

# “Comunicacionalmente Responsables”

## Plan estratégico de responsabilidad social empresarial

**Minera Triton Argentina S.A,**  
mina “**Manantial Espejo**”  
**Gobernador Gregores Santa Cruz**

**TESIS DE GRADO-AÑO 2010**  
Facultad de **Periodismo y Comunicación Social**



**Palabras claves**

Comunicación, Planificación, Responsabilidad Social Empresarial y Minería.

**Director:** Matías Mochén

**Programa dentro del cual se enmarca:** Comunicación, Planificación y Gestión.

**Fecha de presentación:** Octubre de 2010.

**Tesistas**

**Nombre y Apellido:** María Cecilia Cachione

**Legajo:** 13498/5

**Domicilio:** Calle 16 n° 459, La Plata

**Teléfono:** (0221) 156159031

**E-mail:** ceciliacachione@yahoo.com.ar

**Sede:** La Plata

**Nombre y apellido:** Daniela Fernanda Calisto

**Legajo:** 14296/0

**Domicilio:** 12 n° 3709, Berisso

**Teléfono:** (0221) 155204730

**E-mail:** dancalisto@hotmail.com

**Sede:** La Plata

**Nombre y apellido:** Mabel Celeste Massera

**Legajo:** 13.499/6

**Domicilio:** 17 N° 4347, Berisso

**Teléfono:** (0221) 154550746

**E-mail:** celestemassera@yahoo.com.ar

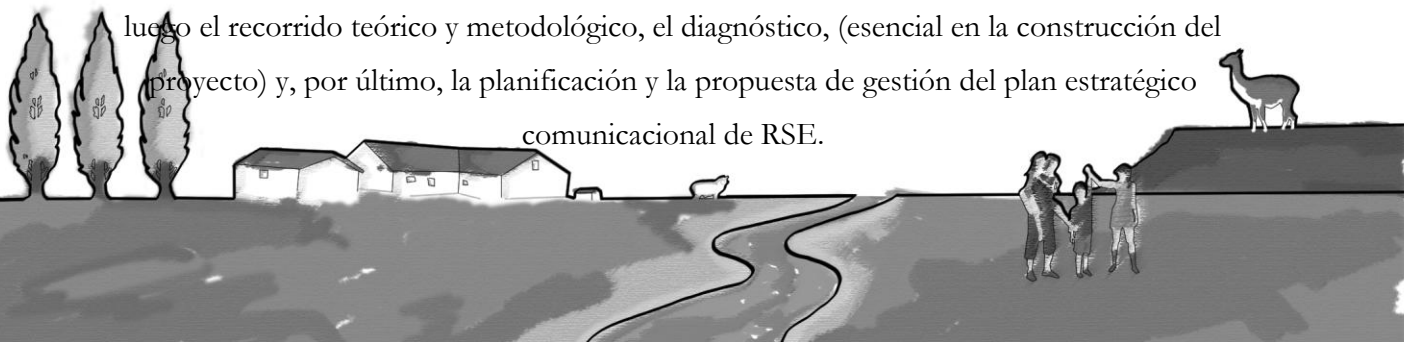
**Sede:** La Plata

La tesis que se presentará a continuación versa sobre la **Responsabilidad Social Empresarial**, enmarcada en la empresa “Minera Triton Argentina S.A”- “Mina Manantial Espejo”, ubicada en la localidad de Gobernador Gregores, Provincia de Santa Cruz. Para ello, se desarrolló una investigación que culminó con el diseño de un plan estratégico de R.S.E., focalizado en el desarrollo sustentable.

La propuesta de este plan nació ante la necesidad de transformar la realidad social de nuestro objeto de estudio. Es por eso, que la comunicación y la idea de desarrollo sustentable fueron imprescindibles dentro de este proceso.

De este modo, el plan estratégico incorpora a la empresa y a la comunidad a un proceso participativo, bajo un rol proactivo y responsable, hacia la proyección de las bases para un futuro sustentable.

Finalmente, esta memoria se fragmenta en cuatro partes: la presentación de la tesis, luego el recorrido teórico y metodológico, el diagnóstico, (esencial en la construcción del proyecto) y, por último, la planificación y la propuesta de gestión del plan estratégico comunicacional de RSE.





A papá y a mamá, por supuesto, siempre a ellos.

M.C.

A Bianca, que sin nacer me enseñó a ver la vida de otra manera.

D.C

A mamá, por ser mi sostén, por sus consejos y su amor incondicional.

C.M

*... a todos aquellos que piensan en el otro y desean tener una comunidad  
más unida y solidaria...*





## Agradecimientos

A mis papas, por brindarme la oportunidad de vivir esta experiencia académica y apoyarme en todo.

A mis eternas consejeras, Sara y Meche... que son las mejores hermanas que tengo.

A mi amor, Andrés, por acompañarme y escucharme siempre, y principalmente, esta vez en el esfuerzo de poder concluir con esta etapa, que me llena de ilusión...

A mis colegas, Dani y Celes, que no sólo logramos realizar esta memoria, sino que nos afianzamos y nos conocimos más. Al mismo tiempo, ofreciéndole a nuestros colegas, amigos, profesores, padres, novios, suegro y abuelos, una **“porción de nuestro mundo”**.

A mi Director Matías, por su energía plena de incentivarme y guiarme en cada paso que construyó esta tesis, y por brindarme las herramientas y consejos necesarios para la producción de la misma.

A mi amiga, Ceci Strizzi, por ser la mejor amiga que me acompañó siempre, y a su familia por brindarme miles de veces todo su apoyo.

A Juana, Chicho y Silvia, por vivir juntos miles de alegrías, y el apoyo especial de Silvia por ser nuestra mejor, fiel y plena, consejera.

A Manu porque compartimos juntas desde el jardín, hasta hace poco su recibida.

A mis amiguis, Carla, Maby, y Lucía, por compartir juntas millones de cosas, durante esta etapa y que gracias a ella nos conocimos, brindándonos una hermosa amistad.

Gracias... A todos a lo que compartieron conmigo este proceso.

*“Todo parece imposible hasta que se hace realidad”.*

M.C





A Matías, por la pasión y entusiasmo que le puso a nuestra tesis.

A mis compañeras Ceci y Cele, por acompañarme en este camino.

A vos mi amor, por estar, aguantarme, hacerme crecer y darme tanta felicidad día a día.

A mis amigas de la vida por escucharme y aguantarme sin entender demasiado. A Dani por ser incondicional, mil Gracias!

A mi tata, nana y a mi abuela Rosa por enseñarme que a pesar de todo, la vida es hermosa.

A todas aquellas personas que me acompañaron en este proceso.

Y principalmente a mi **mamá, papá y hermanos** por el apoyo, la confianza y las fuerzas que me dieron desde lejos para lograr este sueño. Sin ellos nada hubiese sido posible. *Papás estoy eternamente agradecida, por ustedes soy lo que soy.*

D. C





A Matías, por su esfuerzo, su pasión, sus conocimientos, orientaciones, paciencia y su motivación que han sido fundamentales en este proceso.

A Ceci y Dani, por ser las compañeras perfectas para emprender este viaje.

A papá y mamá, porque gracias a ellos soy la mujer que soy. A mis hermanos, a Pablo, a mis tíos, a mis primos por el amor y estar cuando más los necesito. A todos ellos, por ser la mejor familia que me pudo haber tocado y porque sin ellos nada hubiese sido posible.

A la más linda, Juli, por su dulzura, su amor, su inocencia y por cambiarme la vida desde hace tres años, haciéndome la tía más feliz del mundo.

Al bebé que esta camino, por llegar en el mejor momento y seguir llenándome de alegrías.

A mi abuela Ana, por ser la mujer más dulce y bella que conocí en la vida. A mi abuelo Carlos, por haberme hecho tan feliz y por enseñarme tanto. Te extraño como el primer día.

A *ella*, por ser única, por su alegría, por su lucha y porque sé que desde donde este me está cuidando. Te quiero.

A Guada, por ser desde hace años mi amiga del alma, por ser mi hermana, y a su familia por estar siempre.

A Cari, Ari y Mari por escucharme sin entender de que hablaba y ser incondicionales.

A Car y a Maby, por ser mis cómplices y estar siempre a mi lado.

A Lu, por su dulzura, su amor y esa paz que sólo ella puede transmitir. Por su lealtad, confianza y por ser tan especial.

Al Pampa, a Sil, Sole.W, Yani, y Sole.S, por haberse cruzado en mi camino, por todos los momentos compartidos, por los consejos, los retos, las risas, las discusiones, y por seguir formando parte de mi vida.

A la Negra y a Adri, por brindarme la oportunidad de conocer otros espacios y permitirme crecer.

A Gi, por sus palabras de aliento en todo momento.

A Sara, por aguantarnos desde hace un año y por haberse convertido en una integrante más de esta investigación, gracias por cada consejo, cada aporte brindado, que nos ayudó a ver las cosas con más claridad.

A Juan, por bancarse los gritos de tres mujeres y a Dani por poner más bella nuestra tesis.

Y a todos/as las personas que formaron y forman parte de mi vida.

A la Walsh, por haberme enseñado tanto.

A ellos, muchas gracias...





# Índice

## **Primera Parte:** Iniciando nuestro camino

**El primer paso**.....Pág. 8

-Introducción

**Comunicacionalmente Responsables**.....Pág.10

- Presentación del Tema

**¿Qué nos proponemos?**.....Pág.11

-Objetivos de Tesis

**Alcances y Limitaciones**.....Pág.12

**Contextualización**.....Pág.13

## **Segunda Parte:** Construyendo Sentidos

**Nuestras concepciones**.....Pág.20

-Marco conceptual

**Transitando el camino**.....Pág. 57

-Marco Metodológico

**Pasó a paso**.....Pág.62

## **Tercera Parte:** Hacia la transformación

**Acercamiento inicial** .....Pág.68

**Objetivos del Diagnóstico**.....Pág.70

**Diagnóstico Comunicacional**.....Pág.71





**Poder decir a Adiós, es crecer**.....Pág.125  
-Conclusión

**Bibliografía**.....Pág.127

**Anexos**.....Pág.130

## **Cuarta Parte:** Aprendiendo a escucharse

**Plan de Responsabilidad Social Empresarial**.....Ver Apartado





# Comunicacionalmente Responsable





*“Vivir consiste en construir futuros recuerdos”*

Ernesto Sábato

## El Primer Paso

La idea de nuestro trabajo surgió a raíz de la pretensión e interés personal de brindar un aporte a la sociedad; debido a que, como futuras profesionales de la comunicación, nos interesa que nuestra tesis no sólo sea un proceso para obtener nuestro título de grado; sino que, además, pueda generarse una real transformación.

Por lo tanto, pensar en la Responsabilidad Social Empresaria como la temática de nuestra tesis fue el elemento más importante, ya que, respondía a nuestros intereses tanto académicos como personales.

De este modo, sabíamos que la Responsabilidad Social Empresarial era un concepto nuevo en nuestro país y más todavía en Gobernador Gregores, Provincia de Santa Cruz, localidad donde se llevó adelante nuestro proceso de investigación.

Frente a esto, decidimos llevar a cabo una investigación tanto teórica como práctica con el objetivo de conocer el concepto, así como también, poder observar cómo se gestiona en una empresa como **Minera Triton Argentina S.A**, mina **“Manantial Espejo”**.

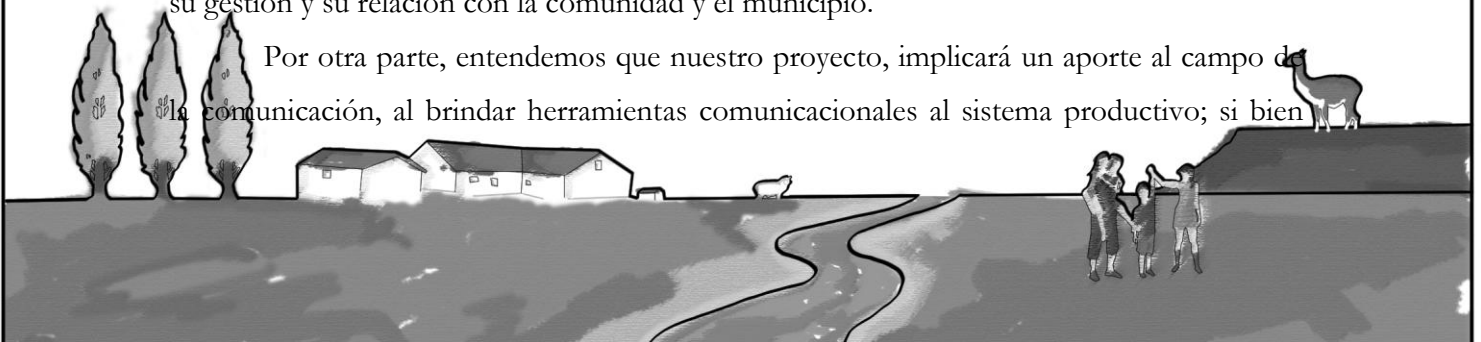
Paralelamente, se indagó sobre la realidad de los habitantes de Gobernador Gregores y su visión sobre la empresa, teniendo en cuenta que ellos son los principales actores sociales que están involucrados en este Plan de Responsabilidad Social Empresarial

De esta manera, la elección de diseñar un Plan estratégico comunicacional de Responsabilidad Social Empresarial surgió al observar las demandas y cambios que se produjeron en la comunidad a partir de la llegada de **Minera Triton**.

Como equipo de trabajo consideramos que llegar a la producción de este plan no sólo fue apropiado para poder trabajar con la temática, sino que también constituye un aporte fundamental para el desarrollo sustentable de Gobernador Gregores.

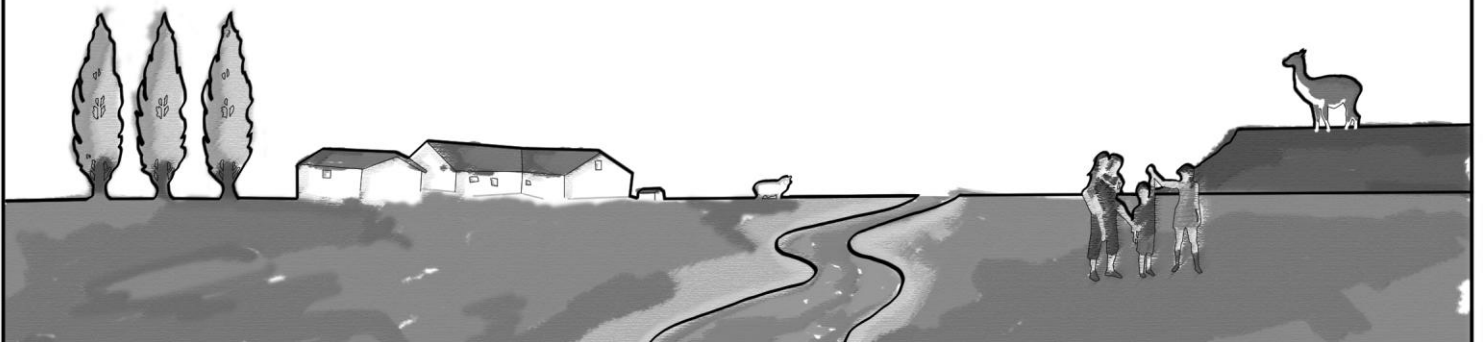
Es por eso que, el objetivo principal de este plan, consiste en que la comunidad logre a futuro desarrollarse y autoabastecerse económica y socialmente, una vez que la empresa cese sus actividades en el pueblo. Asimismo, constituye parte de nuestro objetivo, aportarle a la minera una nueva propuesta de comunicación estratégica a efectos de mejorar su gestión y su relación con la comunidad y el municipio.

Por otra parte, entendemos que nuestro proyecto, implicará un aporte al campo de la comunicación, al brindar herramientas comunicacionales al sistema productivo; si bien



nuestra tesis gira en torno de la Minera Triton, también servirá a otras empresas que realicen o les interese llevar adelante actividades de RSE.

Al mismo tiempo, consideramos que puede incentivar a otros profesionales a investigar sobre RSE en otros ámbitos del país, donde se necesita la mirada y el análisis comunicacional para mejorar o implementar acciones de RSE.





## Comunicacionalmente Responsables

Al observar los cambios que generó la empresa “Minera Triton S.A” a partir de su llegada a la localidad de Gobernador Gregores ,produciendo complicaciones a nivel social, económico y cultural, y, teniendo en cuenta que el municipio no cuenta con herramientas ni recursos económicos suficientes para cubrir las necesidades de la localidad, decidimos diseñar un plan de RSE.

Frente a esta realidad social consideramos necesario investigar y analizar a todos los actores sociales involucrados de la localidad de Gregores, con el fin de conocer en profundidad la relación empresa-comunidad. Al mismo tiempo, analizamos de qué forma Minera Triton ha llevado adelante sus acciones de RSE y la recepción que las mismas han tenido en la comunidad.

Paralelamente, creemos que un aporte comunicacional como el que se pretende llevar a cabo, es un punto de partida para lograr un cambio en la población y mejorar la comunicación e integración social entre los diferentes actores sociales de Gobernador Gregores.





## ¿Qué nos Proponemos?

### Objetivo General

- Diseñar un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial de sustentabilidad futura en Gobernador Gregores para incluirlo en la estrategia global de Comunicaciones Públicas de la empresa minera.

### Objetivos Específico

- Diseñar un diagnóstico profundo de la realidad Institucional de la Minera y su relación con la comunidad local para identificar potencialidades de la relación empresa / comunidad a futuro.
- Analizar las acciones de comunicación de la empresa y su vinculación con acciones de RSE orientadas al futuro de la localidad.
- Diseñar un proyecto de RSE que articule el proyecto global de la empresa con las necesidades y expectativas de futuro de los habitantes de la localidad para garantizar su sustentabilidad.





## Alcances y Limitaciones

Teniendo en cuenta los objetivos antes descriptos, es necesario explicar en que lugar nos posicionamos a la hora de investigar. En este sentido, cabe señalar que hemos realizado un arduo trabajo de investigación, durante el cual atravesamos diferentes etapas y diversos conflictos, no sólo con nuestro objeto de estudio, sino también desde lo personal.

Es por eso que, asumimos nuestro trabajo como un proceso dialéctico<sup>1</sup>, en el cual confluyeron variadas estrategias, planes de trabajo, operaciones, reflexiones y percepciones. De esta forma, reconocimos que nada era estático, porque a medida que avanzábamos fueron surgiendo diferentes obstáculos que alteraban nuestra guía de trabajo, los que debieron ser superados para poder continuar con la investigación. Ello nos demostró que no existe un modelo único o un sólo esquema a seguir.

Por otro lado, atento a que nuestro objetivo implicaba la creación de un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sólo nos limitamos a investigar sobre esta temática y a los actores que involucra un trabajo de estas características.

De ese modo, no sólo indagamos teóricamente, sino que realizamos un acercamiento directo a la empresa, lo que nos permitió observar y analizar sus valores institucionales y su manera de gestionar acciones de RSE.

Asimismo, corresponde destacar que tuvimos en cuenta que, en una empresa como en la que intervenimos, iba a ser muy complejo analizar toda la parte comunicacional, tanto interna como externa; pese a ello, contemplamos determinadas cuestiones comunicacionales que resultaban necesarias y útiles para nuestro trabajo.

Además, investigamos las necesidades de la localidad, sus percepciones sobre la empresa, sin profundizar en la cuestión medioambiental, lo cual no contribuye en el objetivo final de nuestro trabajo.

<sup>1</sup> Rojas Soriano. *Métodos para la investigación social. Una proposición dialéctica*. Cap. 1 Enfoques dialéctico de la investigación. Folios ediciones S.A. Pág. 17



## Contextualización

A continuación se desarrollará una breve contextualización sobre nuestros principales puntos de investigación, con el objetivo de permitir que se puedan conocer las características esenciales de nuestro objeto de estudio. Luego, se ofrecerá una introducción en la temática de RSE.

### El pueblo

Gobernador Gregores es un pueblito de cinco (5) mil habitantes, ubicado en el centro de la provincia de Santa Cruz, atravesado por el Río Chico y rodeado de mesetas. Pese a estar entre montañas, la localidad se caracteriza por padecer fuertes vientos y un crudo invierno, con temperaturas que llegan a bajo cero.

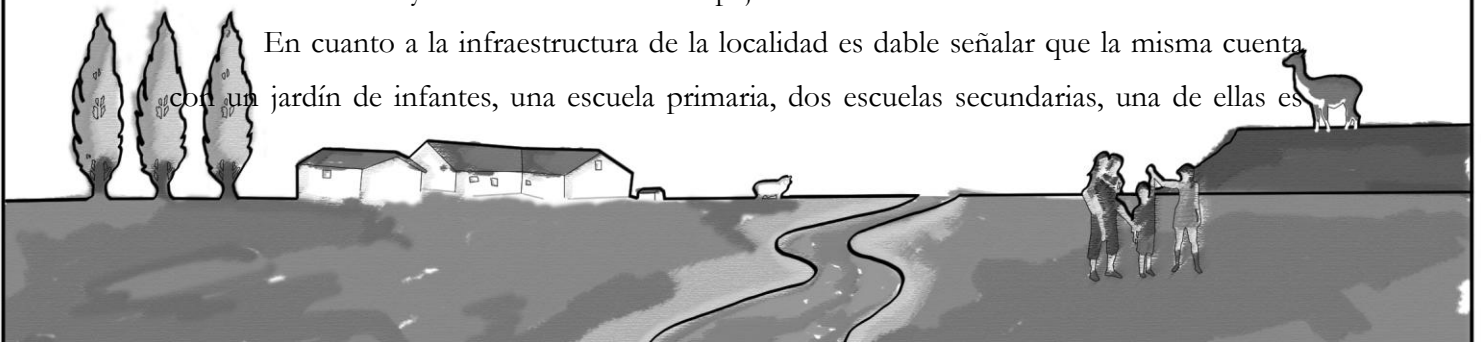
La localidad dista quinientos (500) km de Río Gallegos, ciudad capital de la provincia. Sólo se puede llegar hasta allí por vía terrestre, a través de un camino que no es muy propicio, ya que la ruta cuenta con doscientos cincuenta (250) km asfaltados, doscientos (200) km de ripio (camino de piedras) hasta llegar al último tramo que se halla asfaltado. Dicho acceso se dificulta aún más los días lluviosos o cuando cae nieve. Por otra parte, si bien posee un pequeño aeropuerto el mismo no se halla en funcionamiento por la escasa o nula demanda de vuelos; además, no cuenta con una terminal de ómnibus.

El pueblo se fundó en el año 1.922 bajo el nombre **“Cañadón León”**. Allí se instaló una herrería, luego empezaron a surgir pequeños negocios, los campos comenzaron a ser apropiados, así, poco a poco, se fue constituyendo.

Durante el gobierno del Capitán de Corbeta, Juan Manuel Gregores, se realizaron las primeras obras públicas de gran importancia, convirtiendo la actividad pública en parte del sustento de la población. Por este motivo, en el año 1.959, el pueblo adoptó el nombre **“Gobernador de Gregores”**.

Si bien, la ganadería y la agricultura han sido las principales actividades de la localidad desde sus inicios, desde hace algunos años han comenzado a mermar por diversos motivos, entre otros, por la improductividad de las tierras. A su vez, desde el año 2002 empezó a desarrollarse otra actividad: la minería. El primer yacimiento que se instaló en la localidad fue Mina Martha, propiedad de la empresa Coeur; luego, en el año 2006, se inició la construcción del yacimiento Manantial Espejo.

En cuanto a la infraestructura de la localidad es dable señalar que la misma cuenta con un jardín de infantes, una escuela primaria, dos escuelas secundarias, una de ellas es





agrónoma, y una escuela nocturna. Además, tiene un banco, dos supermercados (uno de ellos inaugurado en el año 2009), un hospital, una iglesia católica, un asilo para ancianos, una plaza principal, un gimnasio municipal (con pileta de natación cubierta y aparatos) y una cancha de césped (la única en la provincia).

También posee una estación de servicio, una remisería, un cementerio, un salón municipal para fiestas y eventos, un correo, una farmacia, una hostería, un hotel y restaurant, una comisaría, una estación de bomberos, dos empresas de transportes (una se dirige a Puerto San Julián y otra a Cmte. Luis Piedra Buena y Río Gallegos), entre otros comercios.

Es importante destacar que muchos rubros se iniciaron y desarrollaron gracias a la actividad minera, teniendo en cuenta que ésta generó un incremento de la población, lo que conllevó, necesariamente, una mayor demanda de bienes y servicios. A modo de ejemplo, cabe mencionar que a raíz de ello se instalaron: una carnicería, una verdulería y frutería, obras sociales, dos locales bailables, dos bares, cuatro clubes nocturnos, una mueblería, una óptica, una lavandería, y empezaron a construirse viviendas para alquilar.

Gregores es un lugar muy tranquilo, muchos de sus habitantes duermen con la puerta abierta, no existen los semáforos, cuentan con Internet satelital -ya que no poseen fibra óptica- y el servicio no es muy bueno. Tienen una radio local, a través de la cual se efectúan anuncios y se brinda información a la comunidad y a zonas aledañas. Además, todos los días se emite por el canal local el noticiero del pueblo.

Por último, corresponde mencionar que la vida en el lugar siempre fue rutinaria, con pocas actividades para organizar y realizar, pero desde hace tres años, tras la instalación de las mineras, este estilo de vida empezó a sufrir fuertes modificaciones.

## La empresa

“**Minera Triton Argentina S.A**”, Mina Manantial Espejo, es propiedad de la corporación Canadiense *Pan American Silver Corp.* El yacimiento “Manantial Espejo” se encuentra ubicado en la provincia de Santa Cruz, a 160 Kilómetros al oeste de Puerto San Julián sobre la ruta 25, y a 50 kilómetros al este de Gobernador Gregores.

El proyecto “Manantial Espejo”, fue descubierto hace más de 17 años, pero fue muy difícil identificarlo y cuantificar su factibilidad. Es por eso, que fue vendido a diferentes compañías, hasta que en el año 2003 se hizo cargo Pan American Silver Corp, junto con otra empresa.



Sin embargo, en el año 2005, Pan American compró la totalidad de las acciones. Siendo dueña del proyecto comenzó con la etapa de exploración final y factibilidad del mismo.

Fue así que, durante el mes de marzo del 2006, se concluyó con el estudio de factibilidad final (tareas de prospección y exploración realizadas desde 1993). De acuerdo con esto y con la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental, las autoridades de Minera Triton decidieron comenzar con las tareas de construcción para su posterior puesta en operación, el día 12 de marzo de 2009.

Pan American, es una de las empresas más importantes del mundo en la explotación de plata. Además, cuenta con otros yacimientos en países como Perú, Bolivia, y México. En el caso, de nuestro país, ya hace 5 años que está instalada, donde la empresa compró las tierras del yacimiento al señor Alejandro Mallada, propietario de importantes estancias de Gobernador Gregores.

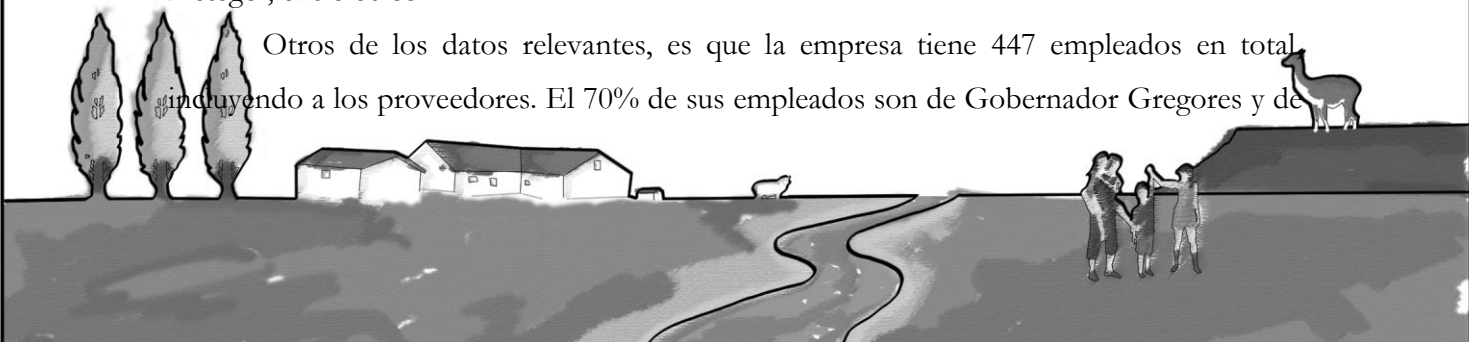
Por otro lado, los empleados de la empresa residen en Gregores junto con sus familias, donde muchos de ellos vinieron de otras provincias para instalarse en la localidad. Por este motivo, la empresa construyó más de 50 viviendas para los mineros y sus familias, además de reconstruir un hotel llamado Adelino que se había incendiado hace varios años y se encuentra en la entrada del pueblo.

Paralelamente, teniendo en cuenta, la distancia del pueblo al yacimiento, Triton cuenta con colectivos para llevar a los mineros hasta el yacimiento, pasándolos a buscar alrededor de las 6 de la mañana, en paradas que se ubican en diversos sectores de la localidad, y luego los traen a las 7 de la noche para que puedan cenar con su familia.

Esto tiene que ver con una política que sigue la empresa, donde quieren que los mineros puedan volver a su hogar y compartir con su familia sin aislarlos, como sucede con la gran mayoría de las empresas mineras. Cabe destacar, que hay varios mineros que viven en el yacimiento por ser de otra localidad u otra provincia y no residir con sus familias en Gregores.

La empresa trabaja las 24 horas, los 365 días del año, por este motivo los mineros tienen una jornada laboral de 7 días trabajados, por 7 días de franco, en turnos rotativos de 12 horas. En el yacimiento, hay un comedor donde almuerzan o cenan según el horario laboral y además cuentan con un salón recreativo con juegos, como pool, ping pon, metegol, entre otros.

Otros de los datos relevantes, es que la empresa tiene 447 empleados en total, incluyendo a los proveedores. El 70% de sus empleados son de Gobernador Gregores y de



la provincia de Santa Cruz, ya que unos de los requisitos que cuenta la minera es que su personal sea preferentemente de la localidad.

En cuanto, a la producción de la minera es principalmente de plata, pero tiene un subproducto de oro, ya que los lingotes que se obtienen son un 98% de plata y menos de un 2% de oro. Por día extraen dos mil toneladas de minerales y el tipo de explotación que realizan es único en el país, porque es una combinación de mina subterránea y mina a cielo abierto.

De esta manera, **Minera Triton Argentina S.A** no sólo busca la mayor rentabilidad económica durante la etapa de producción, sino que pretende impulsar procesos que contribuyan a lograr un mejor nivel de vida en las comunidades más cercanas al proyecto, conjuntamente con los esfuerzos que realizan las autoridades locales, con el fin de que las futuras generaciones puedan aspirar a un desarrollo pleno en sus propios pueblos<sup>2</sup>.

Al respecto, la empresa creó a mediados de 2009 una fundación llamada “*Agencia de Desarrollo Social de Gobernador Gregores*”, la cual cuenta con siete integrantes: Presidente, Vicepresidente, Tesorero y vocales. Según, el presidente, Horacio Gabriel, el fin de esta agencia es colaborar en el financiamiento de diversos proyectos que presenten los habitantes de la comunidad. Asimismo, Minera Triton S.A dona más de 200 mil pesos anuales a la fundación, para llevar a cabo los distintos proyectos.

Por último, la empresa cuenta con una oficina central en el pueblo, para tener un mayor contacto con la comunidad y sus contratistas. Con respecto, a los empleados administrativos que integran este espacio, no tienen el mismo régimen laboral que los mineros, ya que cumplen una jornada laboral de lunes a sábados, de 8 horas.

Las áreas que conforman esta oficina central son: el área de Relaciones Comunitarias, Recursos Humanos, logística, legal, y el área Contable. En cambio, en el yacimiento están las áreas de: Construcción, Operaciones, Mina, Planta, Mantenimiento, Seguridad y Medio Ambiente. Cada una tiene sus respectivas gerencias y empleados.

## **Responsabilidad Social Empresarial**

Luego de haber contextualizado al pueblo y a la empresa, consideramos pertinente incorporar a la investigación un breve recorrido histórico sobre el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresaria.

<sup>2</sup> Información obtenida de un material gráfico entregado por la empresa antes de su inauguración. Ver anexo.





Los cambios económicos y políticos, que se produjeron en las últimas décadas, han llevado a un replanteo acerca del papel que cumple el Estado en la sociedad y al mismo tiempo, repercutieron en las empresas.

Al respecto, principalmente en la década de los '90, fue cuando se proclamó una de las más profundas Reformas del Estado y administrativa, durante el gobierno de Carlos Menem. Esta reforma aplicada no sólo cambió los fines y roles del Estado<sup>3</sup>; sino que también las reglas de funcionamiento del mercado y del sector público en general, impactando profundamente en el sistema socio-económico.<sup>4</sup>

Esta restructuración del estado, comenzó en la década del '70, con el último gobierno militar, llevando a la culminación de un proceso político que, mediante medidas económicas liberales, provocó la desindustrialización y endeudamiento externo. Su objetivo fue instaurar el capitalismo neoliberal a través de la estructuración de un Estado ausente y la liberalización del mercado.<sup>5</sup>

Los militares estaban de acuerdo con dejar "al mercado" gestionar y usar los recursos de la sociedad. Esta combinación de liberalismo, eliminación de controles y garantías generó un mecanismo que llevó todo el sistema a la ruina. Al eliminarse los controles de protección local y abrirse el comercio para las inversiones extranjeras, los aranceles de importación disminuyeron produciendo una competencia desleal de la Industria local con la extranjera.

Esto causó la destrucción y concentración económica, donde el criterio de proteger la industria fue reemplaza por el premio a la eficiencia. Por lo tanto, se abandonó la idea de que la industria se asociaba con el crecimiento económico y el bienestar social.

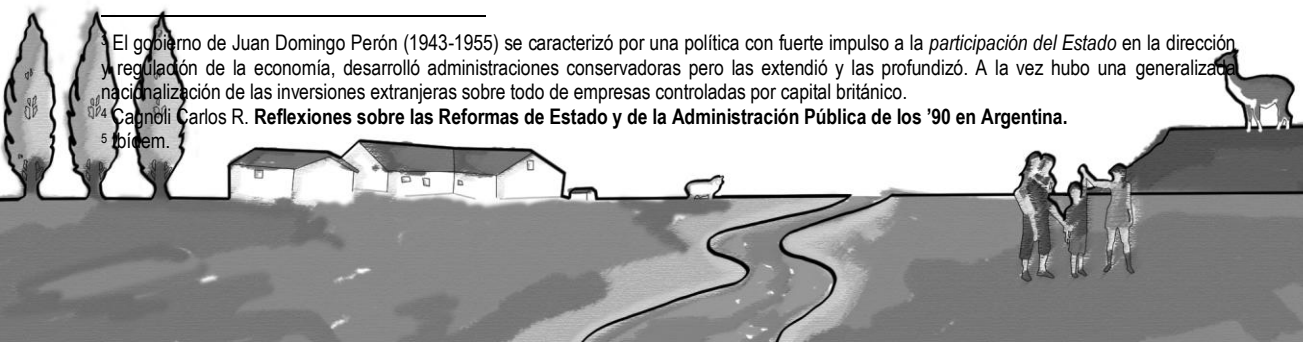
Ya para la década del '80, las grandes empresas tenían el poder de vigilar y presionar sobre los gobiernos, con el objetivo que se mantenga esta política de apertura y liberalización. Política, que Carlos Menem continuó en todo su mandato, pactando en privado sólidas alianzas con los grandes intereses corporativos e importantes empresarios.

A partir de 1989, se comenzó a vivir un proceso de globalización o mundialización financiera el cual se afianza cuando un grupo de funcionarios y economistas norteamericanos del Banco Mundial (BM) y del Fondo Monetario Internacional (FMI) emiten un documento llamado "Consenso de Washington", Argentina y en general América Latina, adoptaron este consenso con la idea de que se facilitaría la apertura de las

<sup>3</sup> El gobierno de Juan Domingo Perón (1943-1955) se caracterizó por una política con fuerte impulso a la *participación del Estado* en la dirección y regulación de la economía, desarrolló administraciones conservadoras pero las extendió y las profundizó. A la vez hubo una generalizada nacionalización de las inversiones extranjeras sobre todo de empresas controladas por capital británico.

<sup>4</sup> Cabnoli Carlos R. **Reflexiones sobre las Reformas de Estado y de la Administración Pública de los '90 en Argentina.**

<sup>5</sup> *Ibidem.*



economías nacionales, posibilitando su adecuada inserción en el mundo globalizado. Además se eliminaron los mecanismos del Estado interventor y benefactor porque era visto como costoso e ineficiente.

De este modo, la reforma iniciada en la década del '70 se fortaleció con la implementación de instrumentos de política económica<sup>6</sup>, donde el objetivo era llevar adelante un “sistema capitalista mundial”. La receta que difundían el FMI, el Banco Mundial y los economistas de prestigio con el Consenso de Washington era simple: ajuste y reforma.

Menem, cumplió al pie de la letra e hizo aprobar por el Congreso dos grandes leyes: unas de ellas denominada, “Emergencia Económica”, que suspendía todo tipo de subsidios, privilegios y regímenes de promoción, y autorizaba el despido de empleados estatales. Y la Ley de “Reforma del Estado”, donde se declaró la necesidad de privatizar una extensa lista de empresas estatales. Su ideal se trataba de recaudar más, y rápidamente, aumentando los impuestos más sencillos (Valor Agregado y a las Ganancias), sin considerar dos cuestiones que las propuestas reformistas deben atender: mejorar el ahorro y la inversión, bajo un criterio de equidad social.

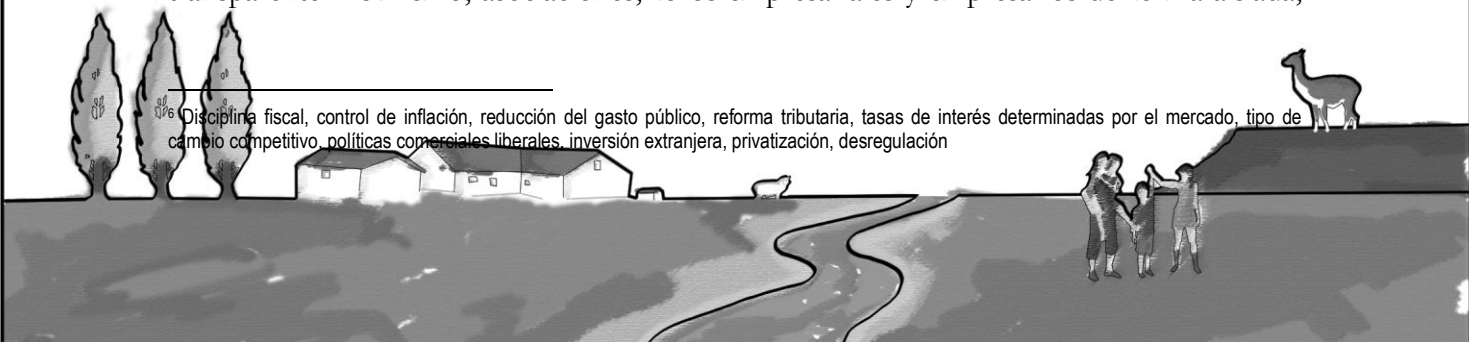
Al principio de su mandato los cambios fueron positivos, pero a lo largo de los '90 comenzaron a sentirse los efectos negativos: privatizaciones que causó desempleo, corrupción y concentración económica, que produjo un aumento de la brecha entre pobres y ricos; todo esto se vio reflejado en un gran malestar social.

Estas reformas, también produjeron un gran cambio social: descreimiento político, reclamos en las calles (piquetes, cacerolazos, marchas), se reemplazó el estado por los medios de comunicación ya que estos sí escuchaban los reclamos de la sociedad y asimismo empezaron a surgir las organizaciones voluntarias, no gubernamentales y sin fines de lucro. Muchas de ellas eran comedores, espacios de asistencia a la sociedad, o lugares de encuentro con el objeto de lograr cambios sociales a partir de diversas acciones de reclamo.

Ante este contexto histórico, las empresas tuvieron que adaptarse a estos cambios y reclamos sociales, y al mismo tiempo, más allá de su papel económico, comenzaron a prestar mayor atención a la responsabilidad social.

Fue así que, a mediados de los '80 la sociedad empezó a demandar a las empresas mayor responsabilidad social y ambiental, además de un comportamiento más ético y transparente. Asimismo, asociaciones, foros empresariales y empresarios de forma aislada,

<sup>6</sup> Disciplina fiscal, control de inflación, reducción del gasto público, reforma tributaria, tasas de interés determinadas por el mercado, tipo de cambio competitivo, políticas comerciales liberales, inversión extranjera, privatización, desregulación



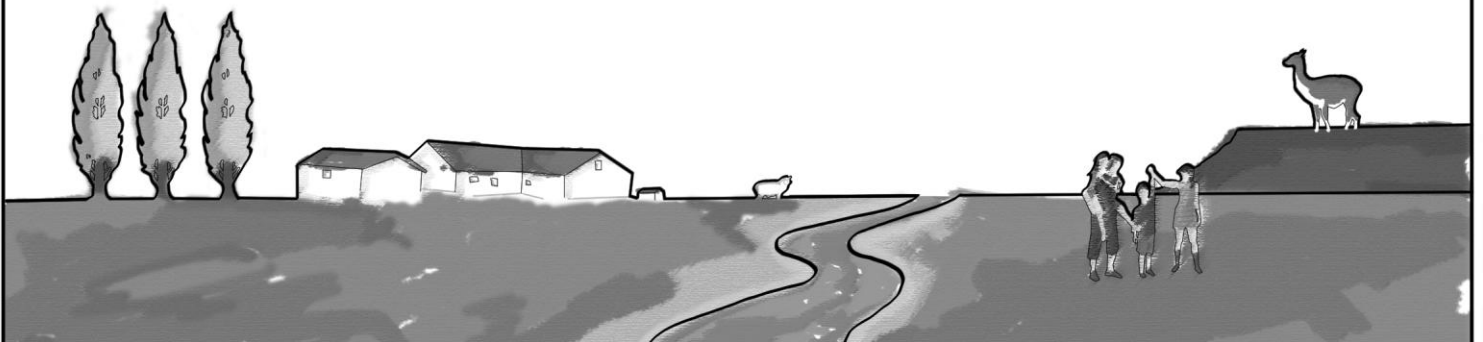
comenzaron a discutir la función social de la empresa y la importancia de la responsabilidad en la sociedad.

De esta manera, las empresas comenzaron a ser vistas ya no son sólo como un instrumento para obtener ganancias; sino como un nuevo actor social dotado de una cultura propia y capaz de crear identidad dentro del tejido social.

A medida que fueron pasando los años, la temática de la responsabilidad social empresaria fue tomando relevancia, sin embargo su concepto todavía no es único e invariable, al contrario, va cambiando y adaptándose a lo largo del tiempo y de cada empresa.

En este sentido, como futuras comunicadoras, cuando comenzamos a investigar e indagar sobre la temática, nos preguntamos: *Qué importancia tiene la comunicación en la RSE, y el rol de la RSE, y qué importancia tiene dentro de la sociedad.*

Estas preguntas fueron el punto de partida para comenzar a investigar en profundidad la temática, y lo que permitió construir el próximo capítulo.



# Construyendo Sentidos







*¿Qué es un futuro construido?*

*Es el que puede mirar las cosas desde muchos puntos de vista.*

## Nuestras Concepciones

En este capítulo se presentarán las concepciones fundamentales de la tesis, como también desde dónde nos paramos y cómo entendemos a la **Responsabilidad Social Empresaria** (RSE), el **desarrollo sustentable**, la **comunicación**, el **diagnóstico**, la **planificación**, la **minería** y la **empresa**.

En este sentido, el fin de crear un marco conceptual fue desarrollar las palabras claves que constituyeron el motor de toda nuestra investigación, le dieron sentido y significado a la tesis.

De esta manera, antes de comenzar con el desarrollo, cabe destacar que nuestra construcción de conocimientos parte de una perspectiva comunicacional que estuvo sujeta a diversas metodologías de recolección y a distintos planteos teóricos, constituyéndose de esta manera en un proceso dialéctico.

Como se dijo en el capítulo anterior, para poder comenzar a producir el marco teórico nos preguntamos:

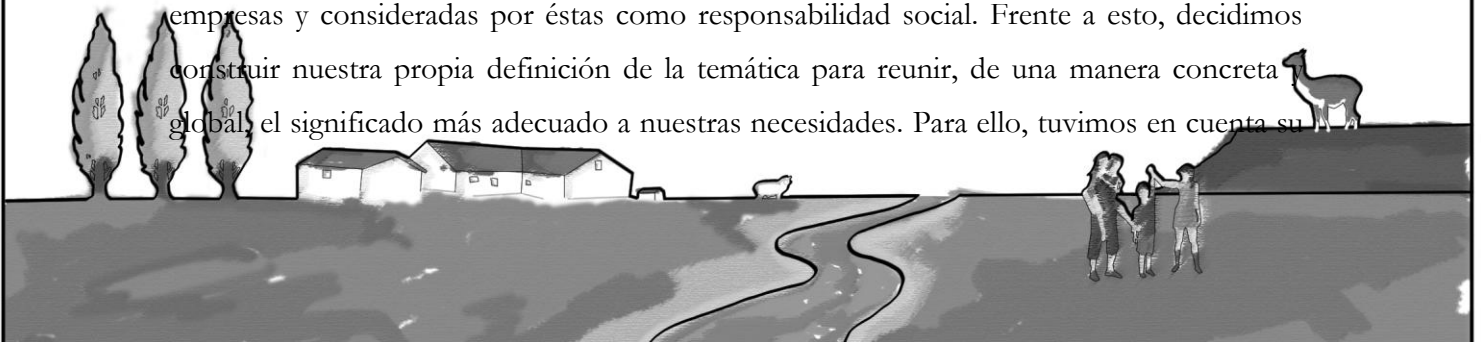
**¿Qué papel e importancia tiene la comunicación en la Responsabilidad Social Empresaria?, ¿Cuál es el rol de la RSE? o ¿Qué importancia tiene dentro de la sociedad?**

Ante la necesidad de responder a estos interrogantes decidimos, luego de hacer una breve contextualización sobre RSE, seguir investigando sobre la temática para lograr definirla.

## Responsabilidad Social Empresaria

Cuando iniciamos la búsqueda de información relativa a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), observamos que no hay una única definición de la misma, sino que el concepto es adoptado por muchas empresas de acuerdo a su accionar. Al mismo tiempo, la RSE se encuentra en un proceso de inserción en el ámbito académico; ya que el interés por la evolución del enfoque y su aplicación va creciendo considerablemente.

Es por eso, que coexisten tantas definiciones como acciones desplegadas por las empresas y consideradas por éstas como responsabilidad social. Frente a esto, decidimos construir nuestra propia definición de la temática para reunir, de una manera concreta y global, el significado más adecuado a nuestras necesidades. Para ello, tuvimos en cuenta su





nacimiento, características, propósito que rol cumple en las empresas, hasta llegar a conocer la importancia de la temática en la relación empresa-comunidad.

En ese sentido, creemos que es fundamental conocer los inicios de la RSE conforme el recorrido económico y contextual que fue teniendo el concepto. Para comenzar no podemos dejar de mencionar la concepción de unos de los grandes pensadores económicos del siglo XVIII, Adam Smith<sup>7</sup>, quien plantea *la teoría de los sentimientos morales*, donde “identifica el crecimiento de los mercados y la división del trabajo con el progreso material de la sociedad, pero advierte que paralelamente éste puede aplacar el progreso moral, disminuyendo la solidaridad, la capacidad de entender el sufrimiento ajeno”<sup>8</sup>.

Comprender esto costó siglos; ya que después de Adam Smith, el campo doctrinal empieza a escindirse y, durante dos siglos, la economía fue una ciencia positiva y la moral una doctrina normativa. De este modo, el pensamiento moderno afirmaba que la moral no tenía nada para aportarle a la economía<sup>9</sup>. Sin embargo, a mediados del siglo XIX, los problemas morales generados tras la Revolución Industrial estimularon la profundización y estudio de la ética.

Después de la segunda Guerra Mundial, en Europa y Estados Unidos comenzaron a desarrollarse movimientos a favor de la Responsabilidad Social Empresaria. En los años '50 y '60, el enfoque de la responsabilidad en las empresas comienza a cobrar sentido.

Muchos afirman que el concepto moderno de RSE comienza en los años '50. Y es precisamente en 1953 cuando Howard Bowen<sup>10</sup> dijo que: “la Responsabilidad Social Empresarial es la obligación del directivo de la empresa, el cual debe comprender políticas para la toma de decisiones y de líneas de acción que fuesen compatibles con los objetivos y valores de la sociedad”<sup>11</sup>.

Llegando a los años 60, Davis<sup>12</sup> sostuvo que la Responsabilidad Social Empresaria es “un término aplicable a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debidas a motivaciones que van más allá del interés económico o técnico”. Este mismo

<sup>7</sup> Adam Smith (1723 -1790) fue un economista y filósofo escocés, uno de los mayores exponentes de la economía clásica. En 1776 publica: *Ensayo sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, sosteniendo que la riqueza procede del trabajo. El libro fue esencialmente un estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, con un carácter científico. Con este trabajo obtuvo el título como fundador de la economía porque fue el primer estudio completo y sistemático del tema.

<sup>8</sup> AAVV. *Administración empresarial*. La ética y los negocios. Pág.86.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> Howard Bowen (1908-1989) fue un economista Americano y presidente de la universidad, sirviendo como el presidente de Universidad de Grinnell a partir la 1955 a 1964 y de Universidad de Iowa a partir la 1964 a 1969.

<sup>11</sup> Marcelo Paladino y Amalia Milberg. *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Cap. 1. Conceptos y Tendencias. IAE. Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral. Argentina. Pág.42.

<sup>12</sup> Keith Davis es un abogado especialista en RSE y ha desarrollado un modelo de responsabilidad social corporativo que ha sido aceptado e implementado exitosamente por muchas corporaciones mundiales, dicho modelo está integrado por cinco proposiciones, las cuales ayudan a formular el por qué y cómo las empresas deben asumir las obligaciones y adoptar acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad y el de su propia empresa.



autor publicó el libro la “Ley de Oro de la Responsabilidad”, que sostiene que la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresas.<sup>13</sup>

Durante esta época se pensaba que la responsabilidad de la empresa surgía por reconocerla como una institución integrada al sistema social y que, por ende, no podía actuar de manera aislada, ignorando los efectos positivos o negativos que generaba en la sociedad<sup>14</sup>.

A medida que pasaron los años, fueron evolucionando las concepciones empresariales y desde la escuela de pensamiento de Milton Friedman<sup>15</sup> (1966), que tenía como único objetivo la rentabilidad económica de la empresa, pasamos al triple enfoque económico, social y medioambiental de la actualidad.

En los ´70 siguió la idea y necesidad de definir cuál es la responsabilidad de la empresa en la sociedad, bajo el concepto de *Responsabilidad Social Empresaria*. Mientras tanto, el Committe for Economic Development<sup>16</sup> (CED) también enriqueció la visión de la RSE al plantear que es la misma sociedad la que permite operar a la empresa y que, por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad.<sup>17</sup>

Paralelamente, en el año 1971 un conservador perteneciente al Comité para el Desarrollo Económico de Estados Unidos emitió un informe sobre “Responsabilidad Social de las Corporaciones de Negocios”, lo cual determinó un importante impulso a la aceptación del concepto de la RSE en la comunidad empresarial y promovió el movimiento social.<sup>18</sup>

Durante los años ´70 y ´80 se destacaron dos corrientes: una de ellas corresponde a la visión clásica, cuyo defensor más representativo fue Milton Fridman. En esta visión se sostenía que los gerentes son empleados que deben rendir cuentas a los inversores y proteger sus intereses, a partir de la premisa de que la única responsabilidad de la administración es “maximizar los beneficios o ganancias de los accionistas”. Además, sostiene que la solución de los problemas sociales debe dejarse en manos del gobierno y de personas competentes.

<sup>13</sup> Marcelo Paladino y Amalia Milberg. *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Cap. 1. Conceptos y Tendencias. IAE. Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral. Argentina. Pág.42

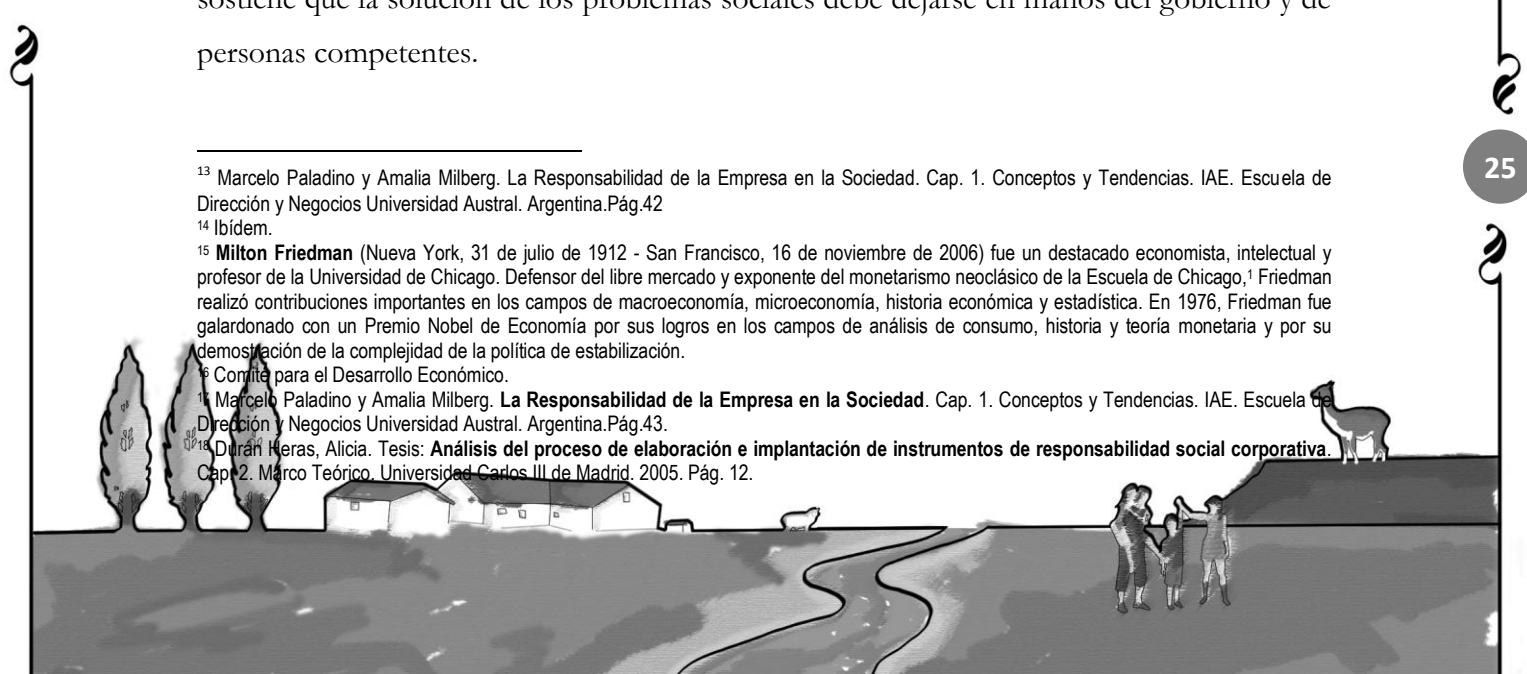
<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> **Milton Friedman** (Nueva York, 31 de julio de 1912 - San Francisco, 16 de noviembre de 2006) fue un destacado economista, intelectual y profesor de la Universidad de Chicago. Defensor del libre mercado y exponente del monetarismo neoclásico de la Escuela de Chicago,<sup>1</sup> Friedman realizó contribuciones importantes en los campos de macroeconomía, microeconomía, historia económica y estadística. En 1976, Friedman fue galardonado con un Premio Nobel de Economía por sus logros en los campos de análisis de consumo, historia y teoría monetaria y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización.

<sup>16</sup> Comité para el Desarrollo Económico.

<sup>17</sup> Marcelo Paladino y Amalia Milberg. *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Cap. 1. Conceptos y Tendencias. IAE. Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral. Argentina. Pág.43.

<sup>18</sup> Durán Heras, Alicia. Tesis: **Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa**. Cap.2. Marco Teórico. Universidad Carlos III de Madrid. 2005. Pág. 12.





La segunda corriente es una visión socioeconómica, a la cual coincidimos. Este enfoque, reconoce que las empresas deben actuar con “conciencia social”, debido a esto redundando en la formación de una mejor imagen, fluidas relaciones con la comunidad, mayor capacidad de atracción y retención de empleados calificados.<sup>19</sup>

De acuerdo a este recorrido, respecto a cómo se fue instalando la temática en la vida empresarial, se debe destacar que su mayor protagonismo fue en la década de los '90. Su contexto fue el advenimiento de la globalización, el achicamiento del estado, el aceleramiento de la actividad económica, como también la conciencia ecológica y el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Al respecto, el profesor Bradley Googins<sup>20</sup>, Director del Center For Corporate Citizenship<sup>21</sup> del Colegio de Boston<sup>22</sup>, destacó que: “La preocupación por la responsabilidad empresarial comenzó con la caída del muro de Berlín”<sup>23</sup> y la impulsó el reconocimiento de que los gobiernos no iban a ser el factor decisivo en el mundo.<sup>24</sup>

En el año 1999, el Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Kofi Annan<sup>25</sup>, propuso un Pacto Mundial<sup>26</sup> (Global Compact) para promover la Responsabilidad Social Empresarial; destacando el compromiso de las empresas con los derechos humanos, los derechos laborales, el desarrollo de los pueblos y la protección de la infancia y del medio ambiente. Esta propuesta apuntaba a que la evolución de la economía no es independiente de la evolución social y política. Es así, que se comenzó a poner el foco sobre aspectos que hasta entonces no se habían tenido en cuenta.

Esta iniciativa se sumó a los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual considera que la Responsabilidad Social de la Empresa es, en primer lugar, una iniciativa de carácter voluntario. Además, sostienen que la RSE es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad. De esta manera afirman los principios y valores por los que se rige la organización productiva.<sup>27</sup>

<sup>19</sup> AAVV. **Administración Empresarial**. La ética y los negocios. Pág.87

<sup>20</sup> Dr. Googins fue nombrado Director Ejecutivo del Centro de Ciudadanía Corporativa y profesor en el Departamento de Estudios Organizacionales en la Wallace E. Carroll Universidad de Administración de Empresas de Boston en 1997. Fundó y dirigió durante seis años, el Centro para el Trabajo y Familia de la Universidad de Boston. Ha sido investigador en numerosos proyectos de investigación, incluyendo la participación empresarial en la Comunidad y el Desarrollo Económico de la Fundación Ford, rediseño del trabajo y de trabajo de la Red de Investigación Familiar de la Fundación Alfred P. Sloan y las familias y los barrios de clúster de evaluación de la Fundación Kellogg. Fue miembro del Comité Directivo de la Fundación MacArthur proyecto sobre el Desarrollo Humano y Salud Organizations. Brad es el autor de varios libros y monografías, publicó numerosos artículos y capítulos de libros y participó en conferencias en todo el mundo

<sup>21</sup> Centro para la Ciudadanía Corporativa.

<sup>22</sup> Institución dedicada a la promoción de programas de RSE.

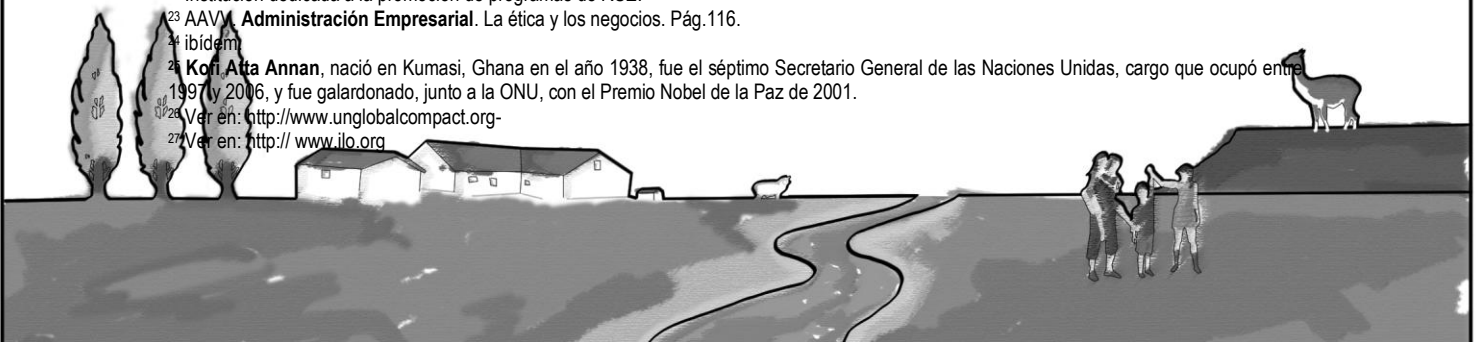
<sup>23</sup> AAVV. **Administración Empresarial**. La ética y los negocios. Pág.116.

<sup>24</sup> *ibidem*

<sup>25</sup> **Kofi Atta Annan**, nació en Kumasi, Ghana en el año 1938, fue el séptimo Secretario General de las Naciones Unidas, cargo que ocupó entre 1997 y 2006, y fue galardonado, junto a la ONU, con el Premio Nobel de la Paz de 2001.

<sup>26</sup> Ver en: <http://www.unglobalcompact.org>

<sup>27</sup> Ver en: <http://www.ilo.org>





En el año 2001 la Comisión Europea publicó un documento llamado el *Libro Verde*, el que pretendía: “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, en este libro se formuló una definición sobre la RSE: “*La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con el entorno. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir a plenitud las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores*”.<sup>28</sup>

De esta manera, en Europa adquiere mayor relevancia la Responsabilidad Social de las Empresas y comienza a aplicarse legalmente. Así, la ley francesa, en el artículo 116<sup>29</sup> establece una nueva reglamentación económica (2001) e impone la obligación jurídica a las empresas de informar acerca de sus acciones de índole social. Actualmente, en Argentina este tipo de regulación se halla previsto en la ley 25.250<sup>30</sup> y el decreto 1171-00<sup>31</sup>, que declara como obligatorio el Balance Social para empresas con más de quinientos (500) empleados.

En relación con ello, el Gerente de Medio Ambiente de la empresa Triton, Carlos Baetti, nos dijo que realizan un monitoreo social por año<sup>32</sup>, pese a que cuenta con un número menor de personal.

Por otro lado, han surgido diferentes instituciones e iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial, promoviendo y fomentando el comportamiento socialmente responsable de las empresas.

En efecto, la ISO<sup>33</sup> 26000, que es una Norma Internacional sobre Responsabilidad Social, dispuso un documento guía con lineamientos en materia de Responsabilidad Social para que todas las organizaciones integren esta temática. Esta norma no ha sido prevista para utilizar con propósitos de certificación.

Asimismo, existen regulaciones oficiales, como la norma SA 8000<sup>34</sup> (*Social Accountability Standard 8000*<sup>35</sup>) impulsada por el Consejo de Prioridades Económicas y

<sup>28</sup> Parlamento Europeo (2007), Resolución, de 13 de marzo de 2007, sobre la Responsabilidad Social de las Empresas: una nueva asociación.

<sup>29</sup> El acceso al artículo 116 se convirtió en el artículo L. RN 225-102-1 del Código de Comercio francés. Puede verse en <http://www.legifrance.gouv.fr/>

<sup>30</sup> BALANCE SOCIAL: ARTÍCULO 18. Las empresas que ocupen a más de quinientos (500) trabajadores deberán elaborar anualmente un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa a la representación sindical de sus trabajadores, dentro de los treinta (30) días de elaborado.

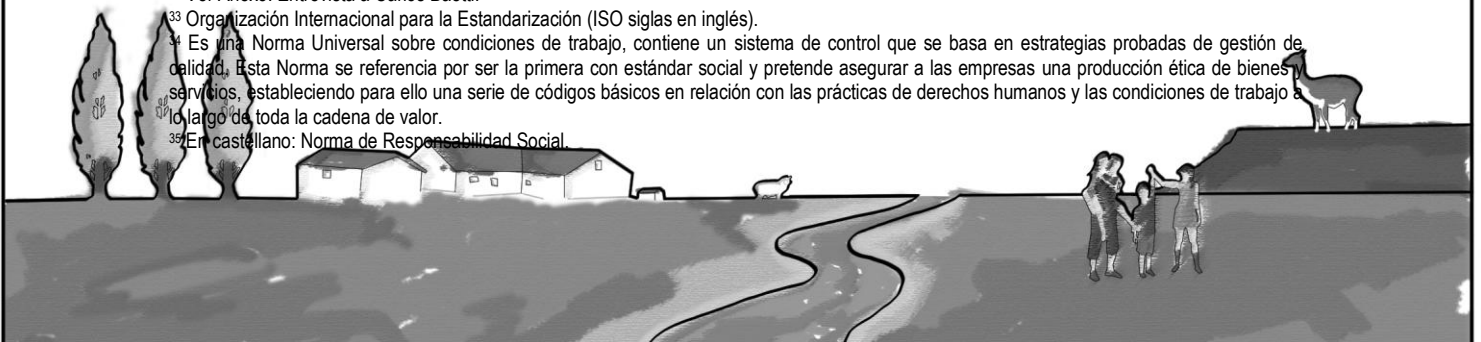
<sup>31</sup> Balance Social. Reglamentación del artículo 18 de la Ley N° 25.250. <http://dae.com.ar/leg/dtos/d00/d1171.html>.

<sup>32</sup> Ver Anexo. Entrevista a Carlos Baetti.

<sup>33</sup> Organización Internacional para la Estandarización (ISO siglas en inglés).

<sup>34</sup> Es una Norma Universal sobre condiciones de trabajo, contiene un sistema de control que se basa en estrategias probadas de gestión de calidad. Esta Norma se referencia por ser la primera con estándar social y pretende asegurar a las empresas una producción ética de bienes y servicios, estableciendo para ello una serie de códigos básicos en relación con las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor.

<sup>35</sup> En castellano: Norma de Responsabilidad Social.





aplicada en algunas organizaciones argentinas; así como la norma SGE 21<sup>36</sup> de Forética<sup>37</sup>, que es la única norma en el mundo que certifica globalmente la RSE en todos sus ámbitos.

Frente a estas definiciones, provenientes de diversos ámbitos, una de las consideraciones que se debe destacar y en la que casi todos coinciden es que: la acción social no sólo es una parte de la RSE, sino que además es un tipo de comportamiento que afecta a todos los procesos de la empresa. No se la debe ver como una acción de ayuda complementaria a la sociedad.

Entonces, a través de la Revolución Industrial- teniendo en cuenta la historia del pensamiento económico- se comenzó a ver un mayor compromiso de la empresa con la sociedad. Asimismo, surgieron exigencias tales como el aumento de las demandas sociales, el cuidado al medio ambiente, el respeto a los derechos humanos y desarrollo de los empleados. Todo esto llevó a que las empresas hagan hincapié sobre nuevos campos de trabajo y tengan una mayor prudencia con respecto a los efectos de sus acciones en la sociedad.

El cambio de modelo efectuado por las empresas permitió, después de varias décadas, que se comience a trabajar en la Responsabilidad Social Empresarial. De este modo, la empresa ya no sólo comprendía lo económico sino que además, empezó a tenerse en cuenta en su estrategia empresarial, lo social y lo ambiental.

Es por eso que entendemos que la Responsabilidad Social Empresarial nace desde adentro de la misma y desempeña un papel fundamental en la vida de las personas. No sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino también como un agente de desarrollo en las comunidades en las que se inserta.

En el año 2002, cuando Googins<sup>38</sup> visitó la Argentina<sup>39</sup>, dijo que existe la necesidad de que las compañías se involucren con la comunidad y sus necesidades, no sólo desde la *filantropía*<sup>40</sup>, sino también desde la actitud de asumir que sus acciones en la sociedad son parte de la estrategia para desarrollar sus negocios y esperar buenos resultados<sup>41</sup>.

36 La SGE 21, Sistema de Gestión ética y Socialmente Responsable, es la primera norma europea que pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés. La SGE 21 es la única norma que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión ética y Responsabilidad Social.

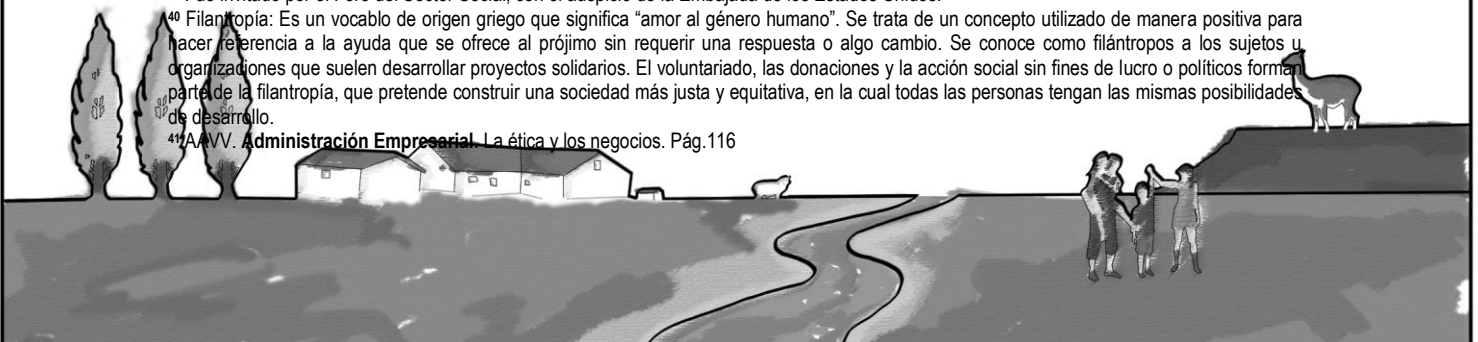
37 Es una asociación civil multistakeholder sin fines de lucro, cuya finalidad es fomentar la cultura de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Su enfoque basado en la calidad y la transparencia, Forética Argentina participa de una voluntad integradora, convocando a empresas, ONGs, profesionales y académicos.

38 Googins, académico del colegio de Boston y Director del Centro para la Ciudadanía Corporativa, la cual es una institución dedicada a la promoción de programas de responsabilidad social empresarial.

39 Fue invitado por el Foro del Sector Social, con el auspicio de la Embajada de los Estados Unidos.

40 Filantropía: Es un vocablo de origen griego que significa "amor al género humano". Se trata de un concepto utilizado de manera positiva para hacer referencia a la ayuda que se ofrece al prójimo sin requerir una respuesta o algo a cambio. Se conoce como filántropos a los sujetos u organizaciones que suelen desarrollar proyectos solidarios. El voluntariado, las donaciones y la acción social sin fines de lucro o políticos forman parte de la filantropía, que pretende construir una sociedad más justa y equitativa, en la cual todas las personas tengan las mismas posibilidades de desarrollo.

41 AAVV. Administración Empresarial. La ética y los negocios. Pág.116



En el año 2005, se empezó a pensar en la empresa como generadora de valor social, referido a eso, James Austin<sup>42</sup> afirmó: “Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a ‘pedir’, a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad”<sup>43</sup>.

A esta altura de nuestro desarrollo, luego de haber explicado: “Cuáles fueron las raíces de la RSE”, se puede indicar que a partir de los diversos cambios socioeconómicos, más las investigaciones y análisis de empresarios, sociólogos y comunicólogos, las Naciones Unidas, se comenzaron a establecer, dentro de la empresa, distintos modos de gestión y pensamientos.

De esta manera, se empezaron a aplicar estrategias comunicacionales, con el fin de conseguir un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental, principales características de la Responsabilidad Social en las empresas.

Algunas de las acciones socialmente responsables son: la democracia corporativa, (las relaciones de poder en el interior de la empresa); el espíritu de cooperación de la empresa: con sus clientes, proveedores, competidores, gobiernos; los compromisos de *transparencia* que adquieren las empresas con la sociedad. Estos se hacen efectivos a través de los balances sociales.

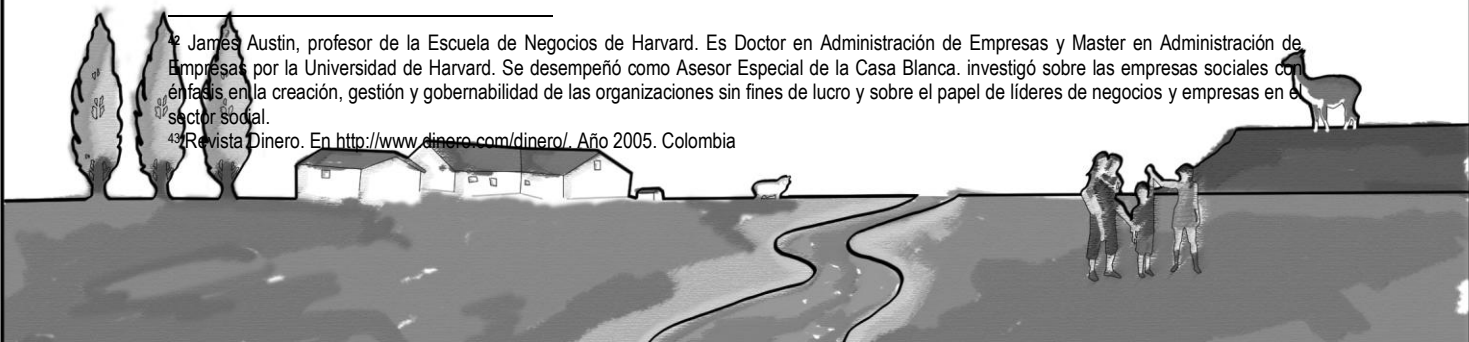
Esta rendición de cuentas y transparencia por parte de la empresa, se llama *ciudadanía corporativa*: son los derechos y obligaciones de la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece, ya que ella es parte de la sociedad, no es un ente aislado y sus actos tienen trascendencia, ya sea en la parte social, productiva y ecológica. Generalmente, este tipo de acciones, generan en la empresa una imagen positiva por parte de la opinión pública.

El concepto de RSE evolucionó en cuanto a la forma de acercarse a la comunidad: hoy se habla de ***Inversión Social Privada***. A diferencia de la filantropía, la *Inversión Social Privada* constituye un enfoque más integral de la relación entre empresa y sociedad.

Se llama de esta manera a las inversiones que implican la destinación de recursos privados a mejorar las condiciones de vida de la comunidad. Esto supone la extensión de los criterios empresarios al campo social, quitándole la simple faz caritativa para otorgarle otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos. Así, las inversiones

<sup>42</sup> James Austin, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Es Doctor en Administración de Empresas y Master en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard. Se desempeñó como Asesor Especial de la Casa Blanca. Investigó sobre las empresas sociales con énfasis en la creación, gestión y gobernabilidad de las organizaciones sin fines de lucro y sobre el papel de líderes de negocios y empresas en el sector social.

<sup>43</sup> Revista Dinero. En <http://www.dinero.com/dinero/>. Año 2005. Colombia







sociales más efectivas son las que desarrollan las capacidades de los beneficiarios y están relacionadas con la actividad productiva o también las necesidades de las empresas<sup>44</sup>.

*Esta generación de valor tiene tres dimensiones: beneficia a otros más allá del beneficiario directo, hace crecer a la corporación y es sostenible en el tiempo una vez que se retira o termina la ayuda<sup>45</sup>.*

## Stakeholders

Dentro de esta *ciudadanía corporativa* se destaca la relación que existe entre la empresa y los llamados “*stakeholders*”<sup>46</sup> o “*grupos de interés*”. El cambio del modelo de empresa como generadora de valor social tiene plena relación con la teoría de los grupos de interés y estos con la Responsabilidad Social Empresaria.<sup>47</sup>

El autor de esta teoría es Freeman<sup>48</sup> y dice que las empresas son un sistema que se relaciona, en un doble sentido, con la sociedad a través de los grupos de “*Stakeholders*” y los define como: “Cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.<sup>49</sup>

Existen diferentes tipos de *stakeholders*: los **primarios** son los indispensables para que la empresa sobreviva, ambos (empresa y *stakeholders*) mantienen un alto grado de interdependencia. Lo integran accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores. El otro tipo es el **secundario** y está identificado por los grupos que no tienen una participación directa en las operaciones de la empresa. Ellos son, por ejemplo: los medios de comunicación, que son los que tienen la capacidad de movilizar la opinión pública a favor o en contra de una empresa<sup>50</sup>.

Los grupos de *Stakeholders* públicos están conformados por los gobiernos y comunidades que son quienes proporcionan la infraestructura y los mercados. Sus leyes y regulaciones deben ser obedecidas, además se les deben pagar impuestos y otras obligaciones. Estos grupos hicieron todo lo posible para incluir el medio ambiente como

<sup>44</sup> AAVV. **Primeros Pasos en Responsabilidad Social Corporativa**. Realizado por el Grupo de Trabajo de RSC de la Cámara Argentino-Alemana. 2008.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> “Stakeholders”, su expresión inglesa o grupos de interés, hace referencia a los públicos con los que la empresa interactúa y que desempeñan un papel importante en ella.

<sup>47</sup> Durán Heras, Alicia. Tesis: **Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa**. Cap. 2. Marco Teórico. Universidad Carlos III de Madrid. 2005. Pág.10.

<sup>48</sup> R. Edward Freeman, nació el 18 de diciembre de 1951 en Columbus, Georgia. Es filósofo y profesor de Administración de Empresas en la Escuela Darden de la Universidad de Virginia. También fue profesor en la Universidad de Minnesota y la Wharton School. Freeman es conocido por la teoría de los stakeholders (1984) y por sus trabajos sobre cómo funcionan los negocios, además aportó importantes pensamientos sobre la RSE y la ética empresarial.

<sup>49</sup> Marcelo Paladino y Amalia Milberg. **La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad**. Cap. 1. Escuela de Dirección y Negocios. Universidad Austral. Argentina. Pág.44.

<sup>50</sup> *Ibidem*.



un legítimo stakeholder de la empresa, contribuyendo al surgimiento de la idea de *desarrollo sustentable*<sup>51</sup>.

Bajo la perspectiva de RSE, creemos necesario remarcar el rol del *Estado*, el cual debe fomentar y contribuir, a través de políticas públicas, la unión entre las empresas y *stakeholders*. Debe existir un acuerdo básico entre los actores sociales fundamentales con el fin de generar políticas de acción en beneficio a la comunidad.

Para que la Responsabilidad de las Empresas se reconozca socialmente, se necesita desarrollar una *cultura de la RSE*, tanto a nivel empresarial como ciudadano. Por lo tanto, el estado conjuntamente con el sector privado y la sociedad civil pueden promocionar iniciativas de formación y difusión de los aspectos centrales de la RSE en las diversas agrupaciones de *stakeholders* existentes en la sociedad. Para que de este modo, quede claro cuál es la función de la RSE y la relación que se da entre el estado y la empresa, insistiendo en la idea de que ninguna puede reemplazar a la otra, ni el estado a la empresa, ni la empresa al estado.

Las empresas son miembros de la comunidad y deben comportarse como “buenos ciudadanos corporativos”, ajustarse a la ética, como también al respeto por las personas y medio ambiente. Viven y conviven en comunidad y no pueden aislarse sin tener en cuenta su entorno. Por lo tanto, las empresas no sólo tienen una función económica, sino social y ambiental. Además, tienen la necesidad de mantener criterios de *desarrollo sostenible* en la localidad donde se encuentra inmersa.

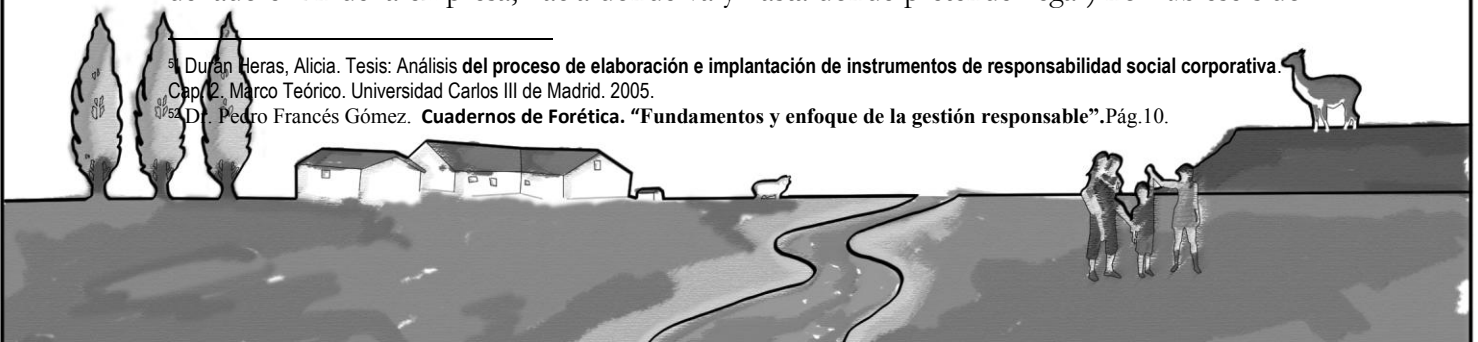
Desde la mirada estratégica comunicacional, vemos que la RSE abre el camino a la innovación y una ventaja competitiva basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Pero al mismo tiempo, creemos que teje relaciones entre la empresa, la comunidad y el estado estableciendo así, pactos entre todas las partes. Creando las bases para un crecimiento económico sostenible, incluyente, armónico y respetuoso con valores humanos y sociales.<sup>52</sup>

Por lo tanto, creemos que es indispensable que las empresas planifiquen actividades que generen un desarrollo sustentable en el que se incluyan y tengan en cuenta tanto los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Y esto se logra realizando un diagnóstico comunicacional de la empresa y la sociedad donde se instala.

Es por eso, que consideramos que sin un estudio previo de la comunidad, (sin dejar de lado el fin de la empresa, hacia dónde va y hasta donde pretende llegar) no hubiese sido

<sup>51</sup> Durán Heras, Alicia. Tesis: **Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa.** Cap. 2. Marco Teórico. Universidad Carlos III de Madrid. 2005.

<sup>52</sup> D. Pedro Francés Gómez. **Cuadernos de Forética. “Fundamentos y enfoque de la gestión responsable”.**Pág.10.



posible realizar un plan socialmente responsable para que se logre realizar con eficacia un desarrollo sustentable.

Al mismo tiempo, si seguimos pensando de qué forma se puede llevar adelante la RSE y que realmente ella sea incorporada a la sociedad, se necesita del compromiso del Estado y de las empresas para trabajar en el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo. Pero para que todo pueda funcionar la comunidad también tiene que asumir su rol de buscar propuestas en el bienestar social y no sólo decir la denuncia de las carencias o malos hábitos empresariales.

La RSE demanda que la sociedad civil de América Latina adquieran conocimientos y desarrollen capacidades y acciones que incidan en las empresas y sus organismos corporativos de forma que se guíen por una concepción de responsabilidad empresarial en lo ético, financiero, social, ambiental, con un compromiso serio con la comunidad, región y país que las acoge y les posibilita su existencia y desarrollo.

Ante esto, creemos que la empresa tiene que *integrar a la RSE como modo de gestión*. Donde tome decisiones, genere estrategias y políticas corporativas pro- activas comprometiéndose, con valores y principios, ante la sociedad para su desarrollo sustentable.





## Desarrollo Sostenible

Teniendo en cuenta el cambio de visión de la empresa, que pasó de productiva a socio-productiva y con conciencia medioambiental, se desprende un concepto clave y que consideramos como fundamental: el *desarrollo sustentable o sostenible*<sup>53</sup>.

El origen del concepto de desarrollo sostenible,<sup>54</sup> fue durante el año 1987 en la Declaración de Estocolmo<sup>55</sup>. El informe se llamó: “Nuestro Futuro Común de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo creada por las Naciones Unidas”. Además fue consagrado en la Declaración de Río<sup>56</sup> y también en el eje de la preocupación de la Conferencia de Johannesburgo en el año 2002<sup>57</sup>.

Una empresa debe generar un *desarrollo sustentable apuntando al mandato de la generación presente donde se alcance una calidad de vida que no comprometa la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias*. De este modo, el concepto desarrollo sustentable se encuentra indisolublemente relacionado con el derecho al ambiente y el de calidad de vida.<sup>58</sup>

Por lo tanto, el desarrollo sustentable y por consecución la protección del ambiente y la calidad de vida requieren del establecimiento de un nuevo sistema de valores y cambio de pautas socio-culturales. Al respecto, las especialistas Alicia Noemí Iglesias y Adriana Norma Martínez, aseguran: *“El derecho debe contribuir, mediante su función ejemplificadora y formadora de conductas, conduciendo al fortalecimiento un perfil de desarrollo sustentable y solidario que propugne la utilización racional de los recursos naturales para la satisfacción de las necesidades actuales del hombre y asegure el mejoramiento de la calidad de vida de la presente generación y de las futuras”*<sup>59</sup>.

<sup>53</sup> Aunque resulta evidente la filiación de las palabras “sostenible” o “sustentable” con el concepto ecológico de “capacidad de carga o de sustentación” del medio, la proyección divulgativa máxima del término “sustentable” en el discurso, está ligada con otra idea: la del “desarrollo económico”. La ligazón de ambos conceptos se produce, a partir de la década de los años '80, con los documentos fundadores de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN), la Comisión Brundtland de Naciones Unidas y el Grupo de Economistas ecológicos del Banco Mundial. El concepto ecológico de capacidad de sustentación del territorio, sumado al concepto económico de desarrollo (como crecimiento), daría por resultado el concepto de *desarrollo sostenible o sustentable*. (Fuente: Iglesias, Alicia Noemí y Martínez, Adriana Norma. **El desarrollo sostenible: Una ecuación para construir conocimiento**)

<sup>54</sup> Iglesias Alicia Noemí, Geógrafa, especialista en Economía Regional, Magister en Ambiente Humano e Investigadora Independiente del CONICET. Profesora Titular del Dpto. de Ciencias Sociales-Universidad Nacional de Luján. Martínez, Adriana Norma, Abogada, Magister en Ambiente Humano, profesora Asociada del Dpto. de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Luján; también es profesora adjunta de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

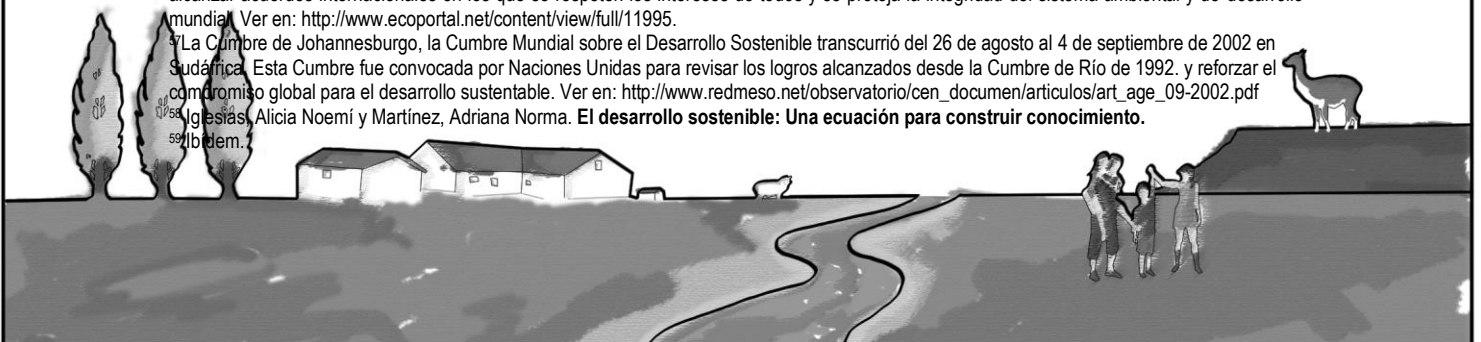
<sup>55</sup>Fue una Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, Reunida en Estocolmo del 5 al 16 de junio de 1972. Donde se habló sobre la necesidad de un criterio y principios comunes que ofrezcan a los pueblos del mundo inspiración y guía para preservar y mejorar el medio ambiente humano.

<sup>56</sup> Conferencia en Río de Janeiro del 3 al 14 de junio de 1992. Se reafirmó la Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, aprobada en Estocolmo, y tratando de basarse en ella, con el objetivo de establecer una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial. Ver en: <http://www.ecoportat.net/content/view/full/11995>.

<sup>57</sup>La Cumbre de Johannesburgo, la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible transcurrió del 26 de agosto al 4 de septiembre de 2002 en Sudáfrica. Esta Cumbre fue convocada por Naciones Unidas para revisar los logros alcanzados desde la Cumbre de Río de 1992, y reforzar el compromiso global para el desarrollo sustentable. Ver en: [http://www.redmeso.net/observatorio/cen\\_documento/articulos/art\\_age\\_09-2002.pdf](http://www.redmeso.net/observatorio/cen_documento/articulos/art_age_09-2002.pdf)

<sup>58</sup>Iglesias, Alicia Noemí y Martínez, Adriana Norma. **El desarrollo sostenible: Una ecuación para construir conocimiento**.

<sup>59</sup>Ibidem.



Es así que, desde el concepto de desarrollo sustentable se comprenden las bases donde los individuos y las empresas pasan a ser aliados con el objetivo común de mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras.

De esta manera, se aseguran que los niveles de acción para el desarrollo sean de un carácter sostenible en todos los sectores de la economía. Además, incorporar la concepción de *desarrollo sostenible* en la estrategia empresarial, genera una imagen positiva en la comunidad y, por lo tanto, la favorece.

El éxito de la estrategia se basa en mantener la ventaja competitiva, lo que “depende de las actividades, recursos y capacidades”<sup>60</sup> que genere la empresa. Esto tiene un vínculo con el concepto de desarrollo sostenible porque precisamente éste, incide sobre el grado de persistencia de estas ventajas y al mismo tiempo, exige cambios en todos los ámbitos de la organización.

Estos cambios son los que producen una constante ventaja competitiva y se relacionan con los actores sociales que influyen en la empresa (stakeholders). Estos grupos de interés son los que han comenzado a solicitar una mayor representación y reconocimiento de sus intereses; además intervienen en el modo de proceder de la empresa ante la sociedad.

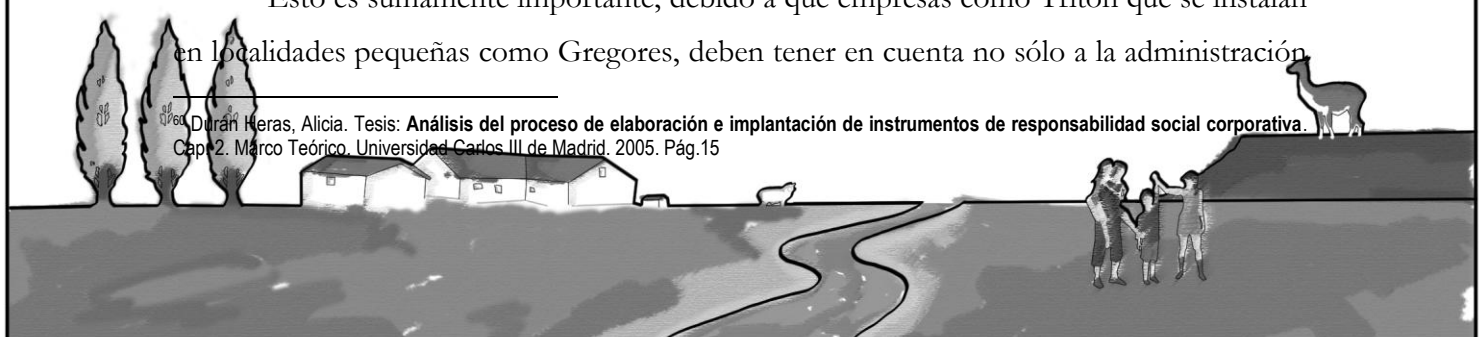
A partir de esta explicación, queremos destacar las ventajas que se generan si una empresa incorpora en su gestión una concepción sostenible en sus actividades, recursos y capacidades. Les ofrece ser partícipes de transformaciones, cambios sociales, pueden colaborar en todos los ámbitos que deseen (cultura, salud, educación, etc.) y modificar la forma de actuar ante y de la sociedad.

Las empresas tienen mayor poder en la sociedad, son influyentes, por lo tanto, también tienen más responsabilidad y deben responder ante ella. Por otro lado, tener una mirada hacia el desarrollo sostenible, crea más seguridad a largo plazo y consecuentemente mayor valor agregado para los accionistas.

Además, para poder llevar adelante un comportamiento sostenible, la empresa debe desarrollar nuevas capacidades en las relaciones de interdependencia con los grupos de interés contextuales: administración pública, creadores de opinión y conocimiento (medios de comunicación, ONG, universidad, comunidad científica) y comunidades locales, países y sociedades donde las empresas realizan sus operaciones o que resulten afectados por ellas.

Esto es sumamente importante, debido a que empresas como Triton que se instalan en localidades pequeñas como Gregores, deben tener en cuenta no sólo a la administración

Durán Heras, Alicia. Tesis: **Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa**. Cap.2. Marco Teórico. Universidad Carlos III de Madrid. 2005. Pág.15



pública, sino a los actores influyentes en la sociedad. Es con ellos y los medios de comunicación que deben trabajar, tejer relaciones y crear lazos para seguir objetivos en común en beneficio de la sociedad.

Por lo tanto, la empresa debe encontrar oportunidades de acción que sean beneficiosas tanto para ella como para la sociedad. En este sentido, los directivos deben estar en conexión permanente con los grupos de interés, y no sólo con los accionistas, ya que les permitirá prever con anticipación los cambios en el entorno.

Paralelamente, la empresa tiene que dotar nuevas formas y contenidos a las relaciones que ya se mantenían. Estas capacidades y actividades tienen carácter tácito, dependen de la historia y trayectoria de la empresa: “Socialmente son complejas por lo que son difíciles de imitar y sustituir, lo que otorga mayor durabilidad a la ventaja competitiva que puedan generar”<sup>61</sup>.

***“El modelo de desarrollo sostenible introduce vías de solución y, para llevarlo a cabo, se requiere una posición proactiva, de corresponsabilidad de las empresas, que son agentes de suma importancia”<sup>62</sup>.***

Consideramos, al *desarrollo sostenible* como algo clave en la *Responsabilidad Social Empresaria*, porque una organización que incluye en su gestión esta concepción, comprometiéndose a mejorar la calidad de vida y el crecimiento de la localidad donde se instala, priorizando no sólo lo económico sino lo social y lo ambiental; se asegura un crecimiento estable, una imagen positiva y un buen porvenir en el sitio donde estén.

Para poder lograrlo, la comunicación es clave; porque a partir del diálogo se abrirá el camino, entre todos los actores sociales, al desarrollo sustentable, y de este modo que convierta las prácticas de RSE en acciones con credibilidad social.

<sup>61</sup> Durán Heras, Alicia. Tesis: **Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa.** Cap. 2: Marco Teórico. Universidad Carlos III de Madrid. 2005

<sup>62</sup> *Ibidem.*





## Comunicación

Al analizar la empresa Triton, con el fin de proponerle la realización de un plan estratégico de RSE en Gobernador Gregores, no podemos dejar de ver a la **comunicación** como un **modo de acción**. Una empresa no sólo debe decir, sino también lograr hacer lo que dice.

Es por eso, que adherimos a la concepción de **Joan Costa**, la cual nos permitió explicar cómo comprendemos y de qué lugar asumimos a la comunicación.

Costa, en su libro: **“La comunicación en acción”**, entiende a la *comunicación* como *acción*, porque toda acción, todo acto, *significa*, y con ello esta *comunica*. Incluso, con independencia de la voluntad de quien lo hace. Y toda comunicación es una acción, un modo de actuar de unos con otros”<sup>63</sup>, por lo tanto: *“la acción es comunicación y la comunicación es acción”*<sup>64</sup>.

Asimismo, sostenemos que comunicar es una *producción social de sentidos* y dejamos de lado los reduccionismos sobre que la comunicación es sólo una mera transmisión de información. Tomamos al receptor como alguien pensante, debido a que el sentido se construye desde quienes producen y quienes reconocen el discurso y no desde un emisor omnipotente.

Por ese motivo, decidimos indagar al pueblo de Gobernador Gregores, porque fue necesario conocer sus opiniones, sus necesidades, para poder desarrollar el plan de RSE, considerando que ellos serán los principales destinatarios. Al mismo tiempo, necesitábamos examinar a Triton, siendo el actor social que llevará a cabo este plan. De este modo, tuvimos presente tanto a los emisores como a los receptores del plan.

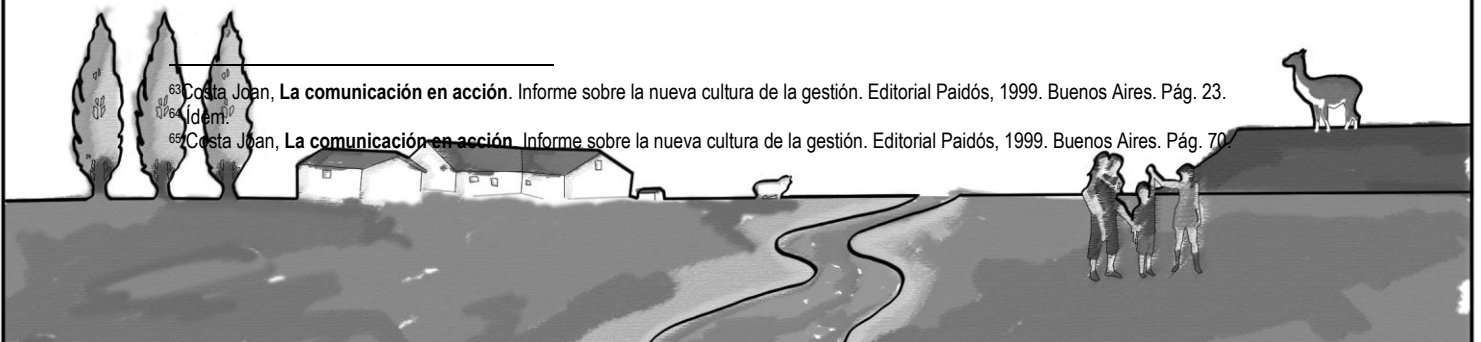
“Lo que la **comunicación** realiza son las vías de conexión entre individuos, empresa y sociedad, así como el contacto”, afirma Joan Costa<sup>65</sup>. Consideramos que esa conexión y contacto debe mejorar con el objetivo que la transferencia de contenidos, mensajes e información sea lo más óptima, eficaz y eficiente posible.

Por consiguiente, como planificadoras organizacionales actuamos en el campo del discurso generando sentidos. Paralelamente, nos posicionamos frente a nuestro objeto de estudio, tomando a la *comunicación* como campo de estudio y aplicamos nuestros conocimientos en esta práctica social en particular: **“Minera Triton S.A, en Gobernador Gregores”**, que tiene como fin último la acción para la transformación.

<sup>63</sup> Costa Joan, **La comunicación en acción**. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós, 1999. Buenos Aires. Pág. 23.

<sup>64</sup> Idem.

<sup>65</sup> Costa Joan, **La comunicación en acción**. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós, 1999. Buenos Aires. Pág. 70







Transformación que no se puede llevar a cabo sin la ejecución de un *diagnóstico comunicacional*, donde tomamos como eje a la *planificación* para llevar adelante las acciones, siempre teniendo en cuenta la formulación de políticas y estrategias.

Antes de continuar con el marco teórico es imprescindible terminar de explicar y profundizar la idea de por qué vemos a la comunicación como un modo de acción. Joan Costa, plantea una tesis con forma de triángulo para explicar la acción y comunicación, donde esta estructura interacciona con tres características esenciales:

La primera es la condición *psicosociológica* “porque antes que cualquier otra cosa, la empresa es un grupo de individuos, sin los cuales no hay empresa”. La segunda es la condición *sistémica*, que “define el funcionamiento vital de la empresa como un organismo vivo; condición que explica el funcionamiento equilibrado y abierto que la vincula a otro sistema mayor, por el cual ésta existe: el sistema social constituido por grupos tipológicos de públicos diversos que son afectados por la empresa”. Y por último, “la condición *semiótica* de la empresa como emisora de significados a través de todo cuanto hace y dice: es la condición irreprimible, irreductible de comunicación, portadora de *valores*”.<sup>66</sup>

Y continúa diciendo que estas tres condiciones no se contradicen con los principios económicos y técnicos por los que la actividad de la empresa se rige. Sino que contrariamente, la psicosociológica, la sistémica y la semiótica se yuxtaponen para hacer más eficaz la acción, la posición y la competitividad. Además agrega: “*sobre estas tres condiciones se edifica la nueva cultura de la gestión. Pero ésta se ilumina con un concepto clave: las decisiones estratégicas y los actos que de ellas se derivan han de ser formados, realizados y controlados como una misma actividad ambivalente*”. Y termina diciendo: “**ACTUAR Y COMUNICAR ES LO MISMO. Una se contiene de la otra, y no se pueden separar más que artificialmente, y siempre en detrimento de una de las dos**”.<sup>67</sup>

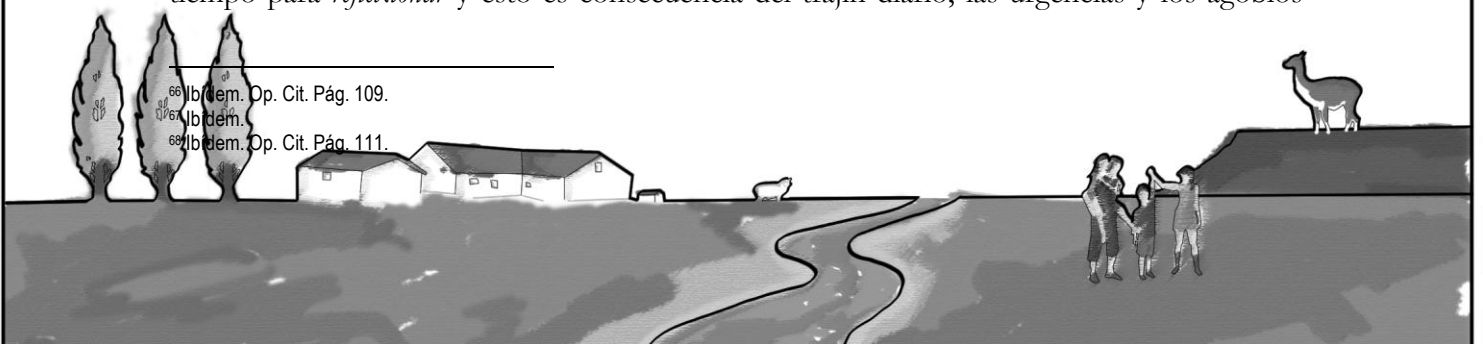
Entonces dicho esto, tomamos a Triton como un organismo vivo y como organismo vivo busca la eficacia porque sin ella no puede sustentarse; a esto Costa lo llama *praxis* la que se conforma por dos formas esenciales de expresión: la acción y la comunicación. “Lo sepa o no, lo quiera o no, cuando la empresa actúa está comunicando y cuando comunica continúa actuando, pero de otros modos”.<sup>68</sup>

Pero muchas veces sucede que esto no se percibe porque la empresa no se da un tiempo para *reflexionar* y esto es consecuencia del trajín diario, las urgencias y los agobios

<sup>66</sup>Ibidem. Op. Cit. Pág. 109.

<sup>67</sup>Ibidem.

<sup>68</sup>Ibidem. Op. Cit. Pág. 111.



que éstas producen. Sumado a esto, existe una histórica separación entre acción y comunicación, entre el *hacer* y el *decir* esto a causa de la llegada del taylorismo<sup>69</sup> con la era industrial la cual no tuvo una visión vitalista y global de la empresa, sino que tuvo una mirada mecanicista y disgregadora, la consecuencia de esto es el gran valor que las empresas le dan a la producción y a la obtención de ganancias, en vez de ver a la *comunicación* como la sustancia común de la acción y consecuentemente como la conducta global de una empresa<sup>70</sup>.

Esta separación entre el *hacer* y el *comunicar* es lo que produce la contradicción de muchas empresas, incluida Triton: lo que la empresa es y lo que aparenta ser y lo que dice que hace y lo que realmente hace. Esta divergencia tiene dos orientaciones: el *rendimiento* y la *ética* en la coherencia, entre lo se dice y lo que realmente se hace. Esto es lo que vamos a llamar “maquillaje institucional” y produce una imagen pública negativa ante la sociedad, lo que la estrategia puede revertir, mejorar y solucionar.

Relacionado a esto, creemos que: *la comunicación es más fuerte que la acción*, decimos esto porque sabemos que **lo que una empresa dice, planifica y realiza sólo va a adquirir sentido, significación y valores cuando lo comuniquen**. *La acción se socializa con la comunicación* y es ésta la que “extiende el acto y lo propaga, desde un punto emisor a muchos puntos de destino, tantos como le interese a la empresa”<sup>71</sup>.

Por tal motivo afirmamos que el rol de la comunicación en la Responsabilidad Social Empresaria es sumamente importante, lo que planifique, decida, haga y diga debe ser bien comunicado porque hoy por hoy el **cómo** (se hace y se dice) es más importante que el **qué** (se hace y se dice). De este modo creemos que la comunicación aplicada a la empresa debe ser esencialmente *estratégica*: “la responsabilidad pública, la ética institucional, es el punto de convergencia de los dos discursos- el *hacer* y el *decir*- interpretados en una textura continuada y consistente: el fluir que configura la conducta global y el desarrollo de la empresa, su reputación y su imagen pública”<sup>72</sup>.

Para una empresa con una filosofía y comportamiento global y vitalista, *actuar* significa necesariamente *actuar sobre el mundo*, dejar un rastro en él para cambiar su significado<sup>73</sup>. Esto es lo que pretendemos que Triton pueda lograr con un plan de

<sup>69</sup> El estadounidense Frederick Taylor, creó a finales del siglo XIX la división del trabajo, generando la segmentación de las distintas tareas del proceso de producción. Fue un nuevo método de organización industrial, y su fin era, mediante la división sistemática de las tareas, aumentar la productividad, maximizando la eficiencia en la mano de obra y de las máquinas y herramientas

<sup>70</sup> Costa Joan, **La comunicación en acción**. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós, 1999. Buenos Aires. Pág. 112 y 113.

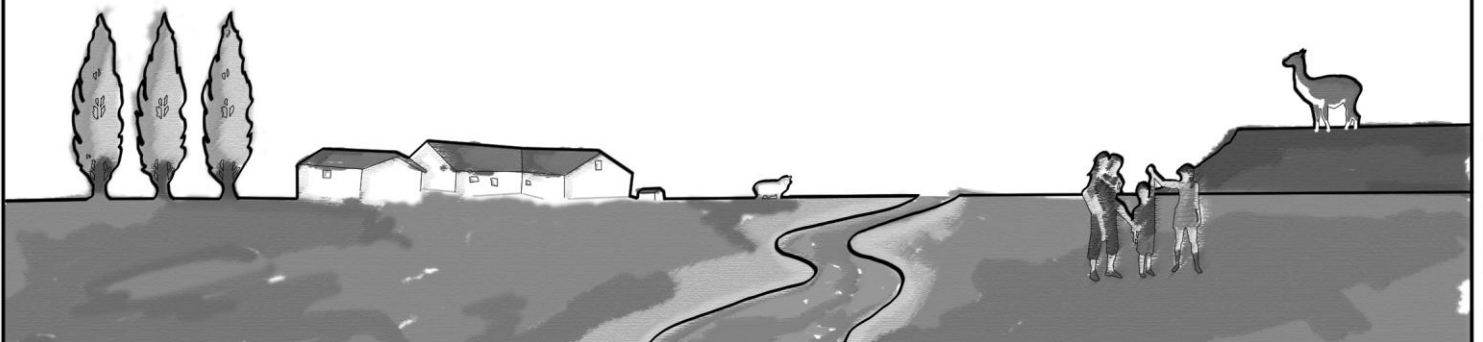
<sup>71</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 129 y 130.

<sup>72</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 122.

<sup>73</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 120.



Responsabilidad Social Empresaria: dejar un rastro, una marca en Gobernador Gregores para cambiar su significado y con sus acciones poder transformar un pueblo mejor.





## Diagnóstico y Planificación

Enriqueciendo nuestro trabajo, es necesario destacar en esta instancia una de las herramientas fundamentales que nos ayudó a realizar nuestro proceso de investigación: el *Diagnóstico*.

A lo largo de nuestro trabajo, tomamos al *diagnóstico comunicacional* como “una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad”<sup>74</sup>.

Al mismo tiempo, este trabajo de conocimiento y observación nos permitía realizar un ejercicio de reflexión contante, desentrañando, dialogando y discutiendo, con el objetivo de encontrar los elementos claves de cada situación observada en la localidad, sus causas de fondo, los principales problemas. Asimismo nos ayudó a pensar en las vías de acción para plantear una posible solución.

En relación a esto, Daniel Prieto Castillo<sup>75</sup> dice: “El diagnóstico es una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”.<sup>76</sup> Se debe tener en cuenta la trama fundamental del *diagnóstico*, sus fuerzas (potencialidades) y debilidades (problemas) para luego, poder construir los objetivos de una *planificación*, logrando, de esta manera la proyección de un proceso de cambio.

Por eso, decimos que, el **diagnóstico de comunicación** es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientada a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades que luego serán retomadas en la **Planificación**, entendida ésta como estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

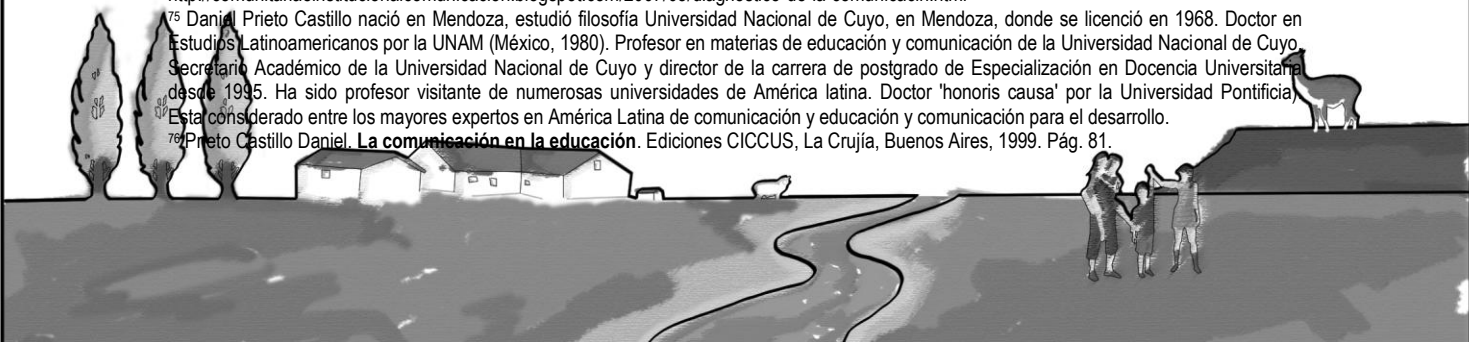
Es así, que consideramos al diagnóstico comunicacional como una herramienta esencial; porque nos permitió conocer la realidad de Gobernador Gregores y así nos ayudó a construir nuestra temática siempre desde nuestra perspectiva comunicacional.

<sup>74</sup> Bruno Daniela. **Una aproximación inicial al concepto de diagnóstico**.

<http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacin.html>

<sup>75</sup> Daniel Prieto Castillo nació en Mendoza, estudió filosofía Universidad Nacional de Cuyo, en Mendoza, donde se licenció en 1968. Doctor en Estudios Latinoamericanos por la UNAM (México, 1980). Profesor en materias de educación y comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo. Secretario Académico de la Universidad Nacional de Cuyo y director de la carrera de postgrado de Especialización en Docencia Universitaria desde 1995. Ha sido profesor visitante de numerosas universidades de América latina. Doctor 'honoris causa' por la Universidad Pontificia. Es considerado entre los mayores expertos en América Latina de comunicación y educación y comunicación para el desarrollo.

<sup>76</sup> Prieto Castillo Daniel. **La comunicación en la educación**. Ediciones CICCUS, La Crujía, Buenos Aires, 1999. Pág. 81.



Como se pudo observar que el diagnóstico nos sirve para conocer en profundidad, observa y construir conocimientos también vale aclarar que es el punto de partida de otras de las herramientas claves de nuestro proceso de trabajo: la planificación.

Entendiendo que luego de haber identificado las debilidades y fortalezas de una determinada realidad social, éste es el primer paso que nos abre el camino para abordar una organización con el objetivo de mejorar su situación comunicacional.

De esta manera, los profesionales<sup>77</sup> comprometidos con la herramienta comunicacional de planificación explican que para poder lograr un proceso de cambio podemos hacerlo a través de **dos perspectivas de planificación**. Técnicamente las denominan a unas de ellas como **planificación estratégica situacional**, en la cual se toma como punto de partida de la tarea del planificador los objetivos predeterminados por los propios integrantes de la institución, para proyectar alternativas de cambio en función de esos objetivos.<sup>78</sup>

Para entender esta perspectiva es oportuno tener en cuenta a uno de los autores que adhieren a ella, formulado por Carlos Mathus<sup>79</sup>: “Planifica quien gobierna”. Esto implica que el diagnóstico y la planificación son orientados por los objetivos que se ha propuesto quien detenta el poder.

Sin embargo, este no es el único camino posible, hay otra perspectiva denominada **planificación diagnóstica**, que utiliza el diagnóstico social como punto de partida del proceso y, en muchos casos, involucra a los propios actores en la construcción de los objetivos de cambio que habrán de proyectarse.<sup>80</sup>

Por eso creemos que, la **planificación** es una herramienta de redistribución de poder, ya que aquí el principio no es planificar para quien gobierna sino para que cada vez más personas participen del gobierno. En este sentido, decimos que, el diagnóstico se constituye en un proceso educativo para los actores sociales, ya que permite el reconocimiento de su situación actual y aspira a que se apropien de la planificación como una herramienta para modificar su realidad.

<sup>77</sup>Bruno Daniela. Una aproximación inicial al concepto de diagnóstico. <http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacin.html>. Martes 26 de junio de 2007.

<sup>78</sup> Uranga, Washington. **Prospectiva estratégica desde la comunicación. Proceso metodológico de diagnóstico y planificación**. Buenos Aires. Agosto 2007. Pág. 24.

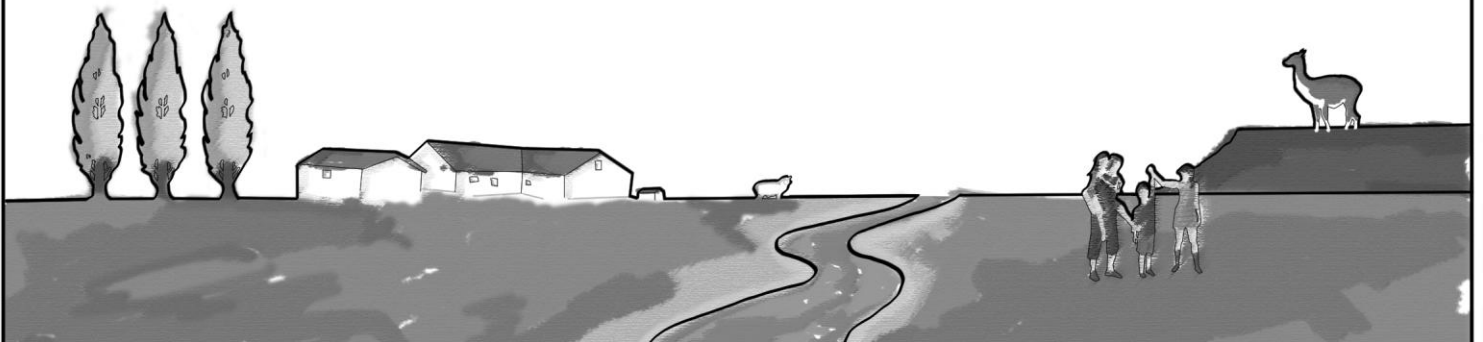
<sup>79</sup> Carlos Mathus, fue un economista nacido en Chile que ocupó varios cargos en Organismos Internacionales del ámbito de la planificación económica y social; ex Ministro de Economía y Presidente del Banco Central de su país (70/73). Egresado de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Harvard, desarrolló una profunda crítica (incluyendo su propia autocrítica) referida a la falta de eficacia de la planificación normativa tradicional con una vasta fundamentación alternativa a la que nominó PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES).

<sup>80</sup> Bruno Daniela. Una aproximación inicial al concepto de diagnóstico.

<http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacin.html>. Martes 26 de junio de 2007.



De esta manera, la **planificación de la comunicación** supone el diagnóstico hecho en la misma perspectiva y el **diagnóstico comunicacional** parte del reconocimiento de que toda persona, por el sólo hecho de vivir en sociedad, posee concepciones, evaluaciones y percepciones que ha ido acumulando a través de su historia personal.



## Minería

Teniendo en cuenta el rubro de empresa Triton, es necesario definir el concepto minería, el cual hace referencia al descubrimiento y extracción de minerales que se encuentran debajo de la superficie de la tierra. Generalmente esos minerales son metalíferos, siendo prioridad el oro, la plata y el cobre, en la exploración y explotación por parte de la mayoría de las empresas mineras.

Antes de concretar la radicación en una localidad determinada para llevar adelante un emprendimiento de esta índole, requiere realizar ciertos pasos previos. Ellos consisten, en primer lugar, en buscar el yacimiento mineral, lo cual, es reconocido como la etapa de “cateo”, en donde se colocan anomalías geológicas en la corteza terrestre, para luego realizar la exploración y definir el perfil del yacimiento.

Por consiguiente, luego de esta etapa de descubrimiento y delimitación comienza la tarea de la explotación de las minas y el tratamiento de los minerales obtenidos para luego transformarlos en productos comercializables.

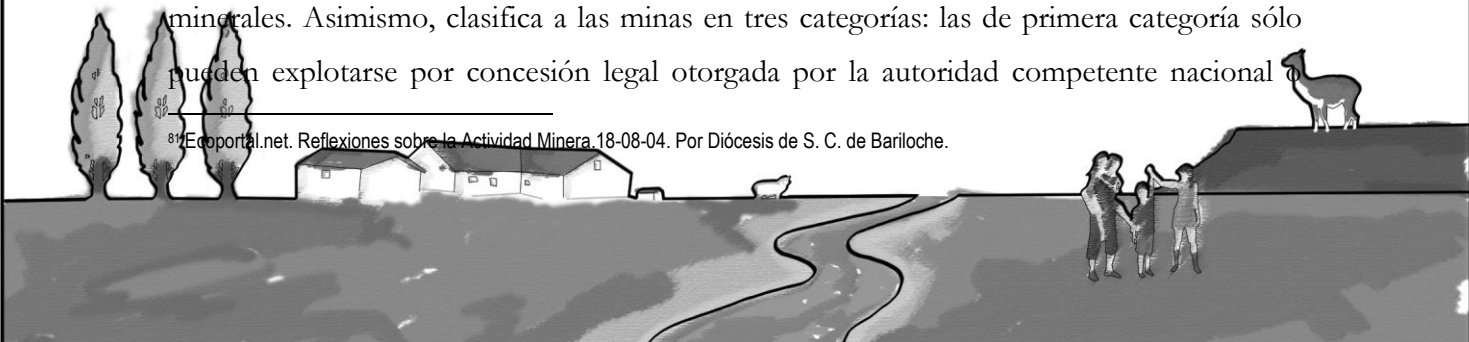
Paralelamente, hay una etapa de construcción de todo el yacimiento para poder realizar la descomposición de los minerales. En el caso de Minera Triton, según nos explicó Horacio Gabriel los lingotes de oro y plata son enviados a Suiza y para su refinamiento y su posterior venta de los productos obtenidos, como por ejemplo, relojes, joyas, monedas, artículos de decoración y electrónica, etc.

De acuerdo con lo informado debemos resaltar que en la actualidad nuestro país dispone de una gran cantidad de recursos mineros, concentrados en su mayoría en zonas cercanas a la Cordillera de Los Andes, como sucede en la Provincia de Santa Cruz. Asimismo, teniendo en cuenta que hay un marco regulatorio que lo permite por medio de las leyes vigentes desde la década de los '90 llevó a que nuestro país sea un territorio ideal para que inviertan capitales extranjeros en esta actividad y exploten en el suelo nacional.

De este modo, si rastreamos el marco legal sobre la actividad minera en el país nos damos cuenta que se rige por las disposiciones del Código de Minería (Ley 1.919) y sus numerosas reformas, siendo las últimas y más importantes las Leyes 24.498 (Actualización Minera) y 24.585 (Protección Ambiental), ambas de 1995.

El Código de Minería<sup>81</sup> precisamente establece los derechos, obligaciones y procedimientos referentes a la adquisición, explotación y aprovechamiento de las sustancias minerales. Asimismo, clasifica a las minas en tres categorías: las de primera categoría sólo pueden explotarse por concesión legal otorgada por la autoridad competente nacional o

<sup>81</sup>Ecoportal.net. Reflexiones sobre la Actividad Minera. 18-08-04. Por Diócesis de S. C. de Bariloche.



provincial (generalmente las Direcciones Provinciales de Minería), según el terreno donde se encuentren las minas. Luego las minas de oro, plata, platino, cobre y otros metales, pertenecen al Estado nacional o provincial según el terreno donde se encuentren, pero sólo pueden ser explotadas por empresas privadas.

Y las que son consideradas de tercera categoría incluyen a los materiales para la construcción, son explotadas mediante canteras y pertenecen al propietario del suelo.

Fue así que, unas de las modificaciones más importantes que recibió la actividad minera fueron durante la presidencia de Carlos Saúl Menem (1989-1999), ya que aparecieron varias leyes vinculadas al ejercicio de esta actividad y son las que permanecen aún vigentes. Así, la **Ley de Inversiones Mineras Número 24.196**, impulsada y promulgada por el gobierno en los años 90, se creó para incentivar la actividad minera en el país y consistió en incentivar el ingreso de capitales con medidas como: estabilidad fiscal por 30 años y diversos beneficios impositivos.<sup>82</sup>

En este sentido, la Ley 24.196 de Inversiones Mineras y el Decreto 417/2003, que permite la libre disponibilidad de las divisas producto de las exportaciones mineras, son excesivamente favorables a las compañías mineras en su mayoría extranjeras, donde se les garantiza que no deben pagar más impuestos que los existentes al inicio de la actividad.

En cuanto a la inclusión de la ley 24.585 de Protección Ambiental de la Actividad Minera, en el Código de Minería es un avance y permite disponer de una norma que, bien administrada y aplicada, puede impedir impactos ambientales muy graves.<sup>83</sup>

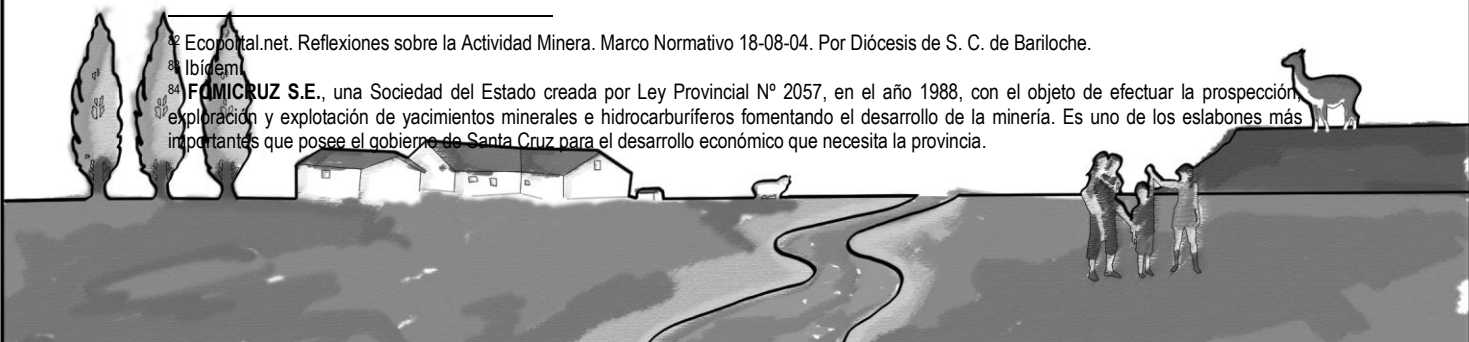
Por otra parte, entendiendo que la legislación nacional que rige a la actividad minera estableciendo que las empresas que están produciendo deben aportar al país el 3% del valor mineral, a lo que se llama, el valor de “boca de mina”. Además, que el porcentaje es mucho menor en el caso de las exportaciones por puertos patagónicos.

Frente a esta cuestión tuvimos la oportunidad de entrevistar al Secretario del Área de Desarrollo Social de la municipalidad, el cual manifestó: “Venimos de una promoción minera de la década del 90, sobre todo para la Argentina, y nosotros por tener una ley minera, el Estado provincial tiene la participación a través de **Fomicruz**<sup>84</sup>, ellos tienen una tasa de participación sobre la producción minera en escala”. Además, el Secretario de Desarrollo Social remarcó que hay toda una discusión nueva por el aporte económico y que el estado pretende mejorar la situación porque el porcentaje es sólo del 3%.

<sup>82</sup> Ecoportal.net. Reflexiones sobre la Actividad Minera. Marco Normativo 18-08-04. Por Diócesis de S. C. de Bariloche.

<sup>83</sup> *Ibidem*

<sup>84</sup> **FOMICRUZ S.E.**, una Sociedad del Estado creada por Ley Provincial N° 2057, en el año 1988, con el objeto de efectuar la prospección, exploración y explotación de yacimientos minerales e hidrocarbúricos fomentando el desarrollo de la minería. Es uno de los eslabones más importantes que posee el gobierno de Santa Cruz para el desarrollo económico que necesita la provincia.





Al mismo tiempo nos supo informar que los emprendimientos mineros dentro de la Provincia de Santa Cruz depende de la Subsecretaria de Medio Ambiente y de Minería, como también de algunos entes como el Concejo Agrario, el de transporte, donde están vinculados casi todos los ministerios de la provincia. Estos cumplen la función de otorgarles las normativas a las empresas para que puedan trabajar.<sup>85</sup>

Más allá de su definición y sus características fundamentales para comprender la normativa queremos destacar que nosotras observamos a la actividad minera hoy en día como un motor clave para la economía y el desarrollo de la localidad de Gobernador Gregores, ya que su actividad productiva siempre fue la agricultura y ganadería pero se fue deteriorando cada vez más.

En una entrevista realizada a un concejal de la UCR, José Mario Guza<sup>86</sup>, expresó: “Con la minería se abre un nuevo panorama y debemos aprender de los errores, tener un fuerte compromiso y ganas de salir adelante. Y agregó que esta actividad debe integrarse a nuestra comunidad, para aprovechar el envión y que no les vuelva a pasar lo de antes.

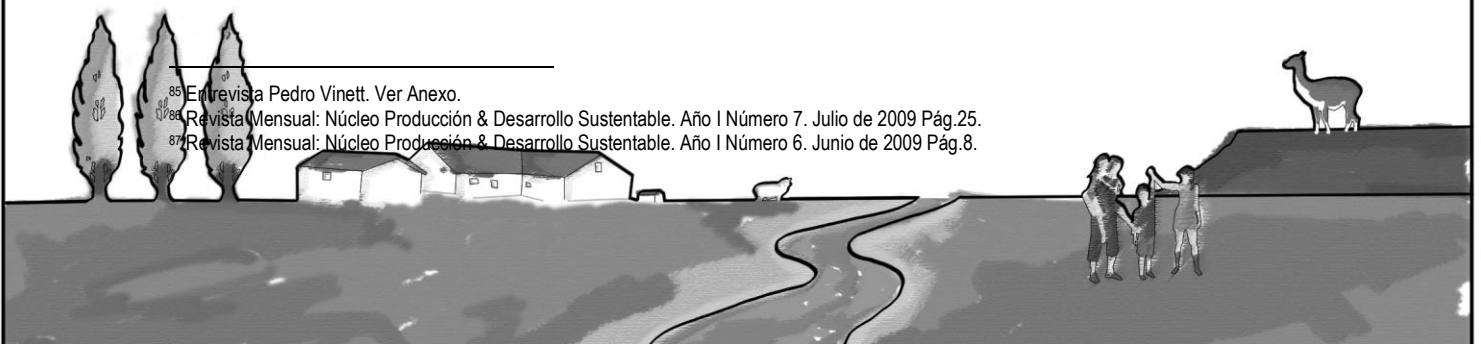
Ante esto la idea no es abandonar su antiguo perfil potencialmente agrícola y sólo volcarse a lo industrial; sino que tanto la minería como la agricultura puedan marchar juntas, remarcó el concejal Guza.

Según la opinión de un técnico en minería, Horacio Miguel, de la Provincia de Santa Cruz<sup>87</sup>, sostiene: “La minería favorece al desarrollo, ya que va a permitir tener otro ingreso sustentable en el tiempo”. Se trata de una interesante fuente laboral y lo que debe hacerse es asegurar la calidad de los controles, para que no haya un impacto negativo, agregó, Horacio, que también cumple la función como diputado provincial por el PJ en la localidad de Pico Truncado de la Provincia de Santa Cruz.

<sup>85</sup> Entrevista Pedro Vinett. Ver Anexo.

<sup>86</sup> Revista Mensual: Núcleo Producción & Desarrollo Sustentable. Año I Número 7. Julio de 2009 Pág.25.

<sup>87</sup> Revista Mensual: Núcleo Producción & Desarrollo Sustentable. Año I Número 6. Junio de 2009 Pág.8.





## Empresa

Como dijimos al hablar de comunicación, tomamos a la *empresa* como un organismo vivo en cual conviven individuos, seres humanos, y por lo tanto, también podemos denominarla organización social. También, muchas veces a modo de sinónimo, se la llama corporación pero nosotras la tomaremos desde el punto de vista económico-administrativo, o sea cuantitativamente, corporación como holding; porque en nuestro caso, la *corporación* American Silver Corp es una compañía internacional que la conforman varias empresas mineras, una de ellas es la Empresa Minera Triton “Manantial Espejo”.

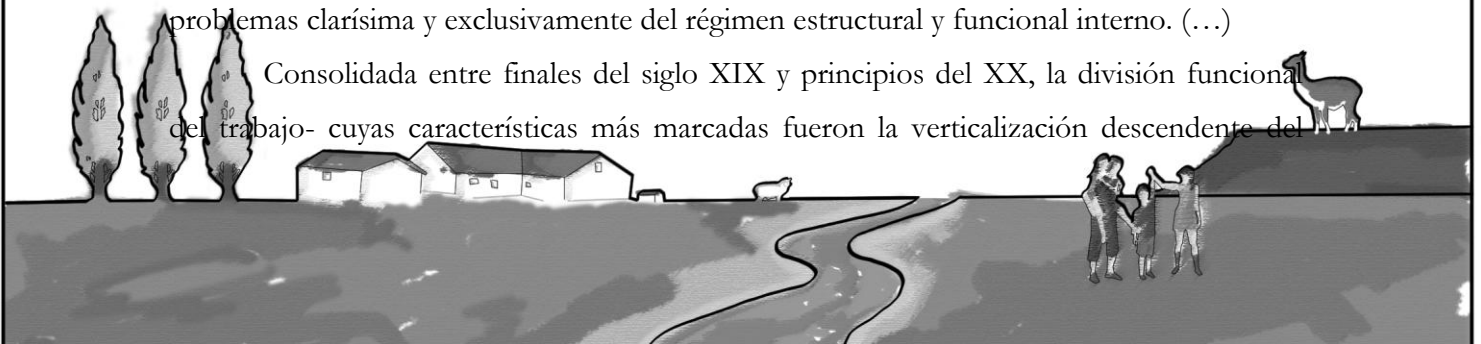
Antes de seguir desarrollando el concepto de empresa, nos parece necesario narrar una breve contextualización histórica tomada del libro de Joan Costa “**Imagen corporativa en el siglo XXI**”, decidimos citar partes del primer capítulo: *La invención de la empresa* ya que se adapta a lo que buscamos: conceptualizar empresa, teniendo en cuenta sus cambios:

En el contexto del siglo XIX, (totalmente nuevo en la historia de la economía), la empresa tuvo que inventarse a sí misma como “organización industrial”, “ya que todo cambió de raíz y se tuvo la posibilidad de fabricar industrialmente grandes series de productos, lo que desplazó el viejo taller artesano que giraba alrededor del maestro y estaba limitado por su propia escala en un tiempo todavía sin máquinas ni electricidad.

El modelo de la empresa industrial necesariamente tuvo que privilegiar la economía, la producción, y, de este modo, buscó mejores modos de administración y de organización, ya que era necesario adaptarse al nuevo escenario productivo y manejar con mayor eficacia los medios técnicos y mecánicos con los que ahora se disponía. Esta necesidad de **inventar la empresa** provocó en ella una reacción acuciada por las “necesidades primarias” y, por tanto, determinó una actitud que era comprensiblemente introvertida, volcada hacia dentro, focalizada en sí misma. (...) Las exigencias de inventar a la empresa y tener que rendir económicamente, cristalizaron en un modelo primario de gestión que todavía hoy perdura, porque está implícito en la misma estructura administrativa de nuestra concepción de empresa y sigue anclado en el pensamiento empresarial”. (...)

Con las exigencias de productividad y la necesidad de que la empresa moderna se inventara a sí misma, el resultado fue esta polarización urgente en los cuatro pilares que sustentaban el sistema industrial: la *economía*, la *producción*, la *administración* y la *organización*, problemas clarísima y exclusivamente del régimen estructural y funcional interno. (...)

Consolidada entre finales del siglo XIX y principios del XX, la división funcional del trabajo- cuyas características más marcadas fueron la verticalización descendente del



mando y la jerarquía (que anuló la comunicación interna que existía en el taller artesano), así como también la obsesión por la productividad- fragmentó los procesos productivos en átomos sin valor en sí mismos; compartimentalizó la organización, desmembrándola en nombre de la eficacia; fracturó la relación humana en el trabajo, que se limitó a dar y cumplir órdenes. Así, la empresa fue sistemáticamente desarticulada en microtarefas artificialmente independientes unas de otras en la cadena de montaje, que fue emblema del industrialismo.<sup>88</sup>

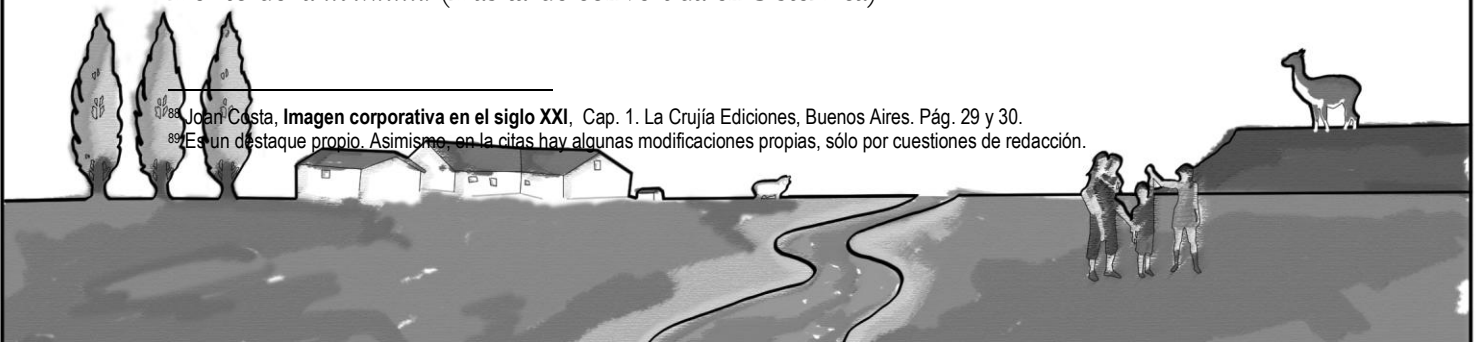
Esto claramente se sigue observando en las empresas de hoy, Triton es una de ellas, si bien intenta adaptarse, le es difícil salirse de esta estructura, es una industria y como tal, actúa con esta concepción. Al respecto, Costa continúa diciendo:

... Todavía hoy persisten los vicios reduccionistas de una economía de producción, de una cultura material ya superada por la cultura inmaterial o de información. Con la fragmentación, la compartimentalización y la desarticulación de los procesos a principios del siglo XX, éstos perdieron su sentido participativo, creativo y generaron alienación en las personas (Marx). La descomposición de los procesos y, con ello, la misma “idea de empresa”, en tareas en las que se disuelve la unidad esencial de aquella como **organismo vivo**<sup>89</sup>, son a grandes rasgos la parte negativa de la herencia de Taylor y Ford. Estos efectos de una concepción fragmentada y reduccionista arraigaron tan fuertemente que permanecen todavía en los modelos mentales de la mayoría de las organizaciones actuales, donde los departamentos contiguos o bien se ignoran entre sí o bien parecen hacer cada uno la guerra por su cuenta.

La bifurcación de la comunicación en *tecnología* (de producción, de procesos, de gestión) y en *sociología* (de la acción, de la cultura corporativa, de la organización, de las relaciones y las comunicaciones en y de la empresa) contribuyó a reforzar aquellos efectos iniciales de ruptura que están lejos aún de ser superados. (...) Resulta incomprensible para la razón que las ciencias empresariales, la ciencia económica, la ciencia de la organización, la ciencia del management y las mismas escuelas de negocios se hayan volcado en los números, los resultados, la administración y la bolsa, y se hayan saltado tan olímpicamente las ciencias sociales, la ciencia de la comunicación o de la información y las ciencias de la acción, todas ellas integradas ahora en una misma fuerza.(...) porque se trata de una visión holística, tan esencialmente pragmática, como “el arte de hacer eficaz la acción”, que es el mérito de la *cibernética* (más tarde convertida en Sistémica).

Joan Costa, **Imagen corporativa en el siglo XXI**, Cap. 1. La Crujía Ediciones, Buenos Aires. Pág. 29 y 30.

<sup>89</sup>Es un destaque propio. Asimismo, en la citas hay algunas modificaciones propias, sólo por cuestiones de redacción.





Sus enseñanzas se extendieron impregnando la *praxeología* (ciencia de la acción práctica) y dando así nacimiento a la actual *comunicología* (ciencia de la comunicación aplicada a la praxis de la empresa). Es incomprensible que tales aportaciones avanzadas todavía no hayan penetrado definitivamente en la lógica de las organizaciones, cuando su objetivo fundamental es, precisamente, la *acción eficaz*.<sup>90</sup>

Luego de esta extensa cita del libro de Joan Costa, dejamos en claro cómo fueron los cambios de la empresa, sus concepciones y lo dificultoso que les puede resultar adaptarse a los cambios, pero lo necesario que resulta aplicar la comunicología para accionar eficazmente. Aclaramos que nos pareció correcto citar, tal cual, gran parte del subtítulo *La invención de la empresa* del primer capítulo, porque se adapta a nuestras necesidades para continuar con el desarrollo del marco teórico sobre empresa, además, como se dijo anteriormente, se aplica a Triton. Por este motivo, nos pareció prudente mencionar la concepción empresarial de Triton para luego desarrollar nuestra mirada sobre la empresa.

Vemos a la empresa como “todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno”. Esta actitud emprendedora debe implicar cambios en el entorno social, material, cultural, económico. Además, “la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia; tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y está expuesta a riesgos.”<sup>91</sup>

Tomamos a la empresa como emprendedora pero, al mismo tiempo, debe influir sobre su entorno positivamente. Es un organismo vivo porque la conforman individuos los cuales buscan eficacia, sin la eficacia y sin individuos una empresa no podría existir. Además no hay que dejar de tener en cuenta que: “*toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma, y directa o indirectamente, con su entorno*”<sup>92</sup>.

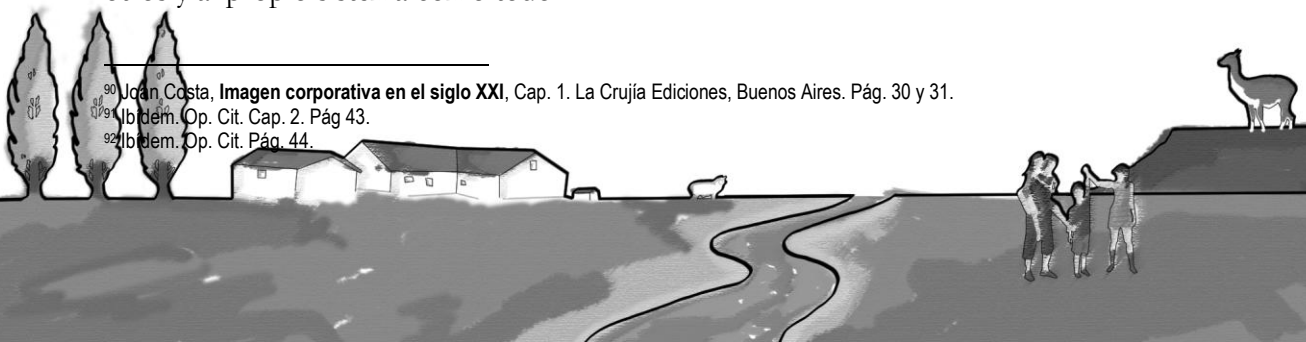
Costa dice que “la empresa es, *estructural y funcionalmente*, un sistema” y realiza una explicación, la cual nos parece correcta y adherimos a ella:

- Todo sistema consta de un cierto número de componentes diversos que realizan determinadas funciones.
- Las partes o componentes que integran el sistema son interdependientes unos de otros, de manera que si uno de ellos es afectado por cualquier causa, éste afecta a otros y al propio sistema como todo.

<sup>90</sup> Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Cap. 1. La Crujía Ediciones, Buenos Aires. Pág. 30 y 31.

<sup>91</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Cap. 2. Pág. 43.

<sup>92</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 44.



- El sistema- empresa es un *sistema abierto* (los hay cerrados, pero son puramente mecánicos), es decir que está conectado con otros sistemas externos con los que intercambia materia, energía e información: entorno social, mercado, grupos, etc.

- El sistema- empresa está regido por leyes de estructura y de función; su equilibrio con el entorno es autorregulado por su aptitud proactiva y reactiva, que hace el sistema- empresa autoestable.

- Las leyes de función están regidas por un factor inteligente, un vector, que distribuye las órdenes de actividades a los órganos, a los conjuntos y subconjuntos de órganos o partes, y constituye el “sistema nervioso central” de la organización. Es la función conectada, de intercomunicación y de intercambios de información.<sup>93</sup>

Y continúa diciendo que “la empresa es un sistema, como todo organismo vivo, porque sólo en él las partes que lo integran tienen sentido, y porque sus respectivos comportamientos dentro del sistema difieren de cómo son fuera de él”<sup>94</sup>. Esta extensa cita, demuestra cómo debe funcionar una empresa, como un sistema, como un *todo* en el que le es inevitable relacionarse y tener en cuenta su entorno. Creemos que así debe entender a su empresa Triton, sin esta concepción no logrará afrontar cambios tanto dentro de la organización como afuera en el entorno social donde esta insertada.

Teniendo en cuenta la concepción de empresa como sistema, consideramos que: hace, actúa, y no sólo comunica; por eso la acción es un modo de comunicación y la comunicación es acción<sup>95</sup>. Pero se tiene que tener presente que *no se trata de comunicar más, sino de comunicar mejor*. Eso es lo que buscamos como comunicadoras, crear estrategias dentro de una empresa donde podamos generar una comunicación integral: nos encontramos como dice Costa “en el puente de enlace entre la Acción y la Comunicación”<sup>96</sup>.

Ahora bien, sentimos la necesidad de poner el acento en las palabras que debe tener presente una empresa para lograr una comunicación integral y funcionar con mayor eficacia. De esta manera conceptualizaremos lo que nos parece indispensable como: la *visión, misión, cultura organizacional e imagen*.

<sup>93</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Cap. 3. Pág. 95.

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> Ver marco teórico: Comunicación.

<sup>96</sup> Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Cap. 3. La Crujía Ediciones, Buenos Aires. Pág. 82.





## A- Visión<sup>97</sup>

Es cuando una empresa “establece una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.”<sup>98</sup>

Una empresa al construir su *visión* está estableciendo “*lo que debe ser y hacia donde debe dirigirse*”, es una situación mental deseable **a medio y largo plazo** y debe definirse con amplitud y detalle. Al mismo tiempo, es importante distinguir que, muchas veces, con el tiempo las estrategias y condiciones organizacionales pueden cambiar pero la *visión* permanecerá inalterable en su esencia.

La *visión* ayuda a definir la razón de la existencia de la empresa, e invita a su transformación porque muestra la necesidad de un cambio positivo y progresivo. Es demandante y alentadora porque constituye una fuerza vital y poderosa ya que significa un beneficio para todos los integrantes de la empresa.

La *visión* puede ser vaga o precisa pero siempre es hacia una mejor condición que la actual. Pero mientras más precisa sea, será más fácil entenderla, comprenderla y aceptarla por los miembros de la empresa, lo que favorece a su cumplimiento. Al mismo tiempo, debe ser inspiradora, motivar, retar pero a la vez tiene que ser realista porque una *visión* poco ambiciosa es más sencilla de alcanzar y no logra motivar a los integrantes de la empresa, por lo tanto se quedan sin sentido de dirección. Y contrariamente, una *visión* que sea demasiado ambiciosa, causa desmotivación por ser inalcanzable.

Para que la *visión* sea bien formulada e internalizada por todos los integrantes de la empresa, uno o más sujetos deben tener la capacidad de “inventar un estado ideal, de situarse y asirse emocionalmente a él, ser proactivos y tenaces para encontrar todas las respuestas a las preguntas que lleven a ella y transmitirla con *fidelidad* y *pasión* a sus colaboradores.”<sup>99</sup> No basta con declarar y comunicar la *visión*, el desafío de los líderes de la empresa es desarrollar las condiciones para que todos los miembros trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la *visión*, si esto no es así, es como si no la tuvieran.

Una empresa al definir la *visión* debe tener presente que es **atemporal** ya que no es fácil establecer una fecha precisa para su cumplimiento. Lo ideal es que la formulen y produzcan los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la empresa. Pero una vez establecida debe ser

<sup>97</sup> Apunte de cátedra de Taller de Producción de Mensajes, **Todo comienza con una misión y visión claras.**

<sup>98</sup> *Ibidem.* Op. Cit. Pág. 2.

<sup>99</sup> *Ibidem.* Op. Cit. Pág. 3.





conocida por **todos** sus integrantes para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización así la internalizan y respaldan.

## B- Misión<sup>100</sup>

*Es el motivo o razón de existencia de la empresa, “lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”*<sup>101</sup>

“La declaración de la *misión* reconcilia a la empresa entre lo que *quiere hacer, lo que puede hacer y lo que debe hacer*”<sup>102</sup>. Además orienta y guía en términos concretos a los miembros de la empresa y a sus socios sobre cuál es la naturaleza de la organización y hacia dónde va. Le da *coherencia* a la empresa para que funcione como unidad.

La formulación de la *misión* es una de las primeras etapas indispensables para lograr la excelencia gerencial y empresarial. Pero es necesario que tanto el personal de la empresa como sus socios más importantes la entiendan, conozcan y compartan con el fin de que piensen, sientan y actúen, en todos los niveles, bajo este espíritu. La *misión* puede ser formulada por las altas jerarquías, por un proceso de trabajo gerencial en equipo (como pueden ser talleres) o por personas claves.

Es importante tener en cuenta tres elementos que normalmente contiene la *misión*: 1) **el propósito de la empresa**: para que existe y cuáles son sus metas; 2) **los valores morales y normas de conducta de la empresa**: en qué cree, cuáles son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta; 3) **hacia dónde va la empresa**: sus metas a cumplir, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar esas metas.

## Visión y Misión: Inseparables

Si bien definimos a la *visión* y la *misión* aisladamente, se debe tener presente que ambas no pueden ir separadas una de otra, porque se complementan entre sí y son una de las condiciones básicas para el éxito de una empresa. En general, la *visión* es una frase y la *misión* son varias oraciones ya que son las que guían el actuar de la empresa para alcanzar esa visión. Las empresas exitosas tienen una *misión y visión clara, creativa, retadora e innovadoras* y ese espíritu se manifiesta en todas sus actividades, procesos y gestiones.

<sup>100</sup> Adjunte de cátedra de Taller de Producción de Mensajes, **Todo comienza con una misión y visión claras.**

<sup>101</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 5.

<sup>102</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 6.





“La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle a la declaración de la *Visión* y la *Misión* el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito.”<sup>103</sup>

La *visión* y la *misión* son **herramientas gerenciales** de gran importancia que son necesarias para lograr que la empresa alcance sus metas de forma coherente y eficiente.

### C- Cultura organizacional<sup>104</sup>

“Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.”<sup>105</sup>

La *cultura organizacional* establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por individuos que conforman la empresa. Es un componente activo y movilizador, puede estar formalizado o no y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema mayor del cual forma parte, la sociedad. Además “otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.”<sup>106</sup>

Ahora bien, vemos a la cultura como un *proceso* por eso entendemos que, los miembros de una empresa, comparten espacios y diversos fenómenos diariamente y, es allí donde van generando sentidos, consiente o inconscientemente intercambian saberes, experiencias y sentimientos. Pero al mismo tiempo, hay variables institucionales que se manifiestan y atraviesan la *cultura organizacional* reflejando mecanismos de poder, causa de fuerzas propias legitimadas por el contexto social como una forma de dominación.

Creemos que la principal función de la cultura dentro de una empresa debería ser “cohesionar, puesto que en el marco de una organización la cultura genera en los sujetos un sentimiento de pertenencia.” En este sentido, logra que los miembros de una empresa se mantengan unidos, esto es lo ideal dentro de una empresa, que todos sus integrantes se dirijan hacia un mismo objetivo. Lo que se logra con una comunicación integral.

Dentro de una empresa pueden existir diversas categorías de sistemas culturales:

1) **Fuertes y débiles:** según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más

<sup>103</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág.1.

<sup>104</sup> Documento de cátedra de Taller de Producción de Mensajes. **Cultura organizacional**. 2007.

<sup>105</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 1.

<sup>106</sup> *Ibidem*.





firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones. 2) **Concentradas o fragmentadas**: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización. 3) **Tendientes al cierre o a la apertura**: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno. 4) **Autónomas o reflejas**: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.<sup>107</sup>

Nos parece importante destacar esto, ya que en Minera Triton coexisten diversas culturas. A Gobernador Gregores llegaron muchas personas de otras provincias y países limítrofes y varios trabajan dentro de la empresa. Asimismo la corporación que es dueña de la empresa, es Canadiense, por lo tanto la diversidad cultural es fuerte y creemos que no les resulta fácil poder adaptarse. Creemos que es necesario que Triton establezca una *cultura organizacional* que identifique a todos sus miembros.

Los elementos que componen a la *cultura organizacional* están dados por el entorno compartido; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. Además es uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instaura. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.<sup>108</sup>

“La *cultura organizacional* contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.”<sup>109</sup>

Ahora bien, no podemos dejar de conceptualizar a dos elementos importantes dentro de la *cultura organizacional*: los **valores** y la **identidad** de una empresa.

### C- 1) Valores

Es “el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.”<sup>110</sup> Son la base desde la cual los líderes actúan en la empresa y establecen planes y estrategias, son los principios básicos y dirigen a la empresa.

<sup>107</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 2 y 3.

<sup>108</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág.5

<sup>109</sup> *Ibidem*

<sup>110</sup> *Ibidem*



La empresa debe definir sus propios *valores*. Si los mismos son coherentes y están en concordancia con los *valores* naturales de los miembros y socios, la empresa se verá más fortalecida. “Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de los sujetos con la organización, su Visión y su Misión.”<sup>111</sup>

“Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en **valores simbólicos** que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.”<sup>112</sup>

Lo que significa que los valores se construyen desde y dentro de la empresa y deben internalizarse por **todos** sus miembros por medio de la comunicación. Si los empleados no pueden responder cuáles son los valores de la empresa, demuestra que la comunicación está fallando o lo que es más crítico, la empresa no posee valores.

### C- 2) Identidad

“Es el conjunto de características, valores y creencias con las que la empresa se autoidentifica y se autodiferencia de las otras empresas. Es la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección”.<sup>113</sup>

De esta manera la *identidad* se construye y es reflejada hacia el público de diversas maneras porque *es el conjunto de atributos que la empresa quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera ante el público.*<sup>114</sup>

Los elementos que constituyen a la *identidad* de una empresa son: la *misión*, la *visión*, los objetivos, los principios y *valores*, asimismo la *cultura organizacional* tiene una estrecha relación con lo identitario de la empresa. De esta forma, la *identidad* es el elemento básico para generar una estrategia de *imagen empresarial* ya que, es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa.

<sup>111</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 6.

<sup>112</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 5.

<sup>113</sup> <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>. Sin título, autor y fecha.

<sup>114</sup> *Ibidem*.





#### D- Imagen

Es “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.”<sup>115</sup>

La imagen es causada por: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencia de los individuos, que de un modo u otro, directa o indirectamente, son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la empresa. El centro de esta imagen mental son los individuos, el público. Son ellos los que subjetivamente configuran esta imagen en función de sus valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida, sus motivaciones, expectativas y preferencias personales.<sup>116</sup>

De este modo, decimos que: “la imagen “de” la empresa está “en” la cabeza de la gente y por ser una imagen *psicosociológica* y no una cosa u objeto, la empresa sólo puede gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones y comunicaciones”<sup>117</sup>. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todo lo que crea, produce y comunica la empresa, inyectándole identidad y significados propios y exclusivos.

Joan Costa desarrolla exhaustivamente el concepto de *imagen*, pero decidimos sólo acotarnos a lo que necesitamos y se relaciona con nuestra investigación, es por eso que recortamos y seleccionamos algunas citas y concepciones de su libro: **Imagen corporativa en el siglo XX**, especialmente del segundo capítulo: “La empresa y su imagen, hoy”.

El objetivo de guiarnos en los pensamientos de Costa es poder explicar mejor nuestra concepción sobre *imagen*. Ya que es una de las palabras que tiene mayor connotaciones y a la cual le dimos gran importancia en nuestra investigación. Porque indagamos sobre la *imagen* que reflejaba Triton en los habitantes de Gobernador Gregores.

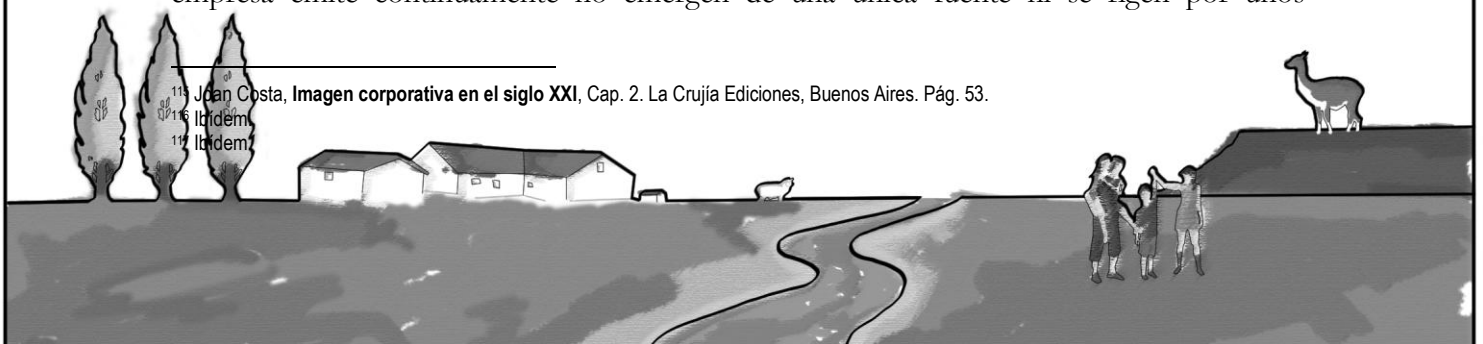
Le damos mucho valor e importancia a la *imagen* empresarial y creemos que es una construcción que no puede ir separada de elementos como la misión, visión, valores, cultura e identidad, es por este motivo que una empresa debe producir un plan de comunicación integral para que, de este modo, logre reflejar una imagen positiva ante sus públicos. Al gestionar un plan integral de comunicaciones, la empresa sabrá hacia dónde dirigirse, cómo hacerlo, qué decir y cómo decirlo, y de esta manera reflejará coherencia comunicacional, lo que inevitablemente se demostrará en cada una de sus acciones.

Con respecto a esto Joan Costa dice: “... los múltiples y diversos mensajes que la empresa emite continuamente no emergen de una única fuente ni se rigen por unos

<sup>115</sup> Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Cap. 2. La Crujía Ediciones, Buenos Aires. Pág. 53.

<sup>116</sup> *Ibidem*.

<sup>117</sup> *Ibidem*.





criterios homogéneos. Esta situación tiene dos causas: a) la compartimentalización estanca de las mayorías de las organizaciones, y b) la falta flagrante en ellas de una *política de comunicación*. Y esto genera necesariamente dispersión, incongruencia y desorden. Por lo tanto, incide negativamente en el rendimiento comunicacional y en la imagen de la empresa [...] el problema irá en aumento si no se establece un modelo de gestión integral de las comunicaciones.”<sup>118</sup>

Ahora bien, vamos a nombrar las quince funciones que existen de la *imagen* pero sólo vamos a desarrollar las que consideramos útiles para nuestro trabajo. Antes, queremos dejar en claro que estas funciones no se orientan por sí mismas, hay que realizarlas y para que la imagen empresarial alcance todas sus potencialidades distintivas y sus valores debe crear *acciones productivas*<sup>119</sup> y *acciones comunicativas*.<sup>120</sup>

**1) Destacar la identidad diferenciadora de la empresa**<sup>121</sup>: como se dijo anteriormente, la identidad tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN. Por esto toda empresa es *una, única, diferente e irrepetible*. Estas claves identitarias contienen la virtualidad diferenciadora que sus máximos gestores inyectan en la empresa y que tendrán que redescubrir en sus rasgos positivos, sus puntos fuertes y en las verdaderas causas de sus éxitos. En ellos se fusionan identidad, creatividad y estrategia.

**2) Definir el sentido de cultura organizacional**<sup>122</sup>: sin la identidad, la cultura sería sólo una cuestión organizativa, funcional y no estratégica, por lo tanto no tendría valor generador de imagen. La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta con los empleados, integrados en un equipo cohesionado y motivados hacia intereses comunes. La cultura organizacional se expresa hacia afuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.

**3) Construir la personalidad y el estilo corporativos**<sup>123</sup>: *identidad* es la sustancia diferenciadora, *cultura* es su vehículo y su forma más sólida de expresión en la comunicación. Sobre estos cimientos se edifica y se expresa hacia el entorno social y los mercados y transacciones de la empresa con sus diversos públicos.

La personalidad de la empresa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La *identidad* y la *cultura* son algo profundo e interno, y se

<sup>118</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 55.

<sup>119</sup> No desarrollaremos este concepto, ya que no adhiere a nuestra investigación.

<sup>120</sup> Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Cap. 2. La Crujía Ediciones, Buenos Aires Pág. 70.

<sup>121</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 62 y 63.

<sup>122</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 63.

<sup>123</sup> *Ibidem*. Op. Cit. Pág. 63 y 64.



manifiestan cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa. La personalidad hace la identidad comunicable y valorable por lo públicos. Es un componente fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen empresarial.

4) **Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo**<sup>124</sup>: la *identidad* y la *cultura* son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. Es la percepción de la *autoimagen* de la empresa por ella misma- y por extensión, la de su gente-, así como la adhesión de unos y otros.

El “orgullo de pertenencia” a una empresa exitosa y reputada es uno de los reflejos de su imagen en el campo social. Ello corrobora el hecho real de que “la imagen empieza por dentro”. La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la excelencia corporativa.

5) **Atraer a los mejores especialistas**<sup>125</sup>: la decisión de trabajar dentro de una empresa y no de otra se relaciona con la imagen y valores que la misma refleja. De todas maneras, esto no nos parece relevante para nuestro trabajo. Si bien es importante buscar buenos especialistas y que estos deseen integrar la empresa, no creemos que esto haga una mejor o peor empresa y que aumente o disminuya la imagen que reflejan ante los habitantes de Gobernador Gregores.

6) **Motivar al mercado de capitales**<sup>126</sup>: no desarrollaremos sobre esto, ya que no sigue nuestra línea de pensamiento respecto a la imagen empresarial. No nos interesa que la empresa cotice o no en la bolsa para que su imagen incremente. Lo que buscamos es aumentar su imagen desde otra perspectiva. Desde la acción, la transformación, desde la Responsabilidad Social Empresaria.

7) **Evitar situaciones críticas**<sup>127</sup>: todo plan estratégico que contempla explotar la imagen eficaz de la empresa implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada.

El conjunto de valores, consignas y convicciones que sustentan el Plan de Actuación y el Plan de Comunicación al mismo tiempo constituyen una “guía de conducta”- incluso para emergencias- que en sí misma es un arma contra las contingencias críticas, sean de la índole que sean, y que amenacen de algún modo la empresa.

Estos Planes se anticipan a crisis previsible, y determinan los modos de evitarlas o responder a ellas. Por lo tanto, las situaciones contingentes se enfrentan ya desde una

<sup>124</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 64.

<sup>125</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 64.

<sup>126</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 64 y 65.

<sup>127</sup> *Ibidem*, Op. Cit. Pág. 65.





cultura de comunicación, y desde una actitud que sabe cómo actuar y comunicar. Ya sea para cortarlas de raíz o para evitar que se produzcan y, luego, prosperen.

**8) Impulsar nuevos productos y servicios, 9) Relanzar la empresa<sup>128</sup>:** ambos no tienen relación con nuestro trabajo, ya que la empresa minera Triton no ofrece sus productos en el pueblo y tampoco le sirve relanzar la empresa. El fin de nuestro trabajo es poder producir un plan de RSE, lo cual si es eficazmente gestionado, incrementará la imagen de la empresa ante Gobernador Gregores por lo que estas dos funciones no se encuadran en nuestra concepción de imagen.

**10) Generar una opinión pública favorable<sup>129</sup>:** la gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir, de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc. generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.

Los Planes de Comunicación incluyen actuaciones estratégicas, que van más allá de las ventas o el consumo, se orientan hacia la imagen institucional. *Hoy por hoy la empresa es vista como un actor social y la opinión pública le asigna responsabilidades al margen del negocio.* La imagen del liderazgo pasa necesariamente por esta empatía con la sociedad.

**11) Reducir los mensajes involuntarios<sup>130</sup>:** la comunicación empresarial por su lógica global e integradora tiene en cuenta especialmente a la imagen, tanto como a otras facetas de la empresa. Hay ciertas decisiones que la imagen desaconseja y otras de las que se beneficia. Por lo tanto, lo que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa es la *planificación* y el *control* de su *imagen*.

**12) Optimizar las inversiones en comunicación<sup>131</sup>:** no sigue con nuestra línea de investigación. Ya que habla de marca y productos, algo que no se relaciona con la idea de producir un plan de RSE.

**13) Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión<sup>132</sup>:** la imagen de la empresa es una moneda de dos caras. Una es la *notoriedad*, lo cuantitativo. La otra es la *notabilidad*: reputación, excelencia, prestigio o como se la quiera llamar, lo cualitativo. Ambas caras son una misma cosa y dependen una de la otra. La notoriedad sin valores cualitativos es autodestructiva, porque el conocimiento negativo de una empresa

<sup>128</sup> *Ibidem.* Op. Cit. Pág. 65 y 66.

<sup>129</sup> *Ibidem.* Op. Cit. Pág. 66.

<sup>130</sup> *Ibidem.* Op. Cit. Pág. 67.

<sup>131</sup> *Ibidem.* Op. Cit. Pág. 67 y 68.

<sup>132</sup> *Ibidem.* Op. Cit. Pág. 68.





alcanza a un número considerable de personas. Por el contrario que la notoriedad, la notabilidad o la calidad de la imagen (el reconocimiento de la gente) siempre es favorable, incluso si son pocas personas la que la conocen.

Sobre la base cualitativa la imagen acompañará a la empresa en sus expansiones y contribuirá a su desarrollo y sostenimiento. Porque aunque se tenga una base fuerte de conocimiento público (pero sin valores que le den sentido) la notoriedad por ella misma no podrá acompañar los proyectos de expansión. Una base cuantitativa o imagen de empresa muy conocida pero poco significativa, inevitablemente necesitará una reconversión muy potente de esa imagen si desea expandir su negocio.

**14) Atraer a los clientes y fidelizarlos<sup>133</sup>:** la fidelidad de los clientes es, más evidentemente, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la *aureola* y el *carisma* de la imagen.

Esto nos parece importante, pero no explayaremos sobre los clientes, ya que Triton al ser una industria minera sus clientes no son visibles (exportan la plata y el oro), pero entendemos a esos clientes como público, las personas que habitan Gobernador Gregores y conviven con la empresa diariamente tanto dentro como fuera de ella. Ellos son la opinión pública de la empresa.

**15) Inventar el futuro<sup>134</sup>:** si bien el futuro de la empresa es inseparable de su imagen, no desarrollaremos sobre esta función porque no nos parece necesaria ni útil para nuestro trabajo. Nuestra finalidad es realizar un plan de RSE y no que la empresa genere nuevas actividades productivas o emprendimientos independientes sin tener presente el futuro de Gregores. La empresa debe mejorar comunicacionalmente pero al mismo tiempo, debe generar actividades sustentables para el pueblo.





“Derecho, camino adelante... no se puede ir muy lejos”.  
Antoine , De Saint Exupery

## Transitando el Camino

Entendemos que cada vez que abordemos una organización lo hacemos desde una mirada comunicacional, adoptando diversas metodologías de recolección y análisis de la información para la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Pensar en un *marco metodológico* es lograr dilucidar desde qué posición vamos analizar nuestro objeto de estudio: Minera Triton y Gobernador Gregores. Si bien la elección del mismo se genera desde un proceso de reflexión que es casi inconsciente, sabemos que “*para hacer ciencia, es preciso seguir determinados procedimientos que nos permitan alcanzar el fin que procuramos: no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier modo; es necesario seguir un método, un camino que nos aproxime a esa determinada meta*”<sup>135</sup>.

Entendemos a la metodología como un estudio del método desde el cual el comunicador, a partir de su análisis, aplica lo que le resulta útil y necesario, y descarta lo que no considera adecuado para responder sus objetivos<sup>136</sup>. Es por esto que las técnicas empleadas tienen una directa relación con nuestros objetivos de la tesis.

Tomamos al *marco metodológico* como “un conjunto de operaciones y actividades que ordenadas dentro de un proceso, se utilizan de manera sistemática para producir conocimiento sobre una realidad determinada y actuar sobre la misma modificándola”<sup>137</sup>. Fue así que realizamos entrevistas a diferentes actores sociales de Gobernador Gregores, por otro lado, encuestamos a 150 (ciento cincuenta) habitantes del pueblo. Asimismo, nos contactamos con el Gerente de Relaciones institucionales de la minera Cerro Vanguardia y con un especialista de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Para resolver empíricamente los objetivos de la investigación: **Objetivo general** 1- *diseñar un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial*<sup>138</sup> y los **específicos**: 1- *diseñar un diagnóstico profundo de la realidad Institucional de la Minera*<sup>139</sup>; 2- *analizar las acciones de comunicación de la empresa*<sup>140</sup>; 3- *diseñar un proyecto de RSE*<sup>141</sup> recurrimos al método de la **Triangulación**, “que se define como la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno

<sup>135</sup> Sabino, Carlos. **El proceso de investigación**. Buenos Aires, Editorial Lumen, Humanitas, 1996.

<sup>136</sup> Documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes. **El abordaje de las comunicaciones**. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional. 2007. Pág. 4 y 5.

<sup>137</sup> Documento de cátedra del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. **Pasos metodológicos del diagnóstico**. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2001.

<sup>138</sup> de sustentabilidad futura de Gobernador Gregores para incluirlo en la estrategia global de Comunicaciones Públicas de la empresa minera.

<sup>139</sup> y su relación con la comunidad local para identificar potencialidades de la relación empresa / comunidad a futuro.

<sup>140</sup> y su vinculación con acciones de RSE orientadas al futuro de la localidad.

<sup>141</sup> que articule el proyecto global de la empresa con las necesidades y expectativas de futuro de los habitantes de la localidad para garantizar su sustentabilidad.





(Denzin, 1978). Surge a modo de respuesta frente a la dicotomía entre perspectivas cuantitativas y cualitativas, afirmando que ambas deben ser consideradas como complementarias y no como opuestas<sup>142</sup>.

Su aporte más brillante consiste en hacernos conscientes del carácter complejo, multidimensional y de permanente construcción de la realidad, lo que a su vez nos ayuda a generar nuevas, creativas y complejas maneras de actuar para acercarnos a esa realidad. Entonces, no sólo es un aporte instrumental, la triangulación es un nuevo enfoque de investigación más dialógico y dialéctico.<sup>143</sup>

Aplicando la triangulación intentamos aprovechar las herramientas que cada perspectiva nos ofrece para lograr desarrollar un abordaje más complejo y acabado de nuestra investigación.

Las herramientas cuantitativas (encuestas) nos ayudaron para darle mayor sustento y validación a nuestro análisis cualitativo (entrevistas y observaciones). Pero al mismo tiempo, al comenzar nuestra investigación, (pre- diagnóstico que se llevó a cabo en el primer acercamiento a la empresa y a Gobernador Gregores) las herramientas cualitativas nos dieron la información que necesitábamos para poder plantearnos que las encuestas eran la herramienta cuantitativa más apropiada para cumplir con nuestros objetivos.

En primer lugar nos parece importante definir qué es un *Diagnóstico en Comunicación*; este es la parte integral del proceso de análisis e investigación, es una tarea destinada a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación. Si bien puede señalarse como un momento particular dentro del desarrollo metodológico, la actitud de diagnóstico se instala como una mirada que les permite a distintos actores establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la forma como los actores se constituyen comunicacionalmente en la misma desde una perspectiva histórica.<sup>144</sup>

Es así que el diagnóstico nos ayudó a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones, asimismo, como los actores se constituyen comunicacionalmente. Sumado a esto, nos sirvió para conocer la realidad de la empresa, ver cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo también qué actividades

<sup>142</sup> Documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes. **El abordaje de las comunicaciones**. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional. 2007. Pág. 21.

<sup>143</sup> Franco Margarita. [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/herramientas\\_para\\_investigacion\\_accion-la\\_triangulacion/](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/herramientas_para_investigacion_accion-la_triangulacion/). Curso dictado por ella.

<sup>144</sup> Uragán, Washington. **Prospectiva estratégica desde la comunicación** "Proceso metodológico de diagnóstico y planificación. Buenos Aires. Agosto 2007. Pág.24



desarrollan, cómo es la relación entre sus miembros, con su entorno y reconocer el imaginario.

El *diagnóstico de comunicación* es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientada a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer las fortalezas y debilidades que luego serán retomadas en la planificación, entendida ésta como estrategias destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o la institución.

Por último, entendemos que diagnosticar la comunicación es analizar de manera sistemática el sentido que los actores producen en una determinada situación social, a partir de sus contextos y de sus propias historias personales que cobran sentido en el marco de una cultura<sup>145</sup>.

Aunque sabemos que el diagnóstico también es una herramienta metodológica, ésta es la técnica central de nuestra investigación. Para poder desarrollarla es necesario utilizar otras herramientas que arrojarán datos que serán de gran importancia para nuestra posterior producción del Plan de RSE en Gobernador Gregores.

En primer lugar, se utilizó la técnica de la **entrevista**, la cuál permite conocer información del objeto de estudio que se está investigando. Esta técnica se emplea a personas claves, por lo general, que se encuentran en una posición dentro o frente a la comunidad que otras no.

Las entrevistas realizadas en Gobernador Gregores, nos permitieron conocer más exhaustivamente la realidad de la comunidad, de la empresa, la del municipio y por sobre todas las cosas lo que nuestros entrevistados pensaban sobre nuestro objeto de estudio.

Nos pareció importante utilizar la **entrevista en profundidad**, ya que esta nos permite conocer la realidad a partir de la experiencia de los actores. En general se centra en una temática y se dirige al entrevistado tratando de dejarlo hablar porque lo que importa es cómo lo expresa con sus palabras. Esta técnica nos sirvió mucho, ya que con ella pudimos descubrir e interpretar aspectos de la realidad que con la observación no pudimos alcanzar.

A partir de ello pudimos tener un diálogo más abierto con el *Sub Director Daniel Caneo, con Carlos Baetti Gerente de Medio Ambiente y Adolfo Valvano Gerente de Relaciones Institucionales de la minera Cerro Vanguardia* quien nos aportó información sobre cuál es el por qué de la Agencia de Desarrollo Local; ya que Minera Triton tomó este caso para crear su propia agencia, ya que ésta fue la primer empresa minera en la provincia de Santa Cruz.

<sup>145</sup> Bruno, Daniela. *Diagnostico y poder. Diagnostico y participación* <http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/>. Martes 26 de junio de 2007.





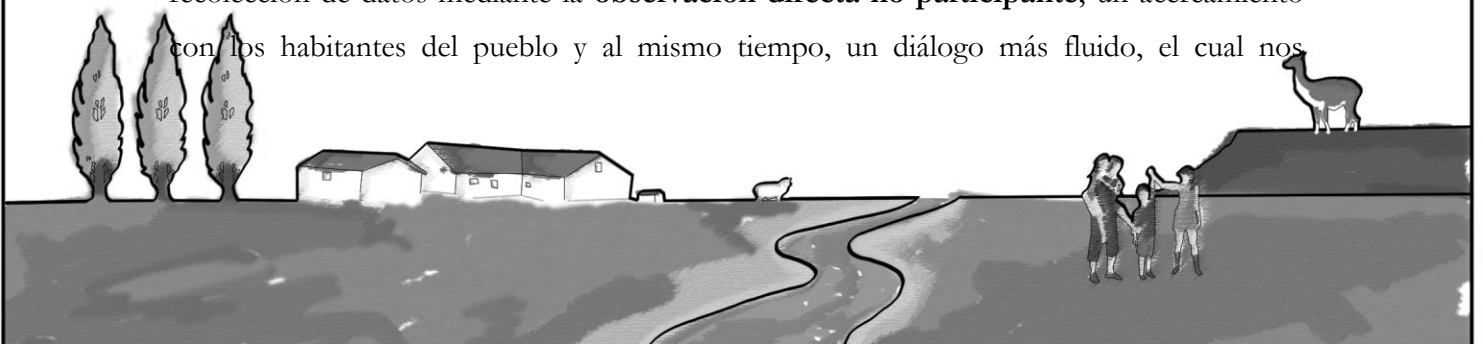
Otra de las herramientas utilizadas fueron las *entrevistas semiestructuradas*, estas llevan un guión de preguntas pero tienen la flexibilidad de eliminar o agregar otras en el mismo momento que se está frente al entrevistado. La diferencia con la entrevista en profundidad es que no centra la importancia en el entrevistado sino en el tema o problemática sobre la que se pregunta: estas no ayudaron a la hora de indagar sobre RSE, los valores institucionales de la empresa como también con respecto a la agencia de desarrollo local, etc. Para ello, decidimos entrevistar al Gerente de Seguridad y Salud Ocupacional Armando F. Arrarás, al secretario del área de Desarrollo Social de la Municipalidad Pedro Vinett, a la secretaria Romina Piccardo y a Gabriela Toledo quienes trabajan en la oficina central que tiene la empresa en el pueblo.

En cuanto a otras de las cuestiones que hacen a la parte metodológica, debemos aclarar que desde el equipo planificador se propuso realizar *entrevistas grupales* con integrantes de la minera y con habitantes del pueblo; ésta última sin embargo, no se llevaron adelante porque consideramos que las entrevistas grupales no eran necesarias, ya que con las encuestas realizadas pudimos obtener la información pretendida.

Con respecto a la empresa, uno de los factores que nos impidió realizar este tipo de entrevista, fue por el día y horario que nos habían citado en el recorrido por la mina manantial espejo. Al mismo tiempo, sólo podíamos permanecer en el lugar durante una hora, lo cual hacía imposible llevar adelante una entrevista grupal con los empleados.

Para seguir profundizando en nuestro objeto de estudio, utilizamos la *entrevista a informantes claves*, se entiende a éste como aquel que “puede hablar por un conjunto de personas” o que “representa la voz” de un grupo; en este caso quienes jugaron este rol fueron Horacio Gabriel, el Director de Relaciones Comunitarias; ya que además de ser el nexo entre la empresa y la comunidad, es una persona que está desde el inicio de Minera Triton y nos supo aportar tantos datos contextuales como específicos con relación a nuestra temática. Como también lo fue Marcelo Vinett empleado administrativo del Honorable Concejo Deliberante de Gobernador Gregores, quien aportó muchos datos sobre el pueblo, la opinión que tienen los habitantes con respecto a la mina y la relación que mantiene el municipio y con la empresa.

Paralelamente, la *encuesta* fue una de las herramientas más importantes para nuestro desempeño investigativo; ya que nos facilitó, además, de la indagación y recolección de datos mediante la *observación directa no participante*, un acercamiento con los habitantes del pueblo y al mismo tiempo, un diálogo más fluido, el cual nos



permitió seguir preguntando y obtener mayor información de la que se pretendía en la misma encuesta.





## Pasó a Paso

Sólo teníamos diez días, con nuestro equipo de trabajo para recorrer y conocer al pueblo de Gobernador Gregores. De este modo, al llegar, todo se convirtió en una odisea, el viaje desde Río Gallegos hasta al pueblo, fue un terrible camino de ripio que duró siete horas; teníamos que llevar un pañuelo sobre el rostro por la tierra que ingresaba a la combi, la que tenía 18 asientos, era totalmente insegura y el costo del pasaje era demasiado alto.

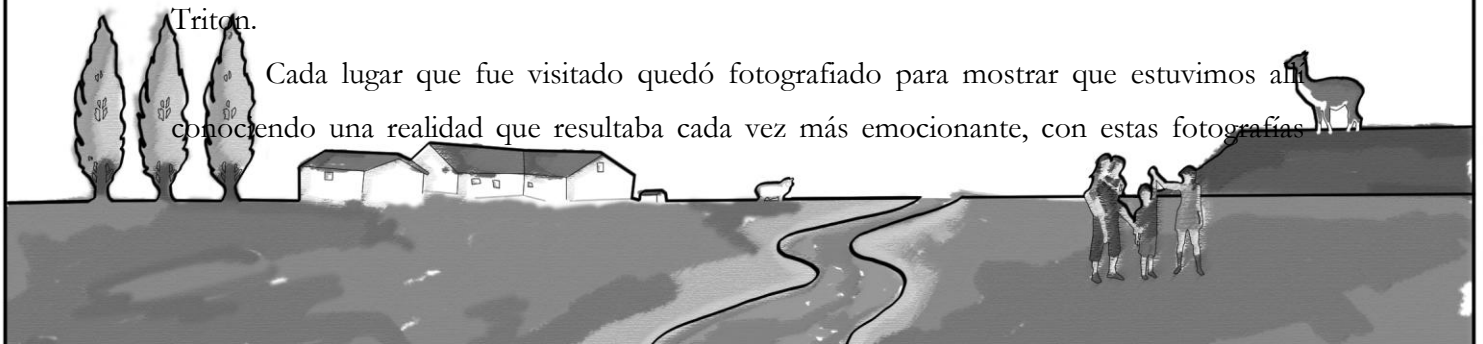
Luego de este primer episodio, llegamos finalmente a Gregores, nos bajamos en la oficina de “El Pulgarcito” (el transporte que nos llevó), ya que en el pueblo no hay terminal y tomamos asiento en una piedra que había en la vereda mientras esperábamos que nos vengan a buscar para llegar a la casa donde íbamos a hospedarnos. Mientras esperábamos y pese a los inconvenientes, subimos la vista al cielo: hay que confesar que si uno posa su vista en el cielo puede observarlo de una manera que no acostumbramos en Buenos Aires, el cielo de Gregores es libre, se aprecia de una manera agradable y sin interrupciones, nada te distrae, y por cierto el silencio te ayuda a tomarte ese instante de paz con un cielo esplendoroso que no se compara con nada.

Empezar a conocer y estar en esa tierra se hacía cada vez más interesante a pesar de nuestros primeros malestares, sumado al viento que era insoportable cuando uno no está acostumbrado a este tipo de clima tan frío, seco y con tanto viento, valga la redundancia, es intolerable. Sin embargo, esto que estamos contando tiene que ver con nuestra cotidianeidad, los pensamientos y cosas que nos parecieron molestas. Pero, lo que realmente nos interesaba era cumplir con nuestra vocación de investigar, tarea que admiramos y nos llena de entusiasmo.

Teníamos mucha curiosidad de conocer Gobernador Gregores con sus realidades, su gente, su cultura, pensamientos y costumbres. Así como también, a la empresa Triton, la inserción que tuvo en la sociedad, el impacto que produjo, que está produciendo desde ya hace unos años.

A medida que iban corriendo los días, la experiencia se hacía cada vez más entretenida, aumentaba nuestro interés en conocer al pueblo, como también aumentaba la información y el conocimiento, así descubrimos como era el día a día de la gente, los comercios, las diferentes entidades públicas, la municipalidad, las escuelas, la hostería municipal, el gimnasio, como también el barrio minero donde viven empelados de Minera Triton.

Cada lugar que fue visitado quedó fotografiado para mostrar que estuvimos allí conociendo una realidad que resultaba cada vez más emocionante, con estas fotografías



como dice Lorenzo Vilches escogíamos “una porción del mundo, un punto de vista entre muchos de los que encierra ese espacio continuo donde se mueven objetos y personas”. Cada día llegábamos a la casa donde nos hospedábamos y charlábamos sobre nuestras observaciones, nuestros pareceres y sobre las dificultades que tuvimos para atravesar el recorrido de nuestro objeto de estudio.

Los primeros días fueron de pura observación, de recorrido, de salir a la calle para entrevistar a los habitantes de Gobernador Gregores, además de enfrentar el terrible viento. Debemos confesar que nos daba miedo no poder concretar las encuestas, dudábamos de la predisposición y suponíamos que les iba resultar molesto a los gregorenses.

Es así que, en esta primera etapa nos fue difícil a la hora de poder desprendernos salir de nuestros prejuicios, y comenzar a realizar las encuestas. Sobre todo para nuestra compañera de equipo, quien conocía a los habitantes de Gregores y le resultaba sumamente tedioso sentir que molestaba a la gente y fue todo un desafío.

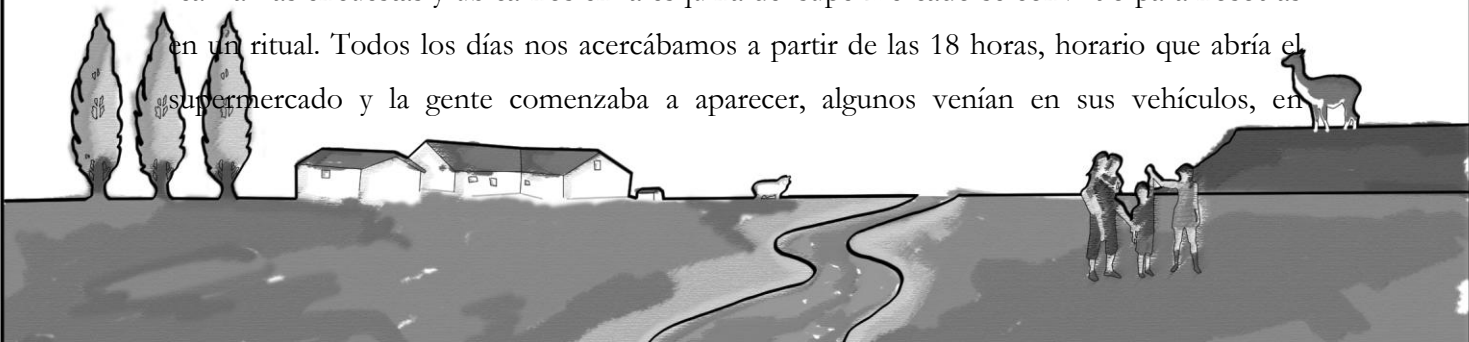
Una vez, realizado nuestro primer acercamiento todo fue mejorando a medida que íbamos rompiendo el hielo y conociendo a la gente, cómo se manejaban, aprendiendo a saber cómo “presentarse” para encuestarlos y charlar con cada uno de ellos.

Por consiguiente, comenzamos primero por los vecinos que vivían cerca donde nos hospedábamos, luego decidimos comenzar a frecuentar la zona céntrica, encontrándonos con los diferentes comercios, con las entidades gubernamentales, las escuelas, y también acordamos en tocar timbre en varias casas, que por suerte fue positivo y todos respondieron a la encuesta.

De este modo, a medida que íbamos avanzando en nuestro trayecto nos topamos con la plaza principal de Gobernador Gregores, donde nos estacionamos a observarla, y a ver a muchos niños jugando, andando en bicicleta, siendo las 18 horas.

Al mismo tiempo, nuestras miradas seguían observando todo lo que rodeaba a esta hermosa plaza y fue, en este momento, donde conocimos lo que sería más tarde, nuestro punto estratégico de encuentro con los habitantes para realizar las encuestas. Uno de los dos supermercados que tiene Gregores, que se llama “El Changuito”, que ocupa una esquina, con colores verde y blanco, allí pudimos realizar gran parte de las encuestas ya que el público era diverso.

Siguiendo, nuestro recorrido por la localidad debemos confesar que la práctica de realizar las encuestas y ubicarnos en la esquina del supermercado se convirtió para nosotras en un ritual. Todos los días nos acercábamos a partir de las 18 horas, horario que abría el supermercado y la gente comenzaba a aparecer, algunos venían en sus vehículos, en



bicicleta, la mamá con el cochecito de su hijo o la familia entera iba hasta “El Changuito” a realizar sus compras diarias.

Lo que sucedió en este espacio colectivo fue que, al detener a las personas, les preguntábamos si les molestaría que les hagamos unas preguntitas, todos contaron con muy buena predisposición y respondieron a los interrogantes, por supuesto que hubo cuatro o cinco personas que no quisieron responder pero al ser una encuesta opcional estaban en todo su derecho.

Sin embargo, vale aclarar que todos los encuestados con buena o mala predisposición nos indagaron de qué se trataba y para quién era esta encuesta. Nos dio la sensación de que preguntaban esto por miedo, miedo a quedar comprometidos con algo.

Los días iban pasando y nosotras íbamos adaptándonos a los tiempos del pueblo, la espera a la apertura del supermercado, a las entidades públicas y por el otro lado nos adaptamos a la gente, a sus modos y a saber cómo tratarlos e interactuar con los gregorenses.

De todas formas, desde las 16 horas nosotras empezamos nuestro recorrido ya que a esta hora abrían los comercios. Y por la mañana aprovechamos para realizar las encuestas a los bancos, a la municipalidad, como así también íbamos a realizar las entrevistas a los miembros de Triton.

En cuanto, a las encuestas realizadas a los diferentes comercios en algunos casos sucedió que, al preguntarles si querían contestar una encuesta no aceptaron por miedo a que su opinión sobre Triton les traiga algún tipo de problema, ya que sus clientes son gente de la empresa y además los comercios empezaron a funcionar mejor luego de la llegada de nuevos habitantes a raíz del emprendimiento minero.

Otras de las cuestiones que surgieron y merecen ser señaladas es que cuando se les preguntó sobre cómo se veían ellos y al pueblo dentro de 10 años, denotamos un cierto negativismos, con ello incertidumbre, poca visión de futuro para el pueblo, como también poca proyección hacia emprendimientos individuales o grupales. Al mismo tiempo, esto también se vio reflejado en el interrogante referido a las diversas temáticas relacionadas al desarrollo del pueblo, donde podían elegir tres opciones según lo que a ellos le parecía que el pueblo necesitaba mejorar.

Esto, les resultó muy difícil de responder a los encuestados ya que dudaban y contestaban diciendo: “no entiendo ¿me podrías explicar mejor?” fue así que siempre que llegábamos a esta pregunta explicábamos de qué se trataba para una mejor comprensión





por parte de los encuestados. Lo cual deja claro esta cuestión de no tener una perspectiva de desarrollo y una visión de futuro.

Mientras tanto, casi todos los días nos acercábamos a la oficina para hablar con el personal de la empresa, el objetivo de esto era poder corroborar las citas que ya teníamos programadas con los miembros de la empresa. Pese a esta manera de organizarnos surgió un inconveniente con una de las entrevistas pactadas y acordadas personalmente, fue el caso de la gerente de Recursos Humanos.

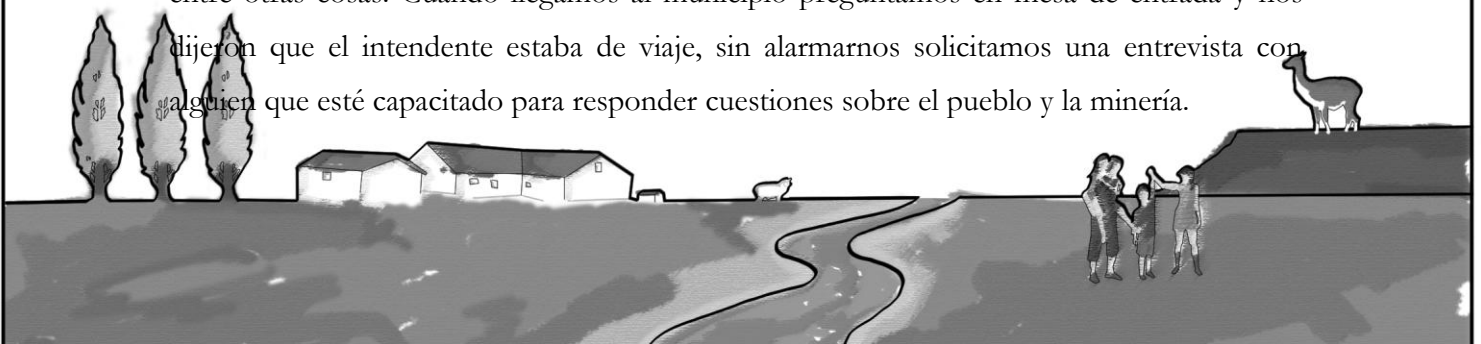
Fue así que, el día que nos acercamos, ella no se encontraba en la empresa y al preguntar por ella nos dijeron que estaba de viaje y volvía a fin de mes. Para nosotras esto fue una decepción y un problema ya que, por un lado, necesitábamos contar con este punto de vista y, por otro lado, cuando ella retomara su trabajo nosotras ya no estaríamos en el pueblo. De todas maneras, solicitamos a la recepcionista el correo electrónico de la gerente de Recursos Humanos, para poder contactarnos y ver que podíamos resolver frente a este inconveniente, sin embargo al escribirle, nunca recibimos una respuesta.

Aunque esta entrevista no fue concretada, buscamos en ese momento otra alternativa, por este motivo le preguntamos a la recepcionista si se encontraba alguien disponible y fue así como logramos entrevistar a Gabriela Toledo perteneciente al área de logística.

Con respecto a las demás entrevistas todas pudieron concretarse correctamente pero la del Gerente de Seguridad y Salud Ocupacional fue escueta por motivo del escaso tiempo que él tenía. De todos modos, obtuvimos la información que necesitábamos.

Otro dato a destacar de nuestro recorrido metodológico tiene que ver con la primera entrevista que hicimos a uno de los responsables del área de relaciones comunitarias, Daniel Caneo. Salimos de esta entrevista, satisfechas, por toda la información que nos brindó sobre la empresa, el área de relaciones comunitarias, entre otras cosas. Luego de esta entrevista, comenzamos a realizar las encuestas y nos dimos cuenta la diferencia que había entre lo que Daniel nos dijo y lo que la gente nos expresaba sobre la empresa.

Al mismo tiempo, decidimos ir hasta la municipalidad para concretar una entrevista con el intendente de Gobernador Gregores Juan Vásquez, nos parecía el más pertinente para hablar del tema de RSE, ya que podía informarnos sobre el pueblo, los proyectos, entre otras cosas. Cuando llegamos al municipio preguntamos en mesa de entrada y nos dijeron que el intendente estaba de viaje, sin alarmarnos solicitamos una entrevista con alguien que esté capacitado para responder cuestiones sobre el pueblo y la minería.





Asimismo, nos ofrecieron realizarle una entrevista al secretario de una nueva área dentro de la municipalidad que se llama Desarrollo Social, de esta manera ese mismo día logramos realizar una entrevista con de Pedro Vinett quien nos atendió con predisposición.

Finalizada esta entrevista sentimos que el secretario no supo respondernos todo lo que le consultamos por no estar informado o al tanto de varios temas como puede ser la Responsabilidad Social Empresaria y la función de la agencia de desarrollo social de la que él es el vicepresidente. Pero sabemos que los silencios o las respuestas evasivas también comunican.

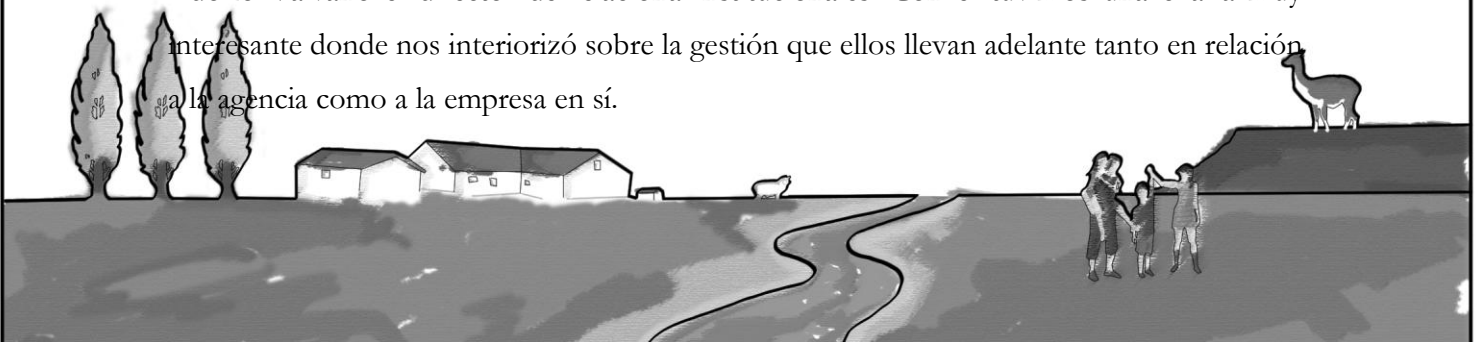
Comenzamos a caminar y nos encontramos con el Honorable Concejo Deliberante, ingresamos al lugar y preguntamos si podíamos hablar con alguien y nos atendió Marcelo Vinett, nos causó gracia cuando nos dijo su apellido, era Vinett al igual que el secretario de desarrollo social, casualmente eran hermanos pero luego de entrevistarlos nos dimos cuenta que sus opiniones eran muy diferentes.

La entrevista con Marcelo fue muy amena, nos dio mucha información y datos sobre el pueblo, sobre leyes y opiniones del pueblo en relación a la mina. También nos comentó sobre las opiniones en contra de la mina y nos habló sobre la contaminación, al igual que muchos de los encuestados.

Es importante destacar que decidimos no tocar este tema en la tesis, porque no nos interesa entrar en la discusión sobre medio ambiente y minería. Lo que sí nos importa es producir un plan de acción para lograr un desarrollo sustentable para Gobernador Gregores teniendo en cuenta que la empresa Triton ya está instalada y según lo que Gabriel nos dijo tienen en cuenta el aspecto social a la hora de realizar actividades dentro de la localidad.

Luego de haber cumplido nuestros objetivos de investigación en Gregores, decidimos viajar hasta San Julián con motivos de poder realizar una entrevista a algún empleado de Cerro Vanguardia (fue el primer emprendimiento minero dentro de la provincia de Santa Cruz) ya que muchas personas nos nombraron esta empresa y hasta Daniel Caneo la nombró al hablar de la agencia de desarrollo social, ya que tomaron el modelo de esta ONG.

Por este motivo y para tener mayor información sobre cómo funcionaba la agencia nos acercamos hasta las oficinas de Cerro Vanguardia en Puerto San Julián y nos recibió Adolfo Valvano el director de relaciona institucionales. Con él tuvimos una charla muy interesante donde nos interiorizó sobre la gestión que ellos llevan adelante tanto en relación a la agencia como a la empresa en sí.



Una vez realizada la recolección de datos pasamos a la etapa de análisis y transcripción de la información. Lo cual debemos confesar nos resultó muy complejo, nos costó organizarnos, no sabíamos ni cómo, ni por dónde empezar. Pero logramos orientarnos al reunirnos con nuestro director de tesis, ya que nos guió y esto nos dio seguridad.

De esta manera fue surgiendo nuestra tesis, sabemos que es un proceso y como todo proceso tiene su complejidad, lo importante es superar los obstáculos para poder seguir adelante...



# Hacia la transformación





## Acercamiento Inicial

### Empresa

La empresa **Triton** es una organización minera, que pertenece a **Pan American Silver Corp**, compañía que tiene 13 años de existencia en el mercado internacional de la plata.

Su actividad principal es la explotación de plata hasta transformarlo en metal directo, o sea convertirlo en lingote de plata. La integran 447 personas y la gran mayoría pertenece a la provincia de Santa Cruz (67 %). Además cuenta con 200 proveedores, de los cuales 30 son locales.

La misma tiene su planta de producción a 50 km del pueblo, es una ciudad aparte, una increíble industria, con gran infraestructura, muchos camiones, máquinas, pozos, camionetas, etc.

Dentro de ella existen diferentes áreas: una de ellas es la **gerencia general** y la continúa la **gerencia de operaciones** que dependen todas las gerencias operativas; la **gerencia de minas**, la **gerencia de mantenimiento**, la **gerencia de negocios**, una **gerencia de medio ambiente** y una **seguridad**. Además existe una **dirección de relaciones comunitarias**, que es la que vincula a la empresa con la comunidad y los trabajadores.

Por debajo de esta organización hay jefes de departamentos, que dependen de cada gerencia y después supervisores.

Por otra parte, la oficina central de la empresa conformada por el área de Relaciones Comunitarias, Legales, Logística, y Recursos Humanos, donde las últimas tres están en permanente contacto, como también con la mina manantial espejo.

Asimismo, cada oficina esta sectorizada con un cartel pequeño, integrada por 2 o 3 empleados. En unas de ellas, se encuentra Horacio Gabriel, con quien mantuvimos mayor contacto, gracias a su predisposición pudimos realizar nuestra investigación dentro de la empresa y también fue uno de los informantes claves.

Por otro lado, los canales comunicacionales internos que utilizan los integrantes de la empresa son: celular corporativo, teléfono con internos para comunicarse con las demás áreas, como también mediante vía mail, intranet, etc.

En cuanto, a las herramientas comunicacionales externas, vale aclarar que al principio del año 2008, contaba con una página Web, pero hoy en día ya no funciona.





## Materiales Comunicacionales

La empresa cuenta con diferentes productos comunicacionales: folletos en donde comunican las actividades que realizan, videos institucionales. Además cuentan con productos lapiceras o relojes que se hacen para algún evento en particular, por ejemplo: lapiceras, relojes despertadores, prendedores, calendario, bolsas ecológicas con la frase: *“Minera Triton Argentina, socialmente responsable, cuidemos el medio ambiente entre todos”*.

## Contingencia

Hay una empresa de seguridad que contempla todo tipo de contingencia en accidentes en mina. Hay una brigada de emergencia que esta disponible las 24 horas, integrada por gente de la empresa y vinculada a la cuestión de seguridad. Como también en el área de medio ambiente que esta ligada a los accidentes ambientales, incendios, etc. Ambas actúan de forma automática, hay un sistema de guardias a través de números de teléfonos.

## Visitas Guiadas

En las visitas se lleva a las personas a recorrer la mina y se les explica como es su funcionamiento. Luego de recorrer el yacimiento, se realiza una charla en donde los visitantes pueden hacerle preguntas al guía, hacer comentarios, sugerencias, etc.

El área de seguridad y medio ambiente cuenta con sus propios folletos, que se los entregan a la gente cuando ingresa a la mina. En este, se desarrollan una serie de preguntas que ellos tienen que responder al finalizar el recorrido.

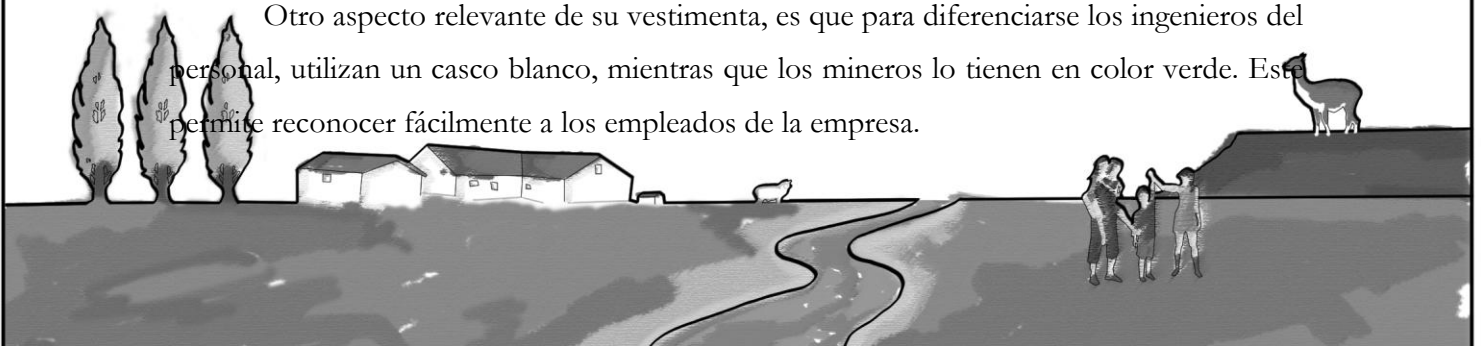
Luego se hace un almuerzo en el comedor de la mina del cual participa todo el personal.

## Vestimenta

Cuenta con un solo uniforme, (bombacha de campo marrón, chomba negra, borceguíes negros), el cual sólo se distribuyen dos veces al año para todos los empleados.

En cuanto, a sus colores predomina el negro, rojo y marrón, en la parte superior del mismo lleva un logo impreso que muestra que pertenecen a **Minera Triton S.A.**

Otro aspecto relevante de su vestimenta, es que para diferenciarse los ingenieros del personal, utilizan un casco blanco, mientras que los mineros lo tienen en color verde. Esto permite reconocer fácilmente a los empleados de la empresa.





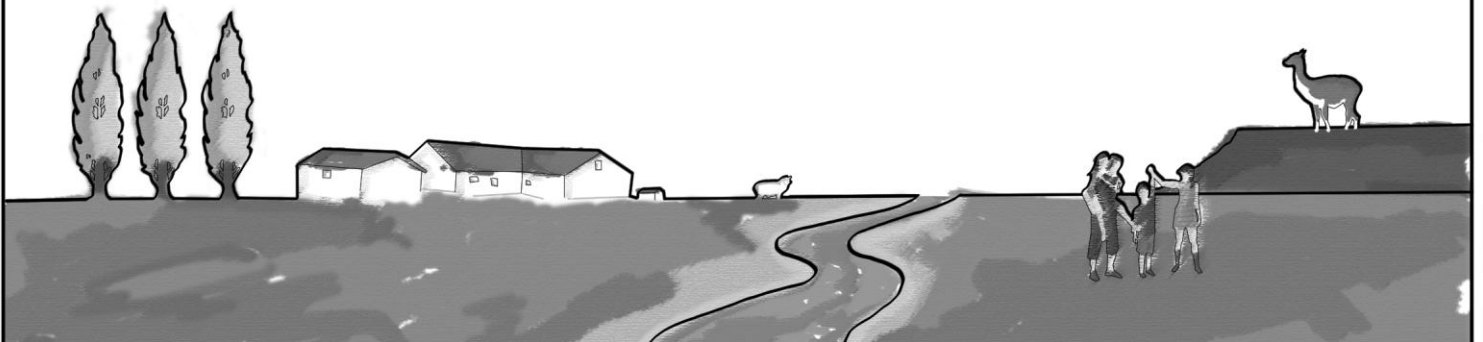
## Objetivos de Diagnóstico

### Objetivo General

- Diseñar un diagnóstico profundo de la realidad Institucional de la Minera y su relación con la comunidad local para identificar potencialidades de la relación empresa comunidad a futuro.

### Objetivos Específicos

1. Delimitar el concepto de RSE para identificar similitudes y diferencias con los valores institucionales de la empresa.
2. Reconocer las diversas acciones de RSE llevadas a cabo por Minera Triton. Y su incidencia y proyección en la construcción de una localidad sustentable a futuro.
3. Explorar en el imaginario colectivo de la localidad sus percepciones sobre el futuro de Gobernador Gregores investigando las necesidades de los habitantes del pueblo.
4. Indagar en las relaciones existentes entre, Municipio- Empresa- comunidad.



## Diagnóstico Comunicacional

Con la finalidad de responder a nuestro objetivo general: **“Diseñar un diagnóstico profundo de la realidad Institucional de la Minera y su relación con la comunidad local para identificar potencialidades de la relación empresa comunidad a futuro”**, se diseñaron diferentes objetivos a cumplir.

Esto fue el punto de partida para luego realizar el análisis de los datos obtenidos a través de las diferentes herramientas metodológicas utilizadas a lo largo del proceso investigativo.

A continuación se detallará el desarrollo de los diferentes objetivos específicos con su respectivo análisis. Es necesario aclarar que las técnicas de observación participante y no participante estuvieron presentes en todo el desarrollo de la investigación.

### Objetivo específico 1

**“Delimitar el concepto de RSE para identificar similitudes y diferencias con los valores institucionales de la empresa”.**

*“Para responder este objetivo se realizaron entrevistas en profundidad, semiestructuradas y a informantes claves de “Minera Triton S.A Argentina, yacimiento Manantial Espejo”. Antes de mencionar los datos obtenidos para responder a nuestro objetivo específico se dará una breve introducción sobre cómo fue el acercamiento previo a realizar las entrevistas”.*

Antes de comenzar a realizar la recolección de datos, vale aclarar, que hemos tenido en cuenta para este análisis entrevistas realizadas en el invierno del año 2009; ya que mucha de la información brindada por el Gerente de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel, durante esa temporada cambió luego de ser entrevistado en el verano 2010.

Fue así que unos de los primeros contactos que tuvimos con la empresa fue por parte de la Secretaria Administrativa, Romina Piccardo: encargada de atender a toda persona que ingrese a la oficina central. Además de realizar atención al público y derivar llamados, organiza y anuncia las visitas o citas a Horacio Gabriel, entre otras actividades. Con ella organizamos la agenda para poder concretar y realizar las entrevistas con los jefes de las áreas que más nos interesaba obtener información como: el área de **Medio Ambiente, Seguridad y Relaciones Comunitarias**, con esta última mantuvimos mayor relación porque su Gerente Horacio Gabriel es la “cara visible” de la empresa y con él tuvimos mayor contacto.





Ahora bien, para justificar este objetivo se utilizaron las diferentes respuestas de los integrantes de la empresa sobre sus valores institucionales, sus objetivos, como también la noción de RSE que poseen.

De este modo, con respecto a los *valores institucionales de la empresa "Minera Triton"*, se pudo reconocer que hubo diferentes posturas por parte de los entrevistados. Ellos mencionaron valores en base a su área de trabajo, es decir, desde un pensamiento más personal que colectivo.

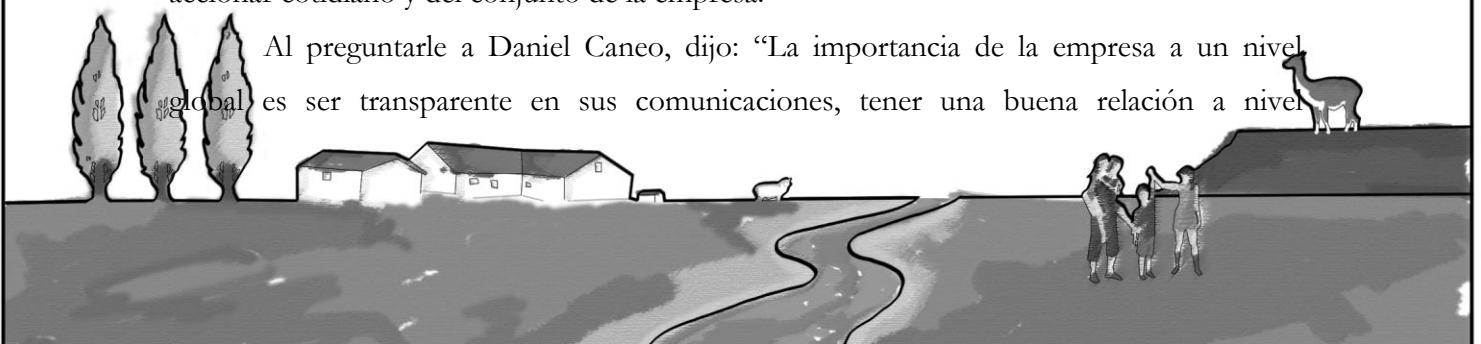
Al respecto, la empleada del área de **Logística, Gabriela Toledo**, cuando se le preguntó sobre sus valores, dijo: "Son todos muy personales, yo aprendí un montón, en las dos áreas, tanto en la supervisión como de asistente. Nunca había trabajado en una empresa así, me ayudaron muchísimo desde mis compañeros hasta mis jefes". Al mismo tiempo, Gabriela expresó que Triton tiene predisposición, porque ella simplemente supervisaba la maestranza, y quizás observaron que le gustaba trabajar más con papeles y por eso le dieron la posibilidad de avanzar de puesto. Por lo tanto, Gabriela Toledo, considera que: "El valor primordial de la empresa es la buena predisposición para sacar a la gente adelante, en lo que es el trabajo".

Asimismo, la secretaria administrativa **Romina Piccardo**, también manifestó que la empresa reconoce los méritos personales de cada empleado y a veces se realizan reuniones de reconocimiento por el trabajo desempeñado en la mina o por algún ascenso. Y aclara: "No sé si pasara en todas las áreas, pero en el momento de trabajar todos se solidarizan con el otro, mantienen una buena relación entre ellos".

En el caso de la entrevista al **Gerente de Medio Ambiente, Carlos Baetti**, también pudimos observar que los valores que mencionó fueron desde su mirada personal: "Tenemos valores corporativos, además de los valores vinculados a lo ambiental, vinculados a la honestidad, a la seriedad de los negocios que emprende la empresa y la gestión que hace cada uno de sus funcionarios". Pero, Carlos Baetti, sostiene que el valor principal para el buen desarrollo de la empresa es el de la "seriedad en la palabra".

Como unas de las primeras observaciones consideramos que no hay valores institucionales que los unifique como empresa. Excepto en el caso del área de **Relaciones Comunitarias, integrado por el Gerente Horacio Gabriel y Daniel Caneo**, ellos fueron los únicos que consideraron a la *transparencia* como el valor primordial de su accionar cotidiano y del conjunto de la empresa.

Al preguntarle a Daniel Caneo, dijo: "La importancia de la empresa a un nivel global es ser transparente en sus comunicaciones, tener una buena relación a nivel





comunitario; sino se te impiden un montón de cosas”. Y sigue explicando que si uno va a realizar una entrevista al Gerente de Seguridad, él les va a decir que su valor es la seguridad, porque a él le interesa que el empleado salga de su casa a las seis de la mañana, vaya a su trabajo y vuelva a su casa a las seis de la tarde sano. Y agregó: “Son varios los temas a nivel empresarial y cada área tiene el suyo uno lo cuida y lo protege y después es el conjunto”.

Aunque ambos integrantes del Área de Relaciones Comunitarias coinciden que el valor primordial es la transparencia, es necesario destacar que **Horacio Gabriel**, nombró a otros valores como principales: “La rentabilidad con responsabilidad social, la protección del medio ambiente y cuidado de los trabajadores directos”<sup>146</sup>.

También, Caneo mencionó a otro valor, pero en este caso fue la seguridad, considerándola fundamental para la empresa. Además, destacó que gracias a las diferentes capacitaciones de seguridad brindadas a los obreros de **Minera Triton Argentina S.A**, se logró conseguir muy buenos resultados; “ya que se han batido récords internacionales de horas sin accidentes”.<sup>147</sup>

Continuando con el análisis pudimos identificar que el **Gerente de Seguridad y Salud Ocupacional, Armando Arrarás**, también mencionó a la **seguridad** como el valor principal y luego el respeto al medio ambiente. Quien coincidió en estos mismos valores fue la secretaria administrativa, Romina Piccardo. Asimismo, Horacio Gabriel y el Gerente de Medio Ambiente, Carlos Baetti, también nombraron al medio ambiente como unos de los valores de Minera Triton.

Por lo tanto, identificamos algunas coincidencias entre diferentes áreas a la hora de hablar sobre los valores institucionales. La seguridad fue uno de ellos, y el respeto por el medio ambiente fue otro. Estos valores son los que más se observan en los diversos materiales comunicacionales, como folletos, notas sobre la cartelera que se encuentra en la oficina, como también en diferentes carteles dentro de la mina y son los más nombrados en el hablar cotidiano. Con respecto al valor de la transparencia sólo lo señalaron Gabriel y Caneo; ya que ellos son quienes trabajan sobre la comunicación dentro y fuera de la empresa.

De este modo, observamos que no hay un discurso unificador con respecto a los valores que tiene la empresa, si bien hubo varias coincidencias sobre la seguridad y medio ambiente; se pudo reconocer que varios empleados sólo mencionaron los valores desde su visión personal y experiencia vivida dentro la empresa. Tal es así, que en ningún momento

<sup>146</sup> Entrevista a Horacio Gabriel. Ver anexo.

<sup>147</sup> Entrevista a Daniel Caneo. Ver anexo.



mencionaron los valores que persigue la empresa, lo que refleja la falta de identidad sobre el discurso unificador de todos los integrantes de Minera Triton.

A la hora de hablar de los objetivos que cuenta la empresa, todos los entrevistados de Minera Triton, coincidieron y otros deducen que el objetivo principal es económico.

Al respecto, el **Gerente de Seguridad y Salud Ocupacional**, Arrarás dijo que el objetivo de la empresa es “producir plata y oro, a bajo costo, con la mejor calidad y seguridad posible”.

En cuanto a la empleada **del área de Logística, Gabriela Toledo**, afirmó que: “El objetivo principal calculo yo, que es la buena producción, poder mantener su personal, y tener una buena estadía por lo menos en los años que este acá como empresa”.

El **Gerente de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel**, dijo: “El objetivo de **Minera Triton Argentina S.A**, a nivel mundial es la obtención de plata, minimizando los costos, el impacto ambiental con la integración de las comunidades cercanas y con la protección a los trabajadores directos”.

Del mismo modo, **Daniel Caneo**, mencionó que el objetivo es la actividad rentable. Sin embargo, tuvo en cuenta lo que hoy significa la **Responsabilidad social en las empresas**, y dijo que la empresa debe cumplir las leyes, a nivel medio ambiental, social, impositivo, y a nivel laboral.

La Secretaria administrativa **Romina Piccardo**, señaló: “Si bien tienen un objetivo económico, también deben tener un objetivo con el pueblo”. Y además agregó, desde su mirada personal: “Hoy en día al que le guste o no, la empresa le está dando de comer a la provincia”.

El Gerente de Medio Ambiente, sostuvo que si bien el objetivo de toda empresa es hacer su negocio y buscar tener la máxima rentabilidad posible, eso no es lo más importante. Y comentó, que el año pasado el presidente de la empresa, Geoffrey Burns, vino a la Argentina y tuvieron una reunión con todos los gerentes y que en el encuentro el presidente de Directorio les dijo: “Lo primero es la seguridad y medio ambiente y después la producción; sino tenemos esto la producción no va a funcionar”. Baetti, aseguró que lo dijo Geoffrey Burns, es un punto relevante para el buen funcionamiento de la empresa, y afirma: “Que desde muy arriba estén preocupados por estos temas y que realmente lo cumplan, me parece muy importante, al menos lo que vincula al área nuestra”.

Si bien, todos coincidieron notamos que los integrantes de la empresa respondieron desde una mirada personal y no desde una visión global de los que es y persigue la empresa. Este es un punto fuerte que debería trabajarse en Triton; ya que un equipo que funciona



bien logra mejorar no sólo la identidad institucional sino también su imagen ante la comunidad.

Por otra parte, cuando se les preguntó a los empleados de las áreas de **Logística, Legal** y a la Secretaria Romina Piccardo: qué entendían por Responsabilidad Social Empresaria dijeron desconocer el término. En cambio el Gerente de Seguridad y Salud Ocupacional, afirmó conocer el término, pero no desarrolló el concepto, ni tampoco nombró acciones relacionadas a la RSE, sólo mencionó donaciones y becas.

Quienes respondieron con mayor precisión la importancia de la **Responsabilidad Social Empresaria** fueron: el **Gerente de Relaciones Comunitarias**, Horacio Gabriel y Daniel Caneo, este último es quien se encarga de comunicar a la población las actividades o novedades de la empresa ya que además de pertenecer a Triton, trabaja en la radio del pueblo como periodista.

Otra de las personas que habló sobre RSE fue el **Gerente de Medio Ambiente**, Carlos Baetti para él es un término nuevo, y afirmó: “Es un tema que no es tan fácil, lo que sí se incorpora fácil es el título, pero no el accionar de la responsabilidad social”. Paralelamente, consideró que se debe aplicar la RSE en la empresa y que lo que realmente deben hacer es concientizar a la corporación y a todo su Staff.

Asimismo, el **Gerente de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel**, dijo que la Responsabilidad Social Empresarial es un compromiso voluntario de las empresas en el desarrollo sustentable de la sociedad y la preservación del medio ambiente. Asimismo, subrayó: “Es tener un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa, incluye a los empleados, proveedores, consumidores y al Gobierno”.

La persona que más se detuvo a explicar y dar sus propias apreciaciones acerca de RSE fue Daniel Caneo: “Creo que en empresas de este tipo, el tema de RSE es relativamente nuevo como término, creo que es fundamental y tiene que ir de la mano de todas las actividades que haga la empresa y tiene que estar dentro de la estrategia de la empresa desde el inicio”.

Por otra parte, señaló que Minera Triton ha integrado la Responsabilidad Social Empresaria como una parte importante dentro de la actividad, y agregó: “Porque es lo que te permite seguir adelante, porque si uno no tiene una Responsabilidad Social Empresaria como corresponde en el área de medio ambiente, en el área social, después te encontrás con reparos de todos lados y no podés funcionar”.



Durante la entrevista comentó que antes que comience a nombrarse la RSE en Minera Triton, en el año 2005, a cuatro años de su inauguración, ellos ya habían comenzado a trabajar con visitas guiadas a la mina, la comunicación y la consulta pública. Y afirmó: “Desde ese momento, consideré que era importante la responsabilidad social”.

Paralelamente, **Caneo** nos contó que este año empezó a certificarse la RSE: “No es obligatoria, ni es vinculante la certificación; pero si es importante que te certifiquen porque uno está cumpliendo con todos los requisitos que corresponden”. También, comentó que el único control que hay en Gobernador Gregores es del Estado, y aclaró: “A veces el Estado no es un controlador muy eficiente, también la provincia no lo es, pero se debe más a problemas financieros”.

Además, Daniel, explicó que lo que sucede es que al estar en un pueblo chico como Gregores, que está a 500 km de la capital de la provincia, la dirección de minería, no cuenta con los fondos necesarios para poder ir tres o cuatro días al pueblo y agregó: “Nos gestionan a nosotros el hecho de que le consigamos el hotel, entonces se genera una relación, que no le sirve a la empresa”.

También sostuvo que siempre la empresa le ha pedido al Estado que los controle, por ejemplo a través de la Policía Minera, por el tema laboral y por el lado de la Dirección de Minería para el área de Medio Ambiente. “Pero al Estado lo sobrepasa todo eso, ese es el problema más serio que tenemos”, concluyó Caneo.

Para terminar con la concepción sobre la Responsabilidad Social Empresarial el Ingeniero Agrónomo, Horacio Gabriel, explicó que el concepto que la empresa maneja no condice con el resto de las empresas porque para él: “La cuestión de la autogestión local no existe, es una definición tan compleja que decidimos darle nuestra propia definición, que es la autogestión social, partiendo de la comunidad hacia afuera”.

A nuestro entender esto es un pensamiento, interesante si lo llevaran a cabo. Aquí ya comienza a verse una falencia entre el decir y el hacer (Joan Costa), ya que la manera de accionar de la empresa no es coherente con lo que dicen.





## Objetivo específico 2

**“Reconocer las diversas acciones de RSE llevadas a cabo por Minera Triton. Y su incidencia y proyección en la construcción de una localidad sustentable a futuro”.**

*“Es necesario remarcar que para justificar este objetivo se tomaron las anteriores entrevistas. Tal es así que las mismas nos proporcionaron una gran cantidad de información, pero no todo fue importante a los fines de los objetivos del diagnóstico. Es por eso que los datos obtenidos fueron sistematizados para lograr un conocimiento acabado del análisis.”*

De esta manera, a la hora de ahondar en el reconocimiento de las acciones de RSE por parte de los integrantes de Minera Triton, tanto Daniel Caneo, Horacio Gabriel y Carlos Baetti fueron los únicos que nombraron algunas de las actividades que ha llevado adelante la empresa.

En cuanto a las acciones de RSE comentadas por el **Gerente de Relaciones Comunitarias**, Horacio Gabriel, informó sobre los diferentes compromisos sociales que han cumplido como: inversiones locales, construcción de viviendas, radicación de personal y familias, incorporación de mano de obra local, visitas guiadas e información sobre el yacimiento a “Puertas Abiertas”.

Otras de las acciones que nombró fue el apoyo a proveedores locales y a diversas instituciones para realizar diferentes actividades culturales, deportivas y educativas. Además, el convenio con el municipio para financiar becas y la creación de la Fundación Agencia de Desarrollo.

Sumado a esto, Gabriel, también destacó las futuras acciones apostando al desarrollo sostenible y mencionó: la colaboración para crear y consolidar nuevas empresas familiares, con el fin de generar mayor empleo, como también que apuestan a la capacitación empresarial para lograr una mayor calidad de personal.

Paralelamente, destaca que a partir de la Agencia de Desarrollo, buscan que los habitantes de Gregores tengan la posibilidad de un progreso personal, familiar, y que para esto están trabajando con el desarrollo productivo, en un *plan de producción de alimentos*. Por último, señaló que a sus contratistas y proveedores los obliga a realizar compras en la localidad, para acrecentar y movilizar el comercio local.





En la entrevista realizada al Gerente de Medio Ambiente, Carlos Baetti, nombró las acciones de RSE que hicieron y que se van a realizar a corto plazo. De este modo, habló sobre el valle de Gregores, el cual tiene una potencialidad muy mentada en cuanto a la generación de productos agrícolas, pero que nunca fue capaz de desarrollarse por sí sola; pese a los grandes esfuerzos que se hicieron en la década del '70 y del '80.

Al respecto, Baetti, aclara: “Hay una potencialidad real y cierta que es la producción de carne, aunque hay limitantes serias; pero en este caso Triton, lo que hizo fue aportar 800 mil pesos para la construcción del matadero municipal”. Y a su vez, manifestó que están estimulando el desarrollo de la crianza de novillos con el fin de que no sólo sea consumido en el catering de la mina Manantial Espejo, sino en otros lugares, como en Cerro Vanguardia, Perito Moreno, en Mina Martha, entre otros campamentos.

Otra de las actividades que mencionó el Gerente de Medio Ambiente fue un taller destinado a docentes que se está realizando actualmente, aunque es una actividad financiada por la empresa, Carlos Baetti nos aclaró que ha sido declarado de interés general por parte del concejo de educación.

Por otra parte, el Gerente de medio ambiente, explica: “Apunta a los docentes locales para capacitarlos en temas ambientales y mineros; pero no con el objeto de que estén de acuerdo con nosotros, sino con el objeto de que hagan un análisis crítico porque generalmente se termina opinando sin conocimiento y sin fundamento”.

Por otro lado, cuando le preguntamos a Baetti cómo surgen las ideas de las actividades de RSE, contestó que cada tanto realizan reuniones donde discuten qué es lo que van a hacer, y además, expresó algo que ningún otro entrevistado había dicho, destacando que cuentan con monitoreos sociales que les indican las falencias que deben corregir, que generalmente tratan que un consultor trabaje en el diagnóstico y otro en las líneas de acción.

De esta manera, aclara: “Lo que hacemos es una evaluación cruzada, buscamos otro consultor que nos ayude a ver cómo podemos resolver este conflicto o cuáles conflictos vamos a tener”.

Asimismo, le consultamos al Gerente de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel, por unos talleres que él había nombrado en una de las primeras entrevistas, subrayando que la idea de estos talleres era encontrar actividades para el progreso del pueblo.

Cuando le preguntamos por los talleres a Horacio Gabriel, nos respondió que estos surgieron a partir de la agencia para que la sociedad planifique su desarrollo. Señalando:





“Para que la sociedad en conjunto sea la que defina hacia donde quiere ir a mediano y largo plazo”.

Mientras tanto, en la entrevista realizada a Carlos Baetti, él afirmó que los talleres para el debate del pueblo, mencionados por Horacio, todavía no se han realizado, y remarcó: “Creo que no podemos seguir perdiendo más tiempo, tenemos que hacer algo”.

En cuanto, al responsable del área de Relaciones Comunitarias, Daniel Caneo, reconoció que la actividad más importante fue la creación de la agencia de desarrollo. Al respecto considera: “Es lo que va a ir funcionando y generando actividades, con la idea de proyectarse cuando la empresa se retire de la localidad, buscando generar un mínimo impacto en la población”. Al mismo tiempo, Caneo, sigue insistiendo que esta actividad es fundamental para el desarrollo de Gobernador Gregores; porque va más allá de hacer un aporte de libros a una escuela primaria.

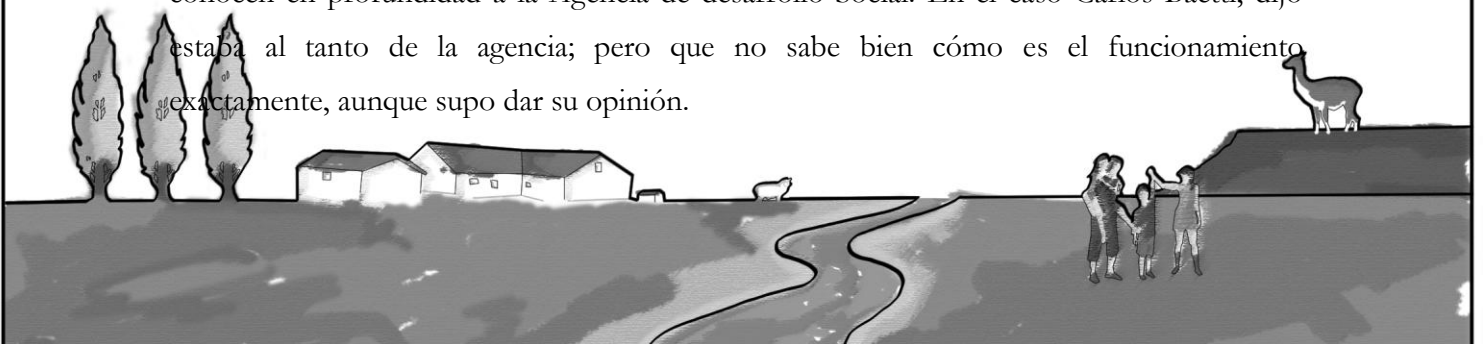
Analizando lo dicho, creemos que la agencia es un buen vehículo hacia *la proyección en la construcción de una localidad sustentable a futuro*; sin embargo, las encuestas demostraron que la gran mayoría de las personas desconocen esta acción social, lo cual, es un punto de partida para comenzar a trabajar en que todos los habitantes puedan conocer esta herramienta para su desarrollo personal y familiar.

Como comunicadoras sabemos que uno puede realizar muchas acciones pero si éstas no son comunicadas, nadie va a tener conocimiento de ellas y esto repercute automáticamente en la imagen de la empresa.

Siguiendo el relato de Daniel considera que la empresa está empezando a cumplir la Responsabilidad Social Empresaria en temas relacionados a la educación por ejemplo, brindando becas, y en todo lo que se pueda hacer a favor de la comunidad. Aclaró que son procesos largos y la empresa recién empezó a trabajar en marzo de 2009, y afirmó: “Recién ahora se pueden ver los resultados, como fue la creación de la agencia de desarrollo, donde se dan temas importantes de acá a futuro”.

Daniel, expresó: “Sería un sueño que de acá a 12, 15 o 18 años la empresa se retire de la localidad y quede una actividad económica diversa, hay mucha gente que se ha asentado acá y va a tener que cambiar a otro tipo de actividad”.

Fue así que los mismos que nos supieron afirmar sobre su conocimiento de la temática y de las acciones que ha realizado la empresa, casualmente fueron los mismos que conocen en profundidad a la Agencia de desarrollo Social. En el caso Carlos Baetti, dijo estaba al tanto de la agencia; pero que no sabe bien cómo es el funcionamiento exactamente, aunque supo dar su opinión.





En cuanto, al presidente de la Fundación Agencia de Desarrollo Social y Gerente de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel, afirmó: “Es un ente autónomo; se desprendió de la empresa, tiene personería jurídica, es como una fundación desde el punto de vista legal”. Y además dijo que es un ente que tiene funcionamiento propio y que está relacionado con la empresa porque ella es quien la financia, pero es independiente.

El presidente de la Fundación, sigue explicando que la agencia cuenta con fondos y que va a tener más fondos, pero no tiene donde aplicarlos. “Y es por eso que a través de los talleres queremos que la sociedad vaya definiendo su visión de futuro a mediano y largo plazo y se sepa bien hacia dónde dirigir esos fondos”.

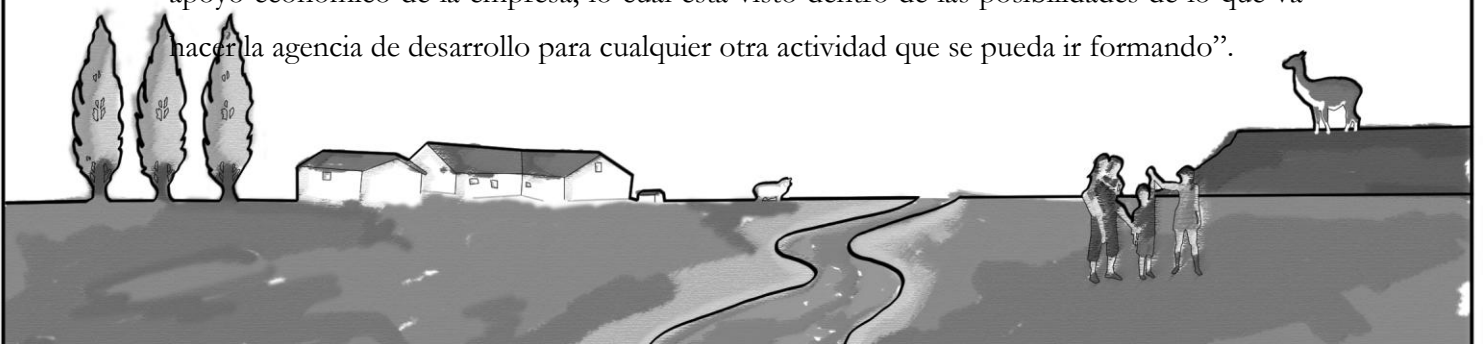
Por otro lado, Daniel Caneo, informó que la idea de la agencia fue tomada de la mina “Cerro Vanguardia” ubicada en Puerto San Julián “ya que están en una etapa avanzada de lo que Minera Triton quiere lograr”. Y dijo que buscan con esta ONG “Tener una relación con todos los productores de la localidad, para que puedan generar actividad comercial desde el pueblo”.

Por ello, se propuso crear un matadero, en donde se encuentran trabajando en conjunto con el municipio y el sector agropecuario. El objetivo de este matadero municipal es lograr comercializar la carne de la zona y que no venga desde el norte, sino que se produzca y se venda desde Gobernador Gregores. “Esto lo que le habilita a la localidad es tener un matadero para exportar” y además, le permite tener otros proyectos como puede ser el de abrir una envasadora al vacío de carne para congelar y exportar.

Por lo tanto, sostiene: “Me parece que poder cumplir con el desarrollo de la agencia, y acá están “sentadas” todas las expectativas de la empresa y si funciona, va a permitir al resto de la actividad productiva de la localidad generar actividad no sólo con la empresa, sino también en el pueblo”.

Asimismo, Daniel Caneo contó sobre un hombre del pueblo que presentó un proyecto sobre un lavadero de ropa, entonces se le hizo un préstamo en efectivo, donde pudo comprar las máquinas y el espacio físico, y aclarando, que se lo descuentan de su facturación al dinero brindado, y que todavía no estaba formada la agencia de desarrollo; lo cual fue una prueba piloto.

Por otra parte, agregó: “Ahora él no sólo trabaja para la minera sino para Coeur, para Peterson, para particulares, entonces pudo crear su propio emprendimiento con el apoyo económico de la empresa, lo cual está visto dentro de las posibilidades de lo que va a hacer la agencia de desarrollo para cualquier otra actividad que se pueda ir formando”.





Otras de las cuestiones que destaca de la agencia, el responsable del área de Relaciones Comunitarias de Triton, Caneo, es que cualquier empresa puede participar aportando fondos, para dar apoyo a la formación de proyectos para la comunidad. Y agregó: “Está abierta a toda persona que quería emprender una actividad comercial”.

Para terminar, el Gerente de Medio Ambiente, dio su opinión sobre la agencia: “La propuesta de la agencia está escrita desde el 2005, donde se presentó como la propuesta que iba a solucionar los problemas”. Sin embargo, Baetti, aseguró que la agencia de desarrollo social no tiene el desarrollo que realmente debería tener, a esta altura del partido, y agregó: “Desde mi punto de vista, creo que en función del peso que le dimos en la consulta pública a la agencia de desarrollo, a esta altura debería estar más desarrollada”.

Luego de las entrevistas a la empresa Triton, decidimos seguir investigando sobre la Agencia de Desarrollo Social. Por este motivo, nos dirigimos a la localidad de Puerto San Julián, a 300 km de Gobernador Gregores, para contactarnos con algún integrante de la empresa minera Cerro Vanguardia.

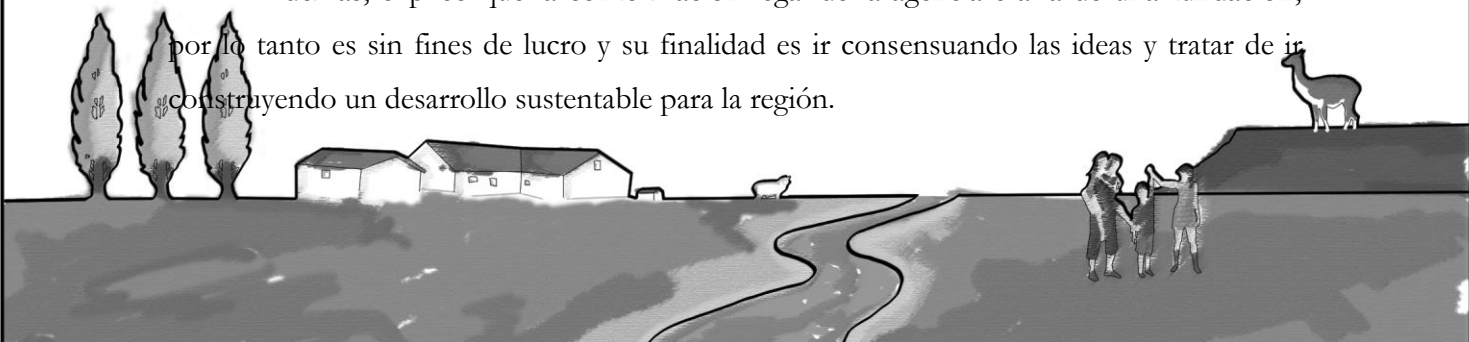
La razón de acercarnos hasta esta localidad y aquella empresa fue la recurrencia con que la gente nombraba esta empresa, además Daniel Caneo y Horacio Gabriel nos dijeron que el modelo de la agencia lo habían sacado de esta minera.

Por ello, nos contactamos con el Gerente de Relaciones Institucionales, Adolfo Santiago Valvano, quien nos informó, asesoró sobre la Fundación Agencia de Desarrollo Social de Puerto San Julián y nos habló de la empresa, la relación con la comunidad, los proyectos, entre otras cosas.

Al preguntarle, sobre la agencia de desarrollo de Minera Triton, Valvano, nos dijo: “Ellos han replicado la experiencia nuestra, y han copiado muchas cosas, pero tienen una ventaja con respecto a nosotros, porque nosotros somos los pioneros que vamos a la vanguardia, los errores los cometemos nosotros y ellos aprovechan y tratan de no cometerlos”.

De igual manera, nos informo que la Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián, surgió en el año 2004, como iniciativa de la compañía, en conjunto con la intendencia municipal, destacando que unas de las premisas fundamentales para este tipo de compañía, es el desarrollo sustentable de la región. “Por eso tiene un programa de RSE muy amplio, y mucho más grande y abarcativo”, señaló Adolfo Valvano.

Además, explicó que la conformación legal de la agencia era la de una fundación, por lo tanto es sin fines de lucro y su finalidad es ir consensuando las ideas y tratar de ir construyendo un desarrollo sustentable para la región.



Como también que: “La intención fue crear una institución que tratara de ver hacia futuro que es lo que se podía hacer sobre la región, desde el punto de vista de la corporación, unas de las premisas más importantes es que las comunidades donde operamos estén mejor”.

Cuando le preguntamos cómo estaba conformada la agencia dijo: “La conformación que se le dio es muy pluralista, porque la idea fue que estuvieran representadas todas las organizaciones de la comunidad, que verdaderamente sea un ente representativo y que entre todos se pudiera llegar hacia un futuro sustentable”

Asimismo, nos contó que son 8 miembros los que conforman la agencia, los cuales son de diferentes ámbitos: un representante de Cerro Vanguardia que es el tesorero, otro de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA), otro miembro de la Cámara de Comercio, de la Sociedad Rural, un representante del ejecutivo Municipal, y otro de la provincia, por último representando al Honorable Concejo Deliberante un miembro por la mayoría y otro por la minoría; de esta manera buscan que estén todos representados.

Con respecto a esto agregó: “Esos ocho miembros tienen el mismo poder, de decisión, de voz y de voto, no porque sean minorías valen menos sus votos que la mayoría y que la cámara de comercio”. Además, nos explicó que cada uno de los miembros tiene un suplente para que las reuniones puedan llevarse adelante sin la ausencia de algún representante.

El Gerente indicó que al conformarse la fundación, se llamó a los diferentes sectores; pero fundamentalmente a la cámara de comercio y a la sociedad rural, ya que estos son los principales actores dentro de la localidad; el primero con el fin de lograr un mayor movimiento comercial, y el segundo por tener gran importancia en la provincia pero que, al mismo tiempo, desde hace 15 años es el más afectado por la improductividad de las tierras y por este motivo se busca que desde la agencia se escuchen sus demandas y colaborar para solucionarlas.

A partir de la entrevista a Valvano logramos poder concluir con el conocimiento y funcionamiento de la agencia de desarrollo por parte de todos los referentes sociales citados. Fue así que notamos en el discurso de Valvano una gran claridad en la explicación de la agencia.

Paralelamente, no sólo vimos las diferencias; sino que pudimos notar lo que sucede cuando una empresa le da importancia a lo comunicacional, tiene definidos sus valores institucionales, sus objetivos, en fin una clara cultura organizacional<sup>148</sup>.



De este modo, si rastreamos las consideraciones por parte del Gerente de Relaciones Comunitarias de “Triton” y la comparamos con el representante de “Cerro Vanguardia” observamos una gran diferencia entre sus discursos.

En “Manantial Espejo” el discurso es inseguro, los empleados dicen cosas distintas unos de otros y no tienen una clara definición de su misión, visión y valores.





### Objetivo específico 3

**“Explorar en el imaginario colectivo de la localidad sus percepciones sobre el futuro de Gobernador Gregores investigando las necesidades de los habitantes del pueblo”**

*“Para responder al objetivo, se realizaron un total de 150 encuestas, en esta instancia fue necesario aplicar un análisis exhaustivo con el fin de no dejar fuera ningún tipo de información”.*

En primer lugar, hay que tener en cuenta que las encuestas, contaron con preguntas claras, que se enfocaron principalmente en la imagen que se tiene sobre la empresa Minera Triton y en las expectativas de futuro de los habitantes de Gobernador Gregores.

Fue así que durante la semana que estuvimos en Gregores el acercamiento que tuvimos con los encuestados fue muy positivo. Gran parte de las encuestas se realizaron en uno de los dos supermercados más importantes de la localidad llamado “El Changuito”, el cual resultó ser un lugar estratégico ya que el público que circulaba por este centro comercial correspondía a nuestro objeto de estudio. Hasta tuvimos la oportunidad de encontrarnos con assembleístas anti-mina.

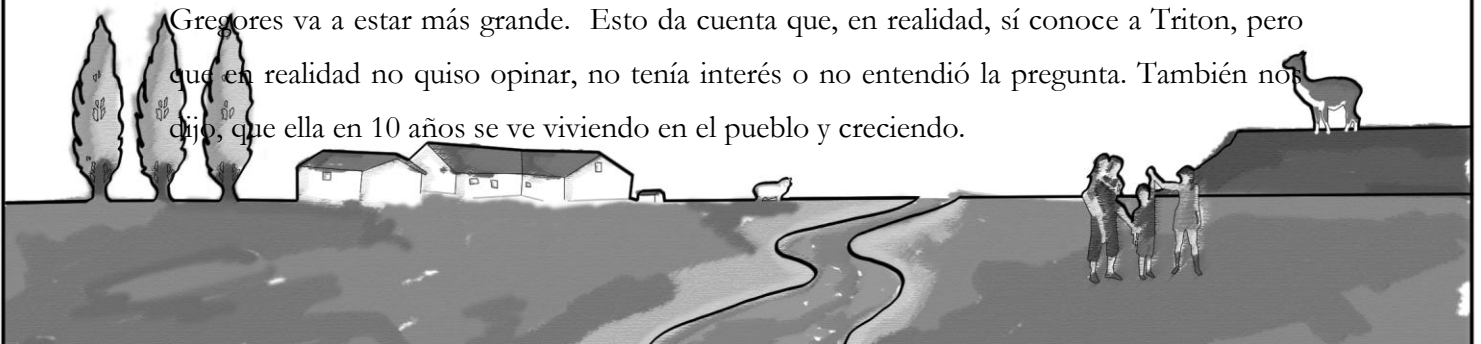
Asimismo, visitamos otros espacios que nos parecieron importantes como: la farmacia, una mueblería, la lencería, kioscos, el municipio, el banco, empleados de Camuzzi Gas, el ropero municipal y un resto-bar, entre otros comercios.

Realizamos en total ciento cincuenta (**150**) encuestas a hombres y mujeres entre los **18 a 30 años, 31 a 50 años y más de 50 años.**

Luego de haber relatado ciertas cuestiones que nos parecieron necesarias considerarlas, comenzaremos a contar cuáles fueron los datos obtenidos por el grupo de las **mujeres de 18 a 30 años:**

Las encuestadas fueron treinta y siete (**37**) en total. Dentro de este valor, se presentaron diversas opiniones en cada pregunta.

Observamos que hay tres (3) mujeres que **no conocen a Triton**, por lo tanto, no tienen una opinión sobre la empresa. Pero una de ellas, que es estudiante de la provincia de Santa Cruz, al preguntarle sobre *cómo veía al pueblo en 10 años*, dijo que si seguían las minas, Gregores va a estar más grande. Esto da cuenta que, en realidad, sí conoce a Triton, pero que en realidad no quiso opinar, no tenía interés o no entendió la pregunta. También no dijo, que ella en 10 años se ve viviendo en el pueblo y creciendo.



En cuanto, a las otras dos (2) mujeres, que una de ellas es estudiante y pertenece a Gregores, mientras que la otra persona es empleada privada y de *otra provincia*. Ambas, no saben cómo estará el pueblo en 10 años. E individualmente, la mujer que es de *otra provincia*, nos comentó que no quiere estar más en el pueblo, que sólo se va a quedar un año más. En cambio, la estudiante de Gregores nos dijo que se ve trabajando en la localidad.

Por otro lado, del total de las treinta y siete (37) mujeres, **ocho (8)** presentan una **opinión positiva**. Esto lo afirman diciendo que la empresa es buena porque da trabajo. Es importante aclarar que de esas ocho mujeres, **cinco (5)** no son del pueblo, sino de *otra provincia*, entre ellas, hay dos (2) empleadas privadas, dos (2) amas de casas y una (1) desocupada. Esto nos da a entender, que posiblemente, las empleadas privadas sean de la mina, y las amas de casa sean esposas de mineros.

A la hora de preguntarles sobre las actividades que la empresa realizó en beneficio al pueblo, de las ocho (8), cinco (5) mencionaron donaciones y cuándo se les preguntó cuáles, no supieron que decir. Tal fue el ejemplo, de una empleada privada, proveniente de Gregores, que nos dijo “un montón”; pero al decirle que especifique nos dijo: “donaciones”. Al parecer no estaba bien informada sobre qué actividades realiza la empresa. Esta misma mujer, se ve dentro de 10 años trabajando en la empresa.

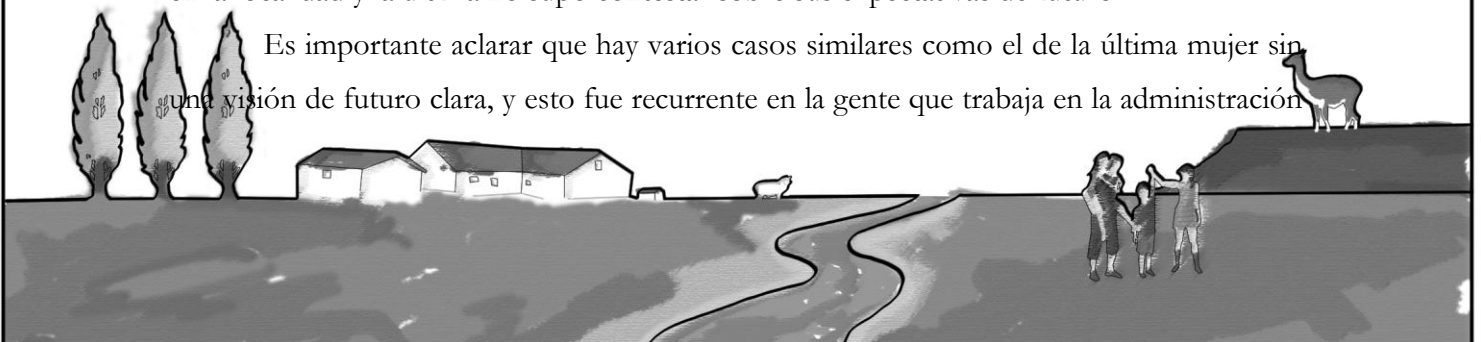
Por otra parte, las tres mujeres restantes siendo de Gobernador Gregores no supieron mencionar sobre alguna actividad o acción que la empresa haya realizado por el pueblo; a pesar de tener una buena opinión.

En relación a la visión de futuro sobre la localidad, de las ocho (8) mujeres, tres (3) hicieron comentarios tales como: “Ven al pueblo contaminado”; “Desolado cuando la mina se vaya” y otras de las mujeres dijo, que lo ve más grande; pero sin trabajo. Ésta última es de Gregores y empleada pública, las otras dos son de otras provincias. Es interesante destacar que estas tres (3) mujeres piensan de forma negativa sobre el futuro del pueblo en relación a la mina, ya que ven al pueblo contaminado, con desocupación cuando se vaya la empresa, de todas maneras, dijeron tener una opinión positiva de la empresa.

Las otras cinco (5) mujeres tienen una visión de futuro, buena, ven a la localidad más grande gracias a la mina.

Con respecto, a la visión de futuro personal, de las tres (3) mujeres que son del pueblo, una dijo que se veía trabajando en la mina, otra recibida y ejerciendo su profesión en la localidad y la última no supo contestar sobre sus expectativas de futuro.

Es importante aclarar que hay varios casos similares como el de la última mujer sin una visión de futuro clara, y esto fue recurrente en la gente que trabaja en la administración





pública, se observó un cierto estancamiento, ya que no mencionaron en ningún momento proyectos personales ni a corto ni a largo plazo.

Luego, de las cinco (5) mujeres que pertenecen a otra provincia, sólo una expresó “mejor, trabajando”, refiriéndose a que se quedaba en la localidad, otra dijo “no se” y tres piensan vivir en otro lugar, no se ven en el pueblo.

Dentro de este grupo de mujeres con opinión positiva sobre la minera y su optimismo por el crecimiento del pueblo, se puede ver que la mayoría de ellas pertenecen a otras provincias. Asimismo, su visión de futuro individual, no es permanecer en la localidad y son mujeres que tienen una estrecha relación con la empresa.

Por otro lado, nos encontramos que de las treinta y siete (37) mujeres encuestadas, **diez (10)** tienen una **opinión negativa**. En este sentido, las razones de su posición negativa frente a Minera Triton, fueron: por la contaminación, el uso irracional del agua, porque prometieron cosas y todavía no las cumplieron, como también, una señora argumentó que su marido trabaja en la empresa y “los horarios laborales no son buenos”.

Un dato a destacar es que de estas **diez (10)** mujeres con opinión negativa, **siete (7)** son de *Gobernador Gregores* y **tres (3)** de *otra provincia*.

En relación a las actividades en beneficio al pueblo, **seis (6)** no conocían acciones hacia la comunidad y **cuatro (4)** nombraron sólo donaciones. De las seis (6), cuatro (4) son de *Gregores* y las otras dos de *otra provincia*.

En relación a la visión de futuro del pueblo, de las diez (10) mujeres, sólo dos (2) ven más grande al pueblo por la actividad minera. Una de ellas, que es de *otra provincia*, estudiante, argumentó ver a *Gregores* como una ciudad. Mientras, que la otra, que es empleada pública, proveniente de *Gregores*, sólo dijo: “más grande porque está creciendo mucho”.

En cuanto, a los **ocho (8)** mujeres restantes, manifestaron que el pueblo en 10 años va a estar contaminado, desolado cuando se vaya la mina, despoblado y sin trabajo.

La visión de futuro individual de las tres (3) mujeres, que son de otra provincia, es vivir en otro lado, volverse a la localidad de donde nacieron. Por otro lado, de las siete (7) que son de *Gregores*, tres (3) de ellas, se ven viviendo y trabajando en el pueblo y una (1) de ellas se ve recibida de la carrera que está estudiando.

Otras tres (3) se ven en otro lugar, y dos (2) de ellas, siendo una empleada pública y la otra estudiante, argumentaron que la localidad se va encontrar contaminada. Sólo una mujer, que es de *Gregores* y empleada privada no sabe cómo será su vida en 10 años.



Se puede ver que la gente del pueblo no acepta a la minería, puede ser por un mal manejo comunicacional y administrativo de la empresa o sólo por intentar “resguardar su pueblo”, “su lugar”. En relación a esto, recordamos que una de las empleadas de la empresa, a quien entrevistamos, realizó un comentario sobre esto, ella es de otra provincia y vino a Gregores a trabajar en Triton con su marido; nos contó que cuando apenas llegó al pueblo, la gente no la trataba bien, sino con desprecio y desconfianza. Nos confesó que esa actitud, no la hacía sentir muy bien, pero por otro lado ve como positivo que la gente en el pueblo se cuide unos a otros.

Por otra parte, a lo largo de nuestra investigación nos encontramos con **ocho** (8) mujeres que **no tienen una opinión formada**. De las **ocho** (8), seis (6) no sabían si la minera ha realizado algún tipo de actividad a favor del pueblo; pero sólo dos (2) nombraron: los aparatos del gimnasio, ayuda para el viaje de egresados, la fiesta del día del niño y un asado para año nuevo.

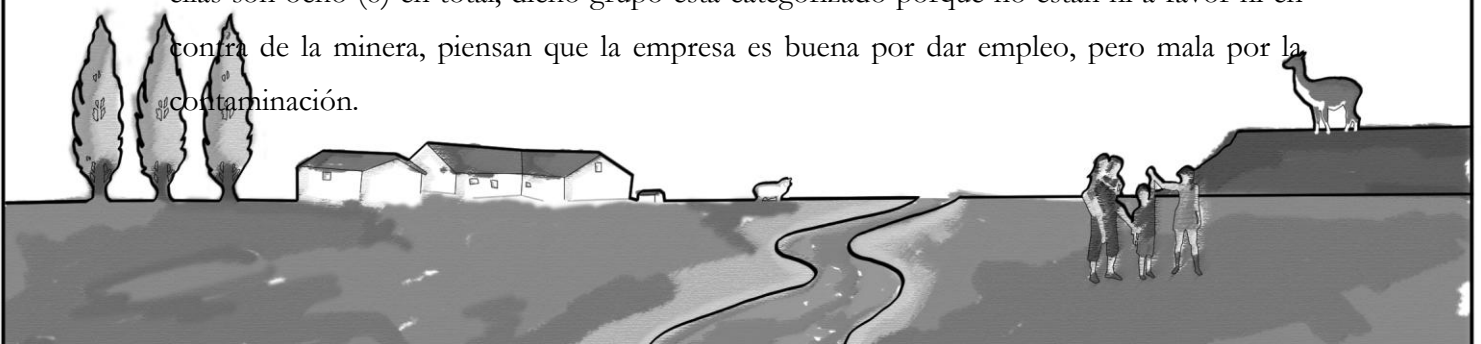
En relación a la visión de futuro, se observó que sólo una (1) mujer, que es de otra provincia y empleada privada, no tiene expectativas de vida, ni individuales, ni para el pueblo, en las dos (2) últimas preguntas respondió “no sé, ni idea”.

Por otra parte, cinco (5) mujeres, respondieron que ven al pueblo en 10 años más avanzado, más grande y con mayor cantidad de personas de afuera. De acuerdo a sus características personales se supo que tres (3) de ellas son de otra provincia y dos (2) de Gregores.

Con respecto, a la visión de futuro personal de las cinco (5) mujeres, una de ellas, que es de otra provincia dijo que se veía de regreso en su lugar natal, mientras que otra que es de Gregores, también dijo que no quería vivir en la localidad. Las tres (3) mujeres restantes, se ven en el pueblo, y sólo una agregó: “mejor, creciendo”.

Las otras dos (2), consideran que va a haber consecuencias una vez que se vaya la mina, y una señaló que en 10 años si se va la empresa, el pueblo se queda sin gente. Vale destacar que ésta mujer a pesar de ser perteneciente a otra provincia, afirmó que en 10 años se ve viviendo en el pueblo. La otra mujer que es empleada pública sostuvo que ve al pueblo con más trabajo, pero mientras se encuentre la mina. Y ella se ve viviendo en el pueblo y con su trabajo.

Por último, quedan las mujeres que tienen **opinión regular** sobre la Minera Triton, ellas son ocho (8) en total, dicho grupo está categorizado porque no están ni a favor ni en contra de la minera, piensan que la empresa es buena por dar empleo, pero mala por la contaminación.



De acuerdo a este grupo con opinión regular, de las ocho (8) mujeres, tres (3) de ellas no tienen conocimiento sobre actividades que haya realizado la empresa en el pueblo. Esas tres (3) mujeres, en 10 años ven al pueblo en desarrollo y una de ellas lo ve, “crecido y tal vez contaminado”. Dos (2) de las mujeres son de otra provincia, una empleada pública y la otra estudiante, ambas dentro de 10 años, se ven viviendo en el pueblo, y la estudiante, además recibida. La otra es de Gregores y docente quien dijo: “me veo viviendo en el pueblo y aportando a la comunidad”.

De las ocho (8) mujeres, cuatro (4) nombraron actividades que ha realizado la empresa en el pueblo como donaciones, becas y una de las encuestadas, que es estudiante, dijo que la empresa ha aportado trabajo y desarrollo, y en 10 años se ve recibida trabajando en la localidad y al pueblo lo ve “bien, en crecimiento”.

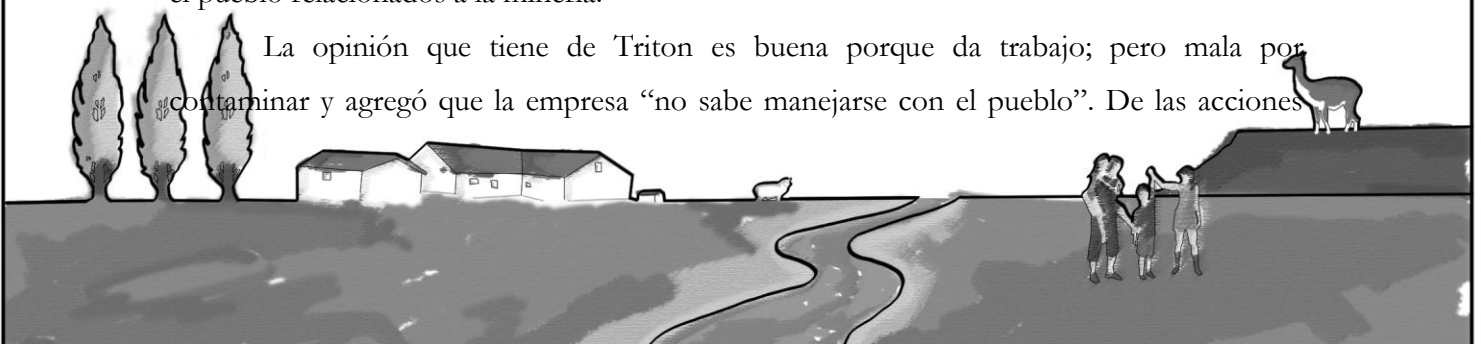
Otras de las mujeres, siendo una maestra que vino de otra provincia a vivir a Gregores, dijo que la empresa colabora en donaciones pero no beneficia al pueblo, y agregó que, dentro de 10 años ve al pueblo contaminado una vez que se vaya la minera. Al mismo tiempo, manifestó que se ve viviendo en el pueblo, trabajando y formando una familia. Además, esta joven del norte de la provincia comentó que ahora tiene un trabajo seguro, que hace pocos años vive en el pueblo pero que le gusta mucho y no quiere volver a su ciudad natal. Es importante remarcar que esta docente fue la única, que nombró el ideal de formar una familia.

Las otras dos (2) mujeres restantes, afirmaron que dentro de 10 años no se ven en el pueblo, ambas son de otra provincia y una de ellas, además acotó que prefiere irse a otro lugar “donde tenga las cosas más cerca”. En cuanto, al pueblo, una lo ve más grande, pero desolado, y la otra no sabe, no tiene visión de futuro hacia el pueblo o al parecer no le interesa.

Otras de las cuestiones que prevalecieron en estas mujeres con una opinión regular es que: de las ocho (8), cinco (5) son de otra provincia, dos (2) empleadas públicas, una (1) estudiante, una (1) ama de casa y una (1) empleada privada. Dos (2) son de Gregores y de la provincia de Santa Cruz, una es empleada pública y la otra estudiante.

Dentro de este grupo, se consideró relevante analizar por separado una encuesta realizada a la Directora y locutora de Radio Provincia de la localidad. Ella no sólo maneja mucha información; sino que está al tanto de muchas de los acontecimientos que pasan en el pueblo relacionados a la minería.

La opinión que tiene de Triton es buena porque da trabajo; pero mala por contaminar y agregó que la empresa “no sabe manejarse con el pueblo”. De las acciones





que ha realizado la empresa en el pueblo nombró los aparatos del gimnasio y la FM del automóvil club, (ella fue la única que nombró esta acción). Y afirmó, que lo que realmente falta es un articulador entre la empresa y la comunidad, como así también entre la gente nueva, que vive en el barrio de Triton, y los habitantes de Gregores.

De acuerdo a esta encuesta consideramos que, por ser la Directora de Radio Provincia debería estar más informada sobre el accionar que realiza la empresa en el pueblo; ya que según Daniel Caneo (pertenece al área de relaciones comunitarias de Triton) todo lo que realizan lo informan en los medios comunicacionales públicos.

Al respecto, podemos observar que no hay coherencia comunicacional entre ambos actores sociales. Esta situación también se vio reflejada en todos los demás grupos encuestados. En este sentido, podemos decir que cuando Daniel afirma que la empresa comunica lo que hace, los habitantes del pueblo y hasta la misma directora de la radio demostraron no estar informados sobre todas las acciones y gran parte son desconocidas.

Ahora bien, cuando se le preguntó cómo veía al pueblo dentro de 10 años nos dijo que espera que no se convierta en “Sierra Grande”<sup>149</sup>. La encuestada agregó que para ella lo que se debe hacer es generar acciones sustentables para el pueblo, ya que el nivel socioeconómico lo marca mucho la mina. Por ejemplo: “un alquiler que hace unos años te salía \$500, ahora te sale \$1500”. Y ella en 10 años se ve en el pueblo por la calidad de vida, la tranquilidad; pero por su profesión se iría a otro lugar.

Por otro lado, en el grupo conformado por las edades de **31 a 50 años**, se encuestaron a cuarenta (**40**) mujeres en total. Y los resultados arrojados fueron que **quince (15)** de ellas mantienen una **opinión positiva** sobre la mina, **once (11)** cuentan con una **opinión negativa**, **nueve (9)** mujeres **no tienen una opinión formada**, y **cinco (5)** manifestaron una **opinión regular**; ni a favor ni en contra de la mina.

Con respecto, al grupo de categoría con **opinión positiva**, podemos decir que la mayoría de las mujeres respondían que están de acuerdo con la minera porque ha brindado trabajo, y una sola mujer, expresó que gracias a la mina pudo adquirir un emprendimiento propio.

Sumado a esto, se supo que siete (**7**) son empleadas públicas, donde gran parte son de otras provincias; y dos (**2**) de Gobernador Gregores. Seis (**6**) empleadas privadas, donde

<sup>149</sup> Sierra Grande es un pueblo de Río Negro en el límite con Chubut que creció de forma acelerada entre 1973 y 1989 gracias a la enorme mina de hierro que albergaba debajo de la tierra. La estatal Hipasam (Hierro Patagónico Sociedad Anónima) daba trabajo a miles de personas y centralizaba la economía del pueblo y alrededores. La clausura del complejo minero a principios de los 90' por un decreto del entonces presidente Carlos Menem fue prácticamente un acta de defunción para Sierra Grande, cuya población estable disminuyó de manera impresionante en poco tiempo (20 mil a 5 mil habitantes en 5 años). Después de años durísimos, el pueblo pudo resurgir y desde el 2006 se reanunció la explotación de la mina gracias a la inversión de una compañía china. Sin embargo, la *época dorada* del pueblo y su economía es un recuerdo que sus habitantes guardan con nostalgia.



cinco (5) son de la Provincia de Santa Cruz y una (1) de otra provincia. Y las dos (2) mujeres son ama de casa, una es de Gobernador Gregores y la otra de la Provincia de Santa Cruz.

Paralelamente, dentro de esta categoría social, se pudo observar que todas las mujeres conservan una mirada optimista sobre el pueblo y de ellas mismas, ya que han manifestado que lo ven con mucho crecimiento de población, con mucho progreso gracias a la minera, con mayor desarrollo, esperan que llegue mucha más gente, que mejore el pueblo, que cuando se termine la ruta 40 y se convierta en nacional el pueblo tendrá crecimiento ya que va a provocar el aumento del turismo; como también, algunas mujeres sostuvieron que el pueblo ha crecido mucho desde que llegaron las minas y que mientras estén las empresas todos va a ser crecimiento.

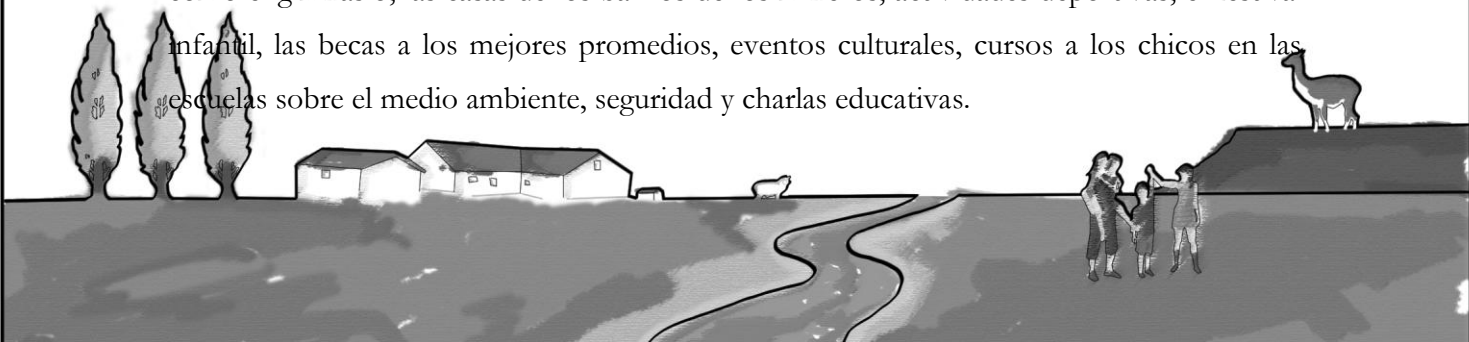
Vale aclarar, que las mujeres que se expresaron con más expectativas de progreso fueron de otras provincias, de otro país, y de la Provincia de Santa Cruz; ya que cuando se les consultó a las dos (2) mujeres que son de Gregores, sólo respondieron desear estar estables, cómodas, seguir estando en el mismo trabajo, y que lo ven bien al pueblo. Al mismo tiempo, es válido decir que de las quince (15), sólo una mujer, que es de otro país, afirmó que a futuro desea poder tener su casa propia.

Además, otras de las imágenes de futuro que predominaron a nivel individual fue que las mujeres de otros lugares quieren estar mucho mejor, vivir en el pueblo, tienen una muy buena expectativa de vida. Esto lo vimos por ejemplo, de una comerciante que vino a probar suerte en el pueblo y que es de una localidad de la provincia de Santa Cruz.

Por otra parte, sólo dos (2) mujeres, de las quince (15) con opinión positiva, afirmaron que en unos años se van a ir a vivir a otro lugar. Ambas son de otra provincia, una de ellas, es la que se nombró anteriormente, quien nos contó que gracias a la minera pudo lograr un emprendimiento propio, de transporte para Minera Triton exclusivamente.

Otras de las apreciaciones que se pudo obtener en una de las mujeres encuestadas es que si bien ella dijo estar de acuerdo con la minera, cuando respondió cómo veía al pueblo dentro de 10 años, sostuvo que: “todo contaminado y con muchos problemas ecológicos” y agregó: “Como San Julián, con Cerro Vanguardia”, ella es proveniente de allí.

Asimismo, en este grupo de quince (15) mujeres, diez (10) afirmaron su conocimiento de las actividades que ha realizado la empresa. Nombrando actividades tales como el gimnasio, las casas de los barrios de los mineros, actividades deportivas, el festival infantil, las becas a los mejores promedios, eventos culturales, cursos a los chicos en las escuelas sobre el medio ambiente, seguridad y charlas educativas.



Por otra parte, de las cinco (5) restantes, sólo tres (3) de ellas desconocen qué tipo de acciones ha realizado la empresa para ayudar al pueblo. Y sólo dos (2) mujeres mencionaron que la empresa ha realizado donaciones, y cuándo se le preguntó cuáles conocían, no supieron responder.

Luego de conocer la visión positiva sobre la minera Triton, a continuación detallaremos porque hay mujeres que están en contra de la empresa.

El resultado fue que **once** (11) mujeres tienen una **opinión negativa**, expresando un descontento con la minera, de las once (11), cinco (5) son empleadas públicas, cuatro (4) son empleadas privadas, una (1) ama de casa y otra comerciante, ambas nativas de Gobernador Gregores.

Con respecto a las cinco (5) empleadas públicas, tres (3) de ellas son nativas de Gobernador Gregores, una sola de la Provincia de Santa Cruz y la otra de Chile. Todas coincidieron en las respuestas, subrayando el tema de la contaminación hasta la destrucción del pueblo.

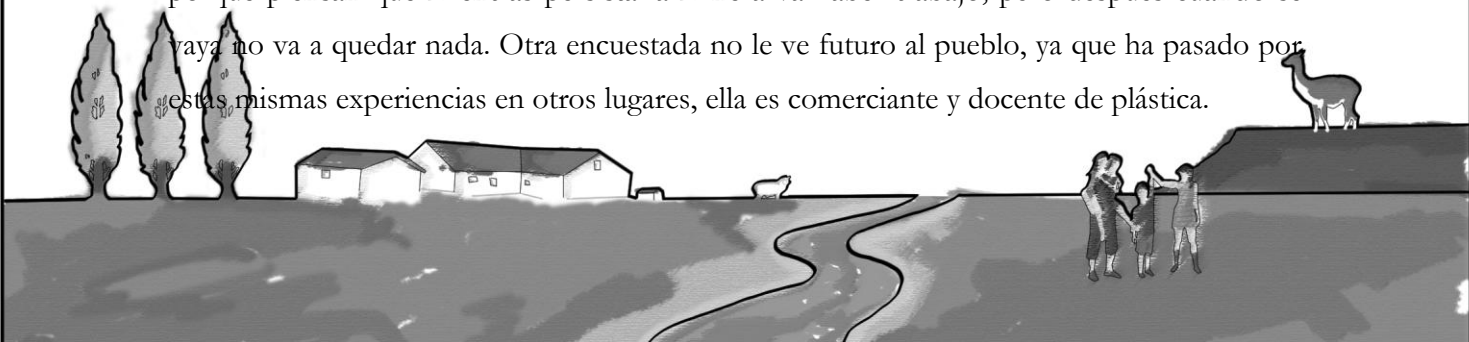
Asimismo, cuando se les preguntó si han escuchado o conocen algún tipo de actividad que haya realizado la mina a favor del pueblo, de las cinco (5), sólo una mujer respondió que conocía el gimnasio.

Estas mujeres ven al pueblo contaminado, con muchos problemas de salud, dicen que ya hay casos de cáncer, alergias respiratorias, esto nos contó una empleada del hospital. Después otra mujer dijo que al pueblo lo ve creciendo como ahora y después, una vez que se vaya la minera, quedan todos sin trabajos. También, mencionaron que la gente que viene de otras provincias o de otros lugares, se termina yendo. Es así, que de las cinco (5), dos (2) nos dijeron que se van a vivir a otro lugar en unos años y las demás, expresaron que sus deseos son seguir trabajando donde están.

En cuanto a las cuatro (4) empleadas privadas con opinión negativa, una es de Gobernador Gregores, y al igual que el resto, piensan que la minera contamina, y sólo una de las empleadas privadas agregó: “no le da ganancia al pueblo”.

Estas mujeres, también contestaron que desconocen actividades que haya realizado la empresa a favor del pueblo y sólo una conoce la creación del gimnasio.

Por último, se observó, que estas cuatro (4) mujeres que ven al pueblo contaminado, tienen una visión de futuro negativa, ya que ven al pueblo peor que ahora, porque piensan que mientras persista la minera va haber trabajo; pero después cuando se vaya no va a quedar nada. Otra encuestada no le ve futuro al pueblo, ya que ha pasado por estas mismas experiencias en otros lugares, ella es comerciante y docente de plástica.



En cuanto, a sus deseos individuales no mencionaron ninguno, las mujeres que son de otras localidades sólo dijeron que se van a ir a vivir a otro lugar. Y dos que son del pueblo afirmaron que ellas vivirán en Gregores siempre.

Sumado a estos grupos tanto con posición negativa como positiva, tampoco faltaron las mujeres que no supieron responder o directamente no querían decir nada por miedo.

De este modo, **nueve (9)** mujeres **no tienen una opinión formada**, de las nueve (9), cinco (5) son empleadas públicas, tres (3) empleadas privadas y una (1) es ama de casa.

Empezando con las empleadas públicas, de las cinco (5): sólo una mujer es de Gobernador Gregores, y el resto son de otra provincia. Todas contestaron que no tienen opinión, menos una que dijo: “No tengo una opinión propia; pero he escuchado versiones buenas y malas”, y otra manifestó, que no quería opinar.

De las cinco (5); tres (3) desconocen las acciones que ha realizado la minera. Por otro lado, las dos (2) mujeres que si afirmaron conocer algunas de las acciones; una de ellas dijo que la empresa había donado computadoras a los alumnos, y la otra mencionó, becas a los estudiantes para que se vayan a estudiar a otro lugar.

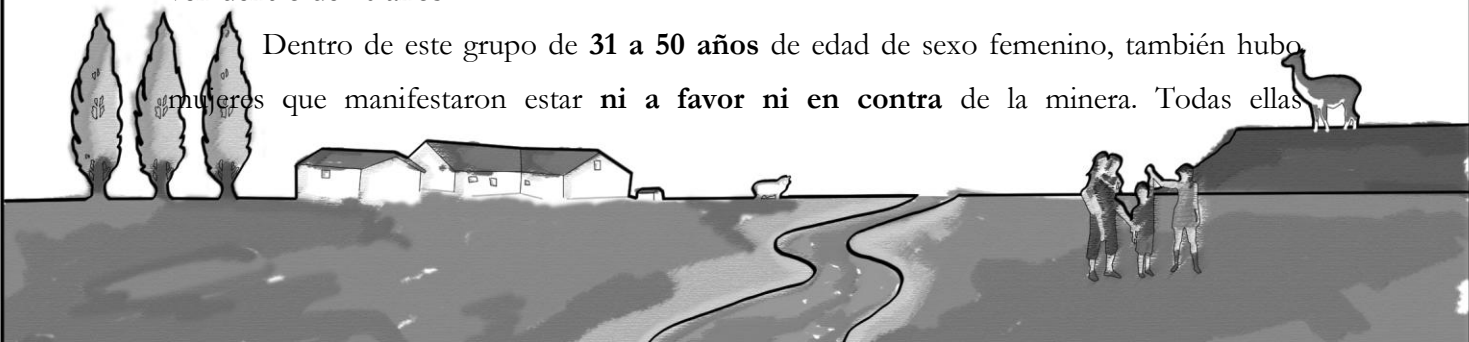
Con respecto, a la mujer que es ama de casa, proveniente de la provincia de Santa Cruz, dijo desconocer las acciones.

Con respecto a las tres (3) empleadas privadas, dos (2) son provenientes de Gregores y la otra pertenece a la provincia de Santa Cruz, y las tres no dieron opinión de la minera, una (1) de ellas porque no le interesa y las otras dos (2) porque no cuentan con una opinión formada. Y ninguna mencionó conocer actividades que haya realizado la minera, sólo una dijo donaciones pero no supo decir cuál o al menos a que destinatario.

En cuanto a la visión de futuro de las nueve (9), cinco (5) manifestaron sus deseos de que mejore el pueblo, que pueda desarrollarse mucho más, con mayor población, y piensan que mientras estén las mineras va a seguir creciendo. El resto, es decir, las otras cuatro (4), ven mal al pueblo, contaminado, como un pueblo fantasma, asimismo, dijeron que si la minera no cumple como corresponde, el pueblo será un desierto.

En relación, a las expectativas de vida, una mujer que es empleada municipal dijo que se va a quedar a vivir en Gobernador Gregores, una señora de otra provincia dijo verse bien y tranquila, otra espera ser jubilada, luego hay dos (2) mujeres que no saben cómo se ven dentro de 10 años.

Dentro de este grupo de **31 a 50 años** de edad de sexo femenino, también hubo mujeres que manifestaron estar **ni a favor ni en contra** de la minera. Todas ellas



provenientes de otros lugares y ninguna de Gobernador Gregores. Son **cinco** (5) en total, dos (2) de ellas son empleados públicas, otras dos (2) empleadas privadas y una (1) ama de casa.

Todas coincidieron en que la empresa es buena porque ha dado trabajo; pero mala porque contamina. Al mismo tiempo, con respecto a cómo ven ellas al pueblo dentro de 10 años, de las cinco (5), dos (2) lo ven desolado y contaminado. Y sobre sus expectativas de vida, una dijo “sobreviviendo” y que se va a ir a vivir a otro lugar y la otra sólo espera obtener la jubilación.

Mientras que las otras tres (3) mujeres tienen una visión de futuro optimista ya que consideraron que lo ven al pueblo progresando, con más población y más urbanizado. Y todas ellas se ven creciendo, viviendo en el pueblo, y sólo una mencionó que se va del pueblo en unos años.

Por último, dentro del grupo de mujeres quedan las que tienen **más de 50 años**. En total son **diez** (10) encuestadas, donde **cuatro** (4) tienen una **opinión positiva** de la minera, dos (2) **opinión negativa** y tres (3) **No Sabe, No Contesta**. También, hay una (1) persona que tiene una **opinión regular**.

El primer grupo de cuatro (4) mujeres con **opinión positiva** consideran que la empresa es buena porque da trabajo. Una (1) de ellas es una mujer jubilada, proveniente de la provincia de Santa Cruz, y el resto son tres (3) empleadas públicas, donde sólo una (1) pertenece a la provincia de Santa Cruz y dos (2) son de otro país. Otros de los datos obtenidos es que de las cuatro (4), dos dijeron desconocer las acciones que la empresa realiza hacia la comunidad y las otras nombraron becas y una (1) nombró además la donación de una máquina de coser al ropero municipal.

Por otra parte, además de reflejar su optimismo por la empresa en Gregores, también lo ven al pueblo en pleno crecimiento, más grande, y dijeron que todo es gracias a la minera. Y si hablamos de su visión de futuro, ellas se ven bien, trabajando y viviendo en el pueblo.

**Dos** (2) mujeres tienen una **opinión negativa**, son provenientes del pueblo, y piensan que es mala por la contaminación. Asimismo, ambas dijeron desconocer si la empresa ha realizado actividades a favor de la comunidad.

La visión de futuro del pueblo, es que lo ven contaminado, vacío, y además una de ellas lo ve ahora en progreso; pero una vez que se vaya la minera mal. Por otra parte, las dos son jubiladas, una se ve bien a futuro y la otra no sabe.





Con respecto a las **tres** (3) mujeres que **no tienen una opinión formada** sobre la empresa; de las tres (3), dos (2) son jubiladas, una (1) proveniente de Gobernador Gregores y la otra de otra provincia, ambas dicen no tener una opinión constituida, sólo que han escuchado a través de los medios hablar sobre la contaminación. Por otra parte, de las acciones que ha realizado Triton en beneficio al pueblo sólo una (1) respondió sobre el gimnasio. Paralelamente, consideran que el pueblo va seguir en crecimiento, y ellas van a seguir viviendo en Gregores.

La otra mujer que no tiene una opinión formada es empleada pública y nacida en el pueblo, ella sólo conoce algunas donaciones que ha realizado la empresa a las escuelas, pero no mencionó cuáles y su visión de futuro es optimista.

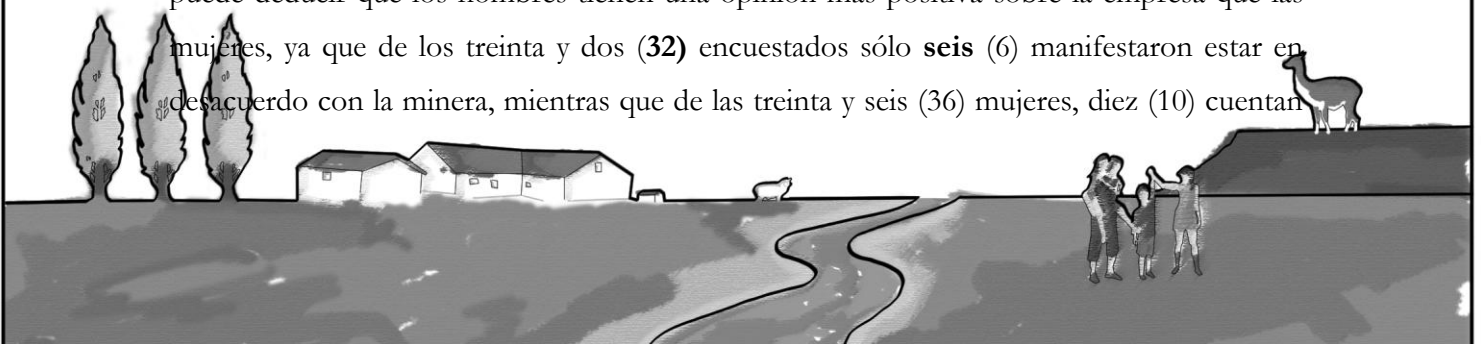
Terminando con esta categoría encontramos que **una** (1) mujer tiene una **opinión regular** ya que no está ni a favor, ni en contra de la empresa, ella, al igual que el resto de las encuestadas dentro de esta categoría opina que la empresa es buena porque es una fuente de trabajo y mala por la contaminación. Además, mencionó el aporte de las becas en las escuelas y dentro de 10 años ve al pueblo en crecimiento y personalmente se ve mucho mejor.

Asimismo, se observó que las mujeres con opinión positiva piensan que la empresa es buena por brindar trabajo y las que opinaron de forma negativa es por la contaminación, pero sin saber cómo contamina y verdaderamente que tipo de consecuencias acarrea, sino que se basan en lo que han escuchado en los medios de comunicación.

Además, a la hora de hablar de las acciones que la empresa realizó en el pueblo, pudimos ver que las que tenían una opinión positiva, mencionaron las becas, el gimnasio, donaciones, y como dato novedoso en comparación al resto de las acciones nombradas fue la donación de una máquina de coser; pero a pesar de ser novedoso debemos decir que, si bien ayuda al pueblo, no es algo sustentable para el futuro de Gregores.

De acuerdo a la visión femenina analizada, es menester exponer ahora la mirada sobre la minera, que tuvieron los **hombres** en las edades de **18 a 30 años, 31 a 50 años, y más de 50 años.**

Comenzaremos por las encuestas realizadas al grupo de hombres de **18 a 30 años.** Donde se irá cotejando con las encuestas femeninas para un análisis más profundo. El total de hombres encuestados dentro de esta categoría fue de **treinta y dos** (32). En principio se puede deducir que los hombres tienen una opinión más positiva sobre la empresa que las mujeres, ya que de los treinta y dos (32) encuestados sólo **seis** (6) manifestaron estar en desacuerdo con la minera, mientras que de las treinta y seis (36) mujeres, diez (10) cuentan





con una opinión negativa. Pero luego de ver las respuestas se podrá tener una conclusión más certera.

El análisis que se logró fue que, al igual que las mujeres, **tres (3) hombres** no conocen a la empresa minera Triton, todos son empleados privados; uno de otra provincia, otro de la provincia de Santa Cruz y el tercero de otro país.

El hombre que es de otro país, se puede ver que está en la localidad sólo por una cuestión laboral, ya que al preguntarle cómo ve al pueblo en 10 años, nos dijo “no sé” y él, dentro de 10 años, se ve en otro lugar.

En cambio, el hombre que es de otra provincia dijo que el pueblo dentro de 10 años tiene mucho futuro y él se ve trabajando. Asimismo el hombre que es de la provincia de Santa Cruz ve al pueblo en 10 años evolucionado y él se ve en otro lugar.

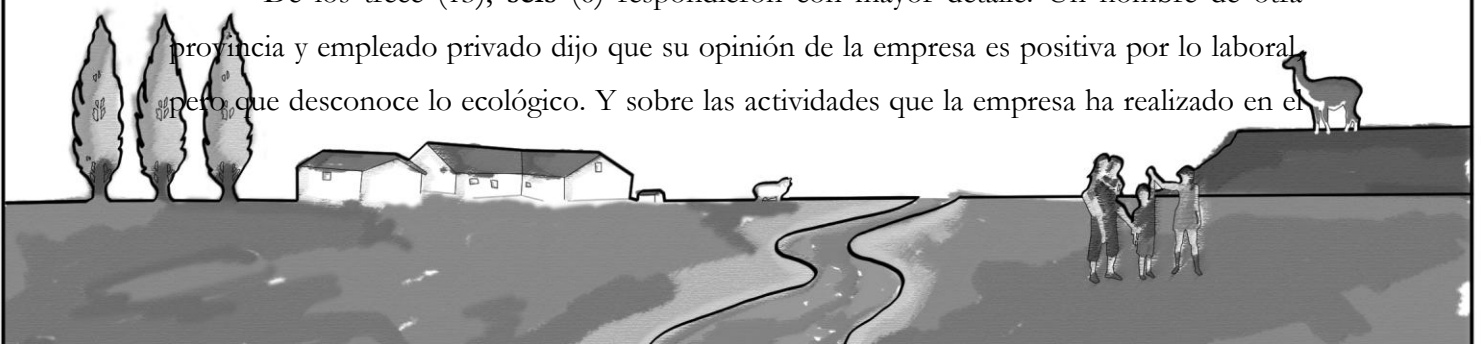
Consideramos que estos dos últimos hombres cuentan con una visión optimista sobre el futuro del pueblo por la influencia de la minería en la localidad, sino no tiene sentido pensar en un pueblo con mucho futuro o evolucionado si no existe “algo” que los incentive a pensar así. Ya que hace unos años atrás, según nuestro conocimiento e investigación sobre el pueblo, la gente no tenía este pensamiento sobre Gregores, ya que eran dos mil quinientos (2500) habitantes y la vida era rutinaria y no había cambios, ni en el pueblo, ni en la gente y sus pensamientos. Es por eso que pensamos que la mentalidad de estos hombres es influenciada por los cambios que ven en la localidad por la minería, si bien, dicen no conocer la minera Triton, notan esos cambios que claramente se están produciendo en el pueblo.

En este sentido, decimos que del grupo de treinta y dos (32) hombres, **trece (13)** tienen una **opinión positiva** de la empresa, son cinco (5) personas más que las mujeres y esto teniendo en cuenta que las mujeres encuestadas fueron mayor cantidad.

De los trece (13) hombres, siete (7) sólo dijeron que su opinión sobre la empresa es “buena”. De esos siete, cuatro (4) no saben sobre actividades que la empresa haya realizado en el pueblo. De los tres (3) restantes, dos nombraron los aparatos del gimnasio municipal y uno las becas.

Uno de los hombres, es empleado privado y de otro país, dijo que el pueblo en 10 años va a estar igual y agregó “el pueblo no crece más”, con relación a su visión de futuro piensa que va a estar mejor pero no viviendo en el pueblo.

De los trece (13), **seis (6)** respondieron con mayor detalle: Un hombre de otra provincia y empleado privado dijo que su opinión de la empresa es positiva por lo laboral, pero que desconoce lo ecológico. Y sobre las actividades que la empresa ha realizado en el



pueblo, nombró donaciones, pero comentó que no es mucho comparado con lo que explotan. En relación a su visión de futuro dijo que cuando se termine la ruta (pavimentación), el pueblo va a crecer mucho más. Y él dijo que en el pueblo sólo está por lo laboral, por lo tanto no se ve en el pueblo dentro de 10 años.

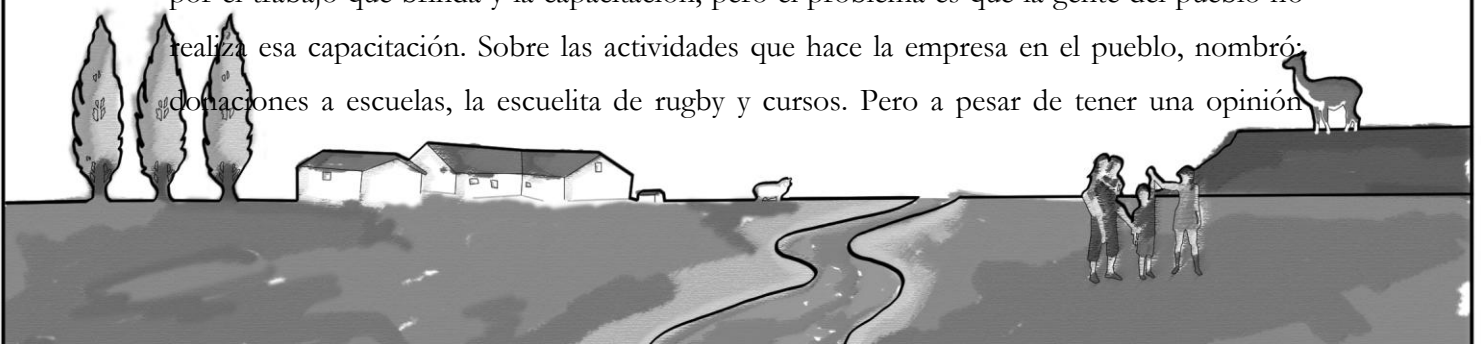
Otro señor perteneciente a otra provincia, tiene una opinión “buena, muy buena” y aclaró que trabajaba en la empresa. Pero no conoce alguna actividad que haya realizado la minera en el pueblo. En relación a cómo ve a la localidad y cómo se ve él en 10 años, ambas respuestas fueron: “en crecimiento”.

Otro hombre, desocupado y también de otra provincia, dijo que su opinión sobre Triton es: “buena, si dan trabajo”, de las actividades que la empresa ha realizado en el pueblo nombró, los aparatos del gimnasio y “varias cosas”, pero en realidad no especificó ninguna. Individualmente, no tiene visión de futuro y al pueblo en 10 años lo ve más grande.

Este señor, al igual que los tres anteriores, es de otra provincia y empleado privado y su opinión de la empresa fue: “comprometidos con la comunidad y el personal”. Claramente este hombre trabaja en la empresa, tiene un “discurso armado” y de las actividades que realizó la empresa nombró una fiesta del día del niño. Aquí hay una contradicción, ya que dice que la empresa está comprometida con la comunidad y el personal, y de las acciones que realizó la empresa sólo nombró una fiesta. No es algo que se co-relacione con su discurso, no es coherente. En 10 años ve al pueblo progresando y además comentó que hay futuro para la gente que llega de afuera, si es que sigue la mina. Y él en 10 años se ve en el pueblo.

Este hombre es de Gobernador Gregores, y tiene una opinión positiva sobre Triton, porque dijo que socialmente hacen cosas para el pueblo. Además dijo conocer los aparatos del gimnasio y las becas como acciones que realiza la mina en el pueblo. Dentro de 10 años ve a la localidad más grande y con posible desocupación y él en una década se ve trabajando en algo público (servicios públicos, municipalidad), esto demuestra la poca expectativa de vida y proyectos personales que tiene gran parte de la gente del pueblo, esperan trabajar en el sector público, que es lo que te da mayor seguridad y según el dicho popular de los gregorenses “no se hace mucho”.

Un estudiante, que es de la provincia de Santa Cruz, dijo que su opinión es buena por el trabajo que brinda y la capacitación, pero el problema es que la gente del pueblo no realiza esa capacitación. Sobre las actividades que hace la empresa en el pueblo, nombró: donaciones a escuelas, la escolita de rugby y cursos. Pero a pesar de tener una opinión





positiva, dijo que él en 10 años no se ve viviendo en Gregores y que no sabe cómo puede llegar a estar la localidad en ese tiempo.

Los otros **siete** (7) hombres del grupo de **18 a 30** años con opinión positiva, sólo dijeron tener una opinión de Triton: “buena”. De este grupo de hombres, cinco (5) de ellos ven al pueblo más grande y desarrollado. Y uno ve a la localidad desolada y el otro señor, que ya fue nombrado anteriormente dijo que el pueblo no crece más.

Estos siete (7) hombres, tienen una visión de futuro individual variada. Dos (2) se ven en el pueblo, uno estudiando y cuatro (4) se ven en otro lugar y mejor.

Ahora bien, de los trece (13) hombres, uno es de otro país y empleado privado; seis son de otra provincia, cuatro empleados privados, un estudiante y un desocupado; seis (6) son de Gregores y de la provincia de Santa Cruz, tres son estudiantes y tres empleados privados.

A lo que respecta, al grupo de hombres con **opinión negativa**, en total son seis (6) hombres, cuando las mujeres con opinión negativa fueron diez (10). A simple vista se puede notar que los grupos de edades de **18 a 30 años**, de sexos opuestos mantienen opiniones diferentes con respecto a la mina. Esta diferencia puede ser porque las mujeres poseen mayor crítica o porque a los hombres les interesa menos, le prestan menos atención o también puede ser que el gran porcentaje de estos encuestados sean empleados de la mina. En la minería, los empleados, mayoritariamente son hombres, eso también puede incidir en la opinión de ambos sexos.

Ahora bien, de los **seis** (6) hombres, **cuatro** (4) son de Gregores, en esto también coincide con las mujeres, son mayoría de población gregorense los que tienen una opinión negativa pero la diferencia es claramente numérica (las mujeres son más). En general la opinión sobre la mina es mala por la contaminación y uno dijo que era explotador.

De estos cuatro (4) hombres, al preguntarle por el accionar de la empresa en Gregores, nombraron: uno el festival, otro dijo “mentiras” y los otros dos dijeron que la empresa no hacía nada por el pueblo. Ellos son empleados público (tres de ellos) y uno es empleado privado.

La visión de futuro individual y sobre el pueblo de los cuatro (4) gregorenses fue: Dos (2) de ellos dijeron que el pueblo va a estar destruido si sigue la mina. Uno de ellos que es empleado público, dijo que en 10 años se ve “igual, tranquilo”, muy poca expectativas y proyectos de vida a futuro. Y el otro es empleado privado y su visión individual fue “destruido como el pueblo” básico y triste pensamiento sobre su futuro.



De los dos (2) restantes, uno dijo que espera ver bien al pueblo dentro de 10 años y él se ve en el pueblo y bien. Al igual que los demás, su visión de futuro, es muy básica. El otro ve al pueblo más grande dentro de 10 años, con más gente. Y él se ve viviendo en otro lugar.

La opinión de los otros dos (2), que no son del pueblo fue: uno de ellos dijo que tiene una opinión negativa de la empresa pero no hizo nada por impedirlo, él es de otra provincia y estudiante. En relación a las actividades hacia el pueblo nombró sólo donaciones. Al pueblo, en 10 años lo ve desértico y él se ve recibido y trabajando en el pueblo o en otro lugar (es el hijo del dueño del supermercado del pueblo pero estudia en la provincia de Buenos Aires). El segundo de otro país y empleado privado, dijo que su opinión sobre la mina es “mala” y no sabe sobre actividades que ha realizado la empresa en el pueblo. A Gregores dentro de 10 años lo ve “en crecimiento” y él se ve en su país natal (Bolivia) porque dijo que estaba algunos años trabajando en el pueblo y después regresa a su país.

Entonces, cuatro (4) son de Gregores, tres (3) empleados públicos y uno (1) empleado privado. Uno (1) es de otra provincia y estudiante. Y uno (1) es de otro país y empleado privado.

Otros de las categorías construidas es la de los hombres que tienen **opinión regular**, son cuatro (4) en total. Donde sostienen que la empresa es buena porque da trabajo y mala por la contaminación, lo cual coincide con los demás grupos encuestados. De los cuatro (4), dos (2) son de Gregores y de la provincia de Santa Cruz, uno estudiante y otro empleado privado, y los otros dos (2) hombres son de otra provincia y empleados privados.

Con respecto a este grupo, unas de las observaciones que se realizó fue que de los dos (2) que son de otra provincia uno sólo mencionó las actividades que la empresa ha realizado en el pueblo, la cual fue la donación de los aparatos de gimnasio. Y el otro dijo desconocer las acciones porque hace poco que está en la localidad.

Por otro lado, en cuanto a sus expectativas de vida dentro de 10 años: uno de los hombres, ve al pueblo bien ahora pero después mal, pero él en 10 años se ve en Buenos Aires (de dónde es nativo).

El otro hombre ve al pueblo “creciendo gracias a las empresas porque trajeron gente de otro lado” para él el pueblo se ve bien y tiene futuro. En una década, se ve en otro lado porque el pueblo está alejado de todo.



Los dos (2) restantes, uno de Gregores y estudiante nombró de las actividades que ha realizado la empresa “mucho trabajo y computadoras”. Su visión de futuro sobre el pueblo es: “creciendo la población” y él se ve trabajando en el pueblo, recibirse y volver a la localidad.

El otro hombre es de la provincia de Santa Cruz y es empleado privado, y sobre las actividades que ha realizado la empresa en el pueblo dijo “sólo un video”. En 10 años, al pueblo lo ve progresando y él se ve “bien, creciendo”.

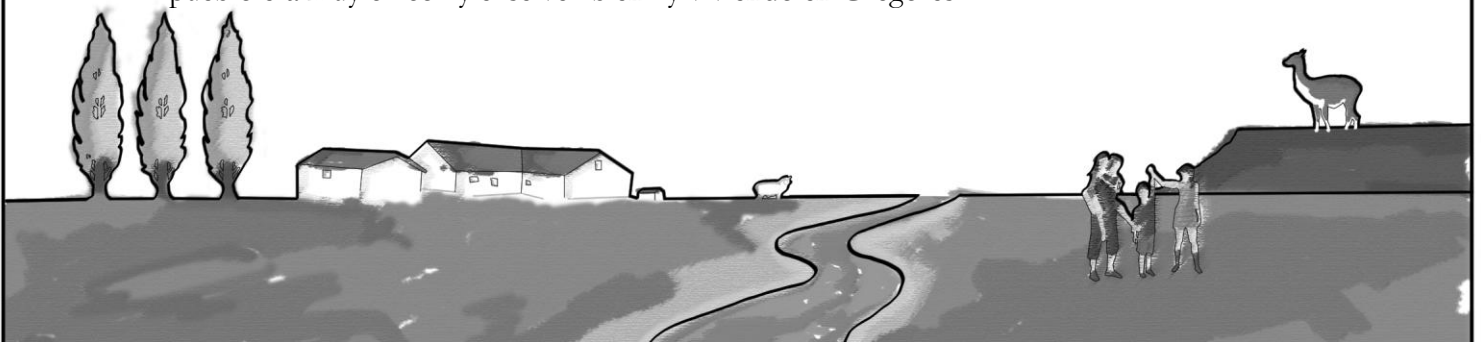
Para terminar con el grupo de hombres de **18 a 30 años** nos queda la categoría de personas que **no tienen una opinión formada**. Fueron seis (6) hombres en total, donde sus respuestas han sido: “nada” (2 hombres), “neutral” (2 hombres), “desconozco” (1 hombre) y “ninguna” (1 hombre).

De las seis (6) personas que pertenecen a este grupo, al preguntarles sobre acciones que la empresa realizó en el pueblo, cuatro (4) de ellos, respondieron: becas para estudiantes (tres nombraron esta actividad), apoyo al deporte y a las escuelas, otro nombró viaje de egresados y un festival de folclore y uno sólo dijo desconocer las acciones. Otras de las características de estos seis (6) hombres, es que cuatro (4) de ellos son de Gregores y de la provincia de Santa Cruz.

La visión de futuro en 10 años de estos hombres fue: Con respecto al pueblo, dijo que en 10 años “no queda nada después que se vaya la mina” e individualmente se ve igual, viviendo en el pueblo. Otro hombre, ve al pueblo con más gente del norte, contaminado y con progreso económico e individualmente se ve trabajando en el pueblo y soltero. Además, el encuestado dijo que el pueblo no crece más y él se ve viviendo en otro lado. Un empleado público ve al pueblo contaminado en 10 años, y él se ve igual.

Las otras dos personas que no tienen una opinión formada son de otra provincia y de otro país. El encuestado que es de otra provincia, es estudiante, y su opinión fue “neutral” y sobre las actividades que la empresa ha realizado en el pueblo nombró los aparatos del gimnasio, en 10 años ve al pueblo “mejorando” y él se ve viviendo en otro lado.

El hombre que es de otro país, su opinión sobre la empresa fue “nada” y de las actividades hacia el pueblo nombró los aparatos del gimnasio pero agregó que no está bien informado al respecto. Él ve al pueblo en 10 años: “bueno, porque está creciendo y antes el pueblo era muy chico” y él se ve “bien” y viviendo en Gregores.



Al finalizar estas categorías se puede concluir que las mujeres tienen una opinión más negativa que los hombres sobre Minera Triton, podría ser por tener una visión más crítica sobre la minería.

Por el grupo de **hombres de 31 a 50 años** se supo que el total de los encuestados fueron veintidós (**22**), donde **nueve (9)** de ellos resultaron mantener una **opinión positiva** de Minera Triton, señalando: “porque ha dado trabajo”, “ayuda a colaborar con las instituciones”, “el pueblo creció mucho desde la llegada de la mina”.

De este grupo con **opinión positiva** se supo que de los nueve (9), siete (**7**) son empleados privados, donde la mayoría son de otros lugares y sólo uno es de Gobernador Gregores. El resto se trata de un empleado público de Gobernador Gregores y un desocupado proveniente de otra provincia.

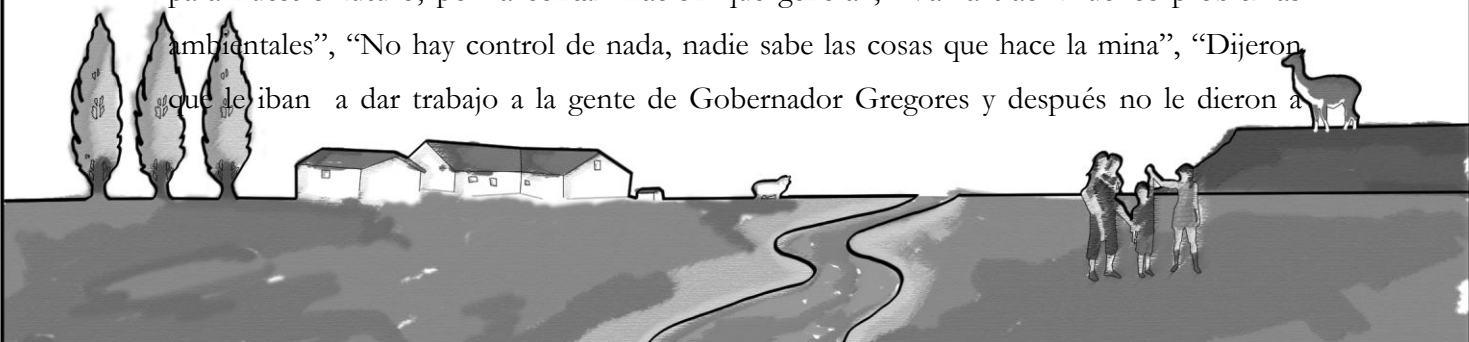
Dentro de este grupo de categoría social, todos cuentan con una visión optimista del pueblo y de ellos mismos, con mucho crecimiento de la población, progreso económico; pero sólo uno, que es de otra provincia, expresó que quiere ser dueño de algún emprendimiento.

Por otra parte, unos de los encuestados, que es empleado público y nativo de Gregores; dijo que ve al pueblo en crecimiento y su deseo personal, dentro de 10 años, es poder seguir trabajando en la municipalidad.

Paralelamente, a pesar de tener una opinión positiva hacia Triton, tres (**3**) de ellos desconocen qué tipo de acciones ha realizado la empresa en beneficio al pueblo. En lo que respecta, a los otros seis (**6**) hombres del total de nueve (9) con opinión positiva, las acciones que nombraron fueron: el gimnasio (refiriéndose a los aparatos que donó la empresa en el gimnasio municipal), las casas de los barrios de los mineros, actividades deportivas, como el Rugby, el festival infantil y donaciones a las instituciones.

Dentro del grupo de hombres once (**11**) tienen una **opinión negativa** sobre la empresa minera Triton “Manantial Espejo”. De los once (11), seis (**6**) son empleados privados y tres (3) de ellos son de otra provincia, dos (2) de la provincia de Santa Cruz, y uno de Gobernador Gregores. Después, cuatro (4) son empleados públicos, donde dos (2) son de otra provincia, uno de la provincia de Santa Cruz, uno de Gregores. Uno de los once (11) es desocupado y es de otra provincia.

Asimismo, estas once (11) personas argumentaron, su desacuerdo: “Va hacer malo para nuestro futuro, por la contaminación que genera”, “Va a traer muchos problemas ambientales”, “No hay control de nada, nadie sabe las cosas que hace la mina”, “Dijeron que le iban a dar trabajo a la gente de Gobernador Gregores y después no le dieron a



nadie; no invierten en el pueblo”, “Depende de la política, si quiere hacer cosas para el pueblo”. Sumado a esto, unos de los encuestados, que es comerciante y nativo de Gregores, dijo estar en contra, pero que no daba más opinión que esa, porque tiene miedo de perder su comercio por hablar mal. También otras personas, contestaban muy conciso, diciendo; que contamina, que no las quieren, que se llevan todo y no dejan nada al pueblo.

Otras de los puntos de análisis, se trata sobre el conocimiento de actividades que ha realizado la empresa a favor del pueblo, de los once (11), cinco (5) respondieron que las acciones que ha realizado Triton fueron sólo donaciones, donde una persona nativa del pueblo, señaló: “No hacen más que donaciones y que no sirven para el futuro del pueblo”.

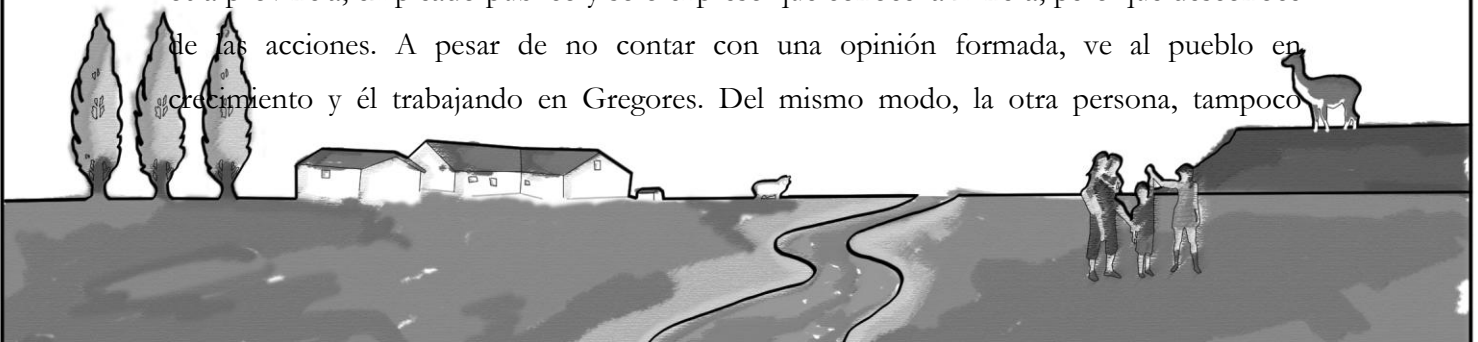
Después, sólo dos (2) hombres de los once (11) nombraron acciones específicas como la del gimnasio, y el otro, comentó sobre las becas entregadas a los alumnos con mejor promedio. Por último, las cuatro (4) personas restantes desconocen las acciones en beneficio al pueblo.

Al mismo tiempo, otros de los datos obtenidos de las encuestas, es que si bien este grupo de hombres han manifestado su descontento ante la mina, cinco (5) de ellos ven al pueblo en crecimiento y con más población, y resaltando que esto se debe por la minera y que mientras las empresas estén funcionando, la localidad va a crecer. Sólo una de estas personas, se va a ir a vivir a otro lugar, siendo de otra provincia y todos ellos se ven bien, de una forma estable, mejor, y en el pueblo.

Luego, nos encontramos con el resto de hombres que al opinar en forma **negativa** sobre la empresa Triton, siendo seis (6) personas en total, al hablar sobre el futuro del pueblo e individual contestaron al igual que el resto: que a causa de la mina no le ven un buen futuro al pueblo por la contaminación, los problemas que va a traer cuando se vaya la mina, y que no va a quedar nadie.

En cuanto, a los deseos individuales de cómo se ven dentro de 10 años, están los que esperan seguir trabajando donde están, en su comercio o en la municipalidad, algunos dijeron que quieren entrar a trabajar al sector público y jubilarse ahí. Otros no supieron responder que desean para su futuro, otros directamente ya saben que se vuelven a otro lugar, siendo de otras localidades dentro de la provincia o el país.

Para terminar de describir a este grupo de hombres entre **31 a 50 años**, sólo dos (2) personas están dentro de la categoría: **No Sabe/ No Contesta**. Uno de los hombres es de otra provincia, empleado público y sólo expresó que conoce la minera, pero que desconoce de las acciones. A pesar de no contar con una opinión formada, ve al pueblo en crecimiento y él trabajando en Gregores. Del mismo modo, la otra persona, tampoco



cuenta con una opinión formada, conoce la minera, pero desconoce si la empresa ha hecho algo por la comunidad. Él es de otro país, empleado privado y su visión de futuro del pueblo es que, dentro de 10 años, va a estar igual y él se ve viviendo en otro lugar.

En relación a esta categoría construida, sostenemos que todos concluyen en que están en contra de la mina, por la contaminación, porque no invierten en el pueblo y no dejan nada en Gregores. Es así que las personas que manifestaron estar en contra de la mina, mantuvieron argumentos considerando el desarrollo sustentable de la comunidad, por el daño ambiental, social y aspectos económico. Mientras, que los hombres con una opinión a favor de la mina solo repetían cuestiones de fuente de trabajo, mayor población, pero en ningún momento políticas de desarrollo local o de desarrollo sustentable que conozcan desde la empresa Triton, ya que de los nueve (9) ninguno conoce la Agencia de Desarrollo Social; pero tampoco se observaron iniciativas por parte de la población para lograr un desarrollo sustentable para el pueblo.

Ahora pasaremos a detallar los resultados que obtuvimos de los **hombres con más de 50 años**, en total son nueve (9), **un** (1) hombre que pertenece a otra provincia, tiene una **opinión positiva** de la empresa Triton; pero desconoce si la empresa ha realizado actividades a favor del pueblo. En cuanto, a su visión de futuro, ve al pueblo más grande y él se ve bien.

A lo que respecta al resto, de los nueve (9), **tres** (3) hombres tienen una **opinión negativa** de la empresa, destacando nuevamente el tema de la contaminación. Los tres (3) son procedentes de la provincia de Santa Cruz y dos (2) de ellos son de Gobernador Gregores. De acuerdo a sus datos personales, los dos (2) que son de Gregores son empleados públicos, y ambos desconocen las actividades a favor del pueblo desde la empresa. Y por otro lado, sus deseos a futuro son: uno de ellos ve al pueblo progresando y él se ve esperando su jubilación, el otro hombre, ve al pueblo muy mal a causa de la mina y él se ve igual.

Después nos encontramos, con **tres** (3) hombres que no quisieron dar opinión, que **no tiene una opinión formada** sobre la empresa, dijeron que sólo escuchan comentarios en la televisión sobre la contaminación que causa las mineras. Los tres (3) desconocen si la empresa ha realizado acciones en beneficio al pueblo. Todos son de otra provincia, dos son empleados privados y uno es empleado público.

Sumado a esto, uno de ellos manifestó que no sabe si se vuelve a su ciudad natal, uno afirmó la vuelta a su origen y el otro se ve viviendo en el pueblo. A lo que corresponde



a sus expectativas de vida, tanto del pueblo como individual, los tres coinciden en que ven a Gregores con crecimiento de población y ellos se ven bien.

Por último, nos encontramos con los hombres con **más de 50 años** con **opinión regular**, por ende no están ni a favor, ni en contra de Triton, en total son dos (2) personas, ellos consideran que si bien el pueblo sufrirá una importante contaminación a causa de la mina; saben que la empresa ha dado trabajo. Los dos (2) hombres no son del pueblo, ambos empleados privados, y poseen una expectativa de vida estable y a Gregores, dentro de 10 años, lo ven más grande; pero sostuvieron que no va hacer lo mismo una vez que se vaya la mina.

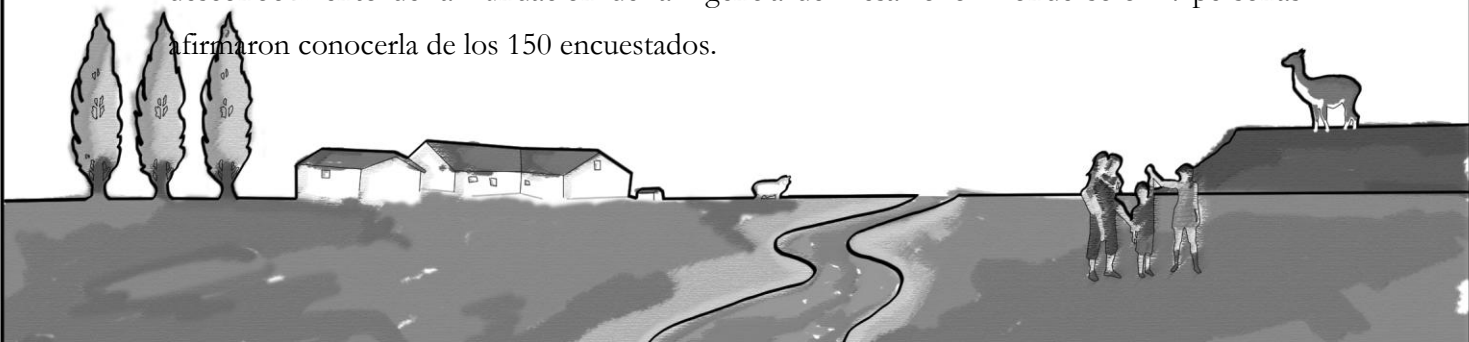
Para terminar, consideramos que este grupo de hombres con **más de 50 años**, no están informados acerca de las acciones que ha hecho la empresa hacia la comunidad, ya que las desconocen totalmente. Por otro lado, se observó que no están de acuerdo con la mina en la localidad; ya que de los nueve (9) sólo **una** (1) persona dijo tener una **opinión positiva** sobre la mina, pero tampoco sabe si Triton ha ejecutado algún tipo de acción a favor del pueblo.

Y si hablamos sobre sus expectativas de vida todos coinciden en que se ven iguales, bien, esperando su jubilación, pero ninguno de ellos mencionó sus deseos de poder tener un emprendimiento propio o algún sueño que tenga por cumplir. Cómo también sucedió con el grupo de **hombres de 31 a 50 años**, que de las **veintidós** (22) personas encuestadas sólo uno manifestó sus deseos de algo propio. Tal es así, que al pueblo lo ven con más población y con progreso; pero afirmando: “mientras estén las mineras”.

Por último, se observó que al preguntarles a los encuestados “en que les gustaría que la empresa colabore para el pueblo” les resultó difícil responder, esta era la última pregunta y tenía opciones, ellos debían elegir tres según su prioridad, pero de todos modos las respuestas fueron diversas y los resultados se detallan a continuación.

Gran parte optó por la salud pública en primer lugar; en un segundo lugar: el turismo y el medio ambiente, la educación, luego deportes y por último lo cultural. Nos parece importante destacar que no dijeron otras alternativas para el desarrollo del pueblo cuando con esta pregunta se les brindaba la oportunidad de poder expresarse, opinar y dar soluciones o ideas para beneficiar a Gobernador Gregores.

Para terminar otros de los datos a nivel general de los encuestados fue el desconocimiento de la Fundación de la Agencia de Desarrollo. Donde sólo 14 personas afirmaron conocerla de los 150 encuestados.



Como primera apreciación, podemos decir que a partir de las encuestas analizadas observamos que algunas personas contestaron de una forma rápida y concisa; pero con otras mantuvimos un diálogo más extenso, que nos permitió conocer un poco más a los habitantes, y asimismo, sobre la relación que hay entre el pueblo y la minera.

De esta manera, unos de los datos que se pueden considerar a nivel general es que cuando los grupos encuestados opinaron a favor de la Minera Triton, bajo un total de cincuenta (50) personas, la razón principal fue porque ha dado trabajo.

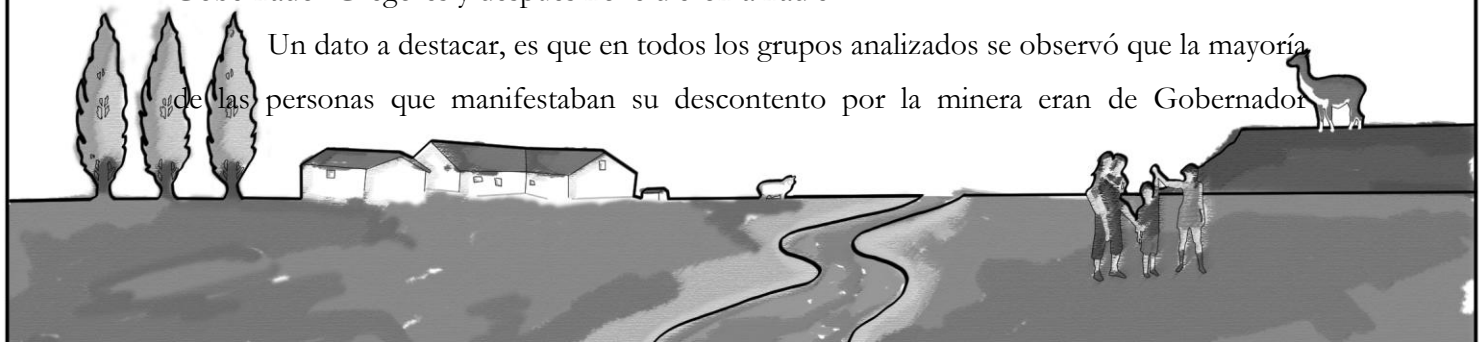
Paralelamente, dentro de esta categoría se observó que hay dos tipos de perspectivas de futuro, una es la que conservan una mirada optimista sobre el pueblo y de ellos mismos, diciendo que lo ven con mucho progreso económico, con más población, desarrollo urbano, y subrayando que el pueblo creció mucho desde la llegada de Triton. La otra perspectiva tiene que ver con las personas que a pesar de haber manifestado estar a favor de Triton, cuando expresaron las expectativas de futuro sobre el pueblo dijeron que lo ven mal, contaminado, sin progreso y sin trabajo por la minera.

Los que tienen una visión más optimistas sobre su futuro y del pueblo generalmente son de otras provincias u otro país y los que ven bien a la mina pero tienen una perspectiva de futuro pesimistas, en general, son del pueblo.

Por otro lado, las personas con **opinión negativa** son cuarenta y tres (43), todos justificaron su opinión diciendo que la minería contamina; pero la gran mayoría sin saber cómo contamina y qué tipo de consecuencias acarrea. Frente a esto podemos decir, que la gente repite el discurso que los medios de comunicación transmiten, pero no saben cómo contamina, ni investigan para estar informados al respecto. Sólo se guían por lo que escucharon en la televisión, en los comentarios que prevalecen en el barrio, entre los vecinos y en los distintos comercios, entre otros espacios físicos donde se relacionan socialmente.

En relación, a estas categorías construidas, sostenemos que todos los que concluyen en estar en contra de la mina, es por la contaminación, y otras respuestas fueron cuestiones como: que la empresa no invierten en el pueblo, no dejan nada en el pueblo, el uso irracional del agua, que no hay control de nada, nadie sabe las cosas que hace la mina, como también señalaron que Minera Triton prometió cosas y que todavía no las cumplió, donde unos de los encuestados destacó que: “Dijeron que le iban a dar trabajo a la gente de Gobernador Gregores y después no le dieron a nadie”.

Un dato a destacar, es que en todos los grupos analizados se observó que la mayoría de las personas que manifestaban su descontento por la minera eran de Gobernador







Gregores. En este sentido, se puede concluir que la gente del pueblo no acepta a la minería, y esto puede ser por un mal manejo comunicacional de la empresa o también porque la gente intenta “resguardar” su pueblo, “su lugar” y le cuesta adaptarse a tantos cambios que están viviendo desde hace ya cuatro años.

Relacionado a esto, en una entrevista a una de las empleadas de la empresa, la cual es oriunda de la provincia de Buenos Aires, nos comentó que cuando llegó a Gregores a trabajar a Triton, la gente la trataba mal, con desprecio y desconfianza. Además, nos confesó que esa actitud, no la hacía sentir muy bien, pero por otro lado dijo que estar en el pueblo le da tranquilidad y siempre ve en la gente del pueblo la manera que tienen de cuidarse el uno al otro y eso le gusta.

Entonces, concluimos que las personas que manifestaron estar en contra de la mina, mantuvieron argumentos considerando el desarrollo sustentable de la comunidad, el daño ambiental, social y el cambio económico. Mientras que los encuestados que estaban a favor de la mina, generalmente eran de otras provincias, y gran parte pertenecía a la mina o tenía influencia con ella, mujeres de mineros, empleados de la empresa, o actores que se beneficiaron con la llegada de la empresa como algunos comerciantes, como fue el caso de la mujer que señaló que gracias a la minera tiene su empresa de transporte.

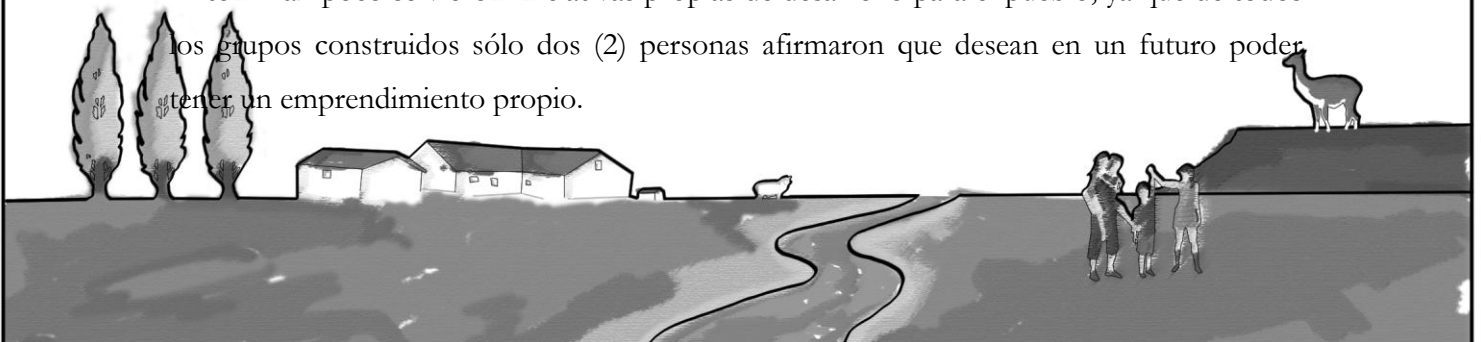
Los hombres y mujeres con *opinión positiva*, a la hora de hablar de cómo veían al pueblo dentro de 10 años repetían cuestiones como: con mayor población, con progreso económico, y que el pueblo creció gracias a la mina y va a seguir creciendo gracias ella.

Vale destacar que dentro de este grupo, las personas que no son nativas de Gobernador Gregores, dentro de 10 años ven al pueblo y a ellos mismos con optimismo; pero gran parte tiene pensado volver a su ciudad de origen.

Por lo tanto, las personas que son de la provincia de Santa Cruz; a pesar de no especificar demasiado, se ven en la localidad, mientras que las personas que son de otras localidades o provincias, sólo se acercan al pueblo por una cuestión laboral y de necesidad.

Otro aspecto a revelar es que muchos de los encuestados no hablan mucho, no aclaran sus respuestas, sólo es “no sé”, o “viviendo acá”, a la hora de responder sobre sus perspectivas de futuro, sus sueños y deseos.

Paralelamente, se observó que casi ningún encuestado expresó el deseo de generar emprendimientos propios o de conocer políticas de desarrollo local llevadas a cabo por Triton. Tampoco se vieron iniciativas propias de desarrollo para el pueblo; ya que de todos los grupos construidos sólo dos (2) personas afirmaron que desean en un futuro poder tener un emprendimiento propio.



A modo general, la mayoría de los encuestados que trabajan en el sector público tienen un cierto estancamiento en su visión de futuro; ya que en ningún caso nombraron el deseo de generar emprendimientos propios o expresaron sueños por cumplir; por el contrario, les interesa conservar su puesto laboral y jubilarse ahí. Esto también se vio en mujeres y hombres dentro del grupo de **18 a 30 años**, teniendo en cuenta que este es uno de los sectores productivos más importantes dentro de la sociedad y el grupo que más debería tener proyectos y sueños a futuro, ya que en el imaginario de una sociedad: “los jóvenes son el futuro”.

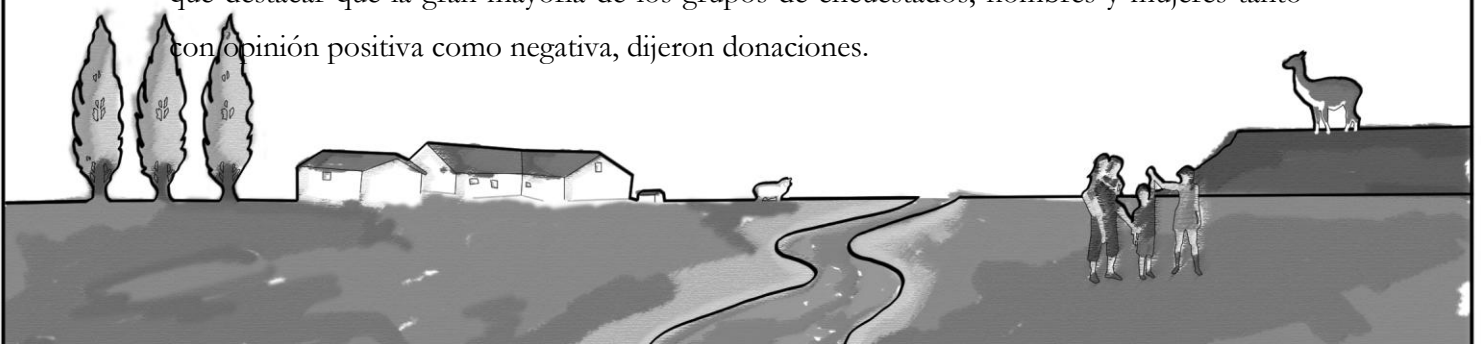
De esta manera, consideramos que hacen faltan diferentes actividades relacionadas a lo social, a lo cultural, a lo recreativo, como también charlas educativas, con el fin de comenzar a formar una conciencia colectiva para mejorar su calidad de vida y crear mayores expectativas de futuro para la comunidad.

Unos de los datos relevantes, que se pudo apreciar es que el pueblo ha tenido muchos cambios en muy poco tiempo, donde la gente nunca estuvo preparada para este impacto social, que surgió a partir de la llegada de las empresas mineras. En este sentido, Gregores se encuentra en un proceso de adaptación constante frente a los diferentes cambios que se van presentando.

Al respecto, una encuestada, dueña de la óptica del pueblo señaló: “El pueblo, no crece a la misma velocidad que la empresa”. Pero no sólo la gente que vivió siempre en el pueblo no se adapta; el mismo municipio no está preparado para estos cambios generados por la minería. Frente al impacto social, la llegada de tanta gente, la municipalidad no sabe qué hacer o cómo manejarse. Esto se ve claramente en las infraestructuras, Gregores no estaba capacitado para recibir tanta gente, porque las escuelas, el hospital y los servicios básicos como cloacas y agua, estaban pensados y preparados para dos mil habitantes y ahora ya son cinco mil habitantes estables y cerca de siete mil habitantes móviles. Esto lo afirmó, Pedro Vinett, el Secretario del área de Desarrollo Social dentro del municipio.

Al mismo tiempo, un dato importante relacionado con el desarrollo local y sustentable en Gregores, es que cuando se les preguntó a los 150 encuestados si conocían a la Agencia de Desarrollo Social sólo catorce (14) personas contestaron que sí, pero ninguno supo decir de qué se trata, cuál es su función o que tipo actividades ha realizado.

Con respecto, a las acciones de RSE que la empresa ha realizado en el pueblo, hay que destacar que la gran mayoría de los grupos de encuestados, hombres y mujeres tanto con opinión positiva como negativa, dijeron donaciones.



De esta manera, los encuestados que respondieron sobre las acciones que ha aportado la minera nombraron: los aparatos para el gimnasio municipal, computadoras, máquina de coser, las casas de los barrios de los mineros, actividades deportivas, el festival infantil, las becas a los mejores promedios, talleres de cocina, cursos a alumnos y docentes sobre seguridad y medio ambiente.

Para terminar, con las diferentes categorías que se fueron consolidando en base a las opiniones que volcaron las 150 encuestas, otro grupo que fue categorizado fue el de la *opinión regular*. Esta categoría no tenía una opinión uniforme, porque ellos consideran que la minera es buena porque ha brindado trabajo y mala por la contaminación. Fueron veinte (20) personas con esta opinión de todas las edades y de ambos sexos. Y sólo en el grupo de hombres de 31 a 50 años no hubo opinión regular y prevalecieron las opiniones negativas.

Otra información que llamó la atención fue que las personas encuestadas que dijeron conocer a minera Triton y opinaron sobre ella, no la conocen físicamente, cuando los integrantes de minera Triton nos comentaron que está abierta al público y salen micros hasta el yacimiento, remarcando Caneo que se hicieron muchas visitas guiadas. Dados los resultados al parecer los gregorenses no saben esto, por lo que nos encontramos nuevamente con otra falencia comunicacional y al mismo tiempo creemos que no sólo hay una desinformación, sino que existe un desinterés por parte de los pobladores en informarse sobre la minera, su accionar y todo lo que la involucra.





## Objetivo específico 4

**“Indagar las relaciones existentes entre Municipio- Empresa- comunidad”.**

*“En este caso se utilizaron las entrevistas en profundidad de nuevos actores sociales que eran necesarios para dar respuesta a este objetivo específico”.*

De acuerdo a este aspecto analizar se debe destacar que la Agencia de Desarrollo Social es el nexo principal dentro de la relación Municipio-Empresa-comunidad. Es por eso que luego de haber rastreado el conocimiento sobre las acciones de RSE y el conocimiento de la Fundación de Agencia de Desarrollo Social por parte de los miembros de la empresa, necesitamos ahondar más en la cuestión de esta acción social, como también en la relación empresa-municipio.

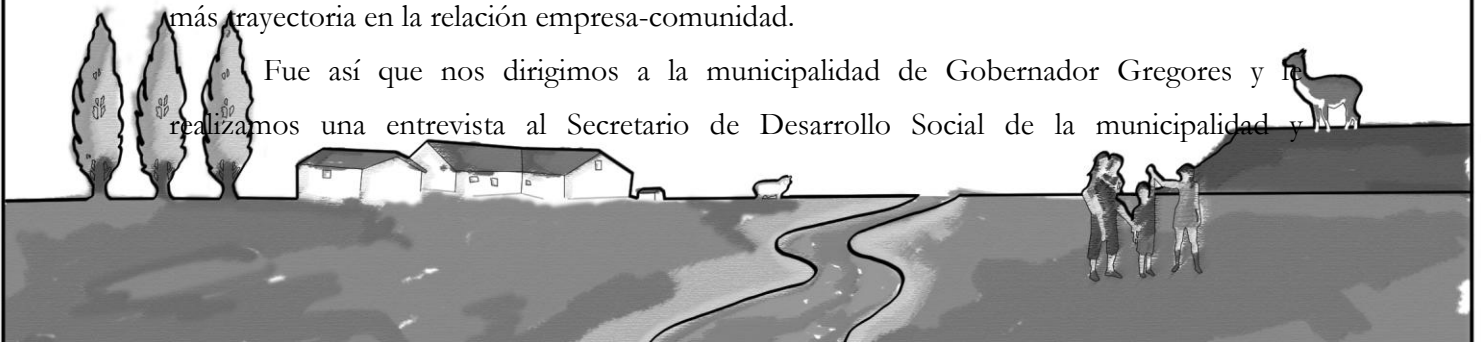
De este modo, con el propósito de obtener la mayor información posible se decidió no sólo quedarnos con la mirada de los entrevistados de la empresa Triton; sino considerar relevante a otros actores sociales relacionados en el desarrollo de la comunidad. Como fue el caso de los dos funcionarios del sector público, unos de ellos el Secretario de Desarrollo Social de la municipalidad de Gobernador Gregores, enterándonos, luego que es el vicepresidente de la Agencia y el otro un concejal de la UCR que trabaja en el Honorable Concejo Deliberante.

Asimismo, los entrevistados hablaron sobre las necesidades principales de la comunidad y su opinión sobre la agencia. Con el fin de investigar sobre la relación que tiene Triton con la municipalidad, el conocimiento que tiene el municipio sobre RSE y si tiene algún tipo de vinculación con la Agencia de Desarrollo Social.

Por otro lado, realizamos una entrevista con el Director de Relaciones Institucionales, Valvano, quien pertenece a Cerro vanguardia y nos supo explicar el funcionamiento de la Agencia de desarrollo Social, ya que fue tomada como antecedente por Minera Triton.

En este sentido, nos permitió obtener una perspectiva más amplia y una mayor comprensión acerca de la comunidad, como también en qué lugar se ubica a la RSE, asimismo, la comparación con la minera “Cerro Vanguardia”, la cual cuenta con mucha más trayectoria en la relación empresa-comunidad.

Fue así que nos dirigimos a la municipalidad de Gobernador Gregores y le realizamos una entrevista al Secretario de Desarrollo Social de la municipalidad y



vicepresidente de la Agencia de Desarrollo Social, Pedro Vinett. De esta manera, unos de los aspectos más importantes que señalo fue que la municipalidad y la empresa Triton se han puesto a trabajar en la Agencia de Desarrollo, explicando que la misma tiende a generar actividades que estén vinculadas a la mina y también vinculadas indirectamente con la mina por ser un proyecto tan grande.

Es así que cuando se le pregunto cuál es el fin que cumple la agencia de desarrollo señaló: “La idea es financiar, atender a pequeños y medianos emprendimientos para que la gente se dedique a otras cosas, y que no sea sólo de la mina, entonces es prevenir cuando la mina cierre su proyecto”. Y agregó que esto repercutirá directamente en la comunidad, es por eso que a partir de esta política de desarrollo, la idea es que ese impacto sea menor.

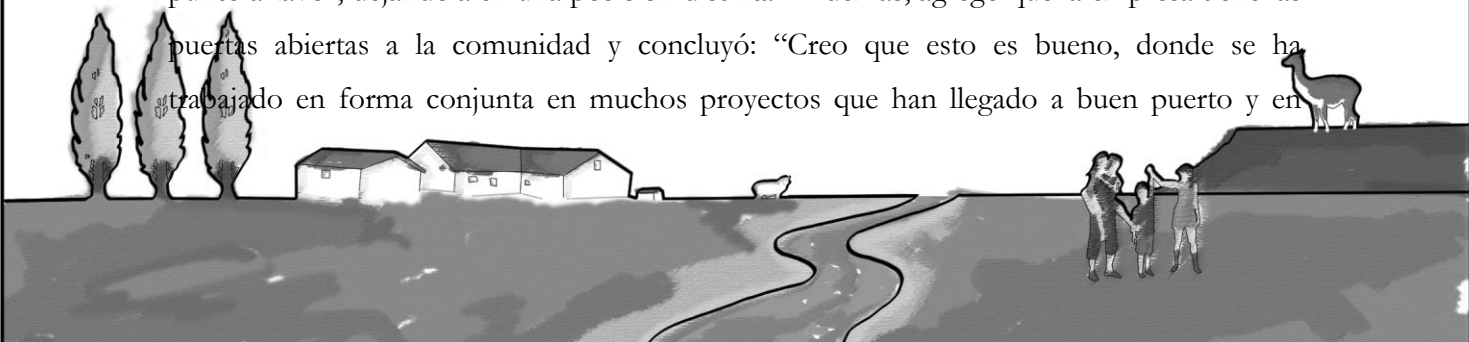
De esta manera, destacó: “La agencia es un concejo más, justamente para atender a cualquier ciudadano del pueblo que tenga la idea, algún proyecto económico, que busque un apoyo con la idea de desprenderse del estado y de la propia mina, y donde la actividad privada crezca y se desarrolle por sí misma”.

Pedro Vinett también informó que la agencia tiene siete integrantes, generalmente se realizan reuniones mensuales. Además, aclaró que a veces se deben reunir con más frecuencia, según lo que demande el proyecto. Además, nos dijo que las reuniones son abiertas a todo público y ellos invitan a productores, artesanos, concejales, etc.

Paralelamente, Pedro, nos comentó sobre algunos proyectos en común con la minera: “Terminar con el interconectado, lo cual nos dejaría energía mucho más barata y comunicados con el mundo, y lo del proyecto productivo en el valle de Gregores”. También, agregó que tienen todas las condiciones y ventajas comparativas con el resto de la provincia para que se puedan llevar adelante estos proyectos y habló sobre la pavimentación de la ruta 40 lo que producirá un incentivo del turismo.

El secretario de desarrollo dijo que hay convenios con propósitos de trabajar en conjunto: “Se han tenido muchas reuniones donde ha surgido todo un proyecto que tenía que ver con una subcontratista que pretende comprar carne a los productores del valle y esto hizo que se generen muchos encuentros entre el estado y la mina”.

Y además, comentó que la empresa acertó en la elección del gerente de relaciones comunitarias con Horacio Gabriel. Justificando: “Porque es un hombre de la localidad; ya que conoce el perfil de la misma, en comparación con la otra minera, que no ha tenido este punto a favor, dejándola en una posición distinta”. Además, agregó que la empresa tiene las puertas abiertas a la comunidad y concluyó: “Creo que esto es bueno, donde se ha trabajado en forma conjunta en muchos proyectos que han llegado a buen puerto y en



otros se están trabajando, y por lo tanto esto hay que destacarlo, me parece interesante este trabajo”.

Por otro lado, tuvimos la oportunidad de realizarle una entrevista al Secretario de Bloque de la Unión Cívica Radical, Marcelo Vinett, quien es integrante del Honorable Concejo Deliberante (HCD). Al ingresar pedimos hablar con alguien y sin pensar nos atendió el hermano del entrevistado anterior. Tuvimos una larga charla y su opinión sobre la agencia de desarrollo resultó diferente.

Durante la entrevista, nos dijo: “Si funcionara como realmente debería funcionar sería bueno; pero el problema es que, por empezar no está formada la agencia”. Y comentó, que hace 4 años se anunció que estaban los fondos para la agencia pero en realidad nunca sucedió nada. Siguió insistiendo, en que la agencia: “Empezó mal y hasta ahora no hay novedades, el año pasado hubo un anuncio de que iba a empezar a funcionar, incluso con una oficina propia y todo, pero hasta ahora no hay nada, entonces como experiencia no es buena”.

Paralelamente, Marcelo Vinett, afirmó lo que las encuestas decían que existe un alto porcentaje que desconoce la agencia de desarrollo social, y agregó: “No ha tenido una buena difusión, sólo ha realizado anuncios”. Además, Vinett, opina: “Si uno tiene la intención de crear una agencia y dice: *“Vamos a crear una agencia”*; bueno pero si vos decís: *“vamos a crear una agencia, con tantos integrantes y tales proyectos”* quedas preso con todo el mundo”.

Otras de las consideraciones, que hizo Marcelo Vinett fue que la agencia fue creada por iniciativa de Triton y sus integrantes son en su mayoría miembros de la misma empresa: “Incluso Gabriel es el presidente” y continuó diciendo que, en un principio, los cargos internos estaban destinados donde participaba mucha gente de la empresa: “Iban a ser un tesorero y después había como vocalías o representaciones que lo iban a ocupar gente del pueblo. La municipalidad iba a tener uno o dos funcionarios, gente del agropecuario y después particular”. Concluyó: “los cargos internos ya estaban designados con nombre y apellido y supuestamente estaban los fondos para comenzar a funcionar”.

Por otro lado, Marcelo también nos habló sobre la relación que tiene el HCD con la empresa Triton y declaró que no había relación entre ambos, además agregó que ellos (integrantes del concejo) fueron los que se acercaron hasta la empresa para presentar un proyecto pero todavía esperan respuestas.

Otras de las acciones de RSE entre la empresa y municipio es la creación del matadero. Al respecto, Daniel Caneo, fue quien comentó esta acción, resaltando que se



encuentran trabajando en conjunto con el municipio y el sector agropecuario y que el objetivo de este matadero municipal es lograr comercializar la carne de la zona y que no venga desde el norte, sino que se produzca y se venda desde Gobernador Gregores.

Asimismo, Caneo considera: “Esto lo que le habilita a la localidad es tener un matadero para exportar y le permite tener otros proyectos como puede ser el de abrir una envasadora al vacío de carne para congelar y exportar”.

Más allá de las relaciones, proyectos, entre la empresa y el municipio, debemos tener en cuenta ahora la mirada de la comunidad, donde una de las encuestadas señaló algo trascendental: “El pueblo, no crece a la misma velocidad que la empresa”.

Por ello creemos que, no sólo las personas nativas de Gobernador Gregores no se adaptan a este cambio desde la llegada de las minas; el mismo municipio no está preparado para estos cambios generados por la minería.

También se vio que, el municipio no supo cómo manejarse ante el impacto social que género la mina y la llegada de tanta gente.

Esto se nota claramente en las infraestructuras, porque Gregores no estaba capacitado para recibir tanta gente, las escuelas, el hospital y los servicios básicos como cloacas, el agua, estaban preparados para dos mil habitantes y no para cinco mil habitantes estables que son ahora, más los habitantes móviles que suman alrededor de siete mil. Esto lo afirmó Pedro Vinett, el secretario del área de desarrollo social dentro del municipio.

Por lo tanto, la municipalidad demuestra una cierta incapacidad para manejarse y adaptarse a estos cambios, ya que solucionan los inconvenientes cuando reciben las quejas en la institución. No tienen un plan a futuro y se manejan con el día a día.

Asimismo, algunos encuestados nos comentaron que los proyectos que se presentan en la municipalidad no son aprobados, gran porcentaje no se aceptan y no se tiene en cuenta.

En este sentido, se puede decir que el mismo municipio no está llevando adelante una política que incentive al desarrollo del pueblo y tampoco de esta forma esta generando políticas de integración.



## Cronograma de Actividades

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Resultados esperados
Delimitar el concepto de RSE para identificar similitudes y diferencias con los valores institucionales de la empresa.	<p>Entrevistas en profundidad con los responsables del área de Relaciones Comunitarias y del área de Medio Ambiente. (1)</p> <p>Informante Clave: Gerente del área de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel. (2)</p> <p>Entrevista semi-estructurada: Gerente de Seguridad, Arrazá, Armando. Secretaria General, Romina Picardo, Gabriela Toledo, empleada del área de Logística. (3)</p> <p>Observación no participante de la oficina central. (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos miembros del grupo.</li> <li>• Un miembro del grupo.</li> <li>• Dos miembros del grupo.</li> <li>• Dos miembros del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mp4.</li> <li>• Libreta de anotaciones y lapicera.</li> </ul>	<p>Dar cuenta del discurso identificador de Minera Triton, develando el conocimiento de RSE.</p>
Reconocer las diversas acciones de RSE llevadas a cabo por Minera Triton. Y su incidencia y proyección en la construcción de una localidad sustentable a futuro.	<p>Se utilizaron las entrevistas de los integrantes de Minera Triton, identificadas en el cuadro anterior. (5)</p> <p>Entrevista en profundidad Adolfo Valvano. (6)</p> <p>Observación de la oficina central de Cerro Vanguardia. (7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Planificador</li> <li>• Un miembro del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una computadora personal.</li> <li>• mp4.</li> <li>• Libreta de anotaciones y lapicera.</li> <li>• Transporte "Cerro San Lorenzo"</li> </ul>	<p>Identificar si las acciones llevadas adelante por Triton apunta hacia un desarrollo sustentable.</p>
Explorar en el imaginario colectivo de la localidad sus percepciones sobre el futuro de Gobernador Gregores investigando las necesidades de los	<p>Encuestas a 150 habitantes de la localidad. (8).</p> <p>Observación participante. (9).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Planificador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopias de las encuestas.</li> <li>• Libreta de anotaciones y lapicera.</li> </ul>	<p>Observar si el discurso de la minera coincide con el imaginario colectivo.</p> <p>Identificar su visión de futuro y sus necesidades.</p>

## Tiempos de las Actividades

(1) Entrevistas en profundidad: con los responsables del *área de Relaciones Comunitarias* y el *área de Medio Ambiente*.





- **Entrevista a Daniel Caneo**, perteneciente al área de Relaciones Comunitarias, mano derecha de Horacio Gabriel: un encuentro de dos horas y media, en la sala principal de reuniones de la oficina central ubicada en la localidad. Ver entrevista en anexo.

- **Entrevista a Carlos Baetti**, Gerente del área de Medio Ambiente: un encuentro de dos horas. Ver entrevista en anexo.

**(2) Entrevista a Informante clave:**

- **Entrevista a Horacio Gabriel, Gerente del área de Relaciones Comunitarias:** Tres encuentros. Los dos primeros de una hora y el tercer encuentro de dos horas y medias. Ver entrevista y relatorías en anexo.

**(3) Entrevista semi-estructurada:**

- **Entrevista Gerente de Seguridad, Arraras, Armando:** un encuentro de media hora. Ver entrevista en anexo.

- **Entrevista Secretaria General, Romina Piccardo:** un encuentro de 1 hora. Ver entrevista en anexo.

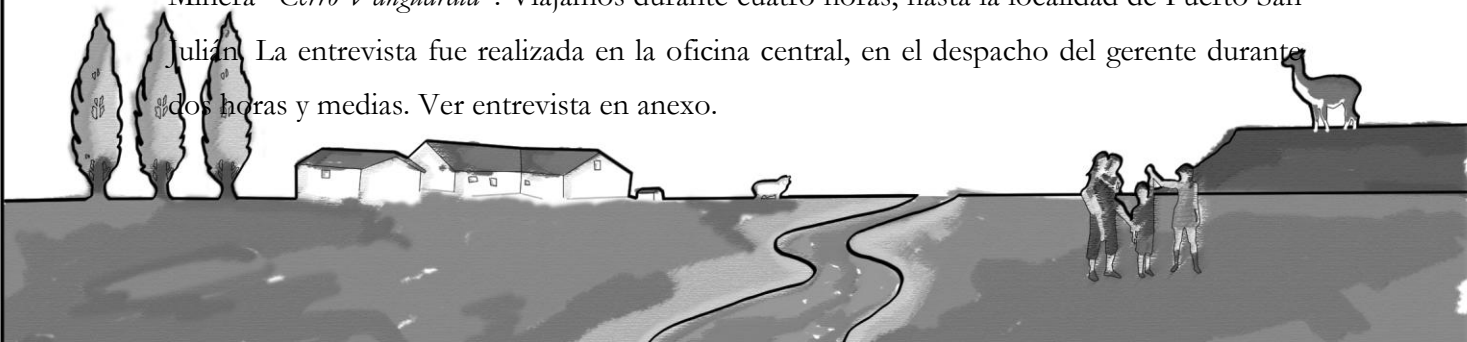
- **Entrevista Gabriela Toledo, empleada del área de Logística:** un encuentro de 1 hora. Ver entrevista en anexo.

**(4) Observación no participante:** de la empresa en funcionamiento. Antes y después de las entrevistas. Ver relatoría de Minera Triton, en anexo.

**(5)** Para justificar este objetivo se tomaron las entrevistas realizadas a los integrantes de Minera Triton; ya que nos sirvieron para reconocer las acciones de RSE. Ver entrevistas en anexo.

**(6) Entrevista en profundidad:**

- **Entrevista a Adolfo Valvano**, Gerente de Relaciones Comunitarias de la Minera “Cerro Vanguardia”. Viajamos durante cuatro horas, hasta la localidad de Puerto San Julián. La entrevista fue realizada en la oficina central, en el despacho del gerente durante dos horas y medias. Ver entrevista en anexo.





**(7) Observación no participante:** Antes y después de realizar la entrevista. Ver relatoría de “Cerro Vanguardia” en anexo.

**(8) Encuesta a 150 habitantes de la localidad:** Durante 5 días, con una jornada en el supermercado “Changuito” (Horario: de 16 a 20.30 hs.). También realizamos encuestas por la mañana a los diferentes comercios de la localidad, a la escuela, mueblería, al banco, al correo, entre otras instituciones y comercios.

**(9) Observación participante:** Durante los 10 días de estadía en el pueblo de Gobernador Gregores obteniendo datos cualitativos. **Ver Paso a Paso (Recorrido Metodológico).**

**(10) Informante Clave:**

- **Entrevista a Marcelo Vinett,** Secretario del Bloque de la UCR, del Honorable Concejo Deliberante: un encuentro de una hora y media, en su oficina personal. Ver entrevista en anexo.

**(11) Entrevista semi-estructurada:**

- **Entrevista a Pedro Vinett,** Secretario de Desarrollo Social de la Municipalidad: un encuentro de una hora en la municipalidad, en su oficina personal del secretario. Ver entrevista en anexo.





## Calendarización

Actividades	Febrero 2010									
	Semana I							Semana II		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
<i>Delimitar el concepto de RSE para identificar similitudes y diferencias con los valores institucionales de la empresa.</i>										
Entrevistas en profundidad con los responsables del área de Relaciones Comunitarias y del área de Medio Ambiente										
Informante Clave: Gerente del área de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel.										
Entrevista semi-estructurada: Gerente de Seguridad y Salud ocupacional, Arrarás Armando, Secretaria General Romina Piccardo, Gabriela Toledo empleada del área de Logística										
Observación no participante de la oficina central										
<i>Reconocer las diversas acciones de RSE llevadas a cabo por Minera Triton. Y su incidencia y proyección en la construcción de una localidad sustentable a futuro.</i>										
Entrevistas en profundidad con los responsables del área de Relaciones Comunitarias y del área de Medio Ambiente										
Informante Clave: Gerente del área de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel.										
Entrevista semi-estructurada: Gerente de Seguridad Arrarás Armando, Secretaria General Romina Piccardo, Gabriela Toledo empleada del área de Logística										
Observación no participante de la oficina central.										
Entrevista en profundidad Adolfo Valvano										
Observación de la oficina central de Cerro Vanguardia.										
<i>Explorar en el imaginario colectivo de la localidad sus percepciones sobre el futuro de Gobernador Gregores investigando las necesidades de los habitantes del pueblo.</i>										
Encuestas a 150 habitantes de la localidad.										
Observación participante										
<i>Indagar en las relaciones existentes entre, Municipio- Empresa- comunidad.</i>										
Informante Clave: Marcelo Vinett Secretario del Bloque de la UCR, del Honorable Concejo Deliberante										
Entrevista semi-estructurada: Pedro Vinett, Secretario de Desarrollo Social de la Municipalidad.										
Observación participante										





## Conclusión del Diagnóstico

De acuerdo al análisis en profundidad sobre los distintos aspectos que conforman *“la realidad institucional de la empresa Triton y su relación con la comunidad local para identificar potencialidades de la relación empresa comunidad a futuro”*, consideramos necesario realizar una conclusión. Para esto tuvimos en cuenta las respuestas de los encuestados, nuestras percepciones, e investigación sobre el pueblo, la empresa y el municipio, entre otros factores que nos sirvieron a la hora de analizar la temática de Responsabilidad Social Empresaria.

De esta manera, unos de los datos más llamativos del diagnóstico es que el 90 % de los encuestados desconoce a la Fundación Agencia de Desarrollo Social, teniendo en cuenta que la misma es considerada por los responsables de la empresa Triton como la actividad principal dentro de la acción de RSE.

Paralelamente no sólo se observó esta falencia; sino también cuándo se les pregunto si conocían acciones llevadas a cabo por Triton. Fue así que muchos de los encuestados sólo afirmaban conocer “donaciones”, sin especificar cuáles, y otros directamente anunciaban su desconocimiento. Debemos dejar en claro que este tipo de acciones; si bien aportan al pueblo, no son actividades de RSE que benefician a Gregores en un futuro sustentable.

Ahora bien, si tomamos en cuenta el discurso de Horacio Gabriel y Daniel Caneo, donde ellos dicen comunicar todas sus acciones a diversos medios de comunicación y declaran que los caracteriza la *transparencia*. Debemos considerar que, de acuerdo a los datos arrojados esto no se observó; ya que volvemos a insistir que muchos de los encuestados no tienen conocimiento de las acciones de RSE que realiza Triton.

La idea de generar actividades de Responsabilidad Social Empresaria mediante la agencia de desarrollo es acertada, pero se debe trabajar en su organización, comunicación y difusión. Porque como se destacó anteriormente, menos de un 10 % de los grupos encuestados la conoce. Y, hoy en día debería estar funcionando como la acción más fuerte relacionada al desarrollo sostenible del pueblo, ya que es el mejor vehículo hacia *la proyección en la construcción de una localidad sustentable a futuro*.

Retomando la idea de Joan Costa, quien considera fundamental la relación entre *el decir y el hacer* de una empresa, y de acuerdo a los ejemplos anteriores sobre lo que dijo la empresa de lo que hace y lo que realmente la gente conoce de sus actividades, observamos una gran separación entre el *hacer y comunicar*.





Es por eso que afirmamos que la comunicación es más fuerte que la acción, porque sabemos que lo que una empresa dice, planifica y realiza sólo va a adquirir sentido, significación y valores cuando lo comuniquen; ya que “La acción se socializa con la comunicación”<sup>150</sup>.

Por otro lado, teniendo en cuenta que Minera Triton nace de una corporación internacional como “Pan American Silver Corp”, con renombre en el mundo de la minería, no debería buscar hacer beneficencia, ni filantropía, sino crear estrategias para que el pueblo tenga un desarrollo sostenible y logre generar proyectos a futuro sin depender de la minería para su progreso y desarrollo, social y económico.

Otro dato llamativo es que nos encontramos con gente que no quiso responder la encuesta o no emitió opinión por miedo a que lo juzguen por lo que piensa sobre la minería. Generalmente son personas que tienen comercios y “no quieren tener problemas con nadie” o no quiere perder su trabajo. Y cuando quisimos indagar más al respecto no pudimos tener mayor información.

Es por eso que esta tendencia de no querer hablar por el que dirán, “el miedo si se entera la empresa”, no querer opinar, como también ocurrió que cuándo se les preguntaba por su futuro a todos les resultaba muy difícil contestar, predominando la incertidumbre. Lo que devela la falta de integración social de la comunidad.

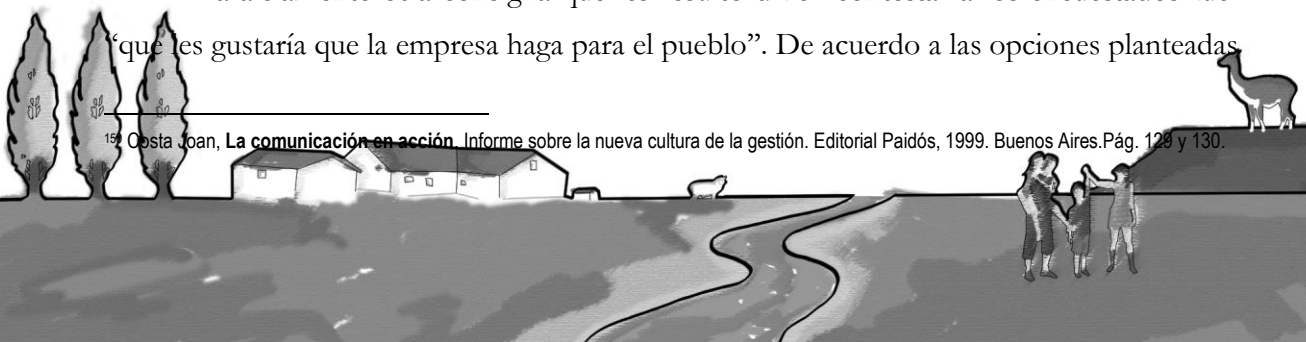
Ante esto se debe fomentar en la comunidad una política de comunicación y el no tener miedo a opinar, a través de un trabajo en conjunto. De este modo, generando una actitud pro-activa y participativa para mejorar su interacción social y que puedan aportar ideas en pos de iniciativas de desarrollo para la comunidad.

De acuerdo con lo dicho se debe reconocer que en la mayoría de las encuestas prevaleció poca visión de futuro. Cuando se les preguntaba por sus expectativas de vida no sabían qué responder, no contaban con planes personales a futuro, ni tampoco pudieron mencionar propuestas relacionadas al crecimiento del pueblo.

Al respecto, sólo dos personas de las 150 encuestados dijeron que querían tener un emprendimiento propio o formar una familia. La gran mayoría respondió que dentro de 10 años se veía “bien” o esperando jubilarse, trabajar en la administración pública y las personas que son de otro lugar, no se ven viviendo en Gregores. A modo general nadie nombró sueños, ni proyectos a largo plazo.

Paralelamente otra consigna que les resultó difícil contestar a los encuestados fue: “qué les gustaría que la empresa haga para el pueblo”. De acuerdo a las opciones planteadas

<sup>150</sup> Costa Joan, *La comunicación en acción*. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós, 1999. Buenos Aires. Pág. 129 y 130.



en la encuesta, en primer lugar, eligieron la salud, en segundo lugar el medio ambiente, luego el turismo, y por último la educación, deportes y lo cultural. Vale aclarar, que nadie expresó otras alternativas para el desarrollo del pueblo, cuando se les brindó la oportunidad de poder explayarse y brindar ideas para beneficiar al pueblo. Esto sigue confirmando la poca visión de futuro y expectativas que tienen los habitantes para la localidad.

Recordando que nuestro objetivo es realizar un plan estratégico para lograr un desarrollo sostenible en Gregores, consideramos que la poca perspectiva de futuro es un aspecto esencial a trabajar desde una *planificación estratégica* para poder llevar a cabo cualquier tipo de proyecto dentro de la comunidad.

Porque creemos que el desarrollo de una sociedad no sólo pasa por lo productivo; sino fundamentalmente por lo social, “una sociedad no crece sino crece socialmente”.

A partir de las encuestas y entrevistas realizadas a Triton pudimos dilucidar, a grandes rasgos, la *realidad institucional* de la empresa y como ésta se repercute en la comunidad.

Fue así que desde lo interno de la empresa, el ejemplo más claro fue que cada integrante de Triton tiene objetivos diferentes, no hay un objetivo unificado por parte de todos, salvo en el caso del objetivo de la producción económica que varios coincidieron y algunas calculan que ese es el objetivo que persigue la empresa.

Esto lo podemos entender mejor cuando Joan Costa afirma que las empresas históricamente le han dado un gran valor a la producción y a la obtención de ganancias, “En vez de ver a la *comunicación* como la sustancia común de la acción y consecuentemente como la conducta global de una empresa”<sup>151</sup>.

Por otro lado, teniendo en cuenta que en la entrevista el Gerente de Relaciones Comunitarias, Horacio Gabriel, señaló que la empresa colabora con el desarrollo sustentable de Gregores. Cuando en realidad observamos que la gran parte de los habitantes del pueblo lo único que dijeron es que la empresa brinda trabajo y donaciones”. Además, entendiendo que “*El modelo de desarrollo sostenible introduce vías de solución y, para llevarlo a cabo, se requiere una posición proactiva de corresponsabilidad de las empresas, que son agentes de suma importancia*”<sup>152</sup>.

Aparte no sólo debe ser un slogan de la empresa como puede leerse en una publicidad de la revista Núcleo: “*Minera Triton S.A, Yacimiento Manantial Espejo: una empresa*

<sup>151</sup> Costa Joan, **La comunicación en acción**. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós, 1999. Buenos Aires. Pág. 112 y 113.  
<sup>152</sup> Durán Heras, Alicia. Tesis: **Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa**. Cap. 2. Marco Teórico. Universidad Carlos III de Madrid. 2005.



comprometida con el desarrollo sustentable, la protección del medio ambiente y la seguridad de sus trabajadores”<sup>153</sup>, sino que lo que se dice debe reflejarse en cada acción.

Asimismo, se pudo apreciar que algunos encuestados manifestaron que la empresa prometió cosas que después no cumplió, y uno de ellos agregó que: “Le iban a dar trabajo a la gente de Gobernador Gregores y después no le dieron a nadie; no invierten en el pueblo”. Lo mismo mencionó en la entrevista Marcelo Vinett, el funcionario del Honorable Concejo Deliberante.<sup>154</sup> De este modo, descubrimos otro ejemplo claro de lo que la empresa dice y realmente hace.

Por otro lado, sucedió que cuando entrevistamos a Horacio Gabriel en el año 2009 nos comentó que la idea era realizar talleres con la gente del pueblo para generar proyectos con los resultados de esos encuentros, a través de la agencia. Sin embargo, cuando fuimos a realizar la investigación final en el verano 2010, la idea ya había cambiado, planteando la realización de un *matadero* para colaborar con el desarrollo productivo del área ganadera, sin mencionar en ningún momento la participación del pueblo en esta propuesta, es decir, olvidándose de las necesidades que realmente presenta Gobernador Gregores actualmente.

Ante esto, debemos dejar en claro que desde una postura de cómo debe actuar la empresa en el decir y hacer y la concepción de lo que entendemos por *producción social de sentidos*, donde se deja de lado los reduccionismos sobre que la comunicación es sólo una mera transmisión de información. De esta manera, queremos remarcar la importancia del receptor como alguien pensante, ya que el sentido se construye desde quienes producen y quienes reconocen el discurso y no desde un emisor omnipotente.

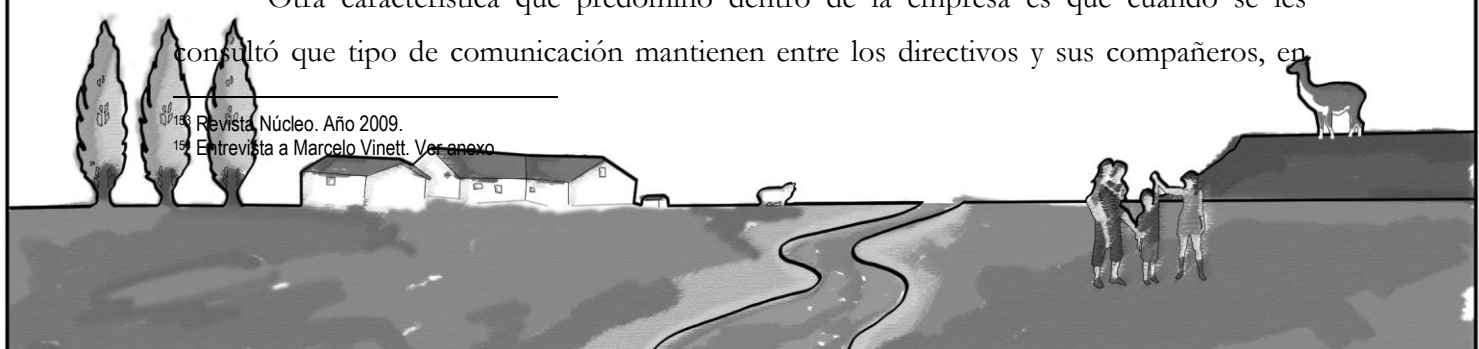
Es por eso que cuando nos propusimos abordar este trabajo lo principal fue indagar al pueblo de Gobernador Gregores; ya que si no conocíamos sus opiniones, sus necesidades, nunca podríamos haber realizado el plan de RSE, considerando que ellos son los principales destinatarios. Al mismo tiempo, sin realizar un abordaje a la empresa, tampoco hubiéramos podido producir este proyecto.

Otro aspecto que se destacó es que no sólo la comunidad no tiene información sobre acciones de RSE, ni del significado de la misma, sino también que los mismos empleados de Triton la desconocen. Recordando que sólo fueron los responsables del área de relaciones Comunitarias y el gerente de medio ambiente, Baetti, quienes nos hablaron sobre la responsabilidad social.

Otra característica que predominó dentro de la empresa es que cuándo se les consultó que tipo de comunicación mantienen entre los directivos y sus compañeros, en

<sup>153</sup> Revista Núcleo. Año 2009.

<sup>154</sup> Entrevista a Marcelo Vinett. Ver anexo



relación al aporte de propuestas y soluciones al buen funcionamiento de la empresa. Los entrevistados afirmaron no contar con reuniones frecuentes con cada gerente, ni tampoco recreativas. Es necesario aclarar que según algunos entrevistados sostuvieron que las reuniones fluidas son sólo entre los gerentes de cada área.

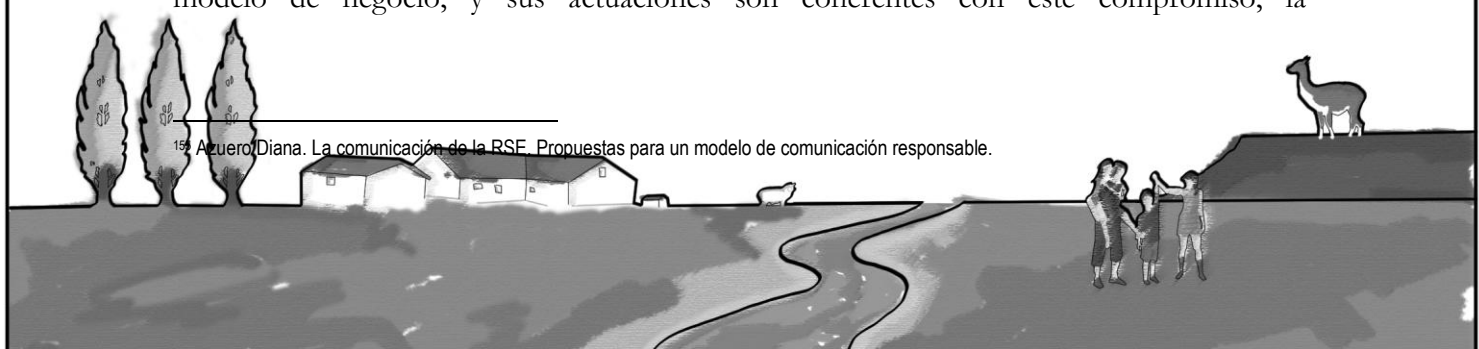
En este sentido observamos la ausencia de un trabajo en conjunto sobre los valores institucionales, la misión y visión de la empresa. Lo que es necesario aclarar es que trabajar en estos principios es fundamental porque no sólo va a lograr la unificación de criterios por partes de todos los integrantes de la minera, sino que reforzará su identidad e imagen como institución social.

Desde nuestra perspectiva sostenemos que para reconocer que una empresa opera realmente con RSE, hay que tener en cuenta varios factores que hacen a una organización socialmente responsable. No sólo hay que generar acciones que sean sustentables para el futuro de Gregores; sino que se debe empezar por el interior de la empresa, trabajando sobre su unificación, misión y visión, como también priorizando la incorporación de las preocupaciones de los grupos de interés a la estrategia general de la empresa. Lo que implica el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de ellos en cuanto a sus mensajes, canales e iniciativas. Teniendo en cuenta que una parte importante del éxito en la comunicación de la RSE radica en la adecuada identificación y jerarquización de los grupos de interés de la empresa.<sup>155</sup>

De acuerdo a lo dicho, la comunicación interna tiene una presencia transversal en todo esto. De este modo, la comunicación dentro la empresa cumple un rol fundamental en una organización socialmente responsable, donde no sólo va a asegurar que todos los empleados estén informados; sino que llevará a generar y gestionar la confianza de la relación entre los integrantes de la empresa, involucrándolos en los procesos de participación y toma de decisiones.

Por lo tanto, a partir de la comunicación entre ellos, interactuando en sus expectativas y necesidades, se logrará el objetivo principal, de certificar la coherencia de la política de RSE interna, la cual será traducida, como un valor fundamental para la empresa y la sociedad.

Tal es así, que cuando la empresa logra integrar la RSE transversalmente en su modelo de negocio, y sus actuaciones son coherentes con este compromiso, la





comunicación de la RSE se vuelve un factor fundamental para la transparencia de la empresa.

Es por eso, que insistimos que el rol de la comunicación en la Responsabilidad Social Empresaria es sumamente importante, lo que planifique y diga debe ser bien comunicado porque hoy por hoy el **cómo** (se hace y se dice) es más importante que el **qué** (se hace y se dice).

Del mismo modo, entendemos que la acción social no sólo es una parte de la RSE, sino que es un tipo de comportamiento que afecta a todos los procesos de la empresa. Además, concebimos a la Responsabilidad Social Empresaria, no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino que también como un agente de desarrollo en las comunidades en las que se inserta.

Algunas de las características deseables en la comunicación de la RSE, son la coherencia entre acción y comunicación, interna y externamente; priorizar los hechos cumplidos, y la vinculación de líderes de opinión al desarrollo de las iniciativas, de modo que también sean ellos las fuentes consultadas por los medios respecto al desarrollo de las iniciativas a las que están vinculados.<sup>156</sup>

Sostenemos que para llevar adelante un plan de RSE y que realmente se integre la sociedad, se necesita del compromiso del Estado y de las empresas para trabajar en el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo. Pero, para que todo funcione, es necesario que todos los actores sociales involucrados asuman un rol **pro-activa y participativa**.

Luego de la conclusión, es necesario proponer líneas de acción para determinar una posible estrategia de comunicación para la proyección de la construcción de un desarrollo sustentable en Gobernador Gregores.





## Tendencias

Luego de la conclusión general del diagnóstico identificamos diferentes aspectos positivos y negativos, en relación al accionar de Minera Triton.

Como positivo, observamos la predisposición de la empresa por realizar actividades de RSE, su interés por lo social y las ganas de generar cambios positivos en Gobernador Gregores.

Como negativo, distinguimos que Triton no puede generar acciones de RSE, sin antes plantearse una identidad, visión, misión, valores, y objetivos. Debido a que, sin tener estos instrumentos, no sólo su imagen negativa seguirá aumentando, sino que también le resultará difícil incorporar una gestión coherente de RSE.

Es por eso, que planteamos diseñar un plan comunicacional, con el objeto de unificar su discurso identificadorio, y al mismo tiempo, incorporar criterios de RSE dentro de la estrategia empresarial de Triton.

De esta manera, que la empresa logre unificar criterios y objetivos, siendo coherente entre su *decir y hacer*. Asimismo, esto, se reflejará en cada una de sus acciones.

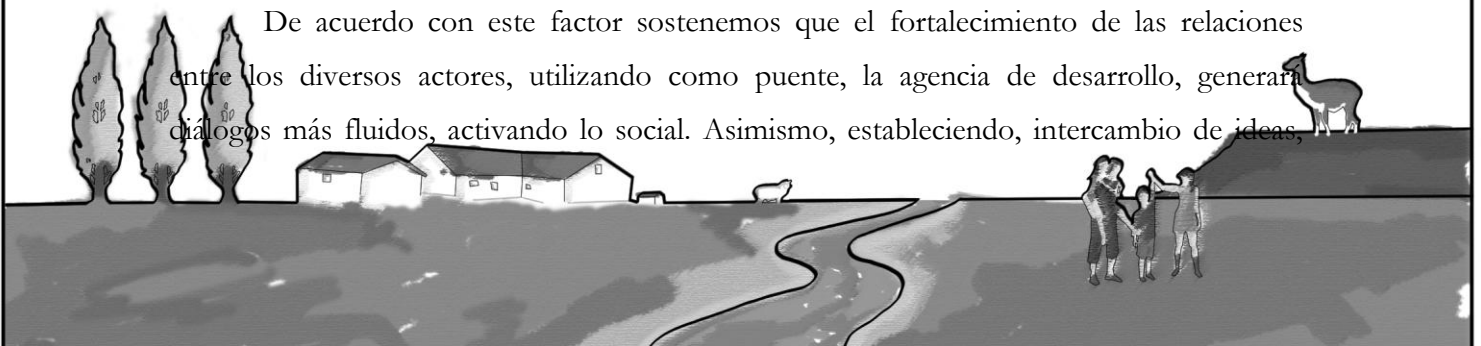
Por otro lado, identificamos que la Agencia de Desarrollo, considerada como uno de los principales vehículos para construir un futuro sustentable, no funciona correctamente; ya que gran parte de los habitantes la desconocen.

Este factor, incide directamente en la imagen de Triton, en donde no utiliza a la agencia como un puente clave entre ella y la comunidad, para incentivar una política de desarrollo en el pueblo. Además si la agencia, no es reconocida por la comunidad, difícilmente puedan presentarse proyectos incentivando al desarrollo.

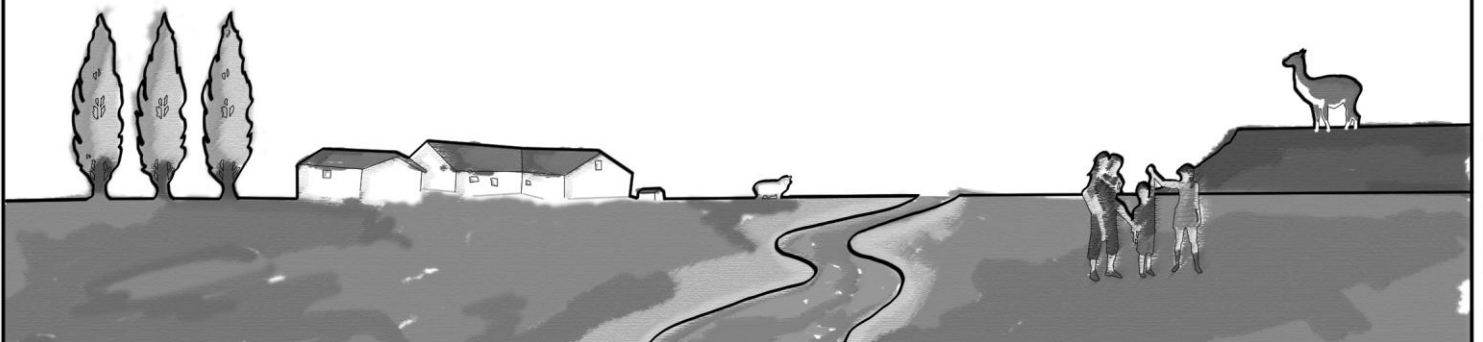
En relación a esto, proponemos diseñar una propuesta comunicacional para la agencia, con el fin de ser reconocida dentro de la comunidad y que al mismo tiempo, sea ésta quien tenga las herramientas y recursos necesarios para promocionar e incentivar la creación de proyectos.

Paralelamente, se observó claramente que no existe un vínculo entre el municipio, la comunidad y la empresa, lo que genera desacuerdos, rumores y lo principal: desinformación.

De acuerdo con este factor sostenemos que el fortalecimiento de las relaciones entre los diversos actores, utilizando como puente, la agencia de desarrollo, generará diálogos más fluidos, activando lo social. Asimismo, estableciendo, intercambio de ideas,



pensamientos y opiniones hacia la proyección de futuro sustentable. Sin fortalecer la relación, la empresa continuará realizando filantropía, el pueblo quejándose y no se lograrán proyectos para que Gobernador Gregores sea sostenible en el tiempo.



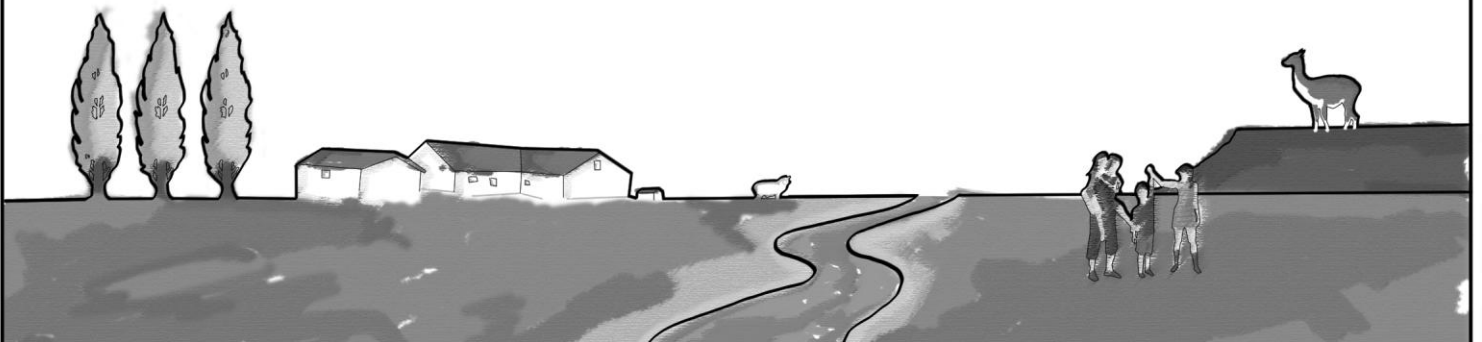


*“Cada momento, es un momento de creación y cada momento de creación contiene infinitas posibilidades”.*

**Shakti Gawain**

## Líneas de acción

- *Unificar* el discurso identificador de Minera Triton para lograr incorporar la importancia de la temática de RSE dentro de la estrategia empresarial.
- *Crear* un plan comunicacional para Minera Triton que contenga las características y criterios de la RSE con el objetivo que forme parte de su estrategia empresarial.
- *Diseñar* una propuesta comunicacional para mejorar el funcionamiento de la Agencia Desarrollo Social con el fin de que sea reconocida en la comunidad.
- *Actualizar e incorporar* la información sobre la Agencia Desarrollo Social para lograr el reconocimiento de la misma en la comunidad, a través de diferentes herramientas comunicacionales.
- *Fortalecer* la relación entre municipio- empresa- comunidad a través de espacios de encuentro en la Agencia de Desarrollo, con el objetivo de proyectar *una localidad sustentable a futuro*.
- *Trabajar* en la visión de futuro de los habitantes de Gobernador Gregores en conjunto con la empresa, a través de una estrategia comunicacional con el objetivo de lograr un desarrollo sustentable a largo plazo.





## Conclusión

Unos de los deseos más significativos fue haber cumplido con este proceso; pero a la vez abrir una nueva etapa. Lo mismo sucedió con esta investigación, cuando pensábamos que no había un camino, y luego nos encontramos con miles de ellos, que abrieron un encuentro con sujetos desconocidos y conocidos, a través de unos de los cinco sentidos que tenemos, el *escuchar*.

Es así que, esta investigación no sólo pretendió demostrar la realidad de nuestro objeto de estudio; sino que buscó que cualquier lector pueda utilizarla, interpretarla desde un lugar que pueda seguir pensando y construyendo nuevas ideas, en un acto de comunicación que nos haya afianzado como personas y nos haya transformado en esta lectura, y lo mismo suceda cada vez que hagamos una lectura de la realidad.

Es por eso, que a estas páginas le dedicamos un profundo esfuerzo y dedicación. Fueron las que nos llevaron a conocer una nueva forma de decir, una nueva manera de ver el mundo, causándonos la necesidad de seguir construyendo juntos un futuro mejor para todos.

Además, nos llevó a plantear las concepciones teóricas de cada una de nosotras; pero lo más importante fue la sensación de nostalgia que nos provocó, con sólo pensar todo lo que nos brindó la facultad, la cual nos servirá como una herramienta fundamental para seguir creciendo en nuestro desempeño profesional.

Uno de los principales aprendizajes que heredamos de la Universidad fue la capacidad de poder pensar, construir, transformar para hacer mundos mejores. Siempre llevando la teoría y la práctica de la mano, dedicando voluntad, confianza y amor hacia el otro. Nos involucramos, aportando nuestros saberes, principios, valores, ideologías; pero lo más importante nuestro deseo de lograr un cambio junto al otro.

Ante esto, consideramos que este trabajo superó nuestras expectativas, logrando cumplir nuestros objetivos. Al comenzar este camino, nunca imaginamos que íbamos a encontrarnos con tanta información, y simultáneamente poner en juego, todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Esto fue uno de los pilares fundamentales que le dieron sentido a nuestras prácticas sociales, donde la comunicación estuvo presente en todo momento. Recordando unos de los consejos de nuestros profesores, donde siempre nos decían la importancia de



encontrarle un sentido a las nociones teóricas con la realidad, que al parecer eran tediosas, pero después se descubría vida en ellas.

De esta manera, comenzamos a entender y a construir desde nuestra perspectiva lo que queríamos hacer, de qué manera, para qué, logrando con ello pensar y diseñar un posible camino hacia un nuevo cambio.

Para terminar, les agradecemos a todos los profesores que contribuyeron en nuestra formación, y gracias por transmitirnos esa pasión, entusiasmo, perseverancia, en cada momento compartido que hizo que sigamos eligiendo esta carrera.

Le decimos GRACIAS a la Facultad de Periodismo y Comunicación Social porque nos abrió las puertas y nos brindó la oportunidad de hoy ser lo que somos. Y gracias por seguir luchando por la educación pública, gratuita y popular.





## Bibliografía

- Administración empresarial. La ética y los negocios. Información extraída del Taller de Sistema Productivo de la especialidad de Planificación Comunicacional. Año 2008. Cap.: 1.
- Apunte de cátedra de Taller de Producción de Mensajes, Todo comienza con una misión y visión claras.2008.
- Azuero Diana. La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. Cuadernos de Forética.
- Bruno Daniela. Una aproximación inicial al concepto de diagnóstico. <http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacin.html>. Martes 26 de junio de 2007.
- Bruno, Daniela. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación <http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/>. Martes 26 de junio de 2007.
- Cagnoli Carlos R.. Presidente de la Asociación Argentina de Administración Pública (AM). “Reflexiones sobre las Reformas de Estado y de la Administración Pública de los ’90 en Argentina”.
- Costa Joan, “La comunicación en acción”. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Editorial Paidós, 1999. Buenos Aires.
- Costa Joan, “Imagen corporativa en el siglo XXI”. Cap. 1. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.
- Durán Heras, Alicia. Tesis: Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad social corporativa.. Universidad Carlos III de Madrid. 2005.
- Documento de la cátedra de Taller de Producción de Mensajes. Cultura organizacional. 2007.
- Documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes. El abordaje de las comunicaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional. 2007.
- Documento de cátedra del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Pasos metodológicos del diagnóstico. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2001.
- Ecoportal.net. Reflexiones sobre la Actividad Minera.18-08-04. Por Diócesis de S. C. de Bariloche.
- Gómez Pedro Francés. Libro: “Fundamentos y enfoque de la gestión responsable” Forética.





- Iglesias, Alicia Noemí y Martínez, Adriana Norma. “El desarrollo sostenible: Una ecuación para construir conocimiento”.
- Marcelo Paladino y Amalia Milberg, *“La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad”*. Cap. 1. Conceptos y Tendencias. IAE. Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral. Argentina.
- Niello José Vargas -CEPAL – Colección Documentos de proyectos: “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores”.
- Prieto Castillo Daniel. “La comunicación en la educación”. Ediciones CICCUS, La Crujía, Buenos Aires, 1999.
- Primeros Pasos en Responsabilidad Social Corporativa. Realizado por el Grupo de Trabajo de RSC de la Cámara Argentino-Alemana. 2008.
- Revista Mensual: Núcleo Producción & Desarrollo Sustentable. Año I Número 7. Julio de 2009.
- Rojas Soriano. Métodos para la investigación social. Una proposición dialéctica. Cap. 1 Enfoques dialéctico de la investigación. Folios ediciones S.A.
- Sabino, Carlos. “El proceso de investigación”. Buenos Aires, Editorial Lumen, Humanitas, 1996.
- Uranga, Washington. “Prospectiva estratégica desde la comunicación. Proceso metodológico de diagnóstico y planificación”. Buenos Aires. Agosto 2007. <http://>
- Atle Midttun y Germán Granda. “Innovación y responsabilidad social Empresarial”. Cuadernos de Forética.
- Kirschner, Ana María, *“La responsabilidad social de la empresa”*.
- Francisco Ogalla Segura. “La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa”. Forética.
- Germán pablo, Gallo. Córdoba, 2008. “La Responsabilidad Social Empresaria, “Hacia un modelo de gestión sostenible y responsable”.
- Javier Flax. “Superfluidad, mercado libre e ingreso ciudadano”.
- La Crisis Financiera Internacional. Su Impacto sobre América Latina y Argentina:
- La Perspectiva de Derechos.
- Thompson, Andrés PÚBLICO E INICIATIVA PRIVADA. Artículo publicado en la revista "David y Goliath", publicación del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Nro. 59, abril de 1193.







## Páginas Web Consultadas:

-<http://www.foretica.es>.

-[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/herramientas\\_para\\_investigacion\\_accion-la\\_triangulacion/](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/herramientas_para_investigacion_accion-la_triangulacion/). Curso dictado por Franco, Margarita.

-<http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>.

-<http://www.unglobalcompact.org>.

-<http://www.ilo.org>.

-<http://www.legifrance.gouv.fr>. El acceso al artículo 116 se convirtió en el artículo L. RN 225-102-1 del Código de Comercio francés.

-<http://dae.com.ar/leg/dtos/d00/d1171.html>. Balance Social. Reglamentación del artículo 18 de la Ley N° 25.250.

-En <http://www.dinero.com/dinero/>. Año 2005. Colombia. Revista Dinero.

-<http://www.RSEfundlotro.com>. Responsabilidad Social Empresaria. Definiciones conceptuales. Fundación El Otro.

- <http://www.iarse.com>. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria.



# Aprendiendo a escucharse





**D**eseamos que esto sea más que una simple enumeración de acciones.  
**Q**uemos que nos ayude a reflexionar y ese reflexionar nos contagie a todos con un poco más de **R**esponsabilidad. **Q**ue dejemos de pensar que las cosas van a cambiar cuando alguien lo haga por nosotros, porque *somos nosotros mismos el motor del cambio.*

**P**romovemos y apoyamos la idea de que  
**Siempre tenemos algo para DAR.**





## Planificación Comunicacional

### Objetivos de Planificación

#### - Objetivo General:

- Definir una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para pensar acciones concretas para su posterior desarrollo.

#### - Objetivos Específicos:

- Realizar un Taller Participativo para identificar qué se debe hacer en pos de lograr un desarrollo sustentable.
- Dictar *Seminarios* que integren a los ejecutivos de la empresa, docentes, funcionarios y comerciantes de Gregores para impulsar propuestas de RSE.
- Fomentar una *Política de RSE* en Minera Triton para incorporarla en su estrategia empresarial.





## Objetivo Específico N° 1

“Realizar un Taller Participativo para identificar qué se debe hacer en pos de lograr un desarrollo sustentable”.

En este objetivo, se proponen diferentes actividades con el objetivo principal de comenzar a sentar las bases hacia la orientación que debe tener la localidad, para lograr un futuro sustentable a largo plazo.

### Descripción del Taller...

Este se realizará desde una concepción de Planificación Situacional, definida como específica, pertinente para un lugar y un momento histórico determinado, ponderando una perspectiva social concreta.

Es por eso, que privilegiamos una concepción democrática, humanística en donde se trabaje una actitud orientadora y de reflexión sobre el futuro sustentable de Gobernador Gregores.

Al mismo tiempo, se trabajará desde una concepción de planificación estratégica, es decir, transformadora, teniendo en cuenta que en una sociedad democrática, existen diferentes visiones sobre el pasado, presente y futuro.

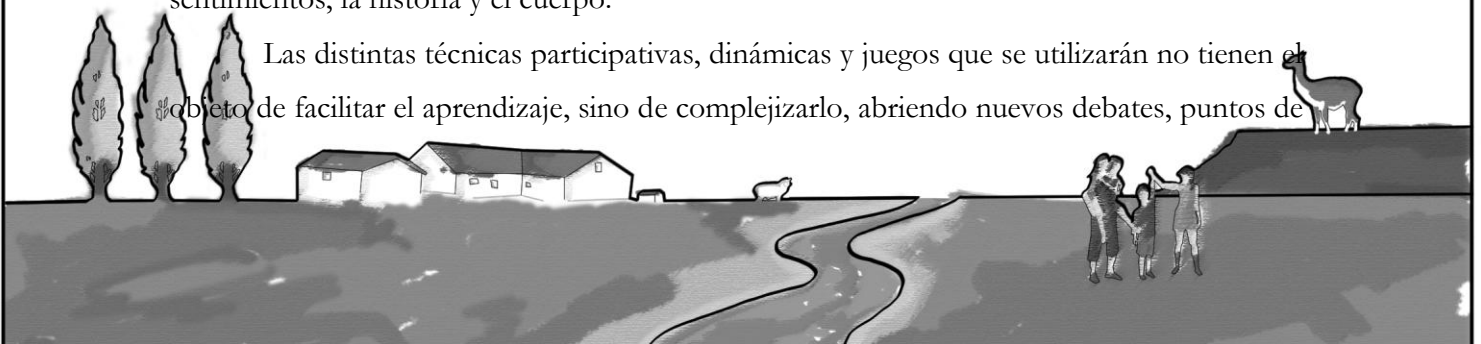
Por lo tanto, consideramos que desde la reflexión y la acción del taller, se logre disminuir las diferencias con el objetivo de reconocer los problemas y propuestas.

Asimismo, la idea de realizar este taller, considerado como un espacio de aprendizaje, decimos que es el lugar apropiado para reproducir las relaciones sociales-político-pedagógicas-culturales que se dan hegemónicamente en la sociedad. Es así que los encuentros se irán construyendo bajo una lógica dialéctica.

Será un proceso que se construirá a partir del aprendizaje con las praxis, con los cuerpos, con las emociones, sentimientos, actos, pensamientos y reflexiones; y lo esencial de este **proceso de aprender** es que, simultáneamente, se construye el propio sujeto, y nos proponemos construirnos sujetos protagonistas de la historia.

Por otro lado, utilizaremos la técnica del juego, ya que sostenemos que cuando las personas entran en juego a través de una dinámica, *poniendo el cuerpo*, el resultado es el despliegue de sentimientos, acompañado de una relajación de alivio para conocerse en ámbitos sociales que desconocemos. De esta manera, se trata de comenzar a conocer la concepción de la creación del espacio de libertad, involucrar lo que nos pasa, desde los sentimientos, la historia y el cuerpo.

Las distintas técnicas participativas, dinámicas y juegos que se utilizarán no tienen el objeto de facilitar el aprendizaje, sino de complejizarlo, abriendo nuevos debates, puntos de



vista, pasados por el cuerpo, por un proceso creativo, por la vivencia, de instancias que aportan nuevos elementos, para entonces sí abocarnos a su análisis, a la confrontación con las otras vivencias.

Otras de las características de este taller, es que consideramos al diálogo, como mediador fundamental de este proceso de aprendizaje, entendido de parte de los coordinadores y destinatarios, básicamente, como la capacidad de escucha, se irá nutriendo de la lectura de la historia que se presentara en cada uno de los cuerpos.

El taller constará de cuatro encuentros semanales de 3 horas, los cuales se llevaran a cabo en el corralón municipal; ya que es el espacio más apropiado para albergar a los convocados. Además, se utilizarán materiales didácticos como disparador para debatir.

Las herramientas comunicacionales para invitar a los habitantes de Gobernador Gregores a participar del taller serán: televisión, radio, publicidad gráfica, el fin será difundir los talleres a través de los medios locales.

En cada actividad se dejará en claro la importancia de la participación por partes de todos, como también las características principales de cómo va hacer el encuentro, horario, fecha y anunciando la presencia de los diferentes protagonistas que estarán a cargo de llevar adelante el taller.

### **Planificación del Taller**

Pasos a tener en cuenta antes de la realización del taller:

#### **Convocatoria**

##### **Actividad 1: Confirmar el espacio físico en donde se llevará a cabo el taller**

Tarea 1: Acordar con la Municipalidad las fechas y utilización del espacio físico.

Tarea 2: Recorrer el lugar para seleccionar correctamente el espacio donde se hará la actividad.

##### **Actividad 2: Realizar un folleto con información del taller**

Tarea 1: Tener en cuenta el discurso de Triton para que el contenido de los folletos sea coherente y coincida con el mensaje de la empresa.

Tarea 2: Diseñar la imagen y estética del folleto.

Tarea 3: Elaborar el contenido informativo.

Tarea 4: Tener una reunión con los integrantes de Triton y juntos producir el contenido del folleto.

Tarea 5: Contactar un diseñador gráfico.

Tarea 6: Imprimir 50 folletos.





Tarea 7: Distribuir los folletos en zonas estratégicas.

### Actividad 3: Realizar afiches de promoción del taller

Tarea 1: Realizar un boceto junto con la empresa con el contenido del afiche.

Tarea 2: Contratar un diseñador gráfico para realizar el afiche.

Tarea 3: Imprimir 50 afiches.

Tarea 4: Distribuir los afiches en zonas estratégicas.

### Actividad 4: Realizar una carpeta de prensa

Tarea 1: Redactar una carta explicando el evento para emitirla en el noticiero local y en otros medios estratégicos.

Tarea 2: Producir un Spot Radial para transmitir en la radio local.

### Actividad 5: Realización de un Power Point

Tarea 1: Realizar un boceto del power point aclarando los contenidos del taller.

Tarea 2: Diseñar el power point

Tarea 3: Grabar en un CD el power point.

### Actividad 6: Definir los coordinadores del taller

Tarea 1: Definir el perfil

Tarea 2: Realizar una selección de, por lo menos, tres consultoras.

Tarea 3: Realizar una carta de presentación explicando los motivos y objetivos del taller.

Tarea 4: Tener una reunión con los talleristas.

### Actividad 7: Comprar Materiales

Tarea 1: Pedir presupuesto a comercios.

Tarea 2: Comprar 1 ovillo, 10 cartulinas de colores (para hacer tarjetas), 20 fibrones negros, 30 afiches (naranja-blanco-fucsia), 5 tijeras.

## Encuentros

### Primer Encuentro: Instancia “Conocerse”

#### Actividad 1: Apertura del taller

Tarea 1: Explicar el motivo por el cual fueron convocados.

Tarea 2: Explicar el para qué del taller.

Tarea 3: Explicar el objetivo del mismo.

Tarea 4: Proyección del power point.

#### Actividad 2: Inicio del juego

Tarea 1: Explicar el juego del ovillo.

Tarea 2: Llevar a cabo el juego.







### Actividad 3: Plenario de cierre

Tarea 1: Determinar las conclusiones del juego.

Tarea 2: Debatir sobre las conclusiones.

**Explicación del juego didáctico:** Los participantes se sentarán en círculo, en el suelo o en sillas. El coordinador le dará a un voluntario un ovillo de lana con el que se tendrá que tejer una red.

El voluntario lanzará el ovillo a otro compañero, a la vez que dice su propio nombre, y sujetando una de las puntas del ovillo. Lo mismo hará el siguiente, lanzándolo y sujetando el lugar por donde le llegó. Así, sucesivamente, hasta que todos hayan dicho su nombre y se forma un entramado a forma de tela de red. Además, podrán decir sus edades, de donde son y todo lo que quiera añadir. Con ello, además de una simple presentación, visualmente se formará una unión nacida del grupo, cosa que fortalecerá al conjunto para un buen entendimiento futuro.

**Objetivos:** (no los del coordinador, sino los que pretendemos para la comunidad):

-Que todos los participantes del taller se conozcan.

-Crear un clima agradable donde empiece a fluir la comunicación entre los participantes para lograr romper el hielo.

-La importancia de conocerse para comenzar a escucharse para avanzar en el segundo encuentro.

**Material concreto:** ovillo de lana.

### Segundo Encuentro: Instancia “Escuharse”

#### Actividad 1: Inicio del juego

Tarea 1: Explicación del juego de las frases.

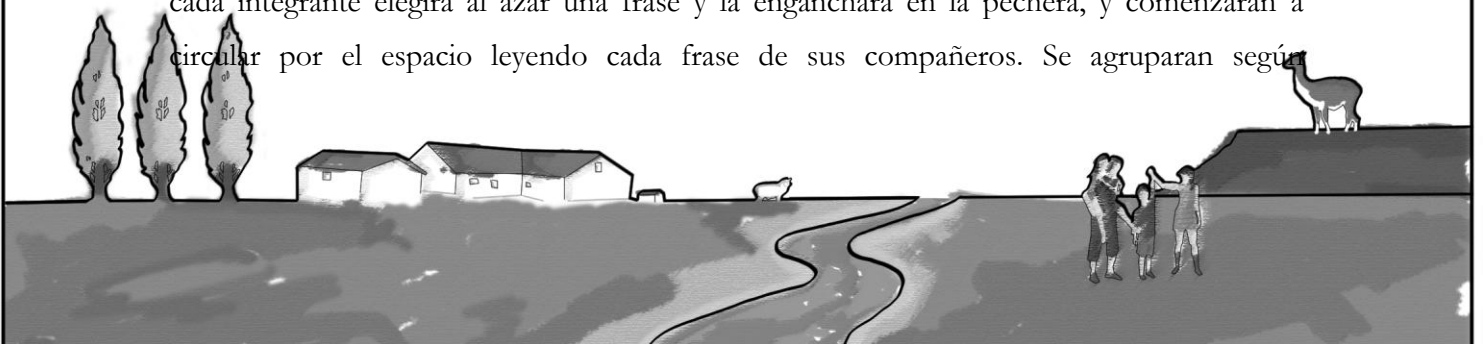
Tarea 2: Llevar a cabo el juego.

#### Actividad 2: Plenario de cierre

Tarea 1: Determinar las conclusiones del juego.

Tarea 2: Debatir sobre las conclusiones.

**Explicación del juego didáctico:** A partir de una técnica rompehielos denominada “Las Frases”, se escriben en varias tarjetas cuáles son sus valores, costumbres, deseos. Luego cada integrante elegirá al azar una frase y la enganchará en la pechera, y comenzarán a circular por el espacio leyendo cada frase de sus compañeros. Se agruparán según







similitudes de contenido e intentando acertar quién declaró ese contenido. Se expondrá el porqué de la frase y se dialogará sobre ellas.

**Objetivo:** Se pretende que más allá de las diferencias ellos puedan ver que hay cuestiones que los identifica como habitantes de Gobernador de Gregores.

**Plenario de cierre:** Cada grupo expondrá por qué eligió ese valor, deseo o pensamiento y se charlará entre todos.

**Material concreto:** Tarjetas, Fibrones.

### **Tercer Encuentro: Instancia “Reflexionarse”**

#### **Actividad 1: Inicio de la actividad**

Tarea 1: Plantear la actividad.

Tarea 2: Desarrollar la actividad.

#### **Actividad 2: Plenario de cierre**

Tarea 1: Determinar las conclusiones del juego.

Tarea 2: Debatir sobre las conclusiones

**Explicación de la actividad:** Se dividirán a los integrantes del taller en diferentes grupos, cada uno de ellos estará identificado por una tarjeta de color.

La consigna será que ellos puedan reconocer *cuáles son los aspectos negativos y positivos que observan de la localidad*. Esta tarea se desarrollará en cada grupo mediante el diálogo entre los integrantes, plasmándolo en un afiche para luego exponerlo al resto de los participantes del taller, para generar un intercambio de las visiones de cada grupo con respecto a la pregunta disparadora.

**Objetivo:** Detectar cuáles son las necesidades principales comentadas por los participantes.

**Plenario de cierre:** Se expondrán la idea general de todos los grupos y se dejará como tarea operativa para el próximo encuentro.

**Material concreto:** Afiches, tarjetas de color, fibrones.

### **Cuarto Encuentro: Instancia “Proponerse”**

#### **Actividad 1: Inicio de la actividad**

Tarea 1: Plantear la actividad.

Tarea 2: Llevar a cabo la actividad.

#### **Actividad 2: Plenario de cierre**

Tarea 1: Determinar las conclusiones del juego.

Tarea 2: Debatir sobre las conclusiones.





### Actividad 3: Cierre Final

Tarea 1: Agradecimientos y conclusión final de los coordinadores sobre los talleres.

Tarea 2: Muestra fotográfica del recorrido en un power point.

**Explicación de la actividad:** Se dividirán nuevamente a los integrantes del taller en diferentes grupos; identificados cada uno de ellos con un objeto diferente.

Se les dará a cada uno de los grupos las problemáticas mencionadas en el encuentro anterior para que dialoguen y escriban en un afiche posibles soluciones referidas a esa problemática.

**Objetivo:** Con esta actividad se pretende que todos puedan participar en la construcción de posibles soluciones a las problemáticas de Gobernador Gregores.

**Material concreto:** Afiche, fibrones.

### Después del Taller Participativo...

Luego de las opiniones, respuestas y propuestas vertidas en el taller participativo, se realizará una sistematización de toda la información, para identificar cuáles son las temáticas que la comunidad considera como las principales necesidades que actualmente existen en Gobernador Gregores.

A partir del diagnóstico realizado, el taller permitirá formular una de las estrategias que formarán parte del proyecto comunicacional de RSE en pos de construir entre todos un desarrollo sustentable en la localidad.

Aclaremos que de los objetivos específicos dos y tres, sólo hicimos una breve descripción y no se planificaron ya que creemos que antes de llevarlos a cabo es necesario obtener los resultados del taller, porque es imprescindible, que todos los habitantes puedan participar en la construcción de posibles soluciones a las problemáticas de Gobernador Gregores.

Con esta propuesta queremos aportar un antecedente de cómo se construye y se proyecta un desarrollo sustentable en el marco de una realidad determinada y en un momento histórico. Con la íntima convicción de que el futuro puede construirse entre todos, democráticamente.





## Cronograma de Actividades

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RESULTADOS ESPERADOS
<i>Realizar un Taller Participativo para identificar qué se debe hacer en pos de lograr un desarrollo sustentable</i>	<b>Previo al Taller:</b> Convocatoria: 1. Confirmar el espacio físico en donde se llevará a cabo el taller	Un integrante del equipo planificador Un representante de la municipalidad	Viáticos Un teléfono para concretar el encuentro	Que a partir de la convocatoria, se logre la participación de gran parte de la localidad.
	2. Realizar un folleto con información del taller	Un diseñador gráfico Un comunicador social voluntarios para la distribución.	Computadora con Internet y software de diseño Impresiones	
	3. Realizar afiches de promoción del taller	Un diseñador gráfico Un comunicador social voluntarios para la distribución.	Computadora con Internet y software de diseño Impresiones	
	4. Realizar una carpeta de prensa	Un comunicador Social una locutora técnicos radiales equipo planificador productor del noticiero local	Software de edición radial computadora con Internet Cd estudio radial impresión de la carta para emitir en el noticiero	
	5. Realización de un Power Point	Equipo planificador	Computadora con Internet Cd	Contar con todas las herramientas necesarias para comenzar el taller.
	6. Definir los talleristas	Un voluntario del equipo planificador	Teléfono para consultas computadora con Internet viáticos	
	7. Compra de Materiales	Un voluntario del equipo planificador	Viáticos Presupuesto para comprar: 1 ovillo, cartulinas de colores (para hacer tarjetas), 20 fibrones negros, 30 afiches (naranja-blanco-fucsia), tijeras	
<b>Encuentros</b> 1) Instancia de conocerse 1. Apertura del taller 2. Inicio del juego 3. Plenario de cierre		Talleristas equipo planificador	Ovillo de lana computadora portátil proyector	Conocer a los participantes, creando un clima agradable donde empiece a fluir la comunicación
	2) Instancia de escucharse 1. Inicio del juego 2. Plenario de cierre	Coordinadores del taller Equipo planificador	Tarjetas Fibrones	Que los participantes logren divisar características que los identifiquen como habitantes de Gobernador Gregores.
	3) Instancia de reflexionarse 1. Inicio de la actividad 2. Plenario de cierre	Coordinadores del taller Equipo planificador	Afiches Tarjetas de color Fibrones.	Detectar cuáles son las necesidades de los habitantes de la localidad.
	4) Proponerse 1. Inicio de la actividad 2. Plenario de cierre 3. Cierre Final	Coordinadores del taller Equipo planificador	Afiches Fibrones computadora portátil proyector Cd	Que todos puedan participar en la construcción de posibles soluciones de las problemáticas de Gobernador de Gregores.





## Calendarización

Actividades	Primer Mes				Segundo Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Convocatoria</b>								
1. <i>Confirmar el espacio físico en donde se llevará a cabo el taller</i>								
<b>Tarea 1:</b> Acordar con la Municipalidad las fechas y utilización del espacio físico.								
<b>Tarea 2:</b> Recorrer el lugar para seleccionar correctamente el espacio donde se hará la actividad.								
2. <i>Realizar un folleto con información del taller</i>								
<b>Tarea 1:</b> Tener en cuenta el discurso de Triton para que el contenido de los folletos sea coherente y coincida con el mensaje de la empresa.								
<b>Tarea 2:</b> Diseñar la imagen y estética del folleto.								
<b>Tarea 3:</b> Elaborar el contenido informativo.								
<b>Tarea 4:</b> Tener una reunión con los integrantes de Triton y juntos producir el contenido del folleto.								
<b>Tarea 5:</b> Contactar un diseñador gráfico.								
<b>Tarea 6:</b> Imprimir 150 folletos.								
<b>Tarea 7:</b> Distribuir los folletos en zonas estratégicas.								
3. <i>Realizar afiches de promoción del taller</i>								
<b>Tarea 1:</b> Realizar un boceto junto con la empresa con el contenido del afiche								
<b>Tarea 2:</b> Contratar un diseñador gráfico para realizar el afiche.								
<b>Tarea 3:</b> Imprimir 50 afiches								
<b>Tarea 4:</b> Distribuir los afiches en zonas estratégicas.								
4. <i>Realizar una carpeta de prensa</i>								
<b>Tarea 1:</b> Redactar una carta explicando el evento para emitirla en el noticiero local y en otros medios estratégicos.								
<b>Tarea 2:</b> Producir un Spot Radial para transmitir en la radio local.								
<b>Tarea 3:</b> Realizar la difusión.								
<b>Previo al Taller</b>								
5. <i>Realización de un Power Point</i>								
<b>Tarea 1:</b> Realizar un boceto del power point aclarando los contenidos del taller.								
<b>Tarea 2:</b> Diseñar el power point								
<b>Tarea 3:</b> Grabar en un CD el power point.								
6. <i>Definir los coordinadores del taller</i>								
<b>Tarea 1:</b> Definir el perfil								
<b>Tarea 2:</b> Realizar una selección de, por lo menos, tres consultoras.								
<b>Tarea 3:</b> Realizar una carta de presentación explicando los motivos y objetivos del taller.								
<b>Tarea 4:</b> Tener una reunión con los talleristas.								
7. <i>Compra de Materiales</i>								
<b>Tarea 1:</b> Pedir presupuesto a comercios								
<b>Tarea 2:</b> Comprar 1 ovillo, 10 cartulinas de colores (para hacer tarjetas), 20 fibrones negros, 30 afiches (naranja-blanco-fucsia), 5 tijeras.								
<b>Encuentros</b>								
1) Instancia: <i>conocerse</i>								
1. Apertura del taller								
2. Inicio del juego								
3. Plenario de cierre								
2) Instancia: <i>escucharse</i>								
1. Inicio del juego								
2. Plenario de cierre								
3) Instancia: <i>reflexionarse</i>								
1. Inicio del juego								
2. Plenario de cierre								
4) Instancia: <i>Proponerse</i>								
1. Inicio del juego								
2. Plenario de cierre								
3. Cierre Final								

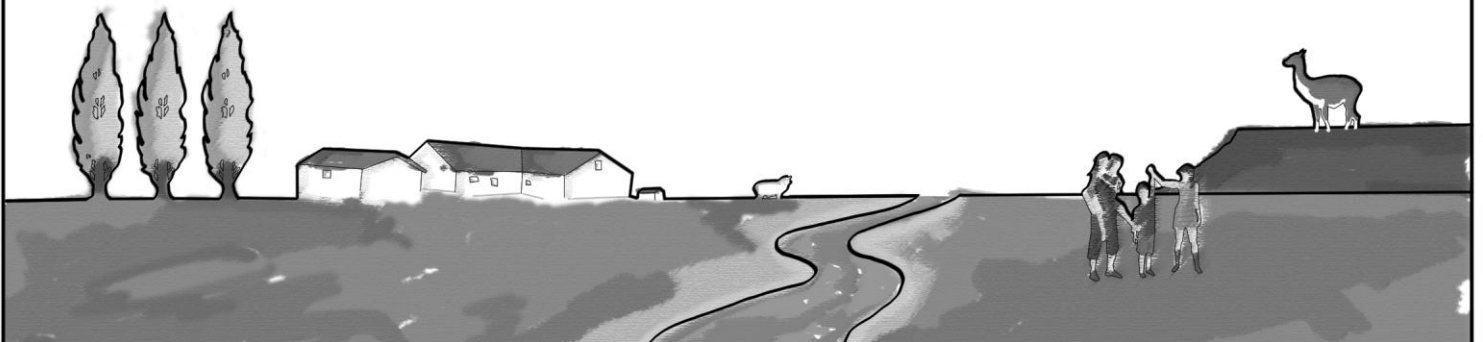






## Presupuesto

Incluido el presupuesto de la convocatoria.		Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Talleres</b>				
<b>Librería</b>	Fibras negras	20	\$6.50	\$ 130
	Tijeras	5	\$9.50	\$ 47.50
	Afiches de colores	30	\$2.50	\$ 75
	Cartulinas de colores	10	\$3.00	\$ 30
	Ovillo de lana	1	\$15	\$15
<b>Impresiones</b>	Folleto	150	\$0.45	\$67.50
	Carta para el noticiero	1	\$0.45	\$ 0.45
<b>Insumos técnicos</b>	Proyector	1	\$2.000	\$ 2.000
	Cd vírgenes	1	\$1.00	\$1.00
	Computadora portátil con internet.	3	\$0	\$0
	Software de edición radial.	1	\$0	\$0
<b>Catering</b>	Infusiones	3 paquetes de yerba.	\$9.00	\$27
	Galletitas	4 paquetes	\$8.00	\$ 32
<b>Coordinadores</b>	Viáticos	3	\$10	\$30
<b>Profesional</b>	Diseñador Gráfico	1	\$500	\$500
<b>Medios de comunicación.</b>	Canal televisivo	1	\$350	\$350
	Canal radial	1	\$350	\$350
<b>TOTAL</b>				<b>\$3.655.45</b>





### **Objetivo Específico N° 2**

“Dictar Seminarios que integren a los ejecutivos de la empresa, docentes, funcionarios y comerciantes de Gregores para impulsar propuestas de RSE”.

#### **Breve descripción**

En este objetivo, se plantea realizar diferentes jornadas que integren a los distintos actores, con el objetivo principal de impulsar entre todos propuestas de responsabilidad social empresaria, para lograr un desarrollo sustentable.

Estos se realizarán en la sede de la minera, en el pueblo de Gobernador de Gregores, tendrán una duración de 4 semanas, de 2 horas cada encuentro.

Estos seminarios estarán dictados por especialistas en la temática, los cuáles serán convocados por medio de una consultora.

### **Objetivo Específico N° 3**

“Fomentar una Política de RSE en Minera Triton para incorporarla en su estrategia empresarial”

#### **Breve descripción**

Con este objetivo, se pretende trabajar sobre la temática de responsabilidad social empresarial y asimismo, unificar el discurso de esta dentro de la mina.

Sostenemos que, en primer lugar, antes de realizar un plan de rse, la empresa debe tener bien en claro que significa, el por qué y el para qué.

Por otro lado, para desarrollar este objetivo, se necesitará de especialistas de la temática para los encuentros pactados con los integrantes de la minera. Con el fin, de lograr un diálogo entre la perspectiva académica y la empresa, para que ellos mismos logren producir su propia definición de rse.

Para ello, es importante trabajar con anticipación a las cuestiones que hacen a la comunicación estratégica de la empresa, como podrían ser la misión, la visión y los valores. De este modo, una vez que todos tengan en claro cuál es su objetivo poder empezar a trabajar sobre esta temática.



*“Esta investigación nos permite recapacitar sobre lo que hicimos, cómo lo hicimos y fundamentalmente nos incentiva a seguir haciendo más y mejores cosas. Por que si de algo estamos convencidas es que con lo hecho no alcanza.*

*Es por eso que nos proponemos que esta tesis sea más que una simple enumeración de acciones. Queremos que nos ayude a reflexionar y ese reflexionar nos contagie a todos con un poco más de **RESPONSABILIDAD**. Que dejemos de pensar que las cosas van a cambiar cuando alguien lo haga por nosotros, porque somos nosotros mismos los motores del cambio”*



**TESIS DE GRADO-AÑO 2010**  
**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**