramientas para trabajar en mediación". Ed. Paidós.
- Ellis, Richard; McClintock, Ann. (1993). "Teoría y práctica de la comunicación humana". Ed. Paidós Ibérica S.A. España.
- ENAMI (2009), "Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena". Ed. Ocho libros, Chile.
- Escobar Valenzuela, Gustavo. (2004). "Ética, introducción a su problemática y su historia. Quinta Edición". Ed. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Eyzaguirre, Jaime. (1973). "Fisonomía Histórica de Chile". Ed. Universitaria. Chile.
- Fernández Collado, Carlos. (2002). "La Comunicación en las organizaciones", segunda edición. Ed. Trillas. S.A. México.
- Fernández Collado, Carlos; Dahnke, Gordon. (1988). "La comunicación humana". Ed. McGraw – Hill. México.
- Ferrater Mora, José (1998). "Diccionario de Filosofía". Ed. Ariel, S. A. España. Tomo I.
- Fiske, John. (1984). "Introducción al estudio de la comunicación". Ed. Norma S.A. Colombia.
- Fiske, John. (1985). "Teoría de la Comunicación, en Introducción al estudio de la comunicación". Ed. Herder. España.
- Gil Juárez, Adriana ; Guarné, Blai; López, Daniel; Rodríguez Giralt, Israel; Víttores, Anna. (2005). "Tecnologías sociales de la comunicación". Ed. UOC. España.
- Goldhaber, Gerard (1994) "Comunicación Organizacional", 1ra edición. Ed. Diana. México.
- González, José Francisco. (1998). "Lenguaje Corporal. Claves de la comunicación no verbal". Ed. Edimat Libros S.A. España.
- Hermansen, T. (1977). "Organización Espacial y desarrollo económico. El alcance y la tarea del planteamiento espacial". En: Desagregación regional de políticas y planes nacionales. Ed. A KuKlinski, SIAP. Argentina. Citado en: Instituto Geográfico Militar. "Geografía de Chile tomo XV". Chile.
- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos. Baptista, Pilar. (1998). "Metodología de la Investigación". Ed. Mc Graw Hill. México.
- Instituto de Ingenieros de Minas de Chile (1980). "La Minería en Chile". Chile.
- Instituto Geográfico Militar (1987). "Geografía de Chile: Geografía de la Actividad Minera, tomo XV". Chile.
- Kreps, Gary. (1995). "La comunicación en las organizaciones" Ed. Addison.Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

- López, Alejandro; Parada, Andrea; Simonetti Franco. (1995). "Introducción a la psicología de la comunicación". Ed. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile.
- Lucas, Marín, Antonio. (1997). "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Ed. Bosch casa Editorial. España.
- Martín, Fernando (1999) "Comunicación Empresarial e Institucional".Ed. Universitaria.S.A. España.P.61
- Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham. (2001). "Comunicación organizacional. Práctica, Manual gerencial". Ed. Trillas. México.
- Mc Entee, Eileen. (1996). "Comunicación Oral para el Liderazgo en el mundo moderno". Ed. McGraw Hill. México.
- Méndez Beltrán, Luz María (2004). "La Explotación Minera en Chile 1800.- 1844". Ed. Universitaria. Chile.
- Méndez Luz María (2004), "La exportación minera en Chile 1800-1840, un estudio de historia económica y social en la transición de la Colonia a la República", Ed. Universitaria, Chile.
- Millán, Augusto (2001), "Historia de la Minería del Oro en Chile". Ed. Universitaria, Chile.
- Millán, Augusto (2001), "Historia de la Minería del Oro en Chile". Ed. Universitaria, Chile.
- Ortega Luis, Godoy Milton, Venegas Hernán (2009). "Sociedad y Minería en el Norte Chico 1840-1930". Colección Seminarios. Chile
- Otero, Edison. (2004). "Teorías de la Comunicación". Ed. Universitaria. Chile.
- Pacheco G., Máximo (1988). "Teoría del Derecho, Tercera Edición". Ed. Jurídica de Chile. Chile.
- Pinto Julio, Jofré Javier, Nazer Ricardo (1993). "Ignacio Domeyko, José Tomás Urmeneta, Juan Bruggen, Tres forjadores de la Minería Nacional". Instituto de Ingenieros de Minas de Chile. Chile.
- Poblete, Marcela. "Principios Generales de los Sistemas". (2011). Comunicación Institucional I. Escuela De Periodismo, Universidad de La Serena. Chile.
- Prats Palma, Belisario. (2008). "Responsabilidad Social Empresarial, nueva política empresarial en Chile". Ed. Sociedad Editora Metropolitana Ltda. Chile.
- Quesada, Montserrat. "La entrevista, obra creativa"(1984). Ed.Mitre. Barcelona.
- Ricci Bitti Pio E.; Zani, Bruna. (1990) "La comunicación como proceso social", Ed. Grijalbo, México.
- Robbins, Stephen P. (1994). "Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed. Prentice Hall. México.
- Rodríguez Luño, Ángel. (2004). "Ética General". Ed. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA). España.
- Rodríguez Mancilla; Darío. (2004). "Gestión Organizacional", tercera edición. Ed. Universidad Católica de Chile. Chile.
- Rodríguez, Abelardo. (2002). "Logo ¿Qué?", segunda edición. Ed. Universidad Iberoamericana. México.
- Salazar, Gabriel (2000). "Labradores, Peones y Proletarios". Ed. LOM. Chile. P.

177. Citado en: ENAMI (2009), "Chile Minero, ENAMI en la historia de la pequeña y mediana minería chilena". Ed. Ocho libros, Chile.
- Salvat Editores S.A. (1981) "Gran Atlas: Recursos Naturales Vol. 4". Ed. Salvat. España.
- Salvat Editores S.A. (1981). "Gran Atlas: Recursos Naturales Vol. 4". Ed. Salvat. España.
- Sánchez, José Miguel y Enríquez, Sara M. (1996). "Impacto ambiental de la Pequeña y Mediana minería en Chile", Depto. De Economía de la Universidad de Chile. Chile.
- Scott, Michael. (2001) "La comunicación interpersonal como necesidad". Ed. Narcea S.A. España.
- SONAMI (2001). "Sociedad Nacional de Minería Crónica de Tres Siglos". Chile
- Suares, Marínés. (1999). "Mediación, Conducción de disputas, comunicación y técnicas". Ed. Paidós. Argentina
- Sulutov, Alexander (1976), "Minería Chilena" 1545-1975. Centro de Investigación Minería y Metalúrgica, Chile.
- Unión Europea (2001). "Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Bélgica.
- Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración. (2004). "Responsabilidad Social Empresarial, un caso en la minería chilena". Chile.
- Verderber, Rudolph; Verderber, Kathleen. (2005). "¡Comunícate!". Ed. Internacional Thomson Editores. México.
- Villalobos Sergio, Silva Osvaldo, Silva Fernando, Estellé Patricio (2008), "Historia de Chile", Ed. Universitaria, Chile.
- Villalobos, Sergio (2003). "Chile y su Historia". Ed. Universitaria. Chile.
- Wigodski, Teodoro. (2009). "Ética en los negocios". Ed. Lom Ediciones. Chile.

## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- [http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=responsable](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=responsable)
- [http://comunicacion.unab.cl/pdf/apuntes\\_entrevista\\_raul\\_pizarro.pdf](http://comunicacion.unab.cl/pdf/apuntes_entrevista_raul_pizarro.pdf)
- <http://iesdionisioaguado.org/joomla/Distancia/fil2/textosaristoteles.pdf>
- <http://masfol.blogspot.com/2008/09/ret-fundamentos-de-la-comunicacin-en-la.html>
- <http://textosserypersona.blogspot.com/2008/05/origenes-del-concepto-de-bien-comn.html>
- [http://unfccc.int/portal\\_espanol/essential\\_background/feeling\\_the\\_heat/items/3320.php/](http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/feeling_the_heat/items/3320.php/)
- [http://unfccc.int/portal\\_espanol/essential\\_background/kyoto\\_protocol/items/3329.php](http://unfccc.int/portal_espanol/essential_background/kyoto_protocol/items/3329.php)
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/aa1000.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/calidadLaboral.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/comunidad.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/etica.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/globalReport.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/globalReport.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso14000.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso9000.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/markResp.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/medioAmbiente.html>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/queEs.html/>
- <http://www.accionrse.cl/app01/home/sa8000.html>
- <http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=44&que-es-la-RSE.htm>
- <http://www.aminera.com/historico/54-contenido/35052-en-la-region-de-coquimbo-falta-capital-humano-y-empresas-colaboradoras-para-la-mineria.html>
- [http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios\\_ecuador.htm](http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm)
- <http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-estion/estandares-esquemas/OHSAS-18001/>
- <http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/03699418770314284199079/031261.pdf>
- <http://www.cimm.cl/htmls/resena.htm>
- <http://www.cochilco.cl/quienes/index.asp>
- [http://www.codelco.com/la\\_corporacion/fr\\_corporacion.html](http://www.codelco.com/la_corporacion/fr_corporacion.html)
- [http://www.codelco.com/la\\_corporacion/historia.asp](http://www.codelco.com/la_corporacion/historia.asp)
- <http://www.consejominero.cl/home/mapa.html>
- <http://www.eco2site.com/ISO%2014000/quees.asp>
- [http://www.ecoamerica.cl/pdf\\_notas/71/73-75\\_eco71.pdf](http://www.ecoamerica.cl/pdf_notas/71/73-75_eco71.pdf)
- <http://www.editec.cl/mchilena/oct2003/Articulo/veinte.htm>
- <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=204850>
- [http://www.enami.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc9&argInstanciald=9&argCarpetald=3&argTreeNodosAbiertos=\(0\)\(3\)&argTreeNodoSel=3&argTreeNodoActual=3&argRegistroid=41](http://www.enami.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp?boton=Doc9&argInstanciald=9&argCarpetald=3&argTreeNodosAbiertos=(0)(3)&argTreeNodoSel=3&argTreeNodoActual=3&argRegistroid=41)

- <http://www.equator-principles.com/index.php/about-ep/history>
- <http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36>
- <http://www.eumed.net/ce/2008a/hm.htm>
- [http://www.house-rgan.com.ar/rrpp\\_el\\_compromiso\\_con\\_los\\_stakeholders.htm](http://www.house-rgan.com.ar/rrpp_el_compromiso_con_los_stakeholders.htm)
- <http://www.ifc.org/ifcext/spanish.nsf/Content/mission>
- [http://www.ingenieroambiental.com/4026/3ohsas\\_18001.pdf](http://www.ingenieroambiental.com/4026/3ohsas_18001.pdf)
- [http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=123&Itemid=95](http://www.inversionextranjera.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=95)
- [http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/Seleccion\\_Uso.pdf#search=](http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Seleccion_Uso.pdf#search=)
- <Http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis135.pdf>
- [http://www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/csr2002\\_es.pdf](http://www.jussemper.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/csr2002_es.pdf)
- <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28585>
- [http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios\\_emprendedores/guia\\_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx](http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/etapa1/concepto.aspx)
- [http://www.memoriachilena.cl/temas/index.asp?id\\_ut=lavidacotidianaenlapampasalitrra](http://www.memoriachilena.cl/temas/index.asp?id_ut=lavidacotidianaenlapampasalitrra)
- <http://www.mercurioantofagasta.cl/site/apg/minero/pags/20010413163925.html>
- <http://www.minmineria.cl/574/w3-propertyvalue-1984.html>
- [http://www.minmineria.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#De\\_la\\_Colonia\\_al\\_siglo\\_XIX](http://www.minmineria.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#De_la_Colonia_al_siglo_XIX)
- [http://www.minmineria.gob.cl/574/articles-5761\\_recurso\\_1.pdf](http://www.minmineria.gob.cl/574/articles-5761_recurso_1.pdf)
- <http://www.minmineria.gob.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#Redefiniciones>
- <http://www.minmineria.gob.cl/574/w3-propertyvalue-1986.html#Redefiniciones>
- <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-responsabilidad.html>
- [http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetodologica\\_27.pd](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_27.pd)
- <http://www.pnuma.org/AcercaPNUMA.php>
- [http://www.prochile.cl/servicios/medioambiente/bonos\\_de\\_carbono.php#4](http://www.prochile.cl/servicios/medioambiente/bonos_de_carbono.php#4)
- [http://www.produccionlimpia.cl/medios/Presentacion\\_RS\\_ISO\\_26000\\_CPL.pdf](http://www.produccionlimpia.cl/medios/Presentacion_RS_ISO_26000_CPL.pdf)
- <http://www.profesorenlinea.cl/Chilegeografia/SalitrerasChile.html>
- [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=60](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=60)
- [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=20&Itemid=30](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=30)
- [http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1642&Itemid=90](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=1642&Itemid=90)
- <http://www.promer.org/getdoc.php?docid=87>
- [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_6/resp\\_empresarial\\_1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/resp_empresarial_1.htm)
- <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social>
- <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders>
- <http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/que-son-los-stakeholders>
- <http://www.rsc-chile.cl/quienes-somos>

- [http://www.sernageomin.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid=82](http://www.sernageomin.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=82)
- [http://www.sonami.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32&Itemid=42](http://www.sonami.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=32&Itemid=42)
- <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm> Miércoles 2 de noviembre de 2011
- <http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-actividad-economica-8>
- <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/tema1GE.pdf>
- <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml>
- <http://www.unep.org/PDF/UNEPOrganizationProfile.pdf>
- [http://www.webdianoia.com/aristoteles/aristoteles\\_etica\\_2.htm](http://www.webdianoia.com/aristoteles/aristoteles_etica_2.htm)
- <http://www20.gencat.cat/docs/rscat/02%20%20Ambit%20Empreses%20i%20Organitzacions/Documents/Arxius/AA1000.pdf>
- [www.cup.edu.ar/res/File/.../IntroduccionALosEstudiosDeLaComunicacion.doc](http://www.cup.edu.ar/res/File/.../IntroduccionALosEstudiosDeLaComunicacion.doc)
- [www.hekal.edu.pe/articulos/4\\_COMUNICACIONES\\_ARG.pdf](http://www.hekal.edu.pe/articulos/4_COMUNICACIONES_ARG.pdf)
- [www.periodismo.uchile.cl/.../organizacional/com\\_organizacional.ppt](http://www.periodismo.uchile.cl/.../organizacional/com_organizacional.ppt)