

**Anteproyecto de grado:**  
**Herramientas de comunicación para la RSE de las empresas del sector minero: Caso**  
**Gramalote Colombia Limited**

**Francely Restrepo**

**Fundación Universitaria Luís Amigó**  
**Especialización en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial**  
**Medellín, Antioquia**  
**2013**

## ÍNDICE

	<b>pág.</b>
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1 Concepto de responsabilidad social empresarial	16
4.2 Comunicación de la responsabilidad social empresarial	19
4.3 Modelo de comunicación	22
4.4 Comunicación Organizacional	24
4.5 Grupos de interés o skateholder	33
4.6 La minería en la región y Antioquia	35
4.7 Comunicación en el sector minero	37
5. OBJETIVOS	39
5.1 Objetivo General	39
5.2 Objetivos Específicos	39
6. METODOLOGÍA	40
7. RESULTADOS	42
7.1 Stakeholder De Gramalote	44
7.2 Encuesta sobre herramientas adecuadas de comunicación	47

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	58
8.1 Análisis de Información	58
8.2 Análisis de encuesta	59
9. PLAN DE COMUNICACIONES	64
9.1 Comunicación Externa - Establecimiento De Programa Informativo	65
9.2 Periódico	68
9.3 Comunicación Interna – Carteles	71
9.4 Correo Electrónico	73
10. CONCLUSIONES	76
11. RECOMENDACIONES	78
11.1 Comunicación Responsable	79
11.2 Recomendaciones operativas para la dependencia de comunicaciones	80
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	82

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Stakeholder de Gramalote	45
Tabla 2. Herramienta por la cual las personas se informan actualmente	48
Tabla 3. Opinión de esas herramientas de comunicación en la empresa	49
Tabla 4. Le gustaría recibir información a través de	49
Tabla 5. Tipo de información que desean recibir	49
Tabla 6. Asisten a las reuniones que convoca la empresa	50
Tabla 7. Conoce los programas de Responsabilidad social Empresarial	50
Tabla 8. Cual tema quisiera cambiar a agregar a la RSE	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Mapa De Stakeholders Locales	46
Gráfico 2. Mapa De Stakeholders Regionales	47
Gráfico 3. Programa RSE	51
Gráfico 4. Contenido programa RSE	53
Gráfico 5. Información que desea recibir de dichos programas	55
Gráfico 6. Cree que a la empresa le falta fortalecer acciones sociales para beneficio de la comunidad	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXOS 1. ENCUESTA SOBRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS DE GRAMALOTE COLOMBIA LIMITED	86
ANEXO 2. PORTADA DEL PERIÓDICO CAMINANDO POR GRAMALOTE	88

## **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN COMO APOYO A LA DIVULGACIÓN DE LA RSE EN GRAMALOTE COLOMBIA LIMITED**

### ***Tema***

Identificar las herramientas de comunicación organizacional que sirven de apoyo a los programas de RSE en las empresas del sector minero en fase de exploración: Caso Gramalote Colombia Limited

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se deben aplicar como apoyo a la RSE en las empresas del sector minero: Caso Gramalote Colombia Limited?

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las herramientas de comunicación han adquirido una importancia vital en la comunicación directa con las personas y representan las vías más utilizadas a la hora de querer informarse, dar a conocer información de interés público y actualizarse dentro de las organizaciones.

En el caso de la empresa de Gramalote Colombia Limited, un proyecto de minería de oro que se encuentra en fase de exploración en el nordeste del Departamento de Antioquia, aún no tiene un área específica que administre las comunicaciones internas y externas de la compañía directamente. Solo se tiene un profesional del área de las comunicaciones y está vinculado con el departamento social y comunidades. Esta persona apoya la implementación de las comunicaciones dentro de la compañía, pero fue contratado para trabajar solo con funciones específicas del área.

Con el avance del desarrollo del proyecto minero, aumenta cada día el número de personas trabajando, las operaciones e intervenciones sociales que realiza en la comunidad de la zona, lo que está evidenciando una creciente necesidad de comunicar e informar a la comunidad y a los colaboradores, pero en la actualidad no hay un correcto manejo los canales y herramientas de comunicación.

La presente investigación pretende identificar los canales o herramientas de comunicación pertinentes como apoyo a la aplicación de la RSE de la compañía y estandarizar su uso dentro y fuera de ella, para así, dar a conocer las iniciativas que se llevan a cabo en el ejercicio de su responsabilidad social en la comunidad de la zona de influencia directa e indirecta.

Si bien desde hace varios años se ha realizado un trabajo importante con las comunidades y los grupos de interés a nivel local, es imprescindible comenzar con una estrategia directa de comunicaciones que fortalezca la relación con las comunidades, impulse el posicionamiento y conocimiento de Gramalote, su aceptación y la movilización favorable.

De igual forma los empleados deben ser orientados a generar una comunicación proactiva entre la Empresa y los públicos de interés, además es de vital importancia reconocer la importancia de la RSE para la aplicación y uso de dichas herramientas de comunicación que se identificarán con el presente trabajo.

Se tienen una oportunidad muy positiva en la región, pues gracias a la dinámica generada por la tradición minera en la zona desde épocas ancestrales, los habitantes del Municipio de San Roque aceptan el tema extractivo y en su mayoría muestran inclinación favorable frente a la posible transformación económica, social y cultural que se desarrollaría con la operación del proyecto Gramalote en el área.

De la correcta aplicación de las herramientas de comunicación, se puede presentar una fortaleza en las relaciones con grupos de interés fundamentados en información permanente, dirigida a audiencias específicas, y una reputación fortalecida

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El propósito es identificar las herramientas de comunicación adecuadas, que permitan guiar la implementación de una estrategia de comunicaciones que esté orientada al apoyo de la responsabilidad social empresarial del proyecto Gramalote; y pretende abarcar temas de formación, información, unidad del discurso y relacionamiento comunitario.

Como valor agregado a la empresa, este trabajo permitirá promover y difundir la Responsabilidad Social a través de canales, herramientas y procesos de comunicación que brinden espacios para la creación de confianza y el respaldo efectivo del proyecto minero. Una vez se tiene claro y se aplica la comunicación como apoyo indispensable a la difusión del modelo de responsabilidad, la comunidad local, la región y el país, reflejarán un proceso de intercambio en el marco del respeto, la integridad de las personas y apoyo al desarrollo económico, social y cultural.

Sin embargo, en temas de minería moderna de oro a gran escala, el Departamento de Antioquia, así como el país, no cuenta con referentes que le permitan comprender esta industria. Esto abre un gran escenario para el posicionamiento del Proyecto Gramalote y la aplicación correcta de la Responsabilidad Social en la generación de crecimiento y desarrollo de una comunidad que se afecta directa e indirectamente con todos los procesos y acciones propias de la empresa.

Apoyar las buenas prácticas sociales a través de la comunicación oportuna, información verídica y constante participación por parte de todos los actores interesados, son aspectos que pueden ser liderados por un equipo ágil y unificado que trabaje por lograr estos objetivos.

Comunicaciones, como equipo dentro de la compañía, debe contar con una orientación acorde con el rumbo de la organización, consciente de si se quiere estructurar planes de comunicaciones, participación y generación de cultura, se deben adaptar a las nuevas necesidades y tener una transición tolerante, tanto en la empresa como de la comunidad.

Por esto en esta investigación realizaremos un diagnóstico de los medios de comunicación actual, para así proponer una cultura de responsabilidad social en todos sus ámbitos. Para la compañía, entonces, este trabajo es de gran utilidad, pues permitirá conocer concretamente cuáles son las herramientas más adecuadas de comunicación y cómo será el uso.

La comunidad, los entes gubernamentales, las instituciones, grupos organizados, medios de comunicación, líderes de opinión y tomadores de decisión, sector privado en Antioquia y otros grupos de interés en general, serán los públicos intervenidos con la aplicación de este trabajo.

Es un compromiso creer en la necesidad y efectividad de informar a las comunidades, teniendo en cuenta que “si bien la información en sí misma no constituye garantía de la comunicación social requerida para los procesos participativos, se configura como una materia prima esencial que fluye entre todos los actores involucrados en el proceso. (Integral 2012. P. 6).

Adicionalmente, es fundamental proceder de manera oportuna y comunicar con claridad y veracidad, a fin de garantizar la interacción con las comunidades y autoridades locales, generando confianza, una comunicación en todo sentido, generar diálogos, interpelaciones con respeto y espacios de participación para la expresión de todos los actores interesados.

Personalmente me brindará conocimientos importantes en el área en la que desenvuelvo laboralmente, además se convierte en un tema que brinda grandes satisfacciones, sobre todo cuando se cuenta con el apoyo de una empresa que valora y resalta la importancia del talento humano como centro vital de su desarrollo.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

La comunicación de la responsabilidad social como mecanismo que valida y apoya la implementación de proyectos sociales en Empresas del sector minero, es uno de los retos que manifiesta el proyecto, por ello, explicaremos qué es Gramalote Colombia Limited, quienes son sus accionistas y cómo es el estado actual de las comunicaciones dentro de la organización.

Además, es indispensable hacer un recorrido por los términos claves que guiarán el recorrido de la investigación, por eso se definirá varios autores, entidades e investigaciones, los conceptos como: Comunicación, comunicación organizacional (interna y externa), la Responsabilidad Social Empresaria, modelos de comunicación y los stakeholder o grupos de interés que impacta la Empresa y requieren una calidad informativa, verás y efectiva.

##### ***Gramalote Colombia Limited y estado actual de la comunicación de la RSE***

Gramalote Colombia Limited es un proyecto de minería de oro a gran escala administrado por AngloGold Ashanti Colombia, que se desarrolla en el noreste de Antioquia, en el corregimiento de Providencia, del Municipio de San Roque.

AngloGold Ashanti es una de las compañías líderes productoras de oro en el mundo, que trabaja en llave con regiones productoras del preciado metal alrededor del mundo. Al final del año 2006, la compañía alcanzó 21 operaciones ubicadas en 10 países.

La compañía ha asumido el cumplimiento de los principios voluntarios del Pacto Mundial o Global Compact, que están orientados hacia el respeto por los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El Pacto Mundial es una iniciativa propuesta por las Naciones Unidas y su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades que lo suscriban, en acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa. (Anglogold Ashanti, 2010)

Actualmente, el proyecto Gramalote se encuentra en fase de exploración y se complementa con el desarrollo de programas sociales bajo una política de minería responsable

con el medio ambiente y las comunidades, lo cual sustenta mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades influenciadas por las acciones de la compañía.

En proyecto minero llegó a la región del nordeste en 2004 con la administración de su segundo accionista, B2Gold, una empresa canadiense productora de oro con dos minas en Nicaragua y una sólida cartera de activos de exploración y proyectos en Nicaragua, Colombia y Uruguay. En 2010, dicha empresa se ve afectada por la crisis económica mundial y el proyecto Gramalote pasa a ser administrado por AGA, su actual administrador; y desde entonces se están desarrollando una diversidad de estudios de investigación asociados al desarrollo del proyecto, los cuales han generado un crecimiento evidente en el desarrollo de actividades de exploración, perforación y trabajo socio ambiental. (B2 Gold, 2010).

Gramalote actualmente tiene un recurso inferido que se estima en 4,1 millones de onzas y podría constituirse en los próximos años en el primer proyecto de gran minería de oro a cielo abierto en Colombia.

En su presentación institucional, la empresa se enuncian 500 empleos de calidad, 80% de los cuales son locales, y la inversión del proyecto fue superior a 65 millones de dólares en 2012, incluyendo: empleo, impuestos, inversión ambiental y social, compras y estudios técnicos. En este momento se encuentra en etapa de exploración avanzada y en elaboración de estudios de prefactibilidad, y su entrada a producción, está prevista para 2017.

Las obras y labores sociales que Gramalote ha presentado en la región, han sido especialmente focalizados en el municipio de San Roque Antioquia, donde es de resaltar que la compañía Gramalote Colombia Limited ha tejido vínculos más directos debido a que esta constituye el área de influencia directa del Proyecto minero. En la zona se ha apoyado eventos sociales, culturales religiosos, deportivos y fiestas tradiciones buscando rescatar y conservar las tradiciones culturales de la comunidad. (Integral S.A, 2011).

La dependencia social Dependencia de Gramalote, “busca garantizar la viabilidad social del Proyecto a través de la intervención y el acompañamiento a procesos comunitarios, que mejoren la calidad de vida de la población del área de influencia en un ámbito de respeto,

equidad y sana convivencia”, así lo expresa en su documentación del área social de (Gramalote, 2012).

Donde además se dice que dicha área pretende diseñar e implementar estrategias que integren la tríada Estado, Sociedad y empresa privada. También se busca instalar capacidades en las comunidades, que les permitan articularse a las nuevas dinámicas y generar su propio desarrollo.

### ***Política socio ambiental de Gramalote Colombia Limited***

El desarrollo de la política socio ambiental de AGA Colombia se expresa que se hará dentro del proceso de mejoramiento continuo y con las siguientes directrices ANGLOGOLDASHANTI, (2011):

- Diseñar, mantener las instalaciones y establecer procesos operacionales en forma tal que se salvaguarde las personas, la propiedad y el Medio Ambiente.
- Trabajar en asocio con las comunidades y las instituciones del Estado en proyectos que propendan a la formación humana, a mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas, enmarcado por el concepto de desarrollo sostenible.
- Dentro de las posibilidades y competencias requeridas por la operación, ofrecer oportunidades de empleo y, en general, propender a la maximización del uso de los recursos disponibles en la región y el país.
- Capacitar, concientizar y comprometer a todos los empleados y contratistas en el logro de los objetivos de esta política.
- Establecer canales adecuados de comunicación para divulgar los programas de Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Comunidades y conocer las inquietudes de las partes interesadas.

En este último punto de la política se puede evidenciar que la Empresa puede considerar la divulgación de información, como un instrumento vital para dar a conocer procesos de RSE que se desarrollan dentro de la organización.

El objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas y brindar espacios en las personas que buscan instalar capacidades que les permitan articularse a las nuevas dinámicas y generar su propio desarrollo.

#### ***4.1 Concepto de responsabilidad social empresarial***

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que ha surgido en los últimos años en el ámbito empresarial y el cual ha sido definido desde diversos ámbitos, distintos autores y diferentes puntos de vista. A pesar de esta diversidad conceptual, en casi todas las definiciones es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un consenso sobre el concepto de RSE.

Una de las definiciones más conocidas es la establecida por la Comisión Europea, la cual enuncia: La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Comunidad Europea, Libro Verde, (2011).

Otras definiciones de RSE para basar el trabajo son:

La que utiliza Manuel Reyno Momber en su tesis Responsabilidad Social como Ventaja Competitiva, para obtener la maestría en gestión empresarial, y quien la tomó del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (PWBLF), la cual denota a la RSE como el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida (2006).

También el autor toma la definición de Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF), en la cual se enuncia que la RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basada en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.

En su trabajo de grado tiene en cuenta la definición del Business for Social Responsibility, que define la RSE como la administración de un negocio de forma que cumpla o

sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa. (BSR, 2001: web; Comisión Europea, 2001).

Según el instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social define la RSE como:

Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

“La RSE 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 un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”, (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).

“La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas”, (The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage).

Estas definiciones permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE. Sin embargo, hay que advertir de que la RSE es concepto dinámico y en desarrollo.

En los últimos años ha surgido el concepto refiriéndose a cierto tipo de acciones tomadas por las organizaciones y orientándose a modelos de gestión y operación empresarial, este entendimiento de la responsabilidad social es tangible ya que es sobre comportamientos identificables, más allá de actitudes, sentimientos o creencias.

Sin embargo, hay grandes inquietudes sobre la naturaleza del concepto, tal como:

Si las acciones deben ser enteramente voluntarias, y en consecuencia incluir sólo acciones que no son requeridas por ley, o si el concepto se refiere a otras acciones

específicas, consecuencia de la implementación de una política o plan que la organización ha adoptado”. (Revista de Fomento Social, 2008 P. 63).

Para la Asociación de Directivos de Comunicación de España, (Dircom, 2010), en un Manual sobre Herramientas de Comunicación para la RSE para comunicadores define que la Responsabilidad Social no es una herramienta más en la gestión empresarial, sino que es algo que asegura la perdurabilidad de las empresas, un nuevo paradigma que ha producido un cambio del modelo de gestión.

Así inician planteando el Manual Sobre herramientas de Comunicación para la RSE, el cual hizo entrevistas a cien directores de comunicaciones en empresas españolas y destacó que todos valoran positivamente la influencia que la RSE ejerce sobre el desarrollo de la comunicación corporativa y sobre el modelo de gestión empresarial, y también coinciden en que no sólo es importante ser una empresa responsable, sino hacerlo saber a todos los grupos de interés.

En este sentido, en España, el Foro de Expertos de Responsabilidad Social en su primer documento incluyó la IV sesión de trabajo de dicho Foro la siguiente declaración: “El Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social”, en el que se resalta, por un lado, la necesidad de establecer por parte de la empresa un sistema de información de la RSE para gestionar sus políticas en esta materia y divulgar sus prácticas ante diversas partes interesadas (Dircom, 2010).

En la Comunicación de la Comisión Europea de julio de 2002 se hace referencia a que la transparencia es un componente esencial del debate sobre la responsabilidad social de las empresas puesto que contribuye a mejorar sus prácticas y su comportamiento, al tiempo que permite a las empresas y a terceras partes cuantificar los resultados obtenidos (Dircom 2010). De esta forma, surge la necesidad de rendir cuentas y de informar a las partes interesadas sobre los aspectos de la RSE, con un objetivo fundamental: mejorar la transparencia y la credibilidad de las empresas haciendo más visibles sus actuaciones sociales, sobre todo después de los últimos escándalos financieros, de los casos de vulneración de los derechos humanos acontecidos en países del tercer mundo y de las noticias de agresiones al medio ambiente protagonizadas por

algunas multinacionales. Ello se traducirá en una mayor reputación corporativa y repercutirá a su vez en una mayor legitimidad social de las empresas.

En la actualidad, por ejemplo, las acciones constituyentes de la responsabilidad social, pueden incluir acciones tomadas tanto para entender los impactos de la organización sobre otros, incluyendo la identificación de aquellos impactados por las actividades de la organización, como para la medición e informe de los impactos, y de los aspectos relacionados con el desempeño de la organización. (Ruiz, Tirado y Busto, 2008).

La responsabilidad social de las organizaciones puede involucrar la consideración de un amplio rango de temas. Algunos temas extensos, como medioambiente o derechos humanos son fácilmente reconocibles y requieren consideración por las organizaciones socialmente responsables.

En la mayoría de los casos, los impactos más significativos de una organización estarán relacionados con el propósito de la organización. Las acciones constituyentes de la responsabilidad social son, por lo tanto, aquellas que están integradas en las actividades regulares y actuales de la organización. Mientras la filantropía no esté cercanamente relacionada con el propósito de la organización, puede tener un impacto positivo en la sociedad, pero no puede ser considerada un sustituto al abordar los impactos de las actividades esenciales de la organización sobre la sociedad y el medioambiente. (Ruiz, Tirado y Bustos, 2008).

#### ***4.2 Comunicación de la responsabilidad social empresarial***

Cuando hablamos de cómo comunicar de una forma efectiva la RSE o la RSC partimos siempre del mismo punto: qué herramientas tradicionales o nuevas ayudan a llegar con el mensaje a los grupos de interés, cuales son los medios o herramientas más utilizados por estos grupos.

Esto no sin antes plantearnos si el lenguaje que estamos utilizando, facilita que el proceso de Comunicación o si la información transmitida, es de importancia para los receptores. Resulta importante que seamos conscientes de que cada grupo de interés es diferente y que, al mismo tiempo, las personas que los componen tienen necesidades de comunicación concretas según su estilo de vida, formación, dedicación o día a día, así lo plantea el Manual sobre Herramientas de Comunicación para la RSE, creado por Dircom para comunicadores españoles.

El mismo Manual expone

La clave para llegar al stakeholder está en utilizar el lenguaje y canal adecuado con cada uno de ellos. Entendemos la Comunicación Responsable como comunicar más y mejor los asuntos que interesan a cada grupo. Por ello pensamos en cuál debe ser el lenguaje que accionistas, inversionistas, empleados, colaboradores, proveedores, medios de comunicación y la sociedad en general quieren que utilicemos para dialogar con ellos. (Dircom 2010).

Según la lectura hecha del Manual, algunos expertos aseguran que se puede comunicar todo, aunque la clave está en cómo poner la comunicación al servicio de la empresa y de sus grupos de interés. Un segmento de opinión considera que, en lo que concierne a la RSE, se le ha dado más importancia al comunicar que al hacer.

Respecto a cómo comunicar, el Cuaderno de Forética, elaborado por Diana Azuero en Madrid (2007), apunta que “comunicar bien la RSE depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio. De este modo, se garantizaría que la comunicación dejará de ser una actuación puntual al final del desarrollo para integrarse en la estrategia que las define”.

De la misma manera, la pregunta sobre qué comunicar hace referencia no sólo a comunicar la RSE sino, además, a que la manera de hacerlo –las herramientas, los canales y soportes escogidos y/o diseñados– sean responsables. Por ejemplo, imprimir en papel reciclado, puede asegurar el feedback del interlocutor, crear una web adaptada a personas con discapacidad, entre otros (DIRCOM). Resulta clave que la comunicación de la RSE se haga respetando los

principios éticos elementales que se deben tener en cuenta en cualquier estrategia empresarial, como no dar información falsa o no ocultar datos relevantes.

Con el manual, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, plantean: “Desde Media Responsable siempre se ha visto la comunicación como una disciplina inherente e inseparable de la Responsabilidad Social. El diálogo con los grupos de interés es una dimensión fundamental de la RSE, ya que solo a través de un *feedback* continuado, fluido y efectivo, las organizaciones pueden conocer qué se espera de ellas y cómo responder a las demandas de su entorno.

El gran reto que supone la coherencia entre lo que se dice y se hace; la diversidad de públicos y de necesidades, en ocasiones contrapuestas, a las que dar respuesta, hace que la comunicación de la RSE se haya convertido en un gran desafío para muchas organizaciones.

¿Cuáles son las herramientas más eficaces? ¿Cómo sacarles el máximo provecho? ¿Cómo usarlas? ¿Qué canal es el más adecuado según el destinatario?, son preguntas que se quieren resolver como uno de los principales retos de esta investigación, que se encamina a darle el mejor uso a las herramientas de comunicación interna y externas de los proyectos mineros en fase de exploración (DIRCOM).

Además, tener unas reflexiones genéricas sobre la idoneidad de comunicar o no las acciones de Responsabilidad Social, la manera de hacerlo, las dificultades a las que se enfrentan los responsables de esta tarea y el diálogo con los diferentes grupos de interés. La RSE implica compromisos voluntarios en varios ámbitos, pero el diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*) es uno de los puntos que aparecen en todas las definiciones de RSE y comunicación, y al que toda organización u empresa es responsable de dar respuesta.

La opinión de los denominados expertos de la RSE según el manual de herramientas de comunicación de los Dircom en España, expresan:

- Sin Comunicación de la RSE, ésta no existe. Es decir, todo aquello que no se comunica, es como si no existiera, y en el caso de la RSE, en la que la relación con los stakeholders se antoja fundamental, esta Comunicación adquiere aún mayor relevancia. Emiliano Moreno, gerente de comunicaciones, director de la fundación 3M.
- Claudia Granadeiro, directora de comunicaciones de Dow Chemical Iberia: expone que se considera algo muy positivo el hecho de que sea el director de comunicaciones el lleve a cabo los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

En este marco, la incorporación de los criterios de Responsabilidad Social a la gestión de las empresas y la correcta comunicación de la misma a los diferentes grupos de interés y a los públicos internos y externos, revisten una importancia creciente y requieren una estrecha coordinación con la labor general de las direcciones de Comunicación, habitualmente como parte de las mismas (Prohumana, 2004).

Los comunicadores como impulsores de la sostenibilidad organizacional en el largo plazo, y como promotores esenciales de los valores corporativos de las empresas, ponen a prueba su capacidad de gestión y de liderazgo interno, una correcta incorporación de la Responsabilidad Social aplicada al modelo de gestión y a los procesos internos de todo tipo, y sólo es posible desde la implicación de todos los departamentos.

#### ***4.3 Modelo de comunicación***

Según Gibson (1996. P. 650), en *Las organizaciones el comportamiento, estructura y procesos*, define los modelos de comunicación de la siguiente manera:

Los elementos básicos de este modelo son:

**Comunicador:** Persona con ideas, intenciones, información y que tiene como objetivo comunicarse.

**Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.

**Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

**Medio de comunicación:** El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, boletines, carteleras, correos, teleconferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

**Decodificación:** Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

**Receptor:** Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

En los modelos de comunicación se eligieron los siguientes autores con sus definiciones del término.

Newcomb Presenta un modelo no lineal y refleja una preocupación por el entorno social en el que está inmerso toda comunicación y el papel que esta desempeña en pro del equilibrio en el sistema de relaciones sociales. (Newcomb, Fiske J.1982. P. 25).

Schramm ofrece una visión más dinámica del proceso al considerar que el emisor y receptor alternan sus roles una y otra vez en el flujo comunicacional. Toma en cuenta el comunicar, cifrar, interpretar, descifrar y el percibir en cuanto al mensaje se refiere. (Schramm, Fernández. 1995. P. 35).

#### ***4.4 Comunicación Organizacional***

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

Se inicia haciendo referencia a este término para luego pasar a ver los inicios del término comunicación, el cual proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de *Koinoonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación". (Contreras, y Tacoronte 2008).

Tomaremos como referencia los siguientes autores utilizados en el estudio de caso del banco Ve del grupo Santander.

John Fiske (1982) define a la comunicación como una interacción social por medio de mensajes.

Antonio Pasquali (1978) afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.

Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como: la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos (Fernández 1999).

Concepto de Organización puede definirse como un sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean" (Kendall & Kendall).

Tal y como explican en su tesis de grado Clara Mejía Quintero y Carolina Ramírez Arroyabe la comunicación es el motor y la vida de toda la institución, la búsqueda de unos objetivos comunes y la cooperación que para ellos se refiere, implica necesaria mente de unas herramientas o instrumentos de comunicación.

En la articulación de comunicación organizacional, la definición utilizada por la Fundación Prohumana, en la cual según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional es el

proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. Esta comunicación en las empresas es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

Además de estas responsabilidades, la comunicación organizacional cumple con la función principal de dar a conocer una información básica para que un individuo, empleado de una organización, se percate de su ambiente y ésta le permita adoptar una conducta adecuada para ser parte del mismo.

La comunicación organizacional cobra importancia en las organizaciones porque además de posibilitar la transmisión oportuna y efectiva de un mensaje a través de los canales establecidos, permite la interacción entre los diferentes públicos y el alcance de objetivos compartidos. Es labor del comunicador encontrar canales y sistemas adecuados para lograr que sus diferentes mensajes lleguen como se requieren y lo necesitan sus diversos públicos, es él

mismo quien debe fijar las pautas de medición necesarias para controlar la eficacia de una buena comunicación organizacional. (Cano, Castellanos, 2000).

Es de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento. (Contreras, y Tacoronte, 2008).

Departamento encargado de la Comunicación Organizacional tiene la importante tarea de codificar toda la información emanada, lo cual requiere de una planificación con una estrategia, políticas y funciones preestablecidas, y un conocimiento previo para realizar la codificación de la información y para que el mensaje llegue de una manera efectiva al recurso humano. INDER (2012).

Dicho departamento debe estar claro en cuanto a los medios y canales de comunicación con los que cuenta, al igual que debe en lo posible buscar implantar; si no se tiene para el momento; una plataforma tecnológica que se adecue con los tiempos y que responda de forma efectiva a las necesidades de comunicación en la empresa. INDER (2012).

### ***Direccionalidad de las comunicaciones***

Para este tema, se toma como base la propuesta hecha por la tesis de Ana María Cano e Isabel Cristina Cano (2000).

**Comunicación vertical.** Es la que se presenta en las personas que están en diferentes niveles dentro de la organización. Puede ser ascendente o descendente.

**Comunicación descendente.** También llamada dentro de las organizaciones como comunicación en cascada. Se da en la línea de mando, es decir fluye de acuerdo con la estructura organizacional.

**Comunicación horizontal.** Considerada como una comunicación más informal, la comunicación horizontal se da entre las personas que se encuentran en similares niveles jerárquicos dentro de una organización.

**Comunicación transversal.** Es la que se logra entre los diferentes clientes internos de una institución, sin importar su nivel dentro de la estructura organizacional. Es una comunicación informal.

Estos tipos de comunicación son los que se desarrollan en los círculos de calidad o de mejoramiento continuo, establecidos al interior de las comunicaciones.

Existen mensajes que requieren ser fielmente seguidos, como son el cumplimiento de normas o políticas, para las cuales se podría pensar en que además de hacer parte de la comunicación formal, la dirección de su comunicación debe ser vertical o en cascada.

Existe también mensajes como los de cambios administrativos, o inicio de procesos organizacionales que deben ser entendidos por todos de igual manera, para los cuales se pueden direccional las comunicaciones de una manera combinada: Inicialmente impartida en cascada pero complementada con espacios para una comunicación horizontal.

### ***Comunicación Interna***

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en interna y externa. La primera se aplica cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La noción de comunicación interna abarca dos aspectos:

1) Una función operativa cuantitativa, asegura el tratamiento, la difusión y el flujo óptimo de la información en la empresa; es la gestión de los sistemas de información, dentro de la institución.

2) Una función cualitativa, anima completa las redes anteriores y que está más dispuesto a confiar a prestatarios externos. Estas funciones de la comunicación interna se pueden interpretar, en parte, como la recolección y cuantificación de información para hacer comunicados y transformarlos en una base de datos que permita flujos de información óptimos.

Y la realización de actividades, medios y mensajes con objetivos específicos, en un tiempo y lugar determinados para cumplir los objetivos empresariales y afianzar la identidad del público interno de la organización. Por ello la gestión de la comunicación interna es esencial para una organización para lograr la cooperación entre el personal, la estructura y el logro de metas (FERNANDEZ 1999).

Los directores de comunicación y sus departamentos se enfrentan además una serie de dificultades para comunicar sus acciones y políticas en RSE. Por un lado, las internas: son iniciativas poco alineadas con los objetivos estratégicos de las compañías, existen posturas internas opuestas, pro-activas y reactivas a comunicar estos temas, confidencialidad de determinados datos, dificultad para valorarlo en términos económicos... son algunas de las más señaladas.

Y por otro, las externas, las que guardan relación con los medios: poca receptividad, información considerada de poco interés informativo por los periodistas, desconocimiento, falta de especialización del profesional del medio, escepticismo, prejuicios, se identifica con tácticas de RRPP y/o marketing, confusión de términos y sensación de vacío de los mismos, dificultad para convertir las ideas y principios en noticias, pocos datos concretos...

El diálogo abierto, honesto y fluido entre empresa y grupos de interés sólo puede entenderse si funciona en ambas direcciones. De esta manera, se podrá llegar a conocer de primera mano sus necesidades, sugerencias y opiniones. Sólo este continuo *feedback* podrá

generar el conocimiento y confianza adecuados para que las propuestas de la empresa sean las esperadas por la sociedad y sean aceptadas por la misma. (FERNANDEZ 1999)

Las herramientas de comunicación interna utilizadas en las empresas pueden clasificarse como, boletines o revistas internas, carteleras, intranet, charlas o reuniones de información e interpersonales, las cuales son utilizadas cuando se requiere de un trato especial y directo con el receptor del mensaje, pudiéndose hablar de una persona o de un grupo pequeño de personas.

Se pueden mencionar también el memorando, conversaciones frente a frente, el teléfono, reuniones entre un grupo pequeño (reunión de gerentes, supervisor-supervisado), los buzones de sugerencias y reuniones o conversaciones interpersonales.

Cuando hablamos de cliente interno, es el consumidor de las herramientas anteriormente expuestas, y se refiere a la persona o equipo de trabajo que recibe productos y servicios de otra persona o equipo, al interior de la organización, los cuales requiere para poder realizar su trabajo en forma efectiva.

Los proveedores son quienes facilitan estos recursos al cliente interno que consume. De esta manera podríamos decir que la comunicación organizacional actúa como proveedor de productos y servicios al interior de las instituciones.

Entre el cliente interno y la organización se presenta una estrecha relación que requiere de una fuerte coordinación para el logro de unos objetivos comunes. Por un lado está la necesidad de la organización de un trabajo bien realizado que vaya dirigido hacia el logro de la productividad y que incida directamente en la competitividad en los servicios o productos ofrecidos, y por el otro están las necesidades de satisfacción y desarrollo personal que toda persona busca en su lugar de trabajo. (CANO, CASTELLANO, 2000).

## ***Comunicación Externa***

Esta hace referencia cuando el objetivo de la comunicación es dirigirse a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, comunidad). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Fernández (1999) define al lenguaje como las palabras, modismos, claves, etc., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas.

Los clientes de la comunicación externa son las personas o equipos a quienes les llega el mensaje como un conjunto cerrado de procesos, trabaja coordinadamente, con el fin de responder en forma efectiva a sus necesidades. Es quien adquiere los productos o servicios. Por tanto las actividades o programas que la organización desarrolle pueden en algún momento involucrar al cliente externo. Los proveedores de la información son ellos quienes de manera directa o indirecta tienen función y contacto con los objetivos de la empresa. (CANO, CASTELLANOS 2000).

La gestión de la comunicación externa influye en la formación de la imagen de la empresa, la cual está en el imaginario colectivo y tiene repercusión en el éxito o fracaso de la institución.

Esta gestión permitirá a la empresa constituirse en una fuente primaria de información sobre sí misma para sus diferentes públicos externos, con el fin, no sólo de informar sino de permitirse generar aclaraciones en ocasión de errores y al mismo tiempo evitar que la información transmitida sea mal interpretada.

Un ejemplo cotidiano de formas de mantener un buen relacionamiento externo son los medios de comunicación, que según Muriel y Rota, son:

- Contactos interpersonales con los encargados o representantes de los medios, lo cual permitirá tener las puertas abiertas de los medios de comunicación social en cualquier momento. Considerando que una de las funciones de los medios es la de formar opinión pública estos contactos son de real importancia.

- Envío de información general constante a los medios sobre la empresa. La información tiene un valor referencial para los medios de comunicación a la hora de hacer sus publicaciones, por lo que se transforma en un servicio social

Todas las acciones realizadas que sirvan a la comunicación externa son útiles a la vez para la empresa porque demostrará que es capaz de comunicar lo que ella es, lo cual, le confiere un gran valor en la sociedad. Estas acciones no serán vistas por el público, sólo verán el mensaje final, pues el público no ve procesos de decisión, objetivos, estrategias o tácticas (MURIEL, ROTA 1980. P. 49).

Es pertinente saber que esta comunicación no podría existir sin el apoyo de la comunicación interna para la formulación y gestión adecuada del mensaje institucional.

Además de todas las formulaciones de comunicación externa (campañas publicitarias, promoción) es preciso comunicar en primer momento al interior de la institución para generar un clima de complicidad con los públicos internos. Se tendrá, entonces, como resultado final una mejor fluidez del mensaje emitido y en consecuencia públicos internos y externos acabadamente informados.

La comunicación, sea interna o externa desempeña roles fundamentales para la organización, pero diferentes a la vez dentro de la misma. Ambas comunicaciones son interdependientes, por lo que desde la dirección de comunicación, han de ser planificadas para

que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía (MORALES 2000-2001).

El departamento encargado de la comunicación organizacional: será el responsable de concretar y dar a conocer la RSE de la empresa, mediante la debida planificación con una serie de funciones y normas preestablecidas

Realizar una eficaz codificación de toda la información emanada de la RSE y así difundir el mensaje a través de los medios o canales con los que se cuente dependiendo del trato y alcance que se le desee dar a la información.

#### ***4.5 Grupos de interés o stakeholder***

Dada la importancia de los stakeholders dentro del panorama empresarial de los últimos años, la academia ha dedicado importantes esfuerzos a investigar aspectos relacionados con sus características y sobre las implicaciones que les imprime la comunicación de la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, la teoría ha superado a la práctica, es decir, las nociones que investigadores y académicos reconocen claramente y difunden en sus artículos aún no se interpretan de manera adecuada en algunos sectores de la economía.

La visión de la RSE implica no solo cumplir con la responsabilidad empresarial propia sino también extender tal visión y practica a aquellos stakeholders con los cuales se relaciona la empresa, en que lo más importante es la relación de la empresa con sus diversos entornos económicos, sociales y tecnológicos, o el modelo creado bajo la constante relación entre la empresa con sus grupos participantes, a partir de dimensiones tan significativas como el respeto a los derechos humanos, el mantenimiento del empleo o la protección al medio ambiente (OROZCO, FERRE. 2011).

Las relaciones publicas y, más específicamente, la publicidad han utilizado el termino público objetivo, que en la voz anglosajona se denomina como target grupo, para referirse a todos aquellos sujetos sobre los que se enfoca la comunicación y que han sido los más

importantes públicos para las empresas, ya que son los usuarios finales y compradores de los productos y servicios que las compañías ofrecen.

La aparición de la teoría de la RSE trajo consigo una dimensión diferente a estos públicos: aparecen entonces los stakeholders. A partir de ese momento, la relación entre la compañía y el cliente es más profunda que la que se generaba en el simple acto de adquirir productos o utilizar un servicio. Estos denominados clientes eran los públicos imprescindibles para la empresa, pues como compradores eran quienes permitían el crecimiento empresarial (OROZCO, FERRE. 2011).

A partir de este paradigma surge la pregunta de si los públicos objetivos pueden ser considerados como equivalentes al concepto de stakeholders. Para la empresa, los stakeholders ya no tienen la misma orientación que el marketing tenía de públicos, como simples consumidores, sino que ahora, muy por el contrario, estos públicos han ampliado sus fronteras y han evolucionado hasta convertirse en todos y cada uno de los grupos de personas o instituciones que tienen algún tipo de relación, directa o indirecta, con la corporación, así lo sustentan Orozco y Ferre en su investigación sobre los stakeholders en el ámbito empresarial.

El término stakeholders apareció por primera vez en el año de 1963 a través de un memorando de la Universidad de Standford, en los estados unidos. En este documento se explicaba que se trataba de grupos sin los cuales las empresas podrían dejar de funcionar. A partir de ese momento investigadores retomaron el tema, con diferentes matices, pero conservando la idea inicial del concepto (OROZCO, FERRE. 2011).

Los stakeholders son entonces los públicos para las compañías que desarrollan acciones de cualquier índole (no necesariamente los stakeholders son propios de las empresas que desempeñan labores de RSE). Estos son grupos de personas naturales o jurídicas con las que se tiene un vínculo directo.

Incluso algunos investigadores han entendido que la nueva forma de relacionarse entre organizaciones y los stakeholders puede ser entendida como una comunicación responsable en la

que la empresa debe indagar cómo, cuándo y por qué comunica responsabilidad social corporativa, así como mantener un diálogo constante con sus stakeholders. Este dialogo exige una dinámica comunicativa proactiva, veraz, consecuente y coherente.

Es necesario establecer una ética comunicativa, ante la responsabilidad que este tipo de empresas tiene al influenciar muchos de los comportamientos de todos y cada uno de los grupos de interés a los que se dirigen (OROZCO Y FERRE 2011)

#### ***4.6 La minería en la región y Antioquia***

En el contexto de las Comunicaciones para Gramalote es importante tener en la tradición minera de Antioquia y el Municipio de San Roque.

Si bien desde hace varios años se ha realizado un trabajo importante con comunidades y grupos de interés a nivel local, es imprescindible comenzar con una estrategia directa de comunicaciones que fortalezca esa relación iniciada con las comunidades y, al mismo tiempo, impulse el posicionamiento del mismo, su aprobación y desarrollo.

#### ***Tradición Minera***

Antioquia es una región con tradición minera, tanto en minería artesanal como informal. Cuenta además con la principal empresa colombiana de minería de oro, Mineros S.A., la cual ha contado con credibilidad y reconocimiento en el Departamento.

Sin embargo, en temas de minería moderna de oro a gran escala, el departamento, así como el país, no cuenta con referentes que le permitan comprender esta industria. Esto abre un gran escenario para el posicionamiento del Proyecto Gramalote, mediante la transferencia de buenas prácticas mineras, puntalmente en temas ambientales y de seguridad industrial, al tiempo que se evidencia el altísimo impacto que tiene para la economía y el incremento de la calidad de vida de las comunidades un proyecto de esta magnitud. (Quintero, Mejía.Gramalote 2012)

Gracias a la dinámica generada por la tradición minera en la región, los habitantes del Municipio de San Roque aceptan el tema extractivo y en su mayoría muestran inclinación favorable frente a la posible transformación económica, social y cultural que se desarrollaría con la operación del proyecto Gramalote en el área. Específicamente en Providencia, donde se presenta un asentamiento de minería artesanal e informal.

El Nordeste antioqueño, centro minero de gran importancia, jugó un papel decisivo para el desarrollo del departamento, contribuyendo no solo con la acumulación originaria de capital, sino con la formación de esa élite empresarial que habría de conducir el proceso de industrialización en Antioquia y en Colombia desde la segunda mitad del siglo pasado (JIMENÉZ , O. 2002).

En la actualidad una de las primeras actividades económicas en el nordeste es la minería aurífera, por lo que los pobladores de la región tienen expectativas de empleo y garantías laborales con los proyectos de exploración que se están dando en la región.

El Departamento de Antioquia tiene muchos yacimientos de oro en sus diferentes regiones, pero el oro de aluvión ha generado en la región del Nordeste proyectos de explotación minera que constituyen una alternativa de generación de empleo y expectativas laborales de la mayoría de los habitantes de estos municipios donde están se están desarrollando los proyectos, no sólo por los empleos directos que se generan, sino también porque se convierte en dinamizador temporal de la economía local (MEJÍA, QUINTERO 2011).

La prevalencia del oro en los inicios de la actividad socio-económica de esta Subregión permite identificar dos tipos tradicionales de pobladores en el Nordeste; los pobladores estables que trabajan en la agricultura, la explotación del oro y otras actividades económicas existentes, y quienes llegan con un objetivo muy definido como la búsqueda de oro, los cuales son pobladores seminómadas ubicados temporalmente en zonas de extracción, con un mínimo sentido de pertenencia y arraigo evidenciados en las prácticas de explotación irracional que dañan los suelos y las fuentes de agua.

Dentro de los pobladores estables se encuentran los campesinos tradicionales, que son pequeños parceleros dedicados a actividades agropecuarias básicamente de subsistencia. Proviene de zonas como el Suroeste, el Norte y unos pocos del Oriente antioqueño. También en esta tipología se ubican los ganaderos tradicionales, pequeños ganaderos provenientes del Magdalena Medio y de algunas zonas de Córdoba, asentados en las riberas del río Nus y en las zonas aledañas a la carretera Remedios – Puerto Berrío.

Según la investigación de Nelsi Quintero y Laura Mejía, debido a los innumerables descubrimientos de yacimientos de oro de aluvión y veta, la población fue aumentando y generando dinámicas de poblamiento que hoy aún se siguen presentando. Se asoció la minería con el cultivo de la caña, luego el cultivo de café, la ganadería y otras actividades en menor escala. En la actualidad el primer renglón de la economía es la caña de azúcar.

Para San Roque al igual que para el Nordeste de Antioquia las vías de comunicación se han constituido en importantes ejes del poblamiento. Sin duda alguna, el Municipio con un vasto territorio que hace gala de la diversidad natural característica de una región con innumerables recursos. Dentro de su jurisdicción alberga tres corregimientos Cristales, San José del Nus y Providencia, y 57 veredas, que por sus características son prueba contundente de riqueza y potencial, tanto natural como de desarrollo local. (MEJÍA, QUINTERO 2011).

#### ***4.7 Comunicación en el sector minero***

Las empresas mineras colombianas están adoptando criterios de responsabilidad social, en virtud de los cuales operan sus proyectos con una actitud de consideración a los valores patrimoniales, culturales y ambientales de los pobladores del entorno y muestran mayor disposición al escrutinio público de sus acciones (UPME, 2006). En efecto, el componente social de muchos aspectos relacionados con la minería, como son el pago de regalías, la equidad en la redistribución de beneficios y la mitigación de impactos sociales sobre dichas comunidades, ha pasado de ser tema marginal a ser base de muchas decisiones estratégicas de las empresas.

Colombia tiene dos ejemplos representativos de este accionar: a nivel de minería de pequeña escala el de mayor trascendencia es el programa Oro Verde Certificado, en Chocó. Se trata de una experiencia que fomenta prácticas de comercio justo y el cumplimiento de diez criterios de certificación, como garantía de una práctica social y ambientalmente responsable en la actividad de microempresas mineras. UPME (2006),

A nivel de minería de gran escala Cerro Matoso, en Córdoba, es el proyecto bandera en responsabilidad empresarial de BHP Billiton. Como señala la UPME (2006), estos ejemplos exitosos se constituyen en referentes para la planificación del desarrollo minero puesto que, independientemente de las diferencias entre los segmentos de clientes de la institucionalidad minera colombiana, existe un desafío que los abarca a todos: incluir el desarrollo sostenible y la responsabilidad empresarial.

### ***Grupo Mineros S.A***

Partiendo de estos ejemplos de acción sostenible y teniendo en cuenta el reconocimiento que la misma UPME, en 2006, hace a la siguiente empresa como una de las pocas del sector (además de las ya mencionadas) que ha mostrado interés por proyectar su imagen de minería moderna a la sociedad, se toma como caso de estudio para esta investigación a Mineros S.A., grupo empresarial privado antioqueño, dedicado a la exploración y explotación de metales preciosos, especialmente oro; enfocados en una filosofía empresarial como corporación de negocios en múltiples mercados (Antioquia, Colombia y América Latina).

Con una producción anual de 120 mil onzas de oro en promedio (Mineros S.A, 2012), esta empresa es considerada líder en el sector minero no sólo por su productividad y rentabilidad durante toda su historia sino también por sus proyectos de gestión ambiental y compromiso social en las zonas de intervención aurífera; lo que le ha valido el reconocimiento de sus prácticas sostenibles, expresado en su slogan de “Minería responsable del siglo XXI.” (Portafolio, 2010).

## **5. OBJETIVOS**

### ***5.1 Objetivo General***

Identificar las herramientas de comunicación organizacional que apoyen las prácticas de RSE de las empresas del sector minero: caso Gramalote Colombia Limited.

### ***5.2 Objetivos Específicos***

- Desarrollar una encuesta de percepción a empleados y comunidad, que permita identificar las herramientas de comunicación organizacional como apoyo a la RSE de la compañía.
- Hacer un diagnóstico de las comunicaciones actuales de la empresa con base en el levantamiento de información y el trajo de campo.
- Proponer un plan de comunicaciones para Gramalote, basado en las cuatro herramientas de comunicación identificadas.

## **6. METODOLOGÍA**

El presente trabajo de grado que otorgará el título de especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, será un estudio no experimental, descriptivo de las características presentes en la comunicación de las acciones de RSE que la empresa Gramalote tienen en su modelo de gestión.

El tipo de información a formularse será cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA (1995).

Para la realización de este estudio se seleccionó a Gramalote Colombia Limited por ser una empresa del sector minero que pretende desarrollar un proyecto a gran escala de minería de oro cielo abierto en Colombia, el cual aún no existe en el territorio nacional, además se conoce de otras empresas están realizando exploraciones, pero Gramalote tiene grandes avances en la parte técnica con el estudio de pre factibilidad (consolidado y entregado), y socio ambientales con el Estudio de Impacto Ambiental (en desarrollo).

La investigación hará consulta por los modelos de comunicación para elegir cuál puede ser aplicado a la comunicación organizacional de la empresa minera, además, por medio de encuestas con públicos de interés, identificar las herramientas informativas adecuadas para usar como apoyo de la responsabilidad social de la empresa.

Con este trabajo se propone identificar y caracterizar los elementos de comunicación, a partir de una propuesta que saldrá de la referencia del marco teórico, para llegar a un conocimiento práctico y aplicativo de los hallazgos.

La primera parte será recolección de información corporativa recolectada por la empresa, especialmente en temas de comunicaciones. Posteriormente y para la recolección de información

se utilizaran un formato de encuesta que permitirá consultar a diferentes públicos: internos – externos sobre sus intereses de comunicación y a través de qué herramienta le gustaría informarse y siente que quedo bien notificado.

Con base en la depuración de información, se elijaran las dos herramientas de comunicación interna y dos herramientas de comunicación externa que se identifiquen como apoyo a la RSE de la Empresa. Y con base en ellas se propone un plan de comunicaciones a implementar, las recomendaciones para su uso y aplicación interna y externa.

## **7. RESULTADOS**

### ***Estado de la Comunicación en Gramalote***

Por medio de una búsqueda de documentación interna de la empresa y a través de un proceso de observación conductual, se logró hallar información suficiente para hacer una descripción sobre la condición actual de la comunicación interna y externa de la compañía. Y proponer las herramientas requeridas para la divulgación de la Responsabilidad social.

El tema de comunicaciones se inició a desarrollar en la compañía en 2011, cuando la gerencia del área social y de comunidades del proyecto, sintió una evidente necesidad de articular su trabajo con un profesional de las comunicaciones, quien debía crear y fortalecer espacios de comunicación directa entre comunidad y empresa.

Es así cuando se pretende implementar espacios que fortalecieran las comunicaciones internas y el relacionamiento con la comunidad, todo enmarcado en un trabajo de comunicación para el desarrollo desde el área social.

Para iniciar el trabajo, esta profesional propuso un plan de comunicaciones a partir de la elaboración de una matriz DOFA de la observación en campo, entrevistas con comunidad y documentación del área social. A pesar de estos planteamientos, la Empresa en su momento no decidió implementar las propuestas de acciones comunicativas que se plantearon en el segundo semestre de 2011, las cuales fueron divididas en comunicación interna y externa.

Antes de crearse este cargo en la Empresa, el área social implementaba la proyección de Gramalote en tres frentes: comunicación y difusión (a través de las emisoras municipales, pero sin un plan de comunicaciones que permitirá definir tiempo, espacios y demás. Solo pasaban anuncios por parte del locutor de la emisora local con convocatorias y avisos de interés general), reuniones con las comunidades (tales como asambleas de JAC, pero de las cuales se tiene pocas evidencias, pues no se levantaba un registro adecuado de asistencia, actas, fotografías o video) y la promoción de las oleadas campesinas (encuentros comunitarios en diferentes veredas del área

de estudio del Proyecto con el objetivo de identificar necesidades en cada vereda y así aportar a las necesidades que ellos proyectaban). (Integral 2012).

De la información oficial que se tienen en el proyecto por parte del área social, de la cual depende actualmente el profesiones de comunicaciones, se tienen un avance del estudio de la línea base social, realizado por la empresa Integral S.A, en la cual se oficializa la presencia de la compañía Gramalote Colombia Limited en la región del Nordeste de Antioquia.

La gestión que se ha realizado ante las autoridades municipales y comunitarias se ha dirigido a incentivar la comunicación con las comunidades, estableciendo una identidad corporativa en la Región, pero no se tiene un modelo de información definida, por lo que se puede evidenciar futuras dificultades de relacionamiento social por falta de unificación de criterio e elaboración de un lenguaje unificado, así se planta en la información obtenida por la empresa Integral, consultora de Gramalote para la elaboración de la línea base y el Estudio de Impacto ambiental.

En tema de comunicaciones externas con comunidad en 2012 comenzó la transmisión de un programa de radio denominado, Gramalote con Vos, el cual se emite diariamente por las tres emisoras locales de la región con información general del proyecto, definición términos, cargos, funciones de las áreas, información de interés público y convocatorias para eventos y trabajo con comunidades.

Según el avance de estudio de línea base presentado por Integral S.A. sobre Gramalote, los comentarios recurrentes de la comunidad en el área de estudio fueron quejas y preocupaciones que estuvieron basadas, principalmente, con la falta de información frente al proyecto Gramalote, oferta de empleo y reasentamiento de mineros artesanales y cosecheros de caña, quienes han manifestado en diferentes espacio, la importancia de crear estrategias de comunicación que sean efectivas y claras y que lleguen a todas las personas de las veredas, incluyendo aquellos que no tienen lazos con las Juntas de Acción Comunal.

Lo anterior también está expresado en el informe de la empresa Avanzar: *Stakeholder engagement and social risk assessment*, presentado por un informe de consultoría al área social, en el cual se afirma que la actual estrategia de comunicación y compromiso de Gramalote consiste en informar a la comunidad en general acerca del proyecto a través de los líderes comunitarios; sin embargo, esta estrategia no parece estar dando el resultado previsto. WHELLAMS (2011). Igualmente, en el informe la autora sostiene que las relaciones con los grupos de interés se han basado en inversión en la comunidad más que en una comunicación abierta y en un diálogo de doble vía.

Algunos grupos de interés expresaron su temor de hablar directamente con Gramalote acerca de sus preocupaciones en relación con el proyecto, además escases de canales conocidos para que los miembros de estos grupos expresen sus preocupaciones sobre el proyecto directamente a la Compañía, según e informe presentado a la empresa por Melisa Whellams de la empresa Avanzar.

En términos generales, el informe *Stakeholder engagement and social risk assessment* recomienda a Gramalote “desarrollar un plan estratégico de compromiso para comenzar a comunicarse con una audiencia comunitaria más amplia acerca del proyecto, conocer sus interrogantes y preocupaciones. Una estrategia así requerirá el establecimiento de varios sistemas y procesos internos para respaldar el proceso de compromiso y para capacitar a los empleados de Gramalote a fin de asegurar que el compromiso sea una responsabilidad de toda la Compañía” Whellams, (2011).

### ***7.1 Stakeholder De Gramalote***

La Empresa tiene identificados unos grupos de interés local y regional, a quienes tienen identificados según relación: negativa, positiva, neutral y positiva con condiciones; establecidas en un mapeo elaborado con la consultora Melisa Whellams, en el trabajo del plan de acción de riesgos. (Gramalote 2012).

Tabla 1.

## Stakeholder de Gramalote

<b>Grupos de interés</b>	<b>Segmentación</b>	<b>Tipo de relación (colaborativa, dependencia, neutra o de rechazo)</b>
Estado	Gobernación de Antioquia	Colaborativa
	CORNARE	Colaborativa
	Alcaldía de San Roque	Colaborativa
	Personería	Neutra
	Concejo	Neutra
	Unidad de Gestión Ambiental de San Roque	Neutra
	Unidad Municipal de Asistencia Técnica - Agropecuaria de San Roque	Neutra
	Hospital San Roque	Neutra
Comunidad	Cosecheros	Colaborativa
	Mineros artesanales	Colaborativa
	Mineros informales	Neutral
	Ciudadanos de San Roque	Colaborativa
Agremiaciones	Partido Conservador	Neutra
	Partido Liberal	Neutra
	Comité Local Panelero	Colaborativa
	Asociación de Mineros de San Roque / Ilegales	Neutra
	Corposanroque	Colaborativa
	Juntas de Acción Comunal	Colaborativa
Medios de comunicación	Nús Stéreo	Colaborativa
	San Roque Stéreo	Colaborativa
	Televisión Comunitaria de San Roque	Colaborativa
Academia	Normal Superior de San Roque	Colaborativa
	Presbítero Abrám Jaramillo de San Roque	Colaborativa
	Institución Rural Educativa San José del Nus	Colaborativa
	Institución Rural Educativa Cristales	Colaborativa
	Institución Rural Educativa Providencia	Colaborativa





por parte de la empresa Integral S.A. a 2012, la población de corregimiento es de 1.572 habitantes.

El mecanismo constó de 10 preguntas de las cuales **dos** eran abiertas: una para que eligieran la herramienta actual por donde reciben información de la empresa y la siguiente sobre información que desearía recibir acerca de los programas de RSE de la Empresa.

**Cuatro** eran de selección múltiple y hubo personas que eligieron dos opciones de respuesta. **Tres** fueron preguntas cerradas con única respuesta: para evaluar la asistencia a las reuniones informativas de la Empresa, el conocimiento de la RSE y para evaluar de 1 a 5 la duración, contenido, beneficio social y frecuencia con que se desarrollaban los proyectos o programas de RSE de Gramalote.

Con lo anterior se logró definir que:

*Tabla 2.*

*Herramienta por la cual las personas se informan actualmente*

**1. La herramienta por la cual las personas se informan actualmente es: el correo electrónico 23,39%.**

<b>El 23,39% correo electrónico</b>
El 20,97% carteleras
El 17,74% los programas de radio
El 16,97% reuniones que organiza la Empresa
El 12,90% voz a voz
El 4,84% de la muestra base identifica el periódico como su informador.
El 2,42% afiches
El 0,81% no se informa de ninguna manera.

Tabla 3.

Opinión de esas herramientas de comunicación en la empresa

**2. Opinión de esas herramientas de comunicación en la Empresa: buena 50,46%.**

Para el 50,46% buena.	Para el 3,67% ágil
Para el 6,42% regular	Para el 1,83% Poco ágil
Para el 1,83% Mala.	Para el 2,75% frecuente
Para el 22,02% efectiva	Para el 5,50% poco frecuente
Para el 5,50% poco efectiva	

Tabla 4.

Le gustaría recibir información a través de

**3. Les gustaría recibir información a través de: carteleras 15,15%**

<b>Carteleras 15,15%</b>	Programa de TV 12,73%	Correo 8,48%
Radio 14,55%	Volante 2,42%	Afiches 2,42%
Periódico 14,55%	Boletín Interno 4,85%	Perifoneo 2,42%
Reunión 14,55%	Iglesia 3,03%	Voz a Voz 7,27%

Tabla 5.

Tipo de información que desean recibir

**4. Tipo de información que desean recibir: Avances y actualidad del proyecto 35,66%**

<b>Avances y actualidad del proyecto 35,66%</b>	Programas sociales 12,59%	Temas de la región 7,69%
Eventos 15,38%	Programas ambientales 9,09%	Deporte 3,50%
Oferta de empleo 15,38%	Entretenimiento 0,70%	

Tabla 6.

Asisten a las reuniones que convoca la empresa

**5. ¿Asiste a las reuniones que convoca la empresa? Si 69%**

Si 69%	No 21%	Algunas 10%
--------	--------	-------------

Tabla 7.

Conoce los programas de Responsabilidad social Empresarial

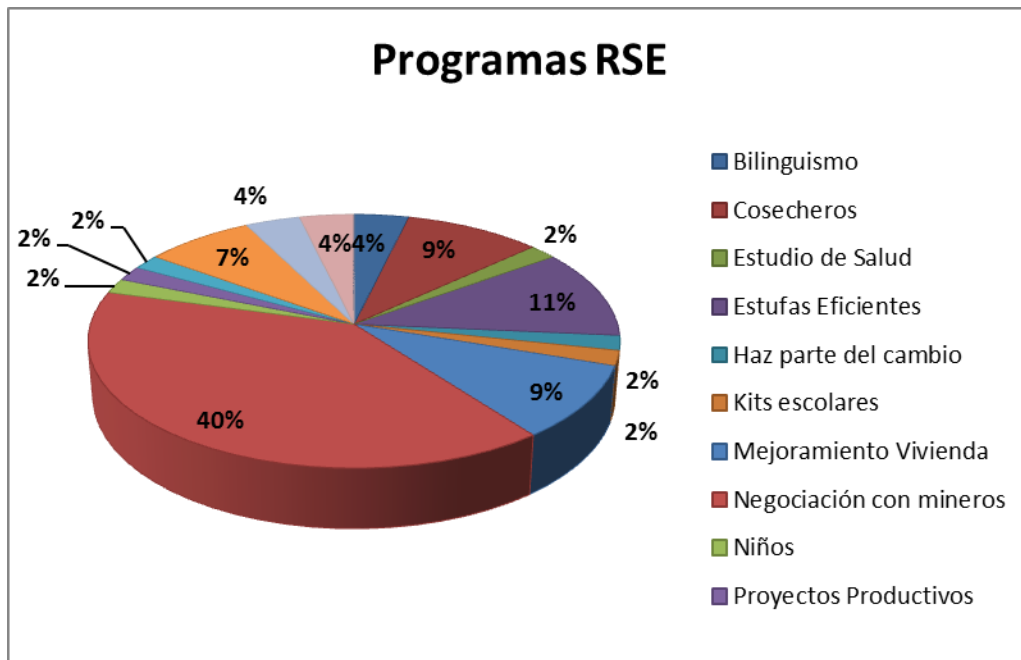
**6. Conoce los programas de Responsabilidad Social Empresarial**

Si 53% *	No 47%
----------	--------

Cual:

Gráfico 3.

Programa RSE



\*Sobre la base del 53% tomado como el total de la muestra

**Bilingüismo:** Programa de capacitación en una segunda lengua para jóvenes recién egresados del Municipio de San Roque. Se realiza en convenio entre la Empresa y la Universidad Nacional de Colombia, beneficiando a 80 jóvenes en educación.

**Cosecheros:** Proyecto de agroindustrialización de la panela como principal fuente económica de la región. El objetivo es evitar el desplazamiento económico de los productores paneleros hacia actividades mineras y aumentar sus ingresos en la área de influencia directa.

**Estudio de Salud:** Para el levantamiento de la línea base socioambiental como requisito para el estudio de impacto ambiental (EIA), exigido por la normatividad para la licencia ambiental de operación, la Universidad Javeriana realiza el censo y estudio de salud de la población actualmente.

**Estufas Eficientes:** Se han beneficiado 100 familias de San Roque, a quienes se les incentiva para impulsar su uso y la protección de los recursos naturales, los buenos hábitos alimenticios, el mejoramiento en la salud y el fortalecimiento de la educación ambiental. El operador del proyecto es Afuver, una corporación ambiental recomendada por Conare para la ejecución.

**Haz parte del cambio:** Campaña ambiental que motiva hacer buena disposición de los residuos sólidos y a través de un semafaro ambiental se incentiva y califica por cada área de trabajo, el seguimiento del proceso. Además se incluye concurso interno de fotografía ambiental para los trabajadores y concurso de cuento y pintura ambiental con niños de la región.

**Kits escolares:** Cada año la Empresa entrega los kits escolares a todos los niños de primaria del Municipio. En este programa se benefician 3.000 niños de la región, a quienes se les entrega: morral, 4 cuadernos, colores, cartuchera y lapiceros.

**Mejoramiento Vivienda:** 38 familias del corregimiento de Providencia son las beneficiadas de arreglos en infraestructura de sus baños, pisos, techos y cocina.

**Negociación con mineros:** 153 mineros artesanales firmaron un proceso de negociación con la Empresa en la cual el 44% eligieron vinculación laboral con la empresa y el 56% restante optaron por sus propios proyectos productivos como unidades de negocios.

**Niños:** Celebración de eventos de Navidad, Halloween y vacaciones recreativas, donde se brindan tardes ludicas y recreativas con la comunidad infantil.

**Proyectos Productivos:** Acompañamiento, formación y capacitación a proyectos productivos como el reciclaje de residuos solidos con madres cabeza de hogar, a quienes la Empresa envia el material para el tratamiento adecuado y disposición correcta de los residuos.

**Reasentamiento:** Reasentamiento y restablecimiento de cosecheros de caña, mineros artesanales, personas y familias que ejercen su actividad económica o habitan las áreas de influencia del proyecto, con base en la aplicación de las normas de la empresa y los estándares de la IFC, para mejorar la calidad de las condiciones de vida.

**Salud Visual:** 220 familias recibieron consulta oftalmológica, capacitación para mantener una buena salud visual, entrega de lentes y entrega de medicamentos según especificaciones de la formula.

**Seguridad Alimentaria:** Mejorar la nutrición de 250 familias de 23 veredas del área rural. Programa liderado entre Gramalote, el SENA y Jardín Botánico

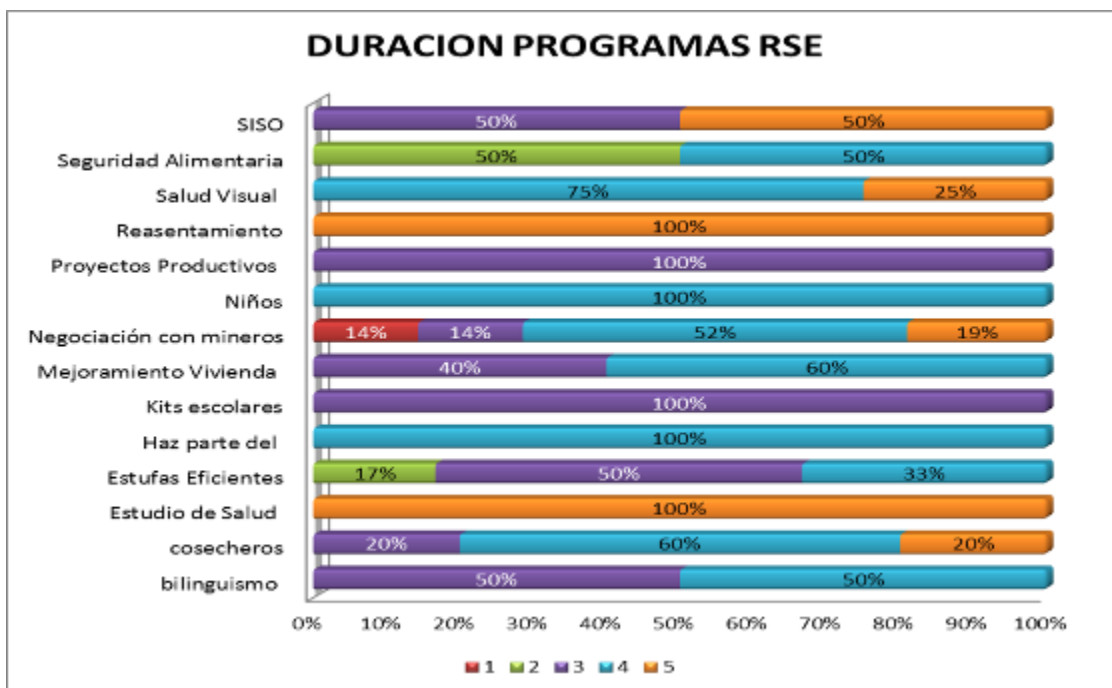
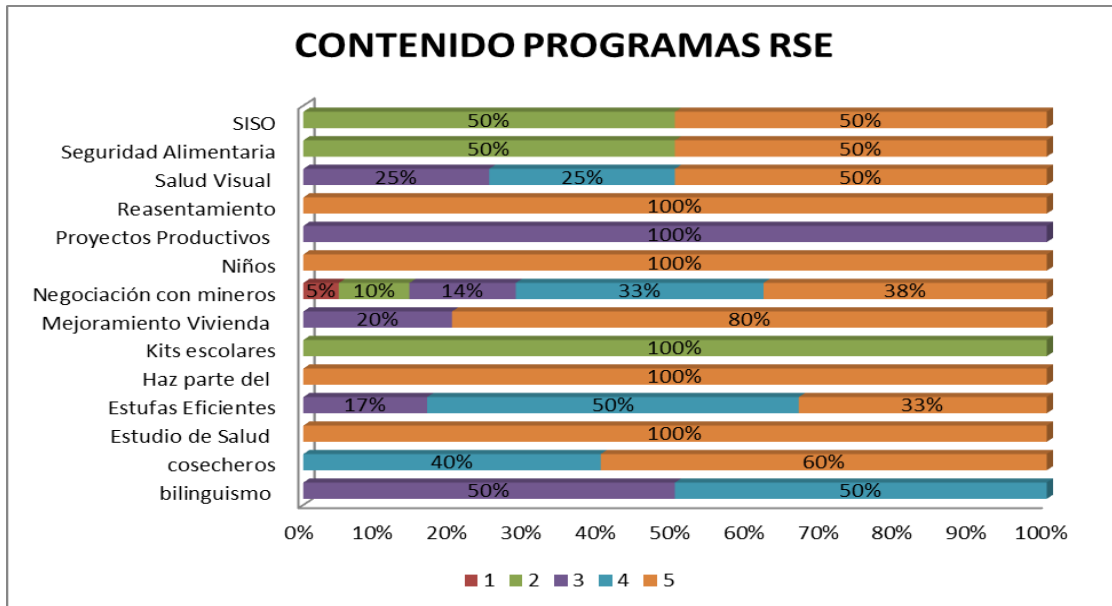
**SISO:** Seguridad Industrial y Salud Ocupacional es una de las áreas más importantes y trascendentales de la Empresa, ya que la seguridad se tiene como el primer valor de la compañía y se aplican altos estándares de calidad. Es de obligatorio cumplimiento el exigente uso de elementos de protección personal, programas de capacitación frecuentes.

Se tiene política cero alcohol y drogas y diario el primer momento del día es dedicado a charlas de seguridad.

Grafico 4.

Contenido programa RSE

**7. Calificación de 1 a 5 de estos programas con base en su duración, contenido, beneficio social y frecuencia con que realizan.**



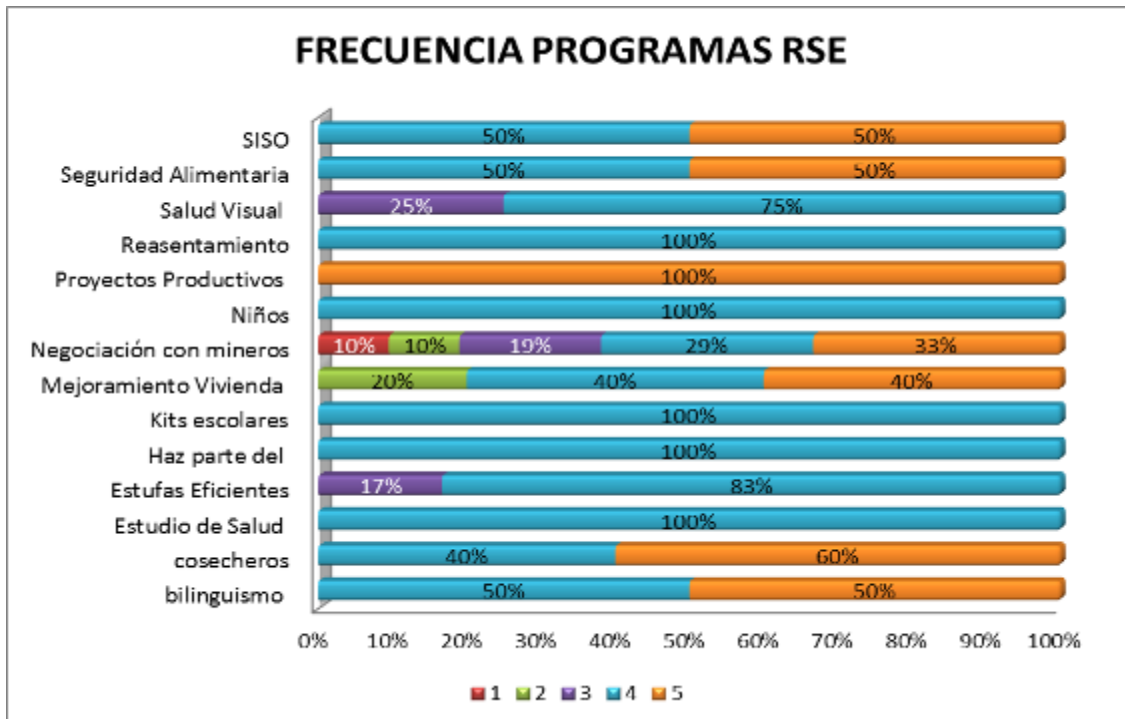
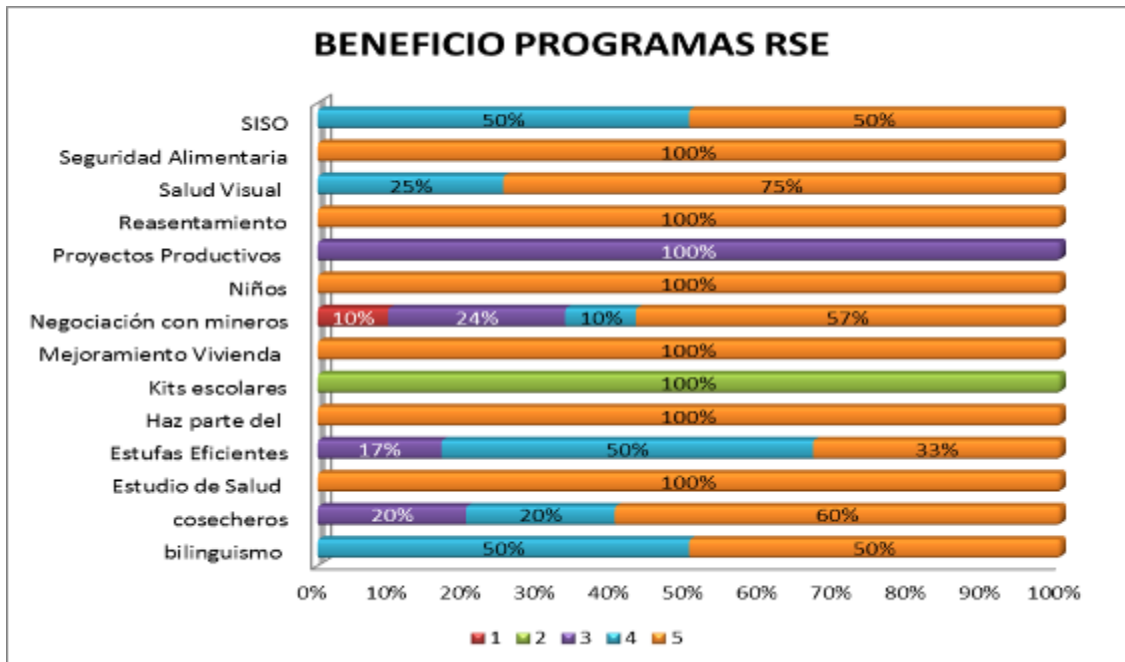


Tabla 8.

Cual tema quisiera cambiar a agregar a la RSE

**8. ¿Si pudiera cambiar o agregar algo a la RSE (programa o proyecto) de la empresa cuál sería?**

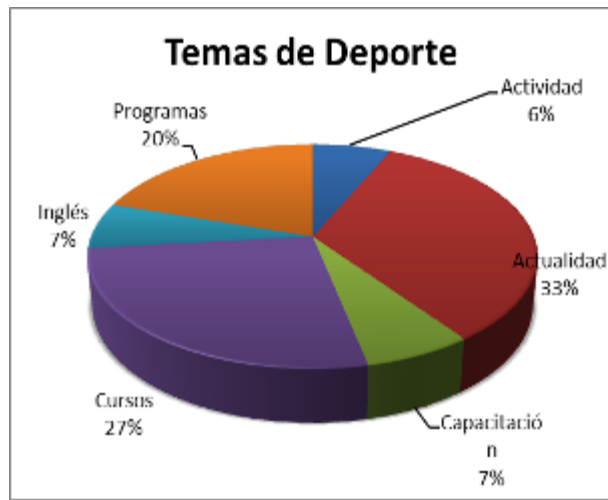
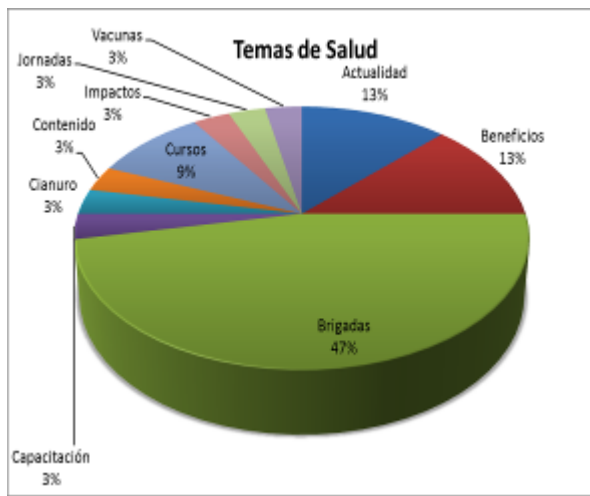
En los resultados los temas propuestos fueron:

Salud	Deporte	Educación	Ofertas de Empleo	Reasentamiento	Agricultura
29,09%	13,64%	14,55%	28,18%	3,64%	10,91%

Gráfico 5.

Información que desea recibir de dichos programas

**9. ¿Qué información desearía recibir de dichos programas?**



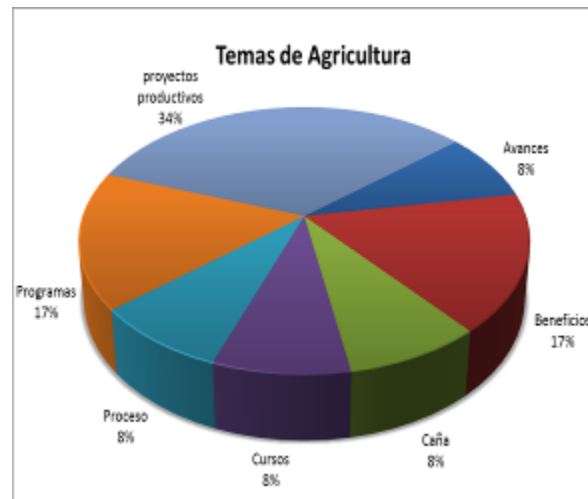
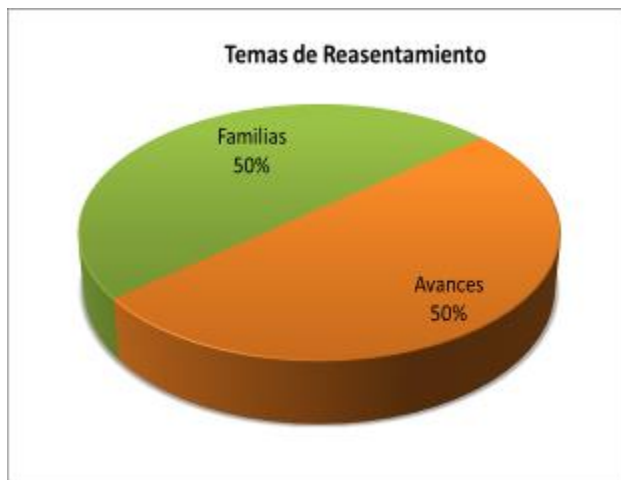
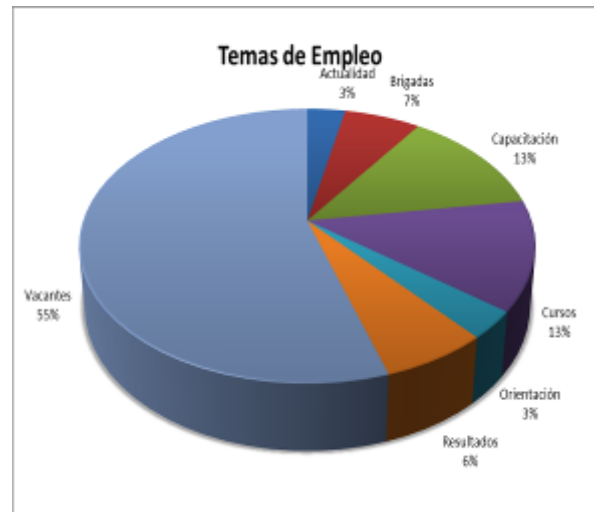
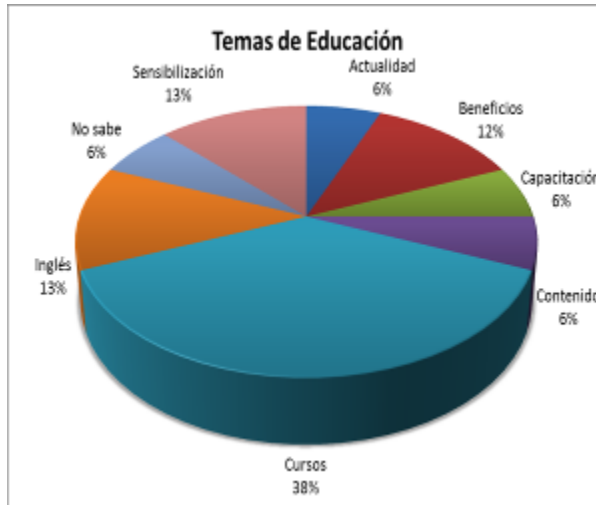
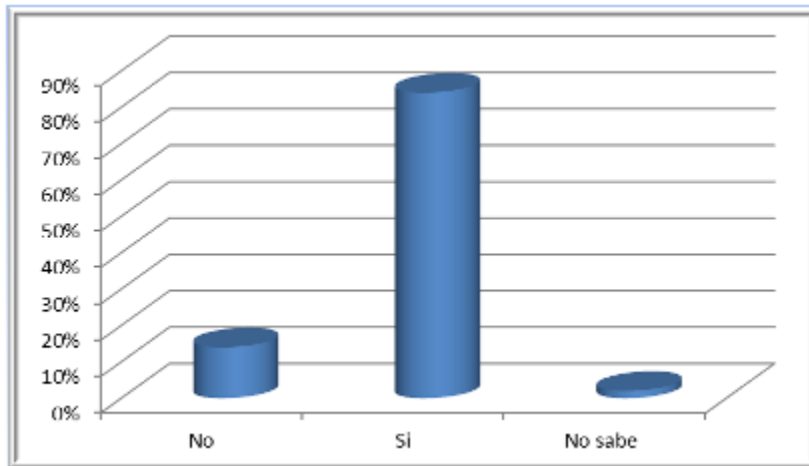


Gráfico 6.

*Cree que a la empresa le falta fortalecer acciones sociales para beneficio de la comunidad*

**10. ¿Cree que a la Empresa le falta fortalecer sus acciones sociales para beneficio de la comunidad? Si: 84%**



**Si: 84% No: 14% No Sabe: 2%**

## **8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### ***8.1 Análisis de Información***

Una de las razones que generaron el tema de investigación en el año 2012, fue la ausencia de una dependencia de comunicaciones que consolide y oficialice la información de la Empresa a la comunidad, a través de una directriz unificada de comunicaciones o amarradas a un plan estratégicamente elaborado, ya que la comunidad diariamente está percibiendo el crecimiento acelerado de los procesos y las intervenciones operativas del proyecto, pero se declaran poco informados frente a estos hechos.

Hasta 2010 el operador del proyecto era B2Gold, la compañía canadiense, pero desde dicho año entregó la operación a AngloGold Ashanti Colombia y el crecimiento de la compañía ha sido acelerado. Por lo que para este año (2013) la empresa toma la decisión de contratar una coordinadora de comunicaciones que lidere el proceso.

Desde entonces se está en el diseño e implementación una estrategia de comunicación proactiva que permita el conocimiento del proyecto, su aceptación y la movilización favorable. Se planea entonces la creación de espacios consolidados de comunicación y enlazar las acciones puntuales que se realizaban en temas informativos y amarrarlas a una estrategia consolidada de comunicación efectiva, transparente y veras con los públicos de interés presentados identificados por la Empresa.

La propuesta del presente trabajo es articular esos espacios informativos como apoyo a la responsabilidad social que tiene la empresa y su compromiso por el cuidado del medio ambiente y la comunidad, enmarcando sus proyectos en la política de Responsabilidad Social de la Empresa.

A la fecha se han iniciado algunas acciones puntuales, entre ellas la elaboración consolidada de carteleras entre todas las áreas de Gramalote y la publicación de la primera edición de un periódico para la Empresa y la comunidad, de distribución gratuita.

En la aplicación de la encuesta se evidencia la efectividad de esas herramientas, pues la mayoría de las personas se sienten, ahora, informadas a través de estos medios.

Ahora el reto para el presente trabajo y la compañía es consolidar la estructura de trabajo en el plan de comunicaciones, y aplicar las herramientas de comunicación como contacto permanente con las comunidades, así como apoyo a la divulgación de la RSE del proyecto minero.

## **8.2 Análisis de encuesta**

Según la muestra de población encuestada entre empleados, contratistas y comunidad, se identifica el **correo electrónico** como la herramienta de comunicación más efectiva actualmente con un 23,39%, aunque hubo empleados que manifestaron no tener acceso a la internet, ya que su trabajo es en campo todo el tiempo. Para estas personas, las carteleras son el medio más reconocido con un 23,39%.

Posteriormente identificaron los programas de radio con 17,74%, aunque en el corregimiento de Providencia donde se hizo la encuesta no hay emisora local, sintonizan de los corregimientos cercanos. Siendo así, se identifican las tres herramientas de comunicación que actualmente le permite a los empleados y la comunidad recibir información.

Las dos primeras herramientas mencionadas son de comunicación interna y actualmente la empresa las tiene identificadas y establecidas como medios de información, pero no en un plan de comunicación establecida, solo aplicadas por el día a día. En comunicación externa se resalta la radio como informador efectivo para la comunidad.

Con una diferencia proporcional entre la calificación de la comunicación entre buena, regular, mala, efectiva, poco efectiva, ágil y poco ágil; la respuesta del 50,46% de la muestra la califica como buena y en su segunda posición está el 22,02% calificándola como efectiva. Un hallazgo importante para que cada día la comunicación de la Empresa se enfrente a retos de

mejorar la calidad de sus herramientas, los mensajes transmitidos, establecer indicadores que midan su efectividad y el apoyo a la Responsabilidad Social de la organización.

En el ideal de las personas por las herramientas por las cuales se desean informar, están muy enlazadas con las existentes actualmente, pues ellos proponen Cartelera un 15,15%, programas de Radio con un 14,55%, un periódico local 14,55%. El correo electrónico que fue identificado como la primera herramienta de comunicación ahora se desplaza a una posición más baja con el 8,48%. Pero en vista de que todas las herramientas de comunicación elegidas de preferencia fueron externas y el objetivo del trabajo son dos internas y dos externas, se incluirá el correo para las recomendaciones de la correcta aplicación y el plan de comunicaciones.

En el tema de la información que la población encuestada desea recibir, expresa su interés mayoritario por conocer los avances y la actualidad de la Empresa con un 35,66%, eventos a realizar 15,38%, ofertas de empleo con un 15,38%, seguido de programas sociales 12,59% y ambientales con un ambientales 9,09%. En el acercamiento con la comunidad, la mayoría manifiestan su interés por el empleo como una necesidad urgente en la comunidad de Providencia, pues expresan que son la población directamente afectada y menos tenida en cuenta.

A lo que recursos humanos de la empresa expresa que es una población con bajo nivel educativo y no ofrecen personal capacitado para algunos trabajos requeridos. Además el Municipio en su cabecera urbana y los corregimiento aledaños también son impactados directamente y brindan capital humano para el trabajo. Sin embargo, también se está adelantando un plan de formación y capacitación para el empleo en convenio con el Sena y con proyección a mejorar la oferta laboral.

La mayoría de las personas asisten a las reuniones organizadas por la Empresa, expresados en un 69% según la encuesta. Pero se sugiere a Gramalote desde la investigación, analizar el mensaje que se da y la forma como queda está información en las personas, ya que la población tiene un nivel básico de escolaridad y poco captan el mensaje correctamente. Además se requiere uniformidad en el discurso y ser más ágiles con la publicación de información

oficial, ya que en ocasiones la comunidad ya tienen una distorsión de la información, previo a que se realicen las reuniones informativas.

Según la encuesta, se conoce qué es la responsabilidad social con un 53% de respuestas afirmativas que lo sustentan, pero poco identifican los programas o proyectos específicos que la empresa ha implementado o planea hacerlo. Por ello el encuestador optó por mencionar algunos para que los recordaran y ellos mismos identificaran. Con esta base se logró calificar las variables de los programas identificados, los cuales fueron identificados programas como: Negociación con mineros artesanales, el más reconocido mineros con el 40%, seguido de Estufas Eficientes con el 11%, Mejoramientos de Vivienda y agroindustria panelera con cosecheros con un 10% respectivamente, Kits Escolares para niños, Proyectos Productivos y Seguridad Alimentaria fueron los menos enunciados dentro de la consulta.

La calificación de estas personas sobre los programas de 1 a 5, siendo esta última la mejor y el 1 lo más bajo, se destacaron los puntos entre 4 y 5 en la mayoría de los porcentajes con respecto a la duración contenido, el beneficio social y la frecuencia con que se realizan, la población la califica bien los programas que se han implementado (ver grafica del punto 7 de la encuesta).

Además sugieren que se realicen temas en su mayoría de salud en 29,09%, evidenciando una ausencia del estado en la región con este tema; seguido del tema del empleo (28,18%) y la educación (14,55%).

Con esta base, ellos desean conocer en temas de salud; brigadas, beneficios y vacunación. En temas de empleo; la generación del mismos, formación y capacitación. Y en educación; cursos, capacitaciones, sensibilización y beneficios.

Para concluir la encuesta se preguntó si a la Empresa le falta fortalecer sus acciones sociales para beneficio de la comunidad, y el 84% de la muestra respondió afirmativamente, lo que representa una manifestación grande e invita a la Gramalote a articular sus programas

sociales. La comunidad constantemente está solicitando suplir algunas necesidades básicas que son responsabilidad, las cuales en muchas ocasiones son obligaciones del Estado.

Por su parte la Empresa sustenta una inversión de 65 millones de dólares para el 2012 en temas sociales, ambientales, contratación y estudios previos para identificar la viabilidad social, económica y ambiental de Gramalote, proyecto que planean comenzar a explotar oro en 2017. Argumenta que es un aporte considerable si se tienen en cuenta que a la fecha no se ha extraído nada del mineral, los impactos han sido menores ya que son solo se están adelantando estudios de prefactibilidad.

La comunidad solicita la implementación de programas y estrategias para promover el desarrollo social a través de incentivos que generen su crecimiento social y económico:

Implementación de proyectos sociales y productivos paralelos al tema minero, que garanticen el fortalecimiento de acciones sociales, enmarcadas en la responsabilidad social y la correcta aplicación desde la Empresa y que permita a las comunidades apropiarse de sus proyectos y procesos de crecimiento.

Fomentar el trabajo agrícola, para que sea paralelo a la minería e igual de productivo y atractivo para laborar, la generación de empleo y formación para el mismo.

Estas son grandes peticiones que la comunidad hace a la Empresa como parte de su responsabilidad con la comunidad cercana a las operaciones del proyecto.

En el tema de comunicaciones, se evidencia el trabajo conjunto de las dos personas que integran el capítulo de este tema en la Empresa durante el presente año. Al comienzo de la investigación en 2012 se hacía el diagnóstico con la falta de comunicaciones, sus herramientas y el no establecimiento de canales de información. Pero a la fecha se han creado espacios como cartelera, periódico y estandarizado el programa de radio, lo que evidenció en la encuesta una calificación buena en el tema de comunicaciones actualmente con sus públicos internos y externos.

No significa que en años anteriores fuera mala, solo que no existían medios de comunicación oficial establecidos por la compañía.

Ahora el reto es aplicar estas herramientas de comunicación de manera responsable con la comunidad, los empleados y contratistas, donde se apoye la responsabilidad social desde un discurso claro, transparente y veras.

## **9. PLAN DE COMUNICACIONES**

Con toda la información levantada se propone el plan de comunicaciones con respecto a las cuatro herramientas de comunicación identificadas según encuesta y levantamiento de información, cumpliendo así el objetivo de identificar las herramientas de comunicación como apoyo a las prácticas de RSE.

**Herramientas Interna:** Carteleras y correo electrónico corporativo.

**Herramientas Externa:** Programa y periódico para la comunidad.

### ***Objetivos***

Implementar una estrategia de comunicación proactiva a nivel regional que permita el conocimiento del Proyecto Gramalote, su aceptación y la movilización favorable frente al mismo.

### ***Objetivos Específicos***

- Implementar canales de comunicación que permitan dar a conocer el Proyecto en la zona del Nordeste antioqueño.
- Construir confianza y buenas de relaciones con la comunidad, a partir de la creación de espacios eficientes de información.
- Crear movilización positiva
- Convertir a los empleados en embajadores de la marca
- Apoyar la divulgación de la Responsabilidad Social Empresarial.

### ***Valores***

Transparencia, coherencia y veracidad.

## ***Justificación***

Desde el inicio de las fases de exploración minera en Gramalote Colombia Limited, ha venido realizando trabajo de relacionamiento con comunidad y actores sociales. Hace aproximadamente un año, el equipo social de la Empresa siente la necesidad de incluir un proceso de comunicaciones que se alinee con el trabajo comunitario a partir de la construcción de espacios información, establecimiento de estrategias y canales de comunicación que brinden a los grupos de interés una interacción directa, oportuna y certera de la actividad del Proyecto. Por ello se genera la necesidad de tener una oportuna información y constante participación por parte de todos los integrantes, pero liderados por una comunicación ágil y unificada.

Se debe crear una Unidad de Comunicaciones, la cual debe contar con una orientación acorde con el rumbo de la organización consciente de que si se quiere estructurar planes de comunicaciones, participación y generación de cultura, se adapten a las nuevas necesidades de la compañía.

Para la compañía, entonces, este trabajo es de gran utilidad, pues permitirá conocer concretamente cómo deben apoyar sus estrategias comunicacionales con la Responsabilidad Social, y tener la base consolidada de la aplicación de las herramientas con base en el levantamiento de información y la encuesta de percepción.

La estrategia para lograr los objetivos es la implementación de dos herramientas de comunicación interna y dos de comunicación externa, basado en la aplicación y difusión de la RSE.

### ***9.1 Comunicación Externa - Establecimiento De Programa Informativo***

#### ***Objetivos***

- Establecer un espacio oficial informativo de integración entre la empresa y la comunidad
- Proponer un programa radial informativo de Gramalote, donde todas las áreas y dependencias de la empresa intervengan en su elaboración.

- Asegurar la transferencia de conocimientos a través de la utilización de un medio multiplicador del mensaje como la radio.

### ***Justificación***

Gran porcentaje de las personas de la región y empleados encuestados, consideran la radio como un medio de comunicación de fácil acceso para informarse, por ello se propone diseñar un espacio oficial en este medio, para facilitar la creación de actividades de difusión, participación comunitaria y dar a conocer de manera responsable la información de interés público.

Debe ser un espacio donde la población aprenda, conozca sobre Gramalote y se pueda comunicar información sobre actividades, proyectos, avances en las obras, datos de interés y actualidad. Además que sea participativo y abierto a la voz de la comunidad.

Los programas tomarán grandes ejes temáticos como: ambiental, explicaciones técnicas con un lenguaje de fácil comprensión, el proceso minero responsable y lo social.

### ***Definición***

La creación del programa radial debe cumplir con los requisitos de educar, sensibilizar e informar a la comunidad radioyente de las emisoras del nordeste antioqueño, en especial del Municipio de San Roque.

Se presenta como una herramienta de transmisión, recepción y vinculación de saberes; donde todas las áreas de Gramalote Colombia Limited tienen participación directa en la agenda del programa. Es decir, integrantes de cada área debe participar activamente con un tema de interés y de su conocimiento, previamente programado.

Este espacio de comunicación solo puede servir para impulsar acciones e iniciativas y estar al servicio de la expresión y la participación. Será entonces dando espacios a los oyentes de

expresarse, abordar hablar sobre sus temas de interés, sus necesidades y así participar de la construcción de su propio desarrollo, que a menudo es construido o dictado por otros que se autodenominan mejor hacedores que los interesados.

### ***Frecuencia***

Se propone establecer un horario diario donde se toquen temas corporativos durante de 5 minutos en capsulas informativas y media hora cada semana, con un horario previamente asignado según el arrastre del programa de mayor audiencia en las emisoras.

### ***Metodología***

Es un trabajo hecho en equipo con la región y requiere a participación activa de todas las áreas de trabajo. Quienes deben entregar la información la Unidad de Comunicaciones; ellos procesaran la información y la presentaran en el programa de radio con un lenguaje de fácil comprensión para los oyentes.

Semanalmente una persona de cada área debe entregar un texto de aproximadamente 250 y 350 caracteres (o palabras), es decir, un poco más de media página; donde se incluyan agendas, programas que se estén realizando, definición de términos, explicación de métodos y estrategias, ampliación de términos que las personas que la población no identifica fácilmente, creación y fortalecimiento de campañas ambientales, educativas y de seguridad. El programa estará abierto a los temas que se generen o las personas puedan proponer.

Se propone que los lunes, un representante de cada área entregue a comunicaciones el texto que requieran dar a conocer (previamente autorizado por el coordinador de dicha área) y estos se encargaran de difundirlo en el programa radial.

Además según programación de cronograma, cada emisión tendrá un invitado que conduce el programa y lo proponen por áreas, es decir, cada 2 meses aproximadamente le toca el turno a un área determinada para llevar el invitado.

## **Secciones**

Saludo del presentador y contextualización de temas a tratar.

Introducción con invitado que será el hilo conductor del programa.

Áreas: Temas de actualidad, datos curiosos, agenda, programas, evoluciones, campañas educativas, editorial con expertos y demás.

Se tendrá prevalencia en las áreas que la empresa ha denominado como de sostenibilidad:

Social y comunidades

Seguridad Industrial y Salud Ocupacional: SISO

Ambiental: educación ambiental

## **9.2 Periódico**

### **Objetivos**

- Elaborar un periódico informativo de distribución gratuita para la comunidad de la zona de influencia directa.
- Crear una herramienta de comunicación impresa que sirva como evidencia y soporte a los programas de Responsabilidad Social de la compañía.

### **Justificación**

En el diagnóstico de la compañía se identificaron procesos de comunicación informales, sin desconocer que siempre se ha tenido continua interacción con la comunidad.

El periódico es una herramienta de comunicación impresa que brindará soporte físico a los procesos y programas de Responsabilidad Social, pero también requiere incluir temas de comunidad donde la población se sienta protagonista e identifique sus lugares comunes y sus vecinos en él.

En la etapa final de elaboración de este trabajo, la empresa desde su dependencia de comunicaciones tomó la decisión de hacer realidad esta propuesta y sacó en enero del presente año la primera edición del periódico Caminando por Gramalote para su gente y la comunidad. (Ver anexo 2).

Esta primera edición representó buena aceptación, pues la encuesta aplicada así lo manifestó. Sin embargo, no se tienen nada consolidado para el proceso de su elaboración. Razón por la cual está propuesta será la consolidación escrita de un trabajo práctico ya realizado, pero tendrá la propuesta escrita que permita dar continuidad en el tiempo y sea guía para la elaboración de las ediciones posteriores.

### ***Definición***

El impreso tipo periódico debe ser una herramienta de comunicación para la comunidad, donde se informen las actividades que va realizando la empresa en sus diferentes etapas, se formalicen las comunicaciones y divulguen contenidos de interés general para la población.

Caminando por Gramalote incluirá información interna de la compañía, pero dichos temas no deben sobre pasar el número de páginas dedicadas a temas de comunidad y la región. Se debe considerar un espacio significativo para asuntos que se generan por fuera de la empresa, contar historias de sus gentes y evidenciar procesos de Responsabilidad Social.

Resulta clave que la comunicación de la RSE se haga respetando los principios éticos elementales que se deben tener en cuenta en cualquier estrategia empresarial, como no dar información falsa o no ocultar datos relevantes.

En sus páginas se deben incluir siempre las siguientes sesiones:

La editorial escrita por los gerentes de la empresa, conservando una rotación por cada uno en cada publicación.

Una entrevista a un personaje de la región como; alcaldes, presidentes de Juntas de Acción Comunal, sacerdotes, rectores de colegios, entre otros.

Un tema a tratar como principal; puede ser de temas interno de la empresa o la región.

Caminando por; como su nombre lo indica hace un recorrido por lugares que las personas identifiquen como puntos de referencia en su territorio; tomando fotografías y contando testimonios de cada lugar.

Bueno vecinos; será un artículo que destaque un programa de Responsabilidad Social que la empresa está ejecutando. En dicho espacio tratar su actualidad, beneficiarios, impactos y compromiso social, es decir que la comunidad identifique a la empresa por su labor y aplicación de laRSE.

La nota verde; es un espacio dedicado a temas de responsabilidad ambiental. Se puede tocar temas de flora, fauna o programas de mitigación de impactos ambientales de la empresa y educación ambiental.

Noticia destacada o un hecho que cuente la actualidad en la región, la cual quizá no tenga relación directa con la empresa, pero el objetivo siempre será enfocado a la comunidad.

Finalmente los lectores deben encontrar un espacio de entretenimiento, donde halla sopa de letras, crucigramas o gráficos para que los niños puedan pintar, pero con temas siempre enfocados a la minería para que los pequeños de la región vayan adquiriendo conocimiento sobre la industria minera a gran escala en su región y el país.

### ***Frecuencia***

Caminando por Gramalote debe consolidar su distribución bimensual durante el primer año, mientras es reconocido por la población y aumenta el número de adeptos, posteriormente su publicación se debe realizar mensualmente.

## ***Metodología***

El periódico se trabajará policromía, es decir a full color en todas sus páginas.

Debe tener un mínimo de 8 páginas, con flexibilidad de aumentarse hasta el doble en su cantidad cuando se requiera.

Se propone que se trabajen grandes fotografías con textos cortos y muy explicativos. Dar gran importancia en tamaño y tipo de letra, a los títulos y secciones.

Consolidar un diseño muy limpio, aireado y fresco desde un manual de estilo que conserve la imagen corporativa de la empresa. Y para ser coherentes con la Responsabilidad Social expuesta en sus páginas, se deberá tener una política de impresión en hojas reciclables, ya que estas permiten la coherencia en el discurso de la aplicación de RSE, y que puede generar el feedback del interlocutor al recibir un impreso responsable con el medio ambiente, como se propone en el marco teórico según el trabajo de DIRCOM en España.

### ***9.3 Comunicación Interna – Carteles***

#### ***Objetivos***

- Intervenir en los contenidos de afiches, avisos y carteles como medios de divulgación interna.
- Permitir la actualización, rotación, participación y comprensión del material expuesto con contenido de comunicación interna de la organización.
- Crear un diseño de espacios atractivos para la lectura.

#### ***Justificación***

Las carteleras permiten un espacio informativo de mensajes dirigidos a un público específico, y en la organización deben estar ubicadas estratégicamente en espacios visibles al

público; por eso se necesita intervenir en sus contenidos, actualización y uniformidad de la información con temas dinámicos y datos de actualidad.

Según la encuesta, actualmente es el segundo espacio por donde se informa la comunidad y principalmente los trabajadores que no tienen acceso al correo corporativo. Por ello es de gran importancia intervenir desde comunicación la información que allí se expone, ya que orientaran a un público con bajo nivel de educación.

Intervención en los contenidos de las carteleras se realizará en los espacios ya existentes en las instalaciones de Gramalote, y creación de otros lugares en la zona influencia (sede de trabajo de las contratistas, parroquias y colegios).

### ***Contenido***

El contenido de los corchos deben ser temas de interés general que requieran difusión. Es decir:

- Construcción y práctica de valores y principios institucionales.
- Avisos de nuevos servicio con valor agregado para los empleados y visitantes.
- Impulsar y proponer actividades a las personas que visitan y permanecen en las instalaciones.
- Información institucional concerniente a reuniones, eventos, programas, campañas u otras actividades que hagan necesaria la participación de los empleados y/o sus familias.
- Contenidos externos relacionados con el marco de negocios de la empresa y que pueda servir como elemento informativo y de actualización para empleados y visitantes.

También es muy valioso dejar espacios habilitados para la expresión espontánea de los empleados, de acuerdo con necesidades personales de comunicación, eso sí, siendo muy cuidadosos de mantener el orden y el respeto hacia quienes son sus lectores.

### ***Frecuencia***

Cada semana se deben actualizar los temas de agenda y actualidad, aunque hay información que puede permanecer por periodos más largos de tiempo como las políticas de seguridad industrial, campañas que se implementen o afiches motivacionales.

### ***Metodología***

Mensualmente cada área debe mandar vía correo electrónico sus necesidades informativas o los temas que necesiten difusión para la comunidad o empleados que trabajan en el campo y no tienen acceso al mail.

En ocasiones pueden presentarse temas de último momento que se deberán consolidar semanalmente para que las comunicaciones tengan el tiempo de diseñar los afiches y comunicados que se colgaran en las carteleras informativas dentro y fuera de la compañía.

### ***9.4 Correo Electrónico***

#### ***Objetivos***

- Fortalecer el correo corporativo como herramienta de comunicación digital.
- Consolidar este medio como un escenario para oficializar de forma instantánea la comunicación entre áreas.

#### ***Justificación***

Con base a la encuesta, la herramienta de comunicación interna a través de la cual más personas se informan en la compañía y transfieren información es el correo corporativo. Por ende plantea fortalecer este espacio de información con todos los usuarios que tienen acceso, es decir quienes laboran en oficinas. (Para las personas que realizan su trabajo en el campo y no tienen acceso a internet, las carteleras serán su medio de comunicación oficial interno).

Este medio de información electrónico facilita la difusión de información oficial, ya que al ser escrito sirve como soporte y validador de algunos procesos. Además la velocidad de envío facilita agilidad en el trabajo; aunque se reconoce que no es garantía de efectividad pues se requiere de la verificación del recibido del mensaje o pierde agilidad en el momento en que el usuario no está en sus horas laborales o frente a su computador.

En el caso de Gramalote y según la jerarquía o importancia del cargo en algunos procesos, los celulares corporativos son *Smartphone* y tienen acceso al correo electrónico en todo momento, lo cual facilita la comunicación mediante esta herramienta y como se enuncia en las recomendaciones del presente trabajo, serán ellos los encargados de hacer llegar la información a todas las personas a cargo o a los involucrados en los procesos.

### ***Definición***

El correo corporativo permite a cada empleado tener la información que necesite en el momento oportuno y sin intermediarios; por lo que se consolida como una de las herramientas tecnológicas más importante y frecuentemente utilizada en las organizaciones de hoy por sus grandes ventajas en ahorro de papel y de tiempo.

Utilizando la tecnología de la internet dicha herramienta se consolida en la empresa para la integración y unidad del mensaje.

El envío y recepción de información instantáneamente a través de ella es inmediata, por lo que fácilmente se puede oficializar información a través de este medio para grupos de interés focalizados según las necesidades de las áreas, pero cuando son temas de interés colectivo de la organización, el área de comunicaciones deberá canalizar dicha información y publicar el mensaje.

## **Metodología**

Constantemente las diversas áreas de Gramalote requieren oficializar información a todos los empleados, por lo que se debe solicitar a comunicaciones la creación de un correo informativo sobre el tema.

Dependiendo de la urgencia, se programan dos *mailling* (envío de correo a un gran número de personas) informativos semanales para hacer públicos los comunicados entre las áreas.

Se debe implementar en todos los correos enviados, un mensaje al final que invite a la gente a tomar conciencia del uso racional de hojas y el cuidado del medio ambiente, por ende a evitar su impresión innecesaria.

## **10. CONCLUSIONES**

- La implementación de herramientas estandarizadas de comunicación facilitan la unidad del discurso, promueven una cultura de la información y generan lazos de confianza con los grupos de interés.
- Se identificó al inicio de la investigación la necesidad de crear un equipo de comunicaciones que tenga un plan de trabajo de divulgación informativa y de interés para la comunidad. Finalizando el trabajo durante el 2013 se comenzó a integrar dicho equipo y se ven los resultados en la calificación buena de los empleados y la comunidad.
- Como lo sustenta Emiliano Moreno, director de la fundación 3M, sin comunicación de la RSE, ésta no existe, es decir, todo aquello que no se comunica, es como si no existiera, y en el caso de la RSE, en la que la relación con los stakeholders se antoja fundamental, esta Comunicación adquiere aún mayor relevancia.
- Realizar una eficaz codificación de toda la información emanada de la RSE y así difundir el mensaje a través de los medios o canales según el alcance que se le desee dar a la información, genera información asertiva para la comunidad.
- El esfuerzo del equipo de comunicaciones ha sido bien recibido por la comunidad y manifiestan su mejora, pero cabe incidir en la necesidad de informar sobre avances y actualidad del proyecto de manera más frecuente.
- Se requieren unas herramientas sólidas de comunicación que permitan unificar la información transmitida según las necesidades de los públicos, y las cuales oficialicen la voz de la empresa para una eficaz entrega de la información y la aplicación de la RSE por parte de la compañía.
- La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial, es transversal a todos los procesos e involucra

permanente a todos los empleados, contratistas, comunidad y procesos de interés común.

- Se valida el papel protagónico que debe afrontar el encargado de la comunicación organizacional en un proceso de divulgación de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel interno y externo, por medio de las técnicas apropiadas para observar la manera como sus miembros se comunican entre sí.
- Se observa que los empleados y la comunidad de Providencia, aledaña al proyecto, identifican a Gramalote como una empresa responsable y con planes de trabajo para la implementación de programas y proyectos sociales, pero poco reconoce los alcances, su clasificación, quiénes se benefician y qué impactos generan.
- La comunicación y divulgación de la RSE es un soporte estratégico que facilita la comunicación entre la empresa y sus públicos. Pero no solo el comunicador es el responsable de lograrlo o de la difusión, esto se lleva a cabo con coordinación y respaldo de la dirección y apoyado en las demás áreas de la compañía.
- El proyecto Gramalote podría constituirse en los próximos años en el primer proyecto de gran minería de oro a cielo abierto en Colombia, por lo que generará cambios considerables en la población local y el medio ambiente, por consiguiente se debe trazar como objetivo fundamental el establecimiento de una minería responsable y sostenible.

## **11. RECOMENDACIONES**

Al final de la investigación, se identificó el fortalecimiento de comunicaciones en la Empresa, debido a que nuevas personas llegaron a trabajar en dicho tema en la compañía, y por ello algunas de las herramientas aquí identificadas se han empezado a implementar.

Las recomendaciones para efecto de la investigación, se hacen con base en el diagnóstico elaborado en 2012 sobre la comunicación y las herramientas utilizadas en los procesos de la empresa, específicamente con los de Responsabilidad Social Empresarial, como se enunció en el planteamiento del problema y con base a la situación del momento, con esto se define:

- Fortalecer la interacción oficial con las comunidades para informar los avances del proyecto.
- Implementar canales establecidos para formalizar información, de lo contrario se genera una comunicación inconsistente y no clara sobre misión del proyecto, objeto social, trabajo social y ambiental.
- Crear sistemas formales y procedimientos para monitorear los compromisos, grabar las actividades de relacionamiento y monitorear la efectividad del relacionamiento con grupos de interés y los miembros de la comunidad están clamando que la compañía nunca cumple sus compromisos.
- Entrenar y formar a los empleados que no tiene las bases de la relación con comunidad y así evitar que respondan inapropiadamente, brinden información errónea o desinformen a las comunidades cuando éstos preguntan sobre el proyecto.

Con lo anterior y partiendo de la base de la investigación, se recomienda establecer un departamento de comunicaciones transversal a la operación del proyecto. Dicho departamento debe estar claro en cuanto a los medios y canales de comunicación con los que cuenta, para que responda de forma efectiva a las necesidades de comunicación en la empresa.

- Esta área tiene la importante tarea de codificar toda la información emanada, lo cual requiere de una planificación con estrategias, políticas y funciones preestablecidas, y un

conocimiento previo para realizar la codificación de la información para que el mensaje llegue de una manera efectiva al recurso humano.

- Debe ser el responsable de concretar y dar a conocer la RSE de la empresa, mediante la debida planificación con una serie de funciones y normas preestablecidas que permitan a los públicos conocer y verificar los procesos que realiza la compañía.
- La Unidad de Comunicaciones responderá por las comunicaciones de toda la compañía, su cubrimiento será global. Su responsabilidad será la de garantizar los medios que le permitan cumplir con la función de divulgación, además coordinara su distribución y evaluara la efectividad de sus contenidos frente a los objetivos de información

### ***11.1 Comunicación Responsable***

Las comunicaciones de Gramalote deberá estar orientadas por los siguientes estándares, acordes con los valores, los principios y la Responsabilidad Social:

**Transparencia.** Brindar información amplia, verdadera, sin duda ni ambigüedad, consistente y continua sobre el desempeño de la compañía, tanto a los grupos de interés internos como a los externos.

**Pertinencia.** Facilitar comunicación oportuna, en el momento adecuado, sobre aquellos asuntos que tanto la empresa como los públicos de interés consideran importantes.

**Apertura.** Establecer canales para que la comunicación con los grupos de interés sea bidireccional en un ambiente de diálogo y encuentro permanente.

**Eficacia.** Diseñar acciones de comunicación altamente efectiva y eficiente en tiempo y costos.

**Coherencia.** Conservar criterios de congruencia en todos los aspectos, canales, acciones y contenidos de comunicación, acordes con las directrices de la empresa.

### ***11.2 Recomendaciones operativas para la dependencia de comunicaciones***

- El área de comunicaciones es la encargada de administrar los medios de comunicación internos y externos de la Compañía.
- Los procesos de comunicaciones debe facilitar la interacción entre las áreas de la Empresa, los colaboradores, sus familias y la comunidad en general.
- Los comunicados externos deben contar con el aval de comunicaciones para que sean emitidos y deberán ser difundidos mediante las herramientas adecuadas y estructuradas según el plan.
- Los medios de comunicación institucionales son herramientas informativas, formativas y en algunos casos interactivas, que facilitan los procesos de comunicación entre los diferentes públicos Gramalote.
- Comunicaciones es el área autorizada para canalizar y gestionar las solicitudes hechas por los medios masivos de comunicación. En caso de que estas solicitudes sean recibidas por otra persona o área de la organización, ésta debe remitir el requerimiento a Comunicaciones.
- La información que se transmita dentro de la Organización debe ser transparente, pertinente, eficiente, coherente, respetuosa y responsable.
- Es responsabilidad de la gerencia, direcciones, coordinaciones y de cada uno de los colaboradores de la Compañía, asegurar que la comunicación llegue a todos los niveles y que haya retroalimentación permanente, para generar las acciones de mejoramiento correspondientes.

- Cada uno de los colaboradores de Gramalote debe contribuir como embajador de la información al fortalecimiento de la buena imagen, credibilidad y reputación de la Empresa.
- Comunicaciones debe actuar como asesor interno para establecer los mecanismos y acciones necesarios en caso de una situación de riesgo o crisis, con el fin de actuar adecuadamente frente a un requerimiento y de hacer frente a situaciones que pongan en riesgo la imagen corporativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcorta. Fabila y martinian María (2004) *Comunicación institucional, una herramienta estratégica*. Paraguay. En: [http://www.uca.edu.py/assets/docs/Comunicación\\_Institucional.pdf](http://www.uca.edu.py/assets/docs/Comunicación_Institucional.pdf). Consultado en marzo de 2012.
- AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Comisión de Responsabilidad Social Corporativa. (2003) *El principio de transparencia en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Documento AECA No. 1.
- Anglogold Ashanti Colombia, A. A. (2010). Consultado el 05 23, 2012. En:  
[www.anglogoldashanti.com.co](http://www.anglogoldashanti.com.co).
- Azuero, Diana. (2009) *Cuaderno de Forética. La comunicación de la RSE. propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Impresión: Grupo Editorial CINCA (Madrid). Consultado en marzo 2012. En: <http://es.scribd.com/doc/27328072/Comunicacion-y-RSE>.
- B2 Gold Colombia, A. A. (2010). Consultado el 05 23, 2012, En:  
<http://www.b2gold.com/corporate/about/company-profile.html>
- Cano, Ana María y Castellanos, Isabel Cristina (2000). *Las comunicaciones Internas para Industrias Alimenticias Noel S.A.* Una herramienta para la competitividad. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia.
- Comisión Europea, Bruselas (2001) Libro Verde: *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comunicación de la Comisión. Noviembre 2002. En: <http://europa.eu.int/eur-lex/es/information/faq.html>. Y  
[http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs\\_web/Libro\\_Verde.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/Libro_Verde.pdf). Consultado en abril 2012.

Contreras, Hectorny y Tacoronte (2008), Arturo. *Modelo de gestión de comunicaciones para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Caso Banco de Venezuela / Grupo Santander*. En: <http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>

Danhke, G.L. *Investigación y comunicación*. En C. Fernández—Collado. *La comunicación humana: ciencia social*. México, D.F. 1986. McGraw—Hill de México, P. 385—454.

DIRCOM, (Septiembre 2010) Asociación de Directivos de Comunicación de España, *Manual sobre Herramientas de Comunicación para la RSE*. En: <http://www.dircom.org/Dircom-en-los-medios/manual-dircom-sobre-herramientas-de-comunicacion-para-la-rse.html>. Y <http://es.scribd.com/doc/38316377/RSE-Manual-de-Herramientas-de-Comunicacion-para-la-RSE>. Consultado en marzo de 2012.

*Información suministrada por el Área Social y Comunidades*. (2012)Gramalote

Hernandez Sampieri, Roberto. (1995) *Metodología de la investigación*. Primera Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Integral S.A. (2012). *Información del consolidado del estudio de Línea Base Social para Gramalote Colombia Limited*. Pag. 8.

Fernandez, C., (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.

Fundación Prohumana. (2004). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?* [en línea] Santiago, Chile. En: [http:// www.prohumana.cl](http://www.prohumana.cl). Consultado en abril de 2012.

INDER (2012), *Política de comunicación pública del instituto de deporte y recreación*. En: <http://www.inder.gov.co>. Consultado en abril 2012.

Mejía, Laura, Quintero (2012), Nelsi. *Estudio sobre la cultura minera artesanal en San Roque para Gramalote Colombia Limited*. No publicado.

Mejía, Vargas Olga. (2005). *Implementación de un canal de televisión universitaria a través de una propuesta de comunicación formativa*. Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración y Mercadeo. Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.

Muriel, Maria Luisa y Rota, Gilda (1980). *Humanas*. Quito. Editorial Editora Andina. P 49.

Morales Serrano, Francisca y Otros (2000 - 2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Madrid. Editorial Gestión. P 221.

Morales Serrano, Francisca y Otros (2000-2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Madrid. Editorial Gestión. P 221.

Orozco Jaime Alberto y Ferré Carmen. (2011). *Los stakeholders de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa*. Folios 25, Facultad de Comunicaciones, Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Pasquali A., (1978). *Comprender la Comunicación*, Monte Avila Editores.

Prohumana, PNUD 2001. *Seminario Responsabilidad Social Empresarial: ¿hacer o parecer?* Octubre de 2001 [en línea]. Santiago, Chile. <http://www.pnud.cl/pdf/rse.pdf> (Consultado en abril de 2012).

Reyno, Manuel. (2006) *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Tesis de maestría en gestión empresarial. Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaiso, Chile. Disponible En: <http://www.eumed.net/libros/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm>

Ruiz, Tirado y Bustos. (2008, No. 251) *Revistas de Fomento Social, El principio de transparencia en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa: un análisis aplicado al caso de la banca española*. (P. 455 - 479).

Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) (2006). *Plan Nacional para el Desarrollo Minero visión al año 2019*. Documento digital. Recuperado el 20 de mayo de 2012 en [http://www.upme.gov.co/Docs/PNDM\\_2019\\_Final.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/PNDM_2019_Final.pdf)

Whellams, Melissa. (2011). *Stakeholder engagement and social risk assessment*. Mayo. P. 11.

## ANEXOS

### ANEXOS 1. ENCUESTA SOBRE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS DE GRAMALOTE COLOMBIA LIMITED

**Objetivo:** Identificar las herramientas de comunicación que apoyan la RSE de la compañía minera, para desarrollar una investigación universitaria y obtener el título de especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial.

<b>1.</b>	<b>¿A través de qué canal de comunicación recibe información de la empresa?</b>			
<b>2.</b>	<b>¿Qué opina de las herramientas de comunicación en la Empresa?</b>			
	Buena	Efectiva	Poco Efectiva	
	Regular	Ágil	Poco ágil	
	Mala	Frecuente	Poco frecuente	
<b>3.</b>	<b>¿A través de qué canal de comunicación le gustaría recibir información de Gramalote?</b>			
	Carteleras	Boletín Interno	Programa de radio	Correo corporativo
	Programa de TV	Periódico	Reuniones/Socialización	Afiches
	Perifoneo	Iglesia	Volantes	Voz a Voz
	Otro. ¿Cuál?			
<b>4.</b>	<b>¿Qué tipo información le gustaría recibir?</b>			
	Avances - actualidad	Oferta de empleo	Programas ambientales	Región
	Eventos	Programas sociales	Entretenimiento	Deporte y salud
<b>5.</b>	<b>¿Asiste a las reuniones que convoca la empresa?</b>			
	Si		No	

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

<b>6.</b>	<b>¿Conoce los programas o proyectos de RSE de la Empresa? Sí_____ No_____ Cuáles</b>
-----------	---

**Si conoce alguno, califique su calidad**

<b>7.</b>	Califique de 1 a 5, siendo 1 malo y 5 excelente los siguientes aspectos los proyectos de RSE					
	DURACIÓN	1	2	3	4	5

CONTENIDO	1	2	3	4	5
BENEFICIO SOCIAL	1	2	3	4	5
FRECUENCIA	1	2	3	4	5

8.	¿Si pudiera cambiar o agregar algo a la RSE (programa o proyecto) de la empresa cuál sería? Salud - Deporte – Educación – Formación para el Empleo – Reasentamiento - Minería – Agricultura
9.	¿Qué información desearía recibir del mismo?
10.	¿Cree que a la Empresa le falta fortalecer sus acciones sociales para beneficio de la comunidad? Si: No:                      No sabe:

**Área de trabajo o lugar de vivienda:**

**RSE: Responsabilidad Social Empresarial**

**¡Gracias por su colaboración!**

## ANEXO 2. PORTADA DEL PERIÓDICO CAMINANDO POR GRAMALOTE

# Caminando por GRAMALOTE

NÚMERO 1  
Enero 2013

### SUMARIO

- EDITORIAL ..... 2
- ENTREVISTA  
*Alcalde de San Roque* ..... 2
- BUENOS VECINOS  
*Pequeños cambios que alegrar la vida* ..... 3
- NOTICIA DESTACADA  
*De la mano de los municipios* ..... 4
- LA NOTA VERDE  
*Medio ambiente, Compromiso de todos* ..... 5
- CAMINANDO POR PROVIDENCIA  
*Por Freddy Ruiz* ..... 6
- JUNTOS CONSTRUIMOS EL FUTURO  
*Transformando votos para mejorar* ..... 7
- JUNTOS CONSTRUIMOS EL FUTURO  
*Transformando votos para mejorar*  
ABC DE LA MINERÍA ..... 8



Las metas cumplidas y logros obtenidos son gracias a ustedes, a la comunidad san rocana y la familia del proyecto Gramalote ejecutado por AngloGold Ashanti Colombia. Nos llena de satisfacción presentar este nuevo proyecto Caminando por Gramalote, periódico que hoy empieza con esta edición contando nuestro progreso en esta hermosa región a lo largo del 2012. Gracias por permitirnos crecer junto a ustedes, esperamos que disfruten de estar Caminando por Gramalote y que se acerquen más a las historias de la gente y los lugares del nordeste antioqueño.