



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN
Facultad de Comunicaciones
Magíster en Gestión Estratégica de la Comunicación

**“ALINEACIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS EN LA
MEDIANA MINERÍA DE COPIAPÓ”**

**Trabajo de grado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión
Estratégica de la Comunicación**

Docente Guía: Álvaro Medina Jara

Estudiante:

Juan Carlos Catalán Figueroa

**Material Incluido:
Resumen ejecutivo
Paper académico**

Santiago de Chile, junio de 2024

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Resumen

Esta investigación se adentra en la contribución de la coherencia narrativa en la alineación de las comunicaciones, tanto internas como externas, en el ámbito de la mediana minería en Copiapó. El objetivo central consiste en detallar cómo la armonización de dichas comunicaciones, como elemento esencial de una estrategia de comunicación integral, aporta a la construcción de un relato coherente tanto para los trabajadores como para los stakeholders externos en la industria minera de Copiapó. La metodología adoptada se basa en la investigación cualitativa, específicamente mediante un muestreo intencionado que incorpora grupos focales formados por trabajadores de las empresas mineras Kinross y Pucobre, así como miembros de juntas de vecinos locales en la ciudad de Copiapó. Este estudio se propone ofrecer perspectivas para mejorar las estrategias de comunicación en el sector de la mediana minería, promoviendo un relato más cohesionado que beneficie a la construcción reputacional de las empresas mineras.

This research delves into the significant contribution of narrative coherence in aligning both internal and external communications in the context of medium-scale mining in Copiapó. The central objective is to detail how the harmonization of these communications, as an essential element of a comprehensive communication strategy, contributes to the construction of a coherent narrative for both workers and external stakeholders in the mining industry of Copiapó. The adopted methodology is based on qualitative research, specifically through intentional sampling using focus groups comprised of workers from the mining companies Kinross and Pucobre, as well as members of local neighborhood associations in the city of Copiapó. This study aims to provide valuable insights to enhance communication strategies in the medium-scale mining sector, promoting a more cohesive narrative that benefits the reputational building of mining companies.

Palabras claves:

- Alineación Comunicaciones Internas y Externas
- Mediana Minería Copiapó
- Construcción reputacional

- Alignment of Internal and External Communications
- Medium-Scale Mining in Copiapó
- Reputational Construction

Índice

1. Introducción

La alineación efectiva de las comunicaciones internas y externas se ha convertido en un elemento crucial en el ámbito empresarial contemporáneo, y su relevancia no escapa a la industria minera. Esto debido al contexto actual asociado a la necesidad de transparentar la información y mantener una credibilidad positiva, observamos ejemplos de organizaciones donde las comunicaciones no logran sincronizarse, tanto dentro como fuera de la empresa. La necesidad de verificar si esta alineación contribuye a la coherencia narrativa en pro de la comunicación estratégica se vuelve imperativa para mantener relaciones sólidas con trabajadores, y partes interesadas.

Este interés surge ante la creciente demanda de transparencia y autenticidad en respuesta a la sociedad, que busca que las empresas gestionen y muestren sus impactos ambientales y sociales de manera clara. Además, se reconoce la importancia de mantener una cultura organizacional alineada con los valores empresariales, tanto interna como externamente. Aquellas organizaciones que no logran alinear sus mensajes y enfoques comunicativos enfrentan desafíos, como

confusión interna, percepciones negativas por parte de clientes o stakeholders, y oportunidades perdidas en un mercado competitivo.

A pesar de la importancia de la alineación de comunicaciones, persisten desafíos en su implementación efectiva, incluyendo diferencias entre las áreas de comunicación interna y externa, falta de coordinación entre departamentos, resistencias al cambio y carencia de una estrategia clara de comunicación. En la industria minera, esta problemática se intensifica, ya que la mayoría de los roles están asociados a la extracción de commodities, con un pequeño grupo de profesiones vinculadas a la comunicación.

La coherencia narrativa se presenta como un punto crucial para alinear la entrega de mensajes, permitiendo que el público interno se convierta en embajador de marca al interactuar con el externo. Este aspecto adquiere especial relevancia en la interacción con comunidades indígenas cercanas a las operaciones mineras.

La pregunta de investigación central es: ¿Cuál es el aporte de la coherencia narrativa entre las comunicaciones internas y externas en la generación de comunicación estratégica para las empresas de la mediana minería en Copiapó? En este contexto, la hipótesis planteada sostiene que la coherencia narrativa de las empresas de la mediana minería en Copiapó contribuye al relato de la comunicación interna y externa en beneficio de la entrega del mensaje a sus respectivos stakeholders internos y externos. Este estudio se propone explorar y entender cómo las organizaciones pueden superar obstáculos y aprovechar los beneficios de una comunicación alineada, contribuyendo al desarrollo de mejores prácticas en la gestión de comunicaciones estratégicas y ofreciendo recomendaciones prácticas para aquellas empresas que buscan mejorar su coherencia comunicativa en pro de mejorar su construcción reputacional.

La metodología de la investigación se centra en analizar la coherencia narrativa en dos empresas de mediana minería en Atacama: Compañía Minera Kinross y Sociedad Minera Punta del Cobre (Pucobre). Ambas empresas comparten características organizacionales y tienen alrededor de 1200 empleados, principalmente de la misma área geográfica. Dado que no se ha realizado previamente un estudio sobre la coherencia narrativa en este contexto, se destaca la particularidad de estos stakeholders, que son tanto públicos internos como externos.

Tipo de Proyecto en este escaso es cualitativo: Se basa en la obtención de información a través de *focus group* a supervisores de las empresas y a representantes de juntas de vecinos, quienes son la fuente principal de datos. El público entrevistado es acotado, por lo que se utilizarán preguntas que aborden percepciones a lo largo del tiempo.

El enfoque metodológico es aplicado a dos empresas privadas de minería y el diseño Metodológico se puede señalar que ee destaca la alineación de las comunicaciones internas y externas, según el enfoque de Smith (2008). Además, se incorpora el concepto de Comunicación Corporativa de (Martín, I. 2007) y la definición de Cees Van Riel (1997) sobre la comunicación corporativa como un instrumento de gestión para crear una base favorable en las relaciones con los públicos.

2. Planteamiento del problema

2.1 La alineación de las comunicaciones internas y externas en las organizaciones es un tema crucial en el entorno empresarial actual y sin duda que en la industria de la minería también lo es. Existen ejemplos actuales de organizaciones donde las comunicaciones no se encuentran alineadas, tanto dentro como fuera, por lo que si es aplicable esta alineación se debe comprobar si aporta a la coherencia narrativa en pos de la comunicación estratégica para

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

mantener relaciones sólidas con sus empleados, clientes y otras partes interesadas.

2.2 A pesar de la importancia que pudiese ofrecer la alineación de comunicaciones, existen aún desafíos y obstáculos para su implementación efectiva. Las diferencias entre las áreas de comunicación interna y externa, la falta de coordinación entre departamentos, las resistencias al cambio y la falta de una estrategia clara de comunicación son algunas de las razones detrás de la falta de alineación. Lo anterior se ve reflejado con lo señalado por Morales Serrano (2012) quien indica que pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad, por ende, un tema no necesario para el negocio minero.

2.3 Otro punto importante es como la coherencia narrativa permite alinear la entrega de mensajes al público interno, con el externo, esto quiere decir que el mismo público interno sean embajadores de marca a la hora de interactuar con el público externo, que entre ellos destacan comunidades indígenas cercanos a la ruta de acceso de las faenas mineras.

3. Preguntas de investigación

3.1 ¿Cuál es el aporte de la coherencia narrativa entre las comunicaciones internas y externas en la generación de comunicación estratégica para las empresas de la mediana minería en Copiapó?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Describir como la alineación de las comunicaciones internas y externas en la confección de una estrategia comunicacional, aportan un relato coherente para trabajadores y stakeholders externos pertenecientes a la mediana minería de Copiapó.

4.2 Objetivos específicos

- Describir las prácticas de comunicación internas y externas de las dos empresas de la mediana minería.
- Comprobar la presencia de coherencia de mensajes internos y externos en la comunicación estratégica
- Conocer de la opinión de supervisores de dos empresas de mediana minería, si percibe que existe una coherencia narrativa en sus respectivas empresas

5. Hipótesis

Se quiere demostrar como la coherencia narrativa de las empresas de la mediana minería de Copiapó aportan al relato de la comunicación interna y externa en beneficio de la entrega del mensaje a sus respectivos Stakeholders internos y externos.

6. Marco teórico

El marco teórico de este estudio se construye sobre una base de revisión de documentos, informes y libros académicos relacionados con varios aspectos clave. En primer lugar, considero abordar la importancia de la comunicación corporativa como principio mediante un fundamento esencial para comprender cómo las organizaciones se relacionan con su entorno y sus públicos. Para ello creo pertinente profundizar en los conceptos y teorías que sustentan la comunicación en el ámbito empresarial y su relevancia para el éxito de las organizaciones.

Dentro del ámbito de la comunicación, se dedica especial atención a la comunicación estratégica, que juega un papel crucial en la definición de los objetivos y la gestión de la imagen y reputación de una empresa. Se analizan las estrategias y herramientas utilizadas para lograr una comunicación efectiva en el contexto organizacional.

Asimismo, se investiga la comunicación interna como un componente esencial en el funcionamiento de las empresas. Se exploran las teorías y prácticas que permiten promover una comunicación eficiente y colaborativa entre los miembros de una organización, destacando su importancia para el clima laboral y el compromiso de los empleados.

Y por supuesto lo fundamental de este estudio, lo relacionado con la coherencia narrativa, destacando que, por la escasez de antecedentes indexados, se realizó una búsqueda de definiciones más abiertas para respaldar el estudio.

6.1 Comunicación Corporativa.

En el mundo empresarial actual, el término comunicación corporativa es reiterativo, pero no siempre bien comprendido basado en mi experiencia, sobre todo en materias de la industria de *commodities*, dado a que es una industria bastante

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

cerrada. Los comunicadores asocian el término Comunicación Corporativa a toda la información que es generada dentro de la empresa y que, utilizando medios convencionales o no convencionales, se direcciona a los diferentes públicos con los que interactúan. Desde mi punto de vista en el presente estudio, es necesario comenzar con la definición de uno de los componentes esenciales en una organización, la cual permite mantenerlo como un organismo vivo, como una herramienta necesaria para el logro de los objetivos, la comunicación corporativa.

Para depurar este término compuesto, se presentan citas de autores preponderantes en distintas áreas afines a la comunicación. En Latinoamérica está asociada con Joan Costa (2002), quien expone “la comunicación corporativa es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización”. Parafraseando al autor, se comprende como un sistema estratégico que permite solucionar conflictos internos y externos, disminuir procesos, afianzar relaciones y transformar un entorno social o laboral, aportando y aplicando ideas útiles e innovadoras.

Cees Van Riel (1997), plantea que “la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende”. Añade que “es una estructura en la que todos los especialistas en comunicación (mercadeo, comunicación organizativa y de gestión) forman la totalidad del mensaje organizativo, y, de este modo, ayudan a definir la imagen corporativa como el medio que lleva a la mejora de la realización corporativa”.

Los dos autores mencionados insertan términos que permite filtrar el concepto: gestión, sistema y estrategia. Así se aterriza en una primera conclusión, **la comunicación corporativa es un sistema estratégico de gestión que implica, tanto a públicos internos de la empresa o institución, como a los externos.** Demanda la sincronía de profesionales en diversas áreas: comunicación, ingeniería comercial, marketing, diseño, administración, entre otros. También precisa los

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

objetivos de esta, definir y posicionar la imagen corporativa. Este enfoque tiene una alta coincidencia con lo siguiente: “la comunicación corporativa es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa”. Por tanto, si es desarrollada y manejada profesionalmente fortalece la imagen empresarial y contribuye a su posicionamiento, caso contrario, perjudica la imagen y obstaculiza las relaciones entre la empresa y sus públicos.

Una organización empresarial necesita transmitir información, comunicar, contactar, para ello debe darse a conocer y es así como lo señala (Capriotti, P. 1999) este indica: “...llamaremos comunicación corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”.

En el concepto de Capriotti, se debe resaltar los términos “todo lo que la empresa dice sobre sí misma”. Esta aclaración permite comprender que la comunicación corporativa, no es únicamente la información que se genera de forma planificada, no se supedita a los discursos editados, sean verbales o visuales; sino comprende toda acción de comunicación tanto interna como externa, de todos los integrantes de la empresa, organización o institución. Incluirá entonces lenguajes escritos, orales, visuales, gestuales; en plataformas físicas y virtuales. También Pizzolante, I. (2004) aporta criterios de interés, “la comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar”. Este concepto origina una incógnita ¿qué relación existe entre comunicación empresarial, comunicación estratégica y comunicación corporativa? Se precisa que toda empresa o institución desarrolla protocolos de comunicación, tanto para sus públicos internos, como para los externos, lo que se traduciría como comunicación empresarial. Ahora, la comunicación corporativa constituye un comportamiento de la empresa u organización, involucra procesos, mensajes, actos, entre otros, que se planifican, direccionados por objetivos. Entonces, allí reside la diferencia, en el

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

manejo orientado y planificado estratégicamente. Castro, B. (2007) detalla con mayor amplitud el concepto en el cual cita:

“...cuando se trabaja en comunicación corporativa, nuestra tarea se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa, que unidas dan el producto: comunicación integral o comunicación global. El origen latino de la palabra corporativa es corpus, que se vincula al todo... La palabra corporativa transmite ideas y sentimientos de homogeneidad, de algo compacto, de trabajo en equipo, de objetivos comunes, de contundencia...”

Entonces para lograr comunicarse con las audiencias, luego de tener segmentadas las audiencias, es necesario considerar una estrategia en ella, con tal de estructurar ideas, mensajes, tiempos, coherencias, para así lograr los objetivos esperados, es por ello se recurre a la Comunicación Estratégica para aportar a la comunicación corporativa.

6.2 Comunicación Estratégica

La estrategia de comunicación según señala Garrido (2004) es una directriz teórica con un referente práctico. Este concepto se presenta a veces esquivo para estudiantes y profesionales ya que podríamos decir que se ha tendido a mitificar sus alcances, construcción e incluso las posibilidades reales de la planificación estratégica, al punto de confundirla a veces con acciones en sí misma. Al comprender la estrategia de comunicación como una orientación teórica diseñada para el mediano y largo plazo, podemos entender también como dependerá de nuestra capacidad de indagación, diagnóstico y análisis, así como de las competencias prácticas que poseamos, la solución intelectual que podamos construir para dar forma a esta directriz que llamamos estratégica.

En ese sentido, la identidad corporativa toma un rol relevante, en ese sentido Scheinsohn vincula la comunicación estratégica con la identidad corporativa

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

señalando: La identidad corporativa es, en parte, aquello con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que se ha convertido, y, sobre todo, lo que decide ser; esta decisión constituye su discurso de identidad.

Un discurso es ya configuración espacio-temporal de sentido. Básicamente, un discurso corporativo se construye a partir de:

- clasificación, encuadre de la empresa dentro de un contexto ideológico preexistente y coexistente; y
- particularización, elección de atributos óptimos que le permitan distinguirse de las análogas.

El conjunto de atributos elegidos y asumidos como propios constituye el texto de identidad corporativa.

El discurso de identidad circula como una argumentación subjetiva y del campo representacional. Con él, la empresa argumenta sobre aquello que pretende validar. Una empresa es un universo signifiante, donde todo es factible de ser significado, y esto puede provocar una gran desgovernabilidad a nivel comunicacional.

El discurso de identidad es el elemento por el cual la empresa instauro en la realidad un determinado "orden simbólico", el que genera determinadas estructuras de significación que hacen que a un signifiante se le asigne un determinado significado.

El discurso de identidad establece la isotopía, el plano de referencia dentro del cual se leerán los soportes de comunicación.

Por supuesto que la Comunicación Estratégica debe considerar a todas sus audiencias, internas y externas, si embargo, si queremos explorar como la coherencia narrativa aporta al negocio minero, debemos hacer una pausa y detallar lo que es necesario para que esta coherencia se inicie, que es su público interno,

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

sus trabajadores y colaboradores, quienes por propósito comunicacional debiesen considerarse como los primeros embajadores de marca.

6.3 Comunicación Interna.

Al concepto expuesto por Castro, se añade la cita de Formanchuk, A. (2010) quien explica que “implementar comunicación interna se ha convertido en un desafío para muchas empresas, no todas las organizaciones se encuentran preparadas para ejercer nuevos retos y tampoco tienen la obligación de hacerlo”. Esta afirmación puede aclarar el panorama en el contexto local y nacional. La mayoría de las empresas, instituciones u organizaciones, concentran su estrategia comunicacional en los públicos externos, porque los asumen como más importantes. Esto no significa que no se manejen estrategias para sus públicos internos, pero éstas no son tan perceptibles para los actores externos.

Sin embargo, los autores recomiendan que la comunicación corporativa debe prestar la misma atención, tanto a sus públicos internos como externos. Se resalta el contexto de comunicación integral y/o global que permite comprender como un todo, como una propuesta estratégica homogénea, direccionada por objetivos declarados, argumentados, socializados y aprobados por los gestores de la empresa o institución.

Un concepto aún más complejo, es expuesto por (Martín, I. 2007) en el cual explica: “La comunicación corporativa es un proceso básico para apoyar y lograr la evolución cultural necesaria en la organización en su camino hacia una cultura de innovación basada en conocimiento... Esa transformación cultural se puede producir por medio de una comunicación objetiva y eficaz que aborde nuevos valores y creencias. Una vez que las personas los interioricen, se permitirá el cambio de los comportamientos individuales y grupales en la organización. Por lo tanto, ante este primer problema, el cultural, sin duda el más complejo, proponemos que la intervención de la

comunicación se defina como: un proceso de movilización y de compartir significados nuevos por medio de mensajes simbólicos”

El gran valor de la comunicación interna estriba en el hecho de que su teoría e incluso sus técnicas están arraigadas en una ética de la persona. “No es posible establecer comunicación dentro de la empresa, cualquiera que sea la línea vectorial de su riquísima geometría, si quien lo intenta no parte de una convicción arraigada en que todos los individuos que la integran son iguales en derecho y dignidad.

Tanto en el alcance del concepto, como en la atribución de sus funciones; tanto en la denominación de los órganos responsables de su gestión, como en su dependencia jerárquica, la comunicación interna se desarrolla en un verdadero campo de agramante. Era preciso intentar poner un poco de orden”, García (1998).

Considero relevante transformar a los trabajadores y colaboradores en embajadores de marca, donde ellos puedan diseminar la información entre sus redes, para ello es necesario contemplar un plan de información permanente, así lo detalla Yeomans (2017) quien señala sobre las comunicaciones internas: Internal communication (IC) has developed as a growing specialism inside the broader fields of strategic public relations, strategic communication and corporate communication. Just as the concerns of public relations have developed beyond one-way broadcast of messaging, so has internal communication developed an interest in maintaining ‘internal conversations’; encouraging employees to discuss and debate issues among themselves and with upper management. In the same way that PR is not just about media relations, IC is about much more than company newsletters or parties. IC is not just a concern for multinational or large organisations that need to communicate with thousands of employees. While it is essential for an international company such as Sony or BT to have a sophisticated communication system in order to engage with their employees worldwide, a small, family-owned printing firm also benefits from information sharing and feedback to help the business perform better.

Desde mi traducción al español se puede indicar que el autor Yeomans (2017) señala sobre las comunicaciones internas: La comunicación interna (CI) se ha desarrollado como una especialidad creciente dentro de los campos más amplios de las relaciones públicas estratégicas, la comunicación estratégica y la comunicación corporativa. Así como las preocupaciones de las relaciones públicas se han desarrollado más allá de la transmisión unidireccional de mensajes, la comunicación interna ha desarrollado un interés en mantener “conversaciones internas”; alentar a los empleados a discutir y debatir temas entre ellos y con la alta dirección. De la misma manera que las relaciones públicas no se tratan sólo de relaciones con los medios, la CI es mucho más que boletines informativos o fiestas de la empresa. La CI no es sólo una preocupación para las organizaciones grandes o multinacionales que necesitan comunicarse con miles de empleados. Si bien es esencial para una empresa internacional como Sony o BT tener un sistema de comunicación sofisticado para interactuar con sus empleados en todo el mundo, una pequeña imprenta familiar también se beneficia del intercambio de información y la retroalimentación para ayudar a que el negocio funcione mejor.

6.4 Sobre la coherencia de las comunicaciones internas y externas

A pesar de que no existe una variedad amplia de textos asociados a la coherencia de las comunicaciones internas y externas, podemos ligar lo anterior analizando la etimología de la palabra coherencia, en ese sentido y según lo que señala Para M. E. Conte (1988) el término coherencia tiene dos acepciones.

La coherencia es la que aportará un nivel de credibilidad desde los stakeholders o área de influencia hacia la empresa, por lo tanto, una mejora en la construcción reputacional de la gestión operativa en el ámbito minero, el cual se estudia en este documento, la coherencia se define negativamente, como no contradictoriedad: ausencia de contradicción; en este sentido, un texto coherente sería, entre otras cosas, un texto sin contradicciones, en mundo comunicacional, sería mantener el mismo relato, tanto interna como externamente.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

En la segunda acepción, se significa la conexión de las partes en un todo: la interrelación de los distintos elementos del texto. En opinión de la autora, la primera propiedad, la no-contradictoria, no sería una propiedad necesaria de los textos, sino una cualidad contingente; 229 Estudios de Lingüística, Universidad de Alicante, N. 6, 1990. así, según M. E. Conte (1988b), habría textos que contienen contradicciones entre sus enunciados, e incluso habría textos formados por un único enunciado contradictorio. En cambio, la segunda propiedad, la conexión de las partes en un todo, correspondería a la misma del texto, y sí sería esencial para la coherencia.

Una mención importante también lo indica Vilarnobo (1990) quien indica que la coherencia por parte del objeto es el fundamento de la coherencia por parte del sujeto, en la medida en que el sujeto es capaz de atribuir coherencia a los textos cuando ellos ya tienen algo objetivo que permite esta atribución: toda interpretación se realiza con base en el texto mismo, y éste es siempre de un modo determinado: nadie ha confundido jamás El Quijote con La Celestina.

Según Smith (2008) en su libro *Effective Internal Communications* señala la relevancia de alinear las comunicaciones internas, indicando: "It is vital for both internal and external communications functions to be aligned or at least working closely together. It is only too easy for internally generated media to find its way to the outside world and so influence external perceptions, and external media can often be the first port of call for staff looking for company news.

It has always seemed common sense and good etiquette to talk to your internal publics first before going to the wider world, although it is vital to remember that the Stock Exchange requires to be informed of price-sensitive information in advance.

Professional communicators are also in the ideal position to translate 'management speak' into language that can be understood by those who will have to act upon it.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

All organizations have their own cultures, and when two organizations try to merge, the importance of those cultures comes to the fore. By culture I mean the patterns of behaviour and attitudes exhibited by employees and management. Again professional communicators attuned to the sensitivities that abound can help overcome the barriers to happy corporate marriage.

All the above perhaps suggests that the only time to keep in touch with staff is in periods of stress or trouble. In fact, if you maintain contact in a regular pattern at regular times it is more likely that the workforce will want to pull together when the going does get rough”.

Llevado esto al español, según quien realiza el presente documento, sería: “Es vital que tanto las funciones de comunicación interna como externa estén alineadas o, al menos, trabajen en estrecha colaboración. Es demasiado fácil que los medios generados internamente lleguen al mundo exterior y así influyan en las percepciones externas, y los medios externos a menudo pueden ser el primer recurso al que recurre el personal en busca de noticias de la empresa.

Siempre ha parecido sentido común y buena etiqueta hablar primero con tu público interno antes de ir al mundo exterior, aunque es vital recordar que la Bolsa de Valores requiere ser informada de información sensible al precio con anticipación.

Los comunicadores profesionales también se encuentran en la posición ideal para traducir el "lenguaje de la dirección" en un lenguaje que pueda ser entendido por aquellos que tendrán que actuar según ello.

Todas las organizaciones tienen sus propias culturas, y cuando dos organizaciones intentan fusionarse, la importancia de esas culturas se hace evidente. Con cultura me refiero a los patrones de comportamiento y actitudes exhibidos por los empleados y la dirección. Una vez más, los comunicadores profesionales, sensibles

a las sensibilidades que abundan, pueden ayudar a superar las barreras para un matrimonio corporativo exitoso”. Smith (2008)

Todo lo anterior tal vez sugiere que el único momento para mantener el contacto con el personal es en períodos de estrés o problemas. De hecho, si mantienes el contacto en un patrón regular en momentos regulares, es más probable que la fuerza laboral quiera unirse cuando las cosas se pongan difíciles.

El marco teórico presentado en esta propuesta se centra en la importancia de establecer una coherencia narrativa sólida en las estrategias de comunicación empresarial en el ámbito minero en Copiapó. Este enfoque se basa en el reconocimiento de que los públicos internos y externos de una organización a menudo se superponen, ya que muchos de los empleados también son residentes en la misma área geográfica donde opera la empresa. En este contexto, es fundamental que la comunicación interna sea creíble y que el discurso dirigido hacia el público externo sea coherente, ya que esto contribuye en gran medida a la efectividad de la empresa en términos de credibilidad y construcción de su reputación.

En resumen, la coherencia en la comunicación interna y externa no solo es esencial para establecer una imagen de confianza y solidez, sino que también influye en la reputación de la empresa en la comunidad local. Esta coherencia narrativa contribuye a consolidar la identidad y valores de la organización, creando una base sólida para la construcción de relaciones positivas con todos los stakeholders, lo que a su vez puede tener un impacto significativo en el éxito a largo plazo de la empresa.

7. Metodología de investigación

7.1 *Unidad de análisis:*

Dos empresas de la mediana minería de Atacama, la primera es Compañía Minera Kinross y la segunda corresponde a Sociedad Minera Punta del Cobre (Pucobre), ambas emplazadas en Copiapó con un rango de dotación similar que bordea las 1200 personas, estas empresas poseen características similares en cuanto a estructura organizacional, y son las más relevantes de la mediana minería de Atacama.

No se ha realizado algún estudio sobre la coherencia de la narrativa en este tipo de organización en la cual posee un stakeholder bien particular, el trabajador o colaborador, quien además de ser un público interno, es también un público externo, ya que, por lo general, la mediana minería emplea a personas de la misma área de influencia.

7.2 *Tipo de proyecto:*

El tipo de proyecto es cuantitativo, debido a la obtención de información, debido principalmente a que se realizarán *focus group* a supervisores quienes serán la fuente de información para el proyecto, es un público acotado por lo tanto se debe guiar pautas de preguntas asociada a percepciones de manera transversal en el tiempo.

7.3 ***Diseño metodológico:***

De acuerdo con el marco teórico, se destaca los siguientes conceptos

Sobre la alineación de las comunicaciones internas y externas

El primero expresado por Smith (2008) en su libro *Effective Internal Communications* señala la relevancia de alinear las comunicaciones internas, indicando: “It is vital for both internal and external communications functions to be aligned or at least working closely together. It is only too easy for internally generated media to find its way to the outside world and so influence external perceptions, and external media can often be the first port of call for staff looking for company news”.

Lo que en la traducción en español sería: “Es vital que tanto las funciones de comunicación interna como externa estén alineadas o, al menos, trabajen estrechamente juntas. Es demasiado fácil que los medios generados internamente lleguen al mundo exterior y, por lo tanto, influyan en las percepciones externas; además, los medios externos a menudo pueden ser la primera fuente para el personal que busca noticias de la empresa”, Smith (2008).

Por otra parte, otro concepto relevante en el diseño metodológico es la **Comunicación Corporativa**, que según (Martín, I. 2007) explica que “la comunicación corporativa es un proceso básico para apoyar y lograr la evolución cultural necesaria en la organización en su camino hacia una cultura de innovación basada en conocimiento... Esa transformación cultural se puede producir por medio de una comunicación objetiva y eficaz que aborde nuevos valores y creencias. Una vez que las personas los interioricen, se permitirá el cambio de los comportamientos individuales y grupales en la organización. Por lo tanto, ante este primer problema, el cultural, sin duda el más complejo, proponemos que la intervención de la comunicación se defina como: un proceso de movilización y de compartir significados nuevos por medio de mensajes simbólicos”

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Cees Van Riel (1997), plantea que “la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que tiene como objetivo esencial crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende”. Añade que “es una estructura en la que todos los especialistas en comunicación (mercadeo, comunicación organizativa y de gestión) forman la totalidad del mensaje organizativo, y, de este modo, ayudan a definir la imagen corporativa como el medio que lleva a la mejora de la realización corporativa”.

8. Investigación aplicada

8.1 Fundamentación y caracterización de la muestra escogida para el desarrollo de la información de campo.

Se determinó que para el presente estudio se invitará, mediante la herramienta cualitativa, a una serie de *focus group*. Para lo anterior se determinó que era necesario identificar de manera diversa a supervisores del área de finanzas, tecnologías, gestión de personas, legal y comunidades de las dos empresas mineras como público interno y al mismo tiempo como público externo.

También se agregó a la realización de *focus group* a integrantes de tres juntas de vecinos dos de ellos relacionados con el trabajo comunitario de las dos empresas mineras, y uno tercer sin relación alguna con las empresas.

En total participaron 12 personas en tres sesiones de *focus group* diferentes realizado en instancias específicas de acuerdo con cada grupo.

8.2 Análisis de la información levantada acerca del objeto de estudio, a través de su organización y sistematización.

Variable 1: Coherencia Narrativa

D1: Términos escuchados recurrentemente

P1: ¿Cuáles son los conceptos con los que se queda a la hora de leer o escuchar en la comunicación emitida por la empresa?

En cuanto a los supervisores de la empresa Pucobre, varios de ellos relataron que el tema del cuidado de las personas, siendo este el término que más se repitió en la conversación, el supervisor 2 indicó como respuesta inmediata: “por mi lado me quedo con la persona en el centro” sin embargo el mismo supervisor siente que la forma de comunicarlo podría ser más coherente a través de la cercanía y empatía: “para mí sería coherente como con lo que la empresa quiere señalar, decir así como oye, me gustaría que fuera más importante que tú estés ahí porque eres una pieza clave para que todos juntos recordemos e importante que estés informado. siento que no todas las personas pueden generar esa conciencia que nosotros sí generamos solamente por la forma en cómo se transmite”.

Por otro lado, desde los supervisores de Kinross el término fue coherente, el supervisor 3 señaló que: “yo te diría agregando eso que siempre está enfocado también en el en las personas, como que el enfoque principal que yo siento que siempre el comunicado va enfocado a las personas, esta persona hizo esto, este grupo de personas hizo esto otro, o sea, siempre llevándolo a lo individual que genera un impacto positivo dentro de la compañía”

También otro término que ha sido reiterativo es el aporte a la comunidad al mismo tiempo que se habla sobre los aportes a los trabajadores, el supervisor 4 de Kinross así lo señaló: “Para mí creo que es como que uno participa en compañía con sus colaboradores hicieron ciertas acciones y que estas acciones repercutieron

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

internamente en la compañía o en la Comunidad. Siempre se está destacando algo que se hizo internamente, que tiene un beneficio para la compañía o para la Comunidad”

El tema del aporte a la comunidad también fue tratado desde el representante de la junta de vecino, tomando en cuenta que el corresponde a los stakeholders de la misma empresa, quiere decir que el mensaje pasaría a ser por parte de Kinross, y afecta positivamente a la percepción del dirigente, quien señaló: “En mi experiencia, lo más destacado en las comunicaciones de la empresa es el énfasis en la responsabilidad social. Se resaltan las contribuciones al deporte y el desarrollo económico de la comunidad”

Por otra parte el supervisor 2 de la empresa Pucobre señala que no existe una política de comunicación externa que comunique -valga la redundancia- sobre temas comunitarios: “pero siento que a Pucobre le falta como esa estrategia comunicacional externa y es lo que yo hablaba el otro día con mis compañeros de trabajo, todos los días que yo al trabajo, pongo la Radio Nostálgica, o pongo la Radio Candelaria, hablan de hablan de Minera Candelaria y todo el rato lo mismo; que Candelaria hizo esto Kinross hizo esto otro, las comunidades de tal lado. Yo creo que Pucobre hace hartas cosas sociales y incluso enseñando oficios que no lo damos a conocer”.

Sobre esta ausencia de estrategia en la junta de vecinos 2 indica que reconoce la alejamiento de comunicación masiva, sin embargo, él como persona relacionada con la empresa señala: “Por el lado de la relación que tengo con Pucobre, ellos se muestran menos, como que no los veo mucho en la radio, el diario, son como bajo perfil, pero cuando estoy con la gente de comunidades se le escucha hablar sobre el tema del trabajo con los programas de educación, y también con las cosas que hacen en deporte”, esto también coincide con el relato coherente.

En resumen, los focus group subrayaron la importancia de una comunicación clara y específica, enfocada en acciones tangibles y con un flujo efectivo de información

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

dentro de la organización. Estos insights proporcionan una visión valiosa para mejorar la coherencia narrativa y fortalecer la conexión entre la empresa, sus empleados y la comunidad.

D2: Alineación de las comunicaciones internas y externas

P1: ¿Percibe usted que lo que comunica de manera interna la empresa es diferente con la externa? ¿por qué?

Tomando en cuenta que la empresa Pucobre, la cual no presenta una estrategia comunicacional externa, los supervisores señalan que los trabajadores pasan a ser embajadores de marca: “Nuestro mayor canal de comunicación bajo mi perspectiva, son los mismos trabajadores” sin embargo esta ausencia también trae discrepancia entres sus stakeholders, en ese sentido otro supervisor de la minera señala que: “Ahí igual hice una consulta porque cuando fueron la emprendedora la Feria Empresarial (Forede) fueron muchas, muchas señoras entonces y decían que tenía mucho apoyo de Pucobre y uno no lo sabe”.

Lo anterior refleja una oportunidad de mejora comunicacional donde el publico interno no logra identificar mensajes claves por la inexistencia de plan de difusión externa, por lo tanto, una incoherencia de mensajes.

En el lado de Kinross, el integrante de la junta de vecinos que mantiene relaciones con la empresa comenta que su hijo trabaja en ahí y nota algunas discrepancias: “Sí, he notado algunas diferencias. Mi hijo trabaja ahí y me dice que internamente se resaltan medidas de seguridad y beneficios para los empleados, mientras que

externamente se destaca más el apoyo a la económica y la comunidad indígena, igual es bueno que se hable de eso encuentro”.

En cuanto a los trabajadores, el equipo considera alguna discrepancias con la comunicación externa desarrolla, por ejemplo, que los mensajes que se entregan externamente demuestra un mayor apoyo hacia la comunidad que hacia los trabajadores en acciones socioculturales: “En cuanto la comunicación externa y veo que sí, realmente hay una preocupación, pero a lo mejor me siento como trabajador excluido de esos beneficios” quien a continuación señala: “Al ser propulsores de Cultura o de deporte de repente, a lo mejor no sabemos cuántos deportistas hay adentro de la de nuestra, de nuestra institución, de nuestra compañía ¿Por qué no tenemos un espacio de Cultura?”

Si bien lo anterior pasa a ser un problema en la gestión de personas, lo importante es considerar que no existe una coherencia narrativa que satisface al público interno, ya que esto genera ruidos comunicacionales y pierde efecto, por el hecho de sentir que la comunidad recibe mayor beneficio socioculturales que los trabajadores.

Así mismo, uno de los entrevistados de la junta de vecinos que no mantiene relación con las empresas mineras y que además posee una mirada más ecológica, percibe que se hace omisión de estos mensajes: “En mi experiencia, hay discrepancias en las prioridades. Yo imagino que Internamente se enfatiza la eficiencia operativa, pero externamente se hace hincapié en la responsabilidad social. Pero quisiera escuchar más mensajes sobre el cuidado que supuestamente están haciendo, pero no lo veo ni lo escucho. Esto genera desconfianza entre la comunidad”.

Por consiguiente, en cuanto a términos, vemos que tanto trabajadores y comunidad, se reitera los conceptos de personas, comunidad, empleo, seguridad, cultura, social, beneficio.

D3: Credibilidad en la comunicación

P1: ¿cree en los mensajes que entrega la empresa?

Se destaca que los trabajadores de ambas compañías consideran que creíbles los mensajes que las empresas entregan, y son enfáticos con ello, desde Pucobre recalcaron: “Todos tienen su respaldo, por lo menos los mensajeros internos que a uno le llegan como trabajador, tienen como su respaldo con el número como evidencia.

Por otro lado, la credibilidad va de la mano con la sensación de exigencia que tiene el público interno de conocer lo que ocurre al interior, pero que sin embargo aporta a la credibilidad, desde Kinross indicaron: “Como que sentimos ese derecho de que me tienen que informar todo, tengo que saber o pasa siempre; de repente un grupo sabe más que otro y uno no se entera, y eso realmente molesta porque la otra área se entera y nosotros no”.

Un aspecto importante en esta línea es el canal de comunicación que genera mayor credibilidad a la hora de la recepción del mensaje, en este sentido es que, si este es entregado por su jefatura, automáticamente genera una aceptación: “Cuando el mensaje viene por la línea directa, o sea cuando es personal o viene por la Jefatura, siento que que tiene mayor peso, mayor credibilidad que cuando uno lee las palabras bonitas con las cuales se hizo un comunicado que va a toda la Comunidad a todos los trabajadores.

Por su parte la comunidad también considera creíble los mensajes, el representante de la junta de vecinos que tiene relación con Kinross indica: “Sus palabras las veo

con acciones concretas, como el apoyo a proyectos locales y la mejora de las relaciones comunitarias, por ejemplo, en el tema Colla, veo que se reúnen siempre y eso me deja con una sensación de credibilidad”.

No obstante, el representante de la junta de vecinos con una opinión mas medioambiental señala que la ausencia de credibilidad va de la mano con la responsabilidad que debe asumir las empresas. “Mi desconfianza está en la falta de transparencia en temas medioambientales. Siento que la empresa no comunica claramente los posibles impactos negativos y las medidas para mitigarlos. Muchas veces aparecen la prensa los efectos negativos que ellos mismos realizan, pero se niegan a dar una declaración, hasta en eso veo una falta de compromiso”.

Además, desde Kinross considera que este aspecto se puede mejorar: “A grandes rasgos, como trabajador no siento que haya una incoherencia total, pero creo que se podría hacer mejor. Creo en el mensaje, creo que está lleno de buenas intenciones, pero faltan más acciones que complementen ese mensaje y que demuestren eso.

P1,1 (Si) ¿Qué elementos hacen confiar?

En la mayoría de los casos se reflexiona que la transparencia en los temas de interés del entrevistado es útil para considerar credibilidad. En el caso de Pucobre señalan que las instancias de conversaciones en formato de reuniones masivas (ACS para ellos) generan confianza: “Como lo que dice el compañero en el sentido de que es transparente, por ejemplo, y es lo que yo comentaba en el tema de la ACS, es transparente que te lo muestre los resultados, ahí va viendo el día a día cómo va cada trimestre”.

P1,2 (no) ¿Qué elementos hacen desconfiar?

Los elementos que hacen desconfiar a los supervisores de Kinross son la falta de acciones que complementen dicho mensaje o la ambigüedad ya que: “Es demasiado como interpretativa repente”.

Es preciso tomar en cuenta dentro de esta variable que un supervisor de Kinross habló desde el punto de vista de vecinos, ya que además de ser trabajador es parte del área de influencia de la compañía, en ese sentido esta persona señaló: Como vecino, encuentro que abordar este tema es más sencillo para mí, ya que no lo problematizo desde la perspectiva de mi trabajo. Creo que, en general, la falta de conocimiento puede contribuir al grado de ignorancia respecto a diversos asuntos.

Es cierto, hablar desde una posición externa siempre resulta más accesible y llevar a cabo un acto de comunicación se vuelve más fácil. Esto se debe a que la subjetividad aumenta debido a la falta de información, lo que conduce a la elaboración de mensajes más genéricos destinados a una audiencia más amplia.

9. Hallazgos

La investigación revela aspectos fundamentales relacionados con la comunicación en empresas mineras de mediana envergadura en la región de Atacama, destacando la importancia de la coherencia interna y externa. La relevancia del "Cuidado de las Personas" como tema central en la comunicación refleja un enfoque humano en la gestión comunicativa. La comunicación empática y coherente, especialmente evidente en la empresa minera Pucobre, contribuye a la internalización de un relato que prioriza el bienestar de los empleados.

La falta de una "Estrategia Comunicacional Externa" en Pucobre emerge como un punto crítico. La dependencia en la comunicación interna puede resultar en discrepancias entre lo que se comunica internamente y cómo es percibido externamente. La ausencia de un plan de difusión externa dificulta la identificación de mensajes clave, resaltando la necesidad de una estrategia que alinee eficazmente las comunicaciones internas y externas.

Las "Discrepancias y Coherencia Narrativa" entre la comunicación interna y externa, tanto en Pucobre como en Kinross, resaltan la importancia de establecer una narrativa coherente. En Pucobre, la falta de un plan de difusión externa se traduce en la incapacidad del público interno para identificar mensajes clave. En Kinross, las discrepancias residen en el énfasis en diferentes aspectos en la comunicación interna y externa, generando percepciones divergentes.

La "Credibilidad Basada en Transparencia y Acciones Concretas" destaca que tanto los trabajadores como la comunidad valoran la transparencia y la implementación de acciones tangibles. La falta de información interna y la ambigüedad en la comunicación pueden generar desconfianza. Además, la perspectiva externa, especialmente desde la comunidad, enfatiza la importancia de proporcionar información clara y accesible para construir confianza.

Relacionando estas variables y dimensiones, se evidencia la interconexión entre una comunicación centrada en las personas, la necesidad de estrategias comunicacionales claras, la coherencia entre mensajes internos y externos, y la importancia de la transparencia y acciones concretas para construir credibilidad. La falta de alineación entre estas dimensiones puede generar discrepancias perceptivas y afectar la reputación y relaciones de las empresas tanto interna como externamente. La construcción de una narrativa coherente, basada en la transparencia y acciones tangibles, emerge como un elemento clave para fortalecer la comunicación en estas organizaciones mineras.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

10. Conclusiones

En el análisis de la comunicación en empresas mineras de mediana envergadura en la región de Atacama, se destaca la importancia crítica de una comunicación coherente y alineada, tanto interna como externamente. El énfasis en el "Cuidado de las Personas" y la comunicación empática refleja una orientación hacia el bienestar de los empleados, especialmente evidente en Pucobre.

La falta de una "Estrategia Comunicacional Externa" en Pucobre resalta la necesidad urgente de planificar y ejecutar una estrategia que alinee las comunicaciones internas y externas. Las discrepancias y la falta de coherencia narrativa entre mensajes internos y externos en ambas empresas subrayan la importancia de establecer una narrativa consistente y clara.

La "Credibilidad Basada en Transparencia y Acciones Concretas" emerge como un factor esencial. La confianza se construye a través de la transparencia, acciones tangibles y la coherencia entre mensajes y acciones. La perspectiva externa, especialmente desde la comunidad, resalta la necesidad de proporcionar información clara y accesible.

En resumen, el éxito de la comunicación en estas empresas mineras depende de la coherencia interna y externa, la implementación de estrategias comunicacionales efectivas y la construcción de una narrativa que refleje los valores y acciones de la organización. La transparencia y el enfoque en el bienestar de las personas son fundamentales para construir credibilidad tanto entre los empleados como en la comunidad. Este estudio subraya la importancia de abordar estos aspectos para fortalecer la reputación y relaciones de las empresas en el contexto de la mediana minería en Atacama.

La investigación concluye que la coherencia narrativa entre las comunicaciones internas y externas desempeña un papel fundamental en la generación de una comunicación estratégica exitosa para las empresas de mediana minería en Copiapó. Este enfoque coherente contribuye significativamente al relato tanto interno como externo, beneficiando la entrega efectiva del mensaje a los stakeholders. La transparencia y la alineación entre mensajes internos y externos son identificadas como elementos críticos para construir y mantener una reputación positiva. La gestión eficaz de estos aspectos se presenta como clave para fortalecer las conexiones con empleados y comunidad, fomentando así la confianza y el respaldo hacia la organización.

11. Referencias

1. Costa, J. (2009). DirCom, estrategia de la complejidad, en colaboración con varios autores. Universidad Jaume I, Castellón, España.

2. Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina.

3. Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). Comunicación estratégica. Gestión 2000.

4. Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. Signo y Pensamiento, XXVI (julio-diciembre). Recuperado de ISSN 0120-4823

5. Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Ediciones Gránica SA. Buenos Aires, Argentina.

6. Smith, L., & Mounter, P. (2008). Effective internal communication. Kogan Page Publishers.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

7. Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Editorial Prentice-Hall. Madrid, España.

8. Vilarnovo, A. (1990). Coherencia textual: ¿coherencia interna o coherencia externa. *Estudios de Lingüística*, 6, 229-239. España.

9. Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). *Internal Communication*. En: *Exploring Public Relations*. Pearson Education. USA.

10. Anexos

Consentimientos expresos firmados por cada una de las personas participantes en cada instrumento desarrollado en el que consienten el uso de la información entregada para su uso en la presente investigación.

Anexos –

Consentimiento firmado durante *focus group*.

Imagen 1:

Consentimiento

A 15 de NOVIEMBRE de 2023

Yo, Reinos Alfonso Castro Herrera declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister:

Gestión Estratégica de las Comunicaciones.

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.


Nombre : Reinos Alfonso Castro Herrera
Rut : 13642556-8
Firma : 

Imagen 2:

Consentimiento


A 15 de NOVIEMBRE de 2023

Yo, NICOLÁS PUELLAS ADAYA declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister:

Gestión Estratégica de las Comunicaciones.

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina, EXCLUSIVAMENTE PARA FINES ACADÉMICOS.

Sin otro particular.

Nombre	: <u>NICOLÁS PUELLAS ADAYA</u>
Rut	: <u>77.492.899-6</u>
Firma	: <u></u>

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Consentimiento

A 15 de NOVIEMBRE de 2023

Yo, Javier Vega Saavedra declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister:

Gestión Estratégica de las Comunicaciones.

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

Nombre : Javier A. Vega Saavedra
Rut : 12568722-9
Firma : Jesús

Imagen 3:

Consentimiento

A 16 de NOVIEMBRE de 2023

Yo, Joel Amos Olivares declaro que he participado en el *Focus Group* dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister: **Gestión Estratégica de las Comunicaciones.**

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

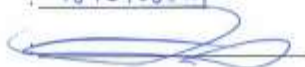
Nombre

: Joel Amos Olivares

Rut

: 16469262-9

Firma



Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Imagen 4:

Consentimiento

A 20 de 11 de 2023

Yo, Cristian Tobar Veragüe declaro que he participado en el *Focus Group* dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister:

Gestión Estratégica de las Comunicaciones.

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

Nombre : Cristian Tobar

Rut : 16834201-2

Firma : 

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Imagen 5:

Consentimiento


A 20 de NOVIEMBRE de 2023

Yo, JAMER ALCASERDI declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister:

Gestión Estratégica de las Comunicaciones.

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.


DNT: 16875381-0
JARA Vecinos Palomares L.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Imagen 6:

Consentimiento

A 20 de 11 de 2023

Yo, Evelia Araya Altamirano declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister: **Gestión Estratégica de las Comunicaciones.**

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

Nombre : Evelia Araya A.
Rut : 10.561.080-7
Firma : Evelia Araya

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Imagen 7:

Consentimiento

A 15 de Noviembre de 2023

Yo, Manuel Alfaro Padrigos declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister:

Gestión Estratégica de las Comunicaciones.

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

23986897-4


Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Imagen 8:

Consentimiento

A 16 de enero de 2023

Yo, Sebastián S. Zúñiga Cordero declaro que he participado en el *Focus Group* dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister: **Gestión Estratégica de las Comunicaciones.**

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.



Sebastián S. Zúñiga Cordero
15.870.884.7

Imagen 9:

Consentimiento

A 15 de NOVIEMBRE de 2023

Yo, EVA PATRUGA TORO CARRIZO declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister: **Gestión Estratégica de las Comunicaciones.**

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

Nombre

: EVA TORO CARRIZO

Rut

: 13.872.757-2

Firma

: [Firma manuscrita]

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Imagen 10:

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Consentimiento

A 15 de Noviembre de 2023

Yo, Francisco Albarozanque Portillo declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister:

Gestión Estratégica de las Comunicaciones.

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

Nombre

: Francisco Albarozanque Portillo

Rut

: 10.362.340 -0

Firma

: 

Imagen 11:

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Consentimiento

A 15 de Noviembre de 2023

Yo, Giannina Araya Aguilera declaro que he participado en el Focus Group dirigido por Juan Carlos Catalán en el marco del estudio para el taller de grado del Magister: **Gestión Estratégica de las Comunicaciones.**

Por consiguiente, acepto el uso de la información levantada durante el ejercicio para la publicación que el estudiante estime conveniente, y por los medios que se defina.

Sin otro particular.

Nombre : Giannina Araya Aguilera
Rut : H.578.744-6
Firma : 

ANEXOS:

Transcripción de Focus Group

Focus Goup Trabajadores de Kinross Chile

SPK_1: Este estudio se centra en la coherencia narrativa dentro de una empresa minera mediana en Copiapó, dirigido tanto al público interno como externo. Ustedes responderán como trabajadores de la empresa Kinross en Copiapó.

SPK_1: ¿La variable principal para formar su opinión sobre la información recibida es la coherencia narrativa? La primera pregunta aborda los conceptos más recurrentes que les quedan al leer o escuchar comunicaciones de la empresa. ¿Cuáles son los términos que destacan al concluir una comunicación corporativa?

SPK_4: En mi opinión, se destaca la participación conjunta con los colaboradores y las acciones que repercuten interna y externamente en la compañía o la comunidad. Siempre se resalta algo que se hizo internamente, beneficiando a la empresa o a la comunidad. Esta dualidad entre lo interno y externo es constante en las comunicaciones.

SPK_4: Se enfoca en el aporte positivo para el desarrollo general, especialmente en comunidades como Atacama, Copiapó y la región, beneficiando a la sociedad en su conjunto.

SPK_2: Entendido.

SPK_3: Además, siempre se enfoca en las personas. El comunicado resalta las acciones individuales o de grupos, generando un impacto positivo dentro de la compañía.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

SPK_3: Se lleva a lo individual, destacando cómo cada persona contribuye al desarrollo positivo de la empresa.

SPK_5: La mayoría de los argumentos son positivos, transmitiendo conceptos positivos para fomentar la continuidad en la línea de trabajo representada. Aunque a veces hay discrepancias entre el relato y la práctica.

SPK_1: ¿En qué área específica?

SPK_5: Por ejemplo, en el mensaje de compromiso con la región, es bastante amplio y genérico. A veces se asume una relación con la autoridad, los objetivos de la comuna y otras ciudades.

SPK_5: Desde mi perspectiva, esto ocurre tanto interna como externamente. A veces, la lógica se contradice, generando desarrollo en algunas personas pero dejando a otras sin oportunidades de crecimiento.

SPK_5: Esto afecta mi credibilidad porque el mensaje que se comunica no siempre se refleja en la realidad. La credibilidad se ve impactada, similar a los mensajes estatales que prometen nuevas oportunidades de empleo sin cumplir.

SPK_1: ¿Alguien más quiere agregar algo?

SPK_2: En general, creo que dentro de la organización, los comunicados suelen constatar hechos pasados o informar sobre eventos futuros.

SPK_5: Por ejemplo.

SPK_2: Los que constatan algo pasado pueden referirse a actividades con impacto mediático o el cumplimiento de metas. Los mensajes sobre eventos futuros suelen ser más simples, como campañas de prevención.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

SPK_1: ¿Y entre estos aspectos, Nicolás, cuáles sientes que son los mensajes más reiterativos?

SPK_2: Creo que los mensajes reiterativos a veces no identifican bien a la audiencia a la que se dirigen. Enfrentar a toda la comunidad puede hacer que los mensajes pierdan eficacia.

SPK_2: La audiencia ignora mensajes que considera genéricos y que van dirigidos a una amplia gama de zonas de influencia de la compañía. Esto contrasta con los mensajes internos más específicos que pierden fuerza al agruparse con otros en una comunicación general.

SPK_1: Perfecto.

SPK_3: Añadiendo un poco a lo que dice Nicolás, en nuestro ámbito, hay muchos mensajes que quedan en niveles superiores y no descienden. Muchos empleados desconocen lo que sucede en el sitio donde trabajan, a pesar de estar directamente involucrados.

SPK_3: Trabajar en el sitio no garantiza el conocimiento de lo que está sucediendo. La comunicación a menudo se mantiene en niveles gerenciales o de superintendencia.

SPK_3: Falta el flujo descendente de información. Esto puede afectar la percepción del empleado sobre si su trabajo contribuye positiva o negativamente, y esa falta de claridad se observa en algunas áreas, aunque no necesariamente en la nuestra.

Pregunta dos

Aquí tienes una versión mejorada y más cohesionada del texto, uniendo los testimonios de SPK_1 con SPK_1, los de SPK_2 con SPK_2 y así sucesivamente:

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

Excelente, perfecto. Gracias. La segunda pregunta está asociada al tema de la alineación de las comunicaciones internas y externas. La pregunta es: "¿Percibe usted que lo que comunica de manera interna a la empresa es diferente de lo que comunica externamente? ¿Por qué?"

SPK_2: Creo que esto tiene que ver con la particularidad de la información que se comparte. Por ejemplo, temas como el control de plagas no se comunican de manera completa hacia afuera. La diferencia podría radicar en la planificación y definición de la comunicación.

SPK_1: Si hablamos de temas similares, por ejemplo, de las personas, ¿se comunica lo mismo interna y externamente?

SPK_2: Mi percepción sugiere que la compañía trata de seguir al pie de la letra sus valores corporativos tanto interna como externamente, pero a veces la gestión interna no se refleja de la misma manera.

SPK_1: ¿Cómo influye esto en la construcción de la reputación, considerándote como vecino y no solo como trabajador?

SPK_2: Como vecino, me resulta más fácil analizarlo desde afuera ya que no lo veo desde la perspectiva laboral. Sin embargo, la falta de información interna puede generar una subjetividad mayor en el mensaje externo.

SPK_5: En ocasiones, la falta de claridad en la comunicación puede llevar a interpretaciones diversas. Puede haber discrepancias entre cómo se percibe el mensaje externo y cómo se vive internamente.

SPK_4: Desde mi punto de vista, la compañía busca demostrar una imagen positiva externamente, pero a veces las acciones internas no reflejan completamente ese mensaje. La falta de coherencia puede generar desafíos en la comunicación.

SPK_3: La comunicación interna está muy alejada de lo que se muestra externamente. Existe una brecha importante y falta más comunicación externa que refleje las acciones internas de la empresa.

SPK_5: En resumen, la percepción varía entre lo que se comunica internamente y cómo se percibe externamente. Puede haber una desconexión en la comprensión de las acciones y valores de la empresa.

SPK_2: Especialmente en temas medioambientales, la audiencia externa puede tener percepciones disociadas de la realidad. La falta de conocimiento técnico y el desafío de comunicar mensajes técnicos hacia un público general contribuyen a esta brecha.

SPK_1: En conclusión, la comunicación interna y externa puede diferir en la percepción y comprensión de los mensajes, lo que presenta desafíos en la construcción y mantenimiento de la reputación de la empresa. ¿Algún comentario adicional?

Pregunta tres

En el proceso de análisis y reflexión sobre la comunicación interna de Kinross, se han expresado diversas perspectivas que revelan preocupaciones y percepciones acerca de la efectividad y coherencia de los mensajes transmitidos por la empresa. Es esencial reconocer que la confianza y la credibilidad están en el centro de estas reflexiones, y su impacto se extiende a través de las distintas áreas y niveles de la organización.

SPK_5: Oh.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

SPK_2: Considero que la información sobre futuros eventos es informativa, pero existe cierta insatisfacción con la manera en que se comunica, especialmente en relación con ciertas labores y acciones que se perciben ambiguas.

SPK_5: Exacto, parece que la interpretación juega un papel crucial en la entrega de mensajes.

SPK_2: Reconozco la realidad material, pero siento que la comunicación genera cierta incertidumbre y hambre de información.

SPK_1: ¿Cuáles son los elementos que construyen la confianza?

SPK_2: La ambigüedad de las comunicaciones genera desconfianza, es crucial entender qué acciones se están tomando.

SPK_5: Por ejemplo, la información detallada sobre situaciones como incendios sería más esclarecedora.

SPK_2: Declarar algo es diferente a comunicarlo; la comunicación implica asegurarse de que la persona que recibe el mensaje lo comprenda correctamente.

SPK_4: Desde una perspectiva externa, los mensajes de Kinross hacia la comunidad parecen coherentes, pero se sugiere que la coherencia requiere acciones que respalden esos mensajes.

SPK_4: La empresa podría mejorar la coherencia realizando acciones tangibles que respalden sus buenas intenciones.

SPK_1: Robinson, ¿tú crees en los mensajes de la empresa?

SPK_3: La credibilidad aumenta cuando los mensajes son personales y provienen de la línea directa o la jefatura, lo cual tiene un mayor peso que los comunicados generales.

SPK_4: Se señala la importancia de acciones concretas para respaldar los mensajes, como la existencia de un asistente social en experiencias previas.

SPK_5: La falta de acciones tangibles puede convertir los mensajes en meras declaraciones de buenas intenciones.

SPK_2: Se destaca la necesidad de considerar la multidisciplinariedad en la comunicación, abarcando no solo el área involucrada sino también otros impactos, como los legales y comunitarios.

En resumen, queda claro que la coherencia y credibilidad de los mensajes de Kinross están vinculadas a la claridad, la acción respaldatoria y la consideración de diversas perspectivas dentro de la organización. Estas reflexiones proporcionan una base valiosa para mejorar la comunicación interna y fortalecer la confianza de los empleados.

1.1.1. Transcripción empresa Pucobre:

Entonces, vamos a realizar un Focus Group con los supervisores de Pucobre. En el estudio sobre la coherencia narrativa, hay 5 personas que responderán a tres preguntas relacionadas con la comunicación de la empresa. La primera pregunta aborda los conceptos más recurrentes en la comunicación de la empresa.

SPK_2: Yo me quedo con la idea de que somos una empresa de excelencia, workclass y la austeridad, no en el sentido de aprensión al dinero, sino en cómo realizamos nuestras actividades con eficiencia económica.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

SPK_1: Como la mayor eficiencia posible.

SPK_2: También destaco el programa de trabajo en equipo, liderazgo, y otros temas recurrentes que vemos a lo largo del año.

SPK_3: Concordo con esos puntos.

SPK_4: Agregaría que somos una empresa inclusiva, y el énfasis en el cumplimiento y el concepto de familia.

SPK_1: Perfecto. ¿Algo más que quieran agregar sobre la comunicación, ya sea directa con el jefe o a través de los canales corporativos?

SPK_4: En mi caso, destaco que tenemos un enfoque propio.

SPK_2: Y también la comunicación de los resultados trimestrales de la empresa, que es crucial para entender cómo vamos y cómo mejorar.

SPK_1: ¿Algún otro aporte en relación con la comunicación?

SPK_2: Además de lo mencionado, creo que la comunicación de los resultados hacia los trabajadores, como el programa de la ACS, es esencial para mantenerlos informados y motivados.

SPK_1: Bien, surgió una pregunta adicional importante. ¿Cómo perciben esa comunicación en términos de coherencia con lo que se vive?

SPK_2: ¿En qué sentido?

SPK_1: Por ejemplo, si se habla de excelencia, austeridad, y trabajo en equipo, ¿sienten que estas ideas se reflejan realmente en la empresa?

SPK_2: Considero que sí, pero también depende de la perspectiva. La baja producción, por ejemplo, no siempre es por falta de seguimiento a lo que comunicamos.

SPK_3: Desde otro ángulo, creo que falta transmitir más el espíritu detrás de las cosas, especialmente en eventos como la CS, para motivar a los trabajadores.

SPK_4: Coincido en que podría haber más compromiso y cariño en la comunicación para alinearla con la imagen que la empresa quiere proyectar.

SPK_1: Interesante punto de vista. Sigamos con la segunda pregunta: ¿Perciben que lo comunicado internamente difiere de lo comunicado externamente?

SPK_2: Yo creo que sí, falta una estrategia comunicacional externa más fuerte, especialmente para destacar las acciones sociales y de responsabilidad social que realiza la empresa.

SPK_3: Aunque hay mensajes transversales, como la excelencia operativa, creo que falta comunicar más experiencias de los trabajadores hacia afuera para mejorar la imagen de la empresa.

SPK_4: Desde el área de Finanzas, notamos que hay discrepancias en la comunicación con los proveedores, lo cual afecta la percepción externa.

SPK_1: Entonces, ¿crees que hay incoherencias en cómo se comunica la empresa hacia afuera?

SPK_4: Sí, especialmente en temas de austeridad y decisiones que contradicen ese principio.

SPK_1: Entendido. Ahora, la última pregunta: ¿Creen en los mensajes que comunica la empresa de manera interna?

SPK_2: Sí, creo en los mensajes internos, especialmente en conceptos como innovación y tecnología, que veo reflejados en la empresa.

SPK_3: Coincido, los mensajes internos tienen respaldo y transparencia, especialmente cuando se comunican resultados.

SPK_4: Mi confianza se ve afectada por discrepancias internas, como decisiones contradictorias en temas de austeridad.

SPK_1: ¿Cómo definirían esa falta de confianza?

SPK_4: En ocasiones, hay conflictos de interés al interior de las áreas, lo cual afecta la coherencia en la toma de decisiones.

SPK_3: Puede haber discrepancias, pero globalmente, los mensajes internos tienen sustento y respaldo.

SPK_1: Gracias por sus respuestas. Esto nos proporciona una visión clara de cómo perciben la comunicación en la empresa y los aspectos que podrían mejorarse para lograr una mayor coherencia

1.1.2. Transcripción Junta de Vecinos

SPK_1: Buenas tardes a todos. Agradecemos su participación en este focus group, donde buscamos entender las perspectivas de la comunidad respecto a la minería mediana de Copiapó de nuestra comuna, entiéndase mineras como Kinross o Pucobre, que tienen cerca de 1200 trabajadores, aproximadamente. Comencemos con la primera pregunta.

Pregunta 1: ¿Cuáles son los conceptos más reiterados con los que se queda a la hora de leer o escuchar en la comunicación emitida por su empresa en la que trabaja?

SPK_2: En mi experiencia, lo más destacado en las comunicaciones de la empresa es el recalcar el trabajo de la responsabilidad social. Se resaltan las contribuciones al deporte y el desarrollo económico de la comunidad. Se me vienen palabras como comunidad colla, junta de vecinos, apoyo, trabajadores, nuestra gente y cosas así. Siempre escucho en la radio eso mismo, como que a veces es repetitivo.

SPK_3: Si, coincido con el vecino. Además, se menciona repetidamente la creación de empleo y la inversión en proyectos que beneficien a los vecinos de la comuna. He visto como hacen conciertos grandes con la autoridad, se nota que apoyan en ese tipo de cosas. Pero por el lado de la relación que tengo con Pucobre, ellos se muestran menos, como que no los veo mucho en la radio, el diario, son como bajo perfil, pero cuando estoy con la gente de comunidades se le escucha hablar sobre el tema del trabajo con los programas de educación, y también con las cosas que hacen en deporte.

SPK_4 (sin relación con mineras): Desde mi lado, lo que más destaco es la falta de atención a las preocupaciones medioambientales. Siento que se pasa por alto el impacto que la minería puede tener en nuestro entorno, siempre repiten temas del empleo y empresas contratistas, pero no veo que hablen sobre el cuidado del agua, por ejemplo. Como que de eso no se hacen cargo, solo el tema de plata.

SPK_1: Entiendo. Estamos obteniendo diferentes perspectivas. Ahora, pasemos a la siguiente pregunta.

SPK_1: ¿Percibe usted que lo que comunica de manera interna la empresa es diferente con la externa? ¿Por qué?

SPK_2: Sí, he notado algunas diferencias. Mi hijo trabaja ahí y me dice que internamente se resaltan medidas de seguridad y beneficios para los empleados, mientras que externamente se destaca más el apoyo a la económica y la comunidad indígena, igual es bueno que se hable de eso encuentro.

SPK_3: No lo se mucho. Creo que la empresa entrega su mensaje a todos por igual, he visto que lo que hacen redes es lo mismo a veces que lo ponen en el diario. Pero desconozco lo que dicen al interior.

SPK_4: En mi experiencia, hay discrepancias en las prioridades. Yo imagino que Internamente se enfatiza la eficiencia operativa, pero externamente se hace hincapié en la responsabilidad social. Pero quisiera escuchar mas mensajes sobre el cuidado que supuestamente están haciendo, pero no lo veo ni lo escucho. Esto genera desconfianza entre la comunidad.

SPK_1: Gracias por sus comentarios. Ahora, pasemos a la última pregunta.

¿Cree en los mensajes que entrega la empresa? ¿Qué elementos hacen confiar o desconfiar?

SPK_2: Sí, confío en los mensajes de la empresa. Sus palabras las veo con acciones concretas, como el apoyo a proyectos locales y la mejora de las relaciones comunitarias, por ejemplo, en el tema Colla, veo que se reúnen siempre y eso me deja con una sensación de credibilidad, esos elementos son la transparencia y el respeto, ojo que esto puede ser mucho mejor.

Alineación de las comunicaciones internas y externas en la mediana minería de Copiapó.

SPK_3: Yo veo los resultados con los hechos. La generación de empleo y el apoyo a proyectos comunitarios son conocidos, veo que están siempre cercano a las juntas de vecino, por ejemplo la nuestra y ahí nos cuentan lo que hacen, entonces también creo que la transparencia es fundamental, porque si hacen lo que dicen uno se queda tranquilo, esa es la idea de una relación.

SPK_4: Mi desconfianza está en la falta de transparencia en temas medioambientales. Siento que la empresa no comunica claramente los posibles impactos negativos y las medidas para mitigarlos. Muchas veces aparecen la prensa los efectos negativos que ellos mismos realizan, pero se niegan a dar una declaración, hasta en eso veo una falta de compromiso.

SPK_1: Entiendo. La transparencia parece ser un tema importante. Agradezco el aporte y el tiempo que me han entregado hoy. Esto ayudará mucho para el estudio que se está desarrollando sobre comunicaciones ¡Gracias a todos por participar!