

**Universidad del Salvador**  
**Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social**  
**Licenciatura en Relaciones Públicas**

**Tesis monográfica**

Estrategias comunicacionales de Minera Alumbrera.

¿Predominio de la verbalización o de la acción?

Realizado por: María Luz Veggi

Director de la Carrera de Relaciones Públicas: Prof. Manuel Montaner

Tutor de la tesina: Prof. Maximiliano Bongiovanni

Asesor metodológico: Prof. Leonardo Cozza

Asignatura: Presentación de Tesina

Lugar y fecha: Buenos Aires, septiembre de 2011

Dirección de correo electrónico: luzveggi\_24@hotmail.com

Teléfono: (011) 4372-9680

## **Índice:**

ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	
I.I: Introducción y alcances de la comunicación estratégica	9
I.II: Definiciones	19
CAPÍTULO II: MINERA ALUMBRERA	
II.I: Origen de Minera Alumbreira	24
II.I.I: Breve reseña histórica	25
II.II: Actividad minera	26
II.III: Legislación minera	32
II.IV: Actividad de Minera Alumbreira	37
II.V: Territorio abarcado	40
CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES DE MINERA ALUMBRERA	
III.I: Planificaciones comunicacionales de la industria minera	43
III.II: Prácticas y estrategias de comunicación de Minera Alumbreira	45
III.III: ¿Quién gestiona la comunicación de Minera Alumbreira?	49
CAPÍTULO IV: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)	
IV.I: Introducción a la responsabilidad social empresaria	52

IV.II: Historia y evolución de la noción: Responsabilidad Social Empresaria	56
IV.III: Definiciones y alcances de las acciones de responsabilidad social empresaria	63
IV.IV: Características relevantes de la responsabilidad social empresaria	68
IV.V: Formas de evaluar la responsabilidad social empresaria	69
IV.VI: Comunicación de la responsabilidad social empresaria	72
CAPÍTULO V: MINERA ALUMBREA Y SUS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	
V.I: Gestión e implementación de la responsabilidad social empresaria por parte de Minera Alumbrera	74
V.II: Un modelo para entender la RSE de Minera Alumbrera	92
V.III: Vínculos con poderes públicos en todos sus niveles	95
V.IV: Vínculos con la comunidad local donde opera Minera Alumbrera	98
V.V: Comunicación de la responsabilidad social empresaria en comunidades vecinas	102
V.VI: Vínculos con asociaciones civiles que oponen resistencia a Minera Alumbrera	105
CONCLUSIÓN	109
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXO	124

### **Abstract:**

El presente trabajo tuvo como finalidad demostrar y analizar las estrategias comunicacionales de Minera Alumbreira, el accionar principalmente referido a Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de la empresa mencionada y determinar así si es real que enfoca todos sus esfuerzos comunicacionales en difundir su actividad entorno a la RSE. Para esto se investigaron conceptos como comunicación estratégica, responsabilidad social empresaria, sostenibilidad, entre otros, a la vez que se describió y analizó el accionar referido a RSE de Minera Alumbreira. Si bien la empresa correctamente define lo que ésta práctica debería ser, no es lo que verdaderamente desarrolla. De este modo, se pudo concluir que sí posee una clara concepción pero que sus acciones responden meramente a filantropía y beneficencia enfocada en contribuir y ayudar a las poblaciones aledañas donde opera. Simplemente desde un buen trabajo de donaciones y no pudiendo desarrollar eficazmente lo que esboza en su definición de RSE acerca del desarrollo sustentable dado que es una actividad cuyo fin no es a largo plazo.

Palabras claves: Comunicación estratégica, Responsabilidad Social Empresaria, Desarrollo Sustentable o Sostenibilidad, Minera Alumbreira.

## **Introducción:**

A lo largo de la investigación se tratará como tema central: la estrategia comunicacional de Minera Alumbraera y si existe equidad entre la verbalización y la acción o si hay predominio de uno sobre otro.

Para contextualizar acerca del tema es necesario tomar conocimiento sobre algunos aspectos de relevancia.

Minera Alumbraera Ltd. (MAA) es una empresa integrada por accionistas suizos y canadienses, que se radicó en la Argentina en el año 1994 y decidió realizar una importante inversión a fin de posibilitar el desarrollo del proyecto minero Bajo de la Alumbraera.

Los derechos de exploración y explotación pertenecen a Yacimientos Mineros Agua de Dionisio (YMAD). El 60% de esta empresa estatal pertenece a la provincia de Catamarca, mientras que el 40% restante es propiedad de la Universidad Nacional de Tucumán. Para la explotación de la mina, YMAD constituyó una unión transitoria de empresas con Minera Alumbraera.

El foco de esta investigación estuvo puesto en analizar por un lado, qué tipo de comunicación (verbalizada o mediante acciones) desarrollan quienes conforman Minera Alumbraera dado que de modo estratégico y efectivo, consiguen que en general la población nacional no conozca las actividades de las ONGs que enfrentan este tipo de actividad.

Por otra parte, se examinó cuáles son los planes comunicacionales o accionales que desarrolla dicha organización para que no se conozcan

las consecuencias que provoca tanto medio ambientales como en los individuos de las comunidades cercanas.

Además, se evaluó en profundidad el rol activo y consciente que asumió Minera Alumbrera con el fin de resaltar y destacar los beneficios que genera su intervención e instalación en el país para que así primen en la opinión pública aquellos aspectos que la organización desea.

Dado que Minera Alumbrera concibe a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como “el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”<sup>1</sup>, se indagaron la acciones que lleva adelante y la relevancia que se le da a esta actividad.

Finalmente, se trata de evidenciar que muchas veces la comunicación de estas organizaciones requiere de dos verbos que pueden funcionar conjuntamente o predominar uno u otro: “expresar” y “actuar”.

El punto de partido o la hipótesis sobre la cual se ha trabajado expone lo siguiente: Minera Alumbrera pone todos sus esfuerzos comunicacionales en difundir sus acciones desarrolladas mediante la RSE evidenciando que en eso apuntala su estrategia de comunicación.

---

<sup>1</sup> Minera Alumbrera. *Responsabilidad Social Empresaria*; Disponible en Internet en: [http://www.alumbrera.com.ar/Responsabilidad\\_Social.asp](http://www.alumbrera.com.ar/Responsabilidad_Social.asp) (Consultado: 7 de junio de 2011)

Los objetivos de este trabajo incluyen entre otros, indagar exactamente qué tipo de comunicación es la que emite Minera Alumbrera de manera planificada, determinar cuál es el real impacto de la comunicación estratégica que lleva a cabo Minera Alumbrera y delimitar a qué público se enfoca la misma, analizar el para qué, por qué y cómo actúa comunicacionalmente Minera Alumbrera, comparar cuáles son los alegatos de la empresa acerca de las acusaciones en su contra y los de quienes disienten con su instalación en el país.

El marco teórico estará enfocado en aspectos de las Relaciones Públicas como disciplina que contribuye los elementos necesarios para llevar a adelante un análisis práctico de las cuestiones que circundan el problema planteado. Además, proporciona una visión global e integrada sobre las diversas relaciones estratégicas que mantienen las instituciones con el mundo social. Por otra parte, se consideran aspectos de la Comunicación puesto que permitirá reconocer las características específicas de su ejecución por parte de Minera Alumbrera. Para esto, se consideraron autores como Federico Rey Lennon, Joan Costa y Andrés Aljurre, entre otros. También, se tomaron en cuenta elementos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresaria, necesaria para analizar cuál es la concepción que concuerda con su implementación en Minera Alumbrera, entender qué implica realmente y diagnosticar si es aplicable o no a las acciones de dicha organización. Y finalmente, aspectos de Asuntos Públicos, necesario para poder diferenciar e identificar brevemente a los actores intervinientes en la toma de decisiones gubernamentales principalmente a nivel local. Aportó información acerca de quienes se oponen a la actividad y el tipo de

relacionamiento de la empresa para con los diferentes actores civiles y públicos.

Como metodología de trabajo se implementó el estudio de caso de tipo descriptivo para así llevar a cabo un relevamiento bibliográfico con el respectivo análisis sobre los elementos más destacados de la temática planteada. Además de se implementó la metodología exploratoria puesto que se describió de manera detallada todo lo que compete al fenómeno comunicacional de Minera Alumbreira, y así se presentó un análisis de las actividades de RSE, de estrategias comunicacionales, entre otros aspectos.

En el trabajo se hará un breve repaso por aspectos como las concepciones de lo que implica la comunicación estratégica y la responsabilidad social empresarial. Se determinarán los diferentes vínculos de la empresa Minera Alumbreira para con diferentes públicos relevantes como lo son: gobierno (nacional, provincial y municipal), comunidad y grupos opositores (tales como ONG`s), entre otros.

Por otra parte, se presentará la evaluación hecha con detenimiento de cuál es finalmente la posición de la minera respecto a sus estrategias comunicacionales.



## **Capítulo I:**

### **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

#### **I.I: INTRODUCCIÓN Y ALCANCES DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Una de las maneras existentes para conocer si verdaderamente una empresa tiene en consideración y con seriedad a la comunicación es aseverando que la tiene en cuenta como una disciplina en la que debe gestionar sus mensajes o su reputación.

En el texto "Reflexiones sobre el management de la comunicación" de Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñeiro, reconocidos autores del área de las Relaciones Públicas, exponen que: "[...] lo que la organización hace es lo que finalmente termina dando forma a su reputación y no solamente lo que dice"<sup>2</sup>.

Para que haya efectividad en la comunicación hay que saber reproducir ciertas características del diálogo. Siempre debe apelarse a una interacción y no una simple emisión de mensajes.

Cada vez que una empresa comunica, en ese discurso "hace oír su voz". Por ello, es de suma relevancia que entendiéndose como un importante actor social asuma su rol de manera consciente y

---

<sup>2</sup> Rey Lennon, Federico y Bartoli Piñeiro, Javier (2008); *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. Capítulo 3. Pág. 54

responsable. Solo de esta forma mantendrá relaciones tanto con sus públicos inmediatos como con la sociedad en su conjunto.

En base a lo expuesto se citará a Adriana Amado Suárez, referente de la comunicación, quien plantea que “debe asumirse que la comunicación no es un fin en sí mismo sino una herramienta que utiliza la empresa para participar en el proceso de las decisiones públicas”.<sup>3</sup>

La comunicación cumple un rol muy importante como herramienta de gestión. Su fin es conseguir los objetivos de la organización, específicamente los que se materializan con el “hacer” de la institución y su proyecto global.

Se puede considerar a la comunicación como el vehículo de interacción entre organizaciones y sus públicos de interés. Es ese punto de contacto entre un extremo y otro para que se pueda actuar en conjunto.

La base de toda comunicación eficiente es elaborar un programa o un plan. No sólo para difundir mensajes sino que gestione cualquier tema clave que pueda o no ocasionarle alguna crisis a las organizaciones. Sin lugar a dudas, tener un plan puede llegar a salvaguardar la actividad de una empresa. No tenerlo puede implicar issues para la institución.

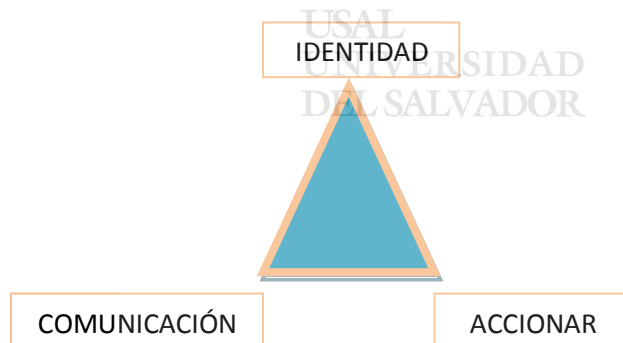
---

<sup>3</sup> Amado Suárez, Adriana; *La dimensión política de la comunicación corporativa*, en Revista Científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires, Vol. VII, N°1, otoño de 2003.

Se entiende por estrategia al conjunto de acciones planificadas con antelación que permitan llegar a un determinado fin.

Planear estrategias acerca de lo que se pretende difundir y la manera en que ello quiere ser dicho no es un error en absoluto sino la más fiel muestra de la trascendencia que le presta la organización a su comunicación y su impacto espontáneo y por sobre todo el que se intenta generar a propósito. Es decir, esta comunicación planificada conlleva un diseño desde su gestación.

Planear estrategias comunicacionales conlleva primero programar estrategias organizacionales de las que se desprenderán las otras. Nada debe librarse al azar. Toda institución debe asegurarse que está siendo coherente en el desarrollo de su ser y su proyecto de ser, lo que es la empresa, y lo que hace. Este triángulo tiene gran importancia a la hora de planificar una estrategia porque asegura que al unirse correctamente cada uno de sus lados, esa empresa estará rigiéndose por el principio de la COHERENCIA.



Fuente: Elaborado por María Luz Veggi

En el texto mencionado de Rey Lennon y Bartoli Piñeiro se expone lo siguiente: "La clave es la planificación y planificar no es otra cosa

que: saber qué es lo que nos puede pasar (“saber escuchar”) saber qué es lo que podemos hacer acerca de ello”<sup>4</sup>.

Existe el denominado paradigma estratégico, mencionado por María José Bustos en el libro Auditoría de comunicación, que plantea mantener una visión de la comunicación que enfoque todas las acciones hacia un objetivo discursivo que englobe coherencia tanto en el decir como en el hacer institucional. Para que este paradigma sea funcional debe existir: proyecto institucional, consenso institucional, conciencia comunicativa, sinergia comunicativa, actitud proactiva<sup>5</sup>.

Lo que se denomina planificación normativa no siempre conlleva con éxito al alcance de los objetivos propuestos. En cambio, la planificación estratégica permite monitorear y controlar constantemente el comportamiento de cada variable interviniente en una organización, para al final alcanzar el objetivo.

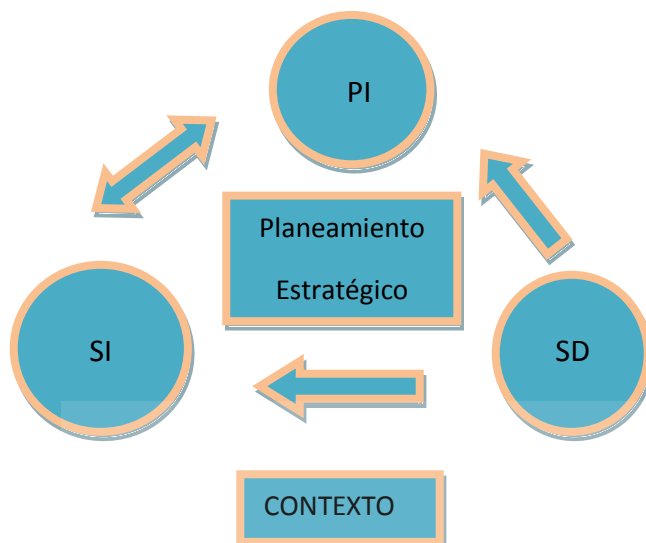
La autora mencionada con anterioridad propone el siguiente gráfico sobre planeamiento estratégico:

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

---

<sup>4</sup> Rey Lennon, Federico y Bartoli Piñeiro, Javier (2008); *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía. Capítulo 3. Pág. 74

<sup>5</sup> Bustos, María José; *Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas* (1ª. Ed.) en Adriana Amado Suárez. Buenos Aires: La Crujía. 2008. Pág. 99-101



S.I. – SITUACIÓN INSTITUCIONAL

P.I. – PROYECTO INSTITUCIONAL

S.D. – SITUACION DESEADA

Fuente: Planeamiento estratégico. Bustos, María José; Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas (1ª. Ed.) en Adriana Amado Suárez. Buenos Aires: La Crujía. 2008. Pág. 104

A la hora de imaginar y poner en práctica estrategias comunicacionales no es recomendable desviarse del triángulo mencionado anteriormente. Esto es así, dado que un resultado a obtener es la confianza para la interacción entre organización y sociedad. Gracias a la generación de un cierto hábito y/o cultura entre ambos es viable para cualquier institución planificar estrategias comunicacionales. Es decir, lo puede la empresa realizar porque conoce y tiene un vínculo con su entorno (al que dirigirá su mensaje).

Joan Costa<sup>6</sup> citando a Andrés Aljurre explica que algunos de los elementos que se entiende permiten o ayudan en la elaboración de planes estratégicos de comunicación son: la filosofía corporativa (misión, visión, valores), las características del entorno, los objetivos estratégicos y anuales que toda institución debe proponerse (proyectos y planes), y las características internas de la organización. Aquí, se repite la idea de no dejar nada sin gestionar puesto que prestar atención a esos aspectos tendrá retribuciones positivas para con la empresa.

Siguiendo la línea de la autora Amado Suárez, es comprensible su visión acerca de que toda comunicación de una organización se conforma por la interacción entre productores y consumidores en la medida en que es concebida como un recurso que posibilita la legitimación de la postura de la empresa en la sociedad y, por otra parte, permite alinear y estimular el consumo de sus bienes/servicios. Por todo ello, es viable afirmar que la imagen de cualquier organización será resultado tanto del esfuerzo comunicativo como del lugar en el que se ubica en la sociedad y los prejuicios que tenían sus públicos.

Algunos autores como Paul Capriotti<sup>7</sup> proponen que la comunicación corporativa se subdivide en dos tipos conformantes: por un lado, la comunicación simbólica que se vincula al hacer saber y lo que la organización emite de ella, y por otro lado, la comunicación por conducta corporativa que tiene relación directa con el saber hacer y se

---

<sup>6</sup> Aljurre, Andrés, *El plan estratégico de comunicación* en Costa, Joan (ed). Master DirCom. Bolivia: Grupo Editorial Design. 2005. Pág. 145

<sup>7</sup> Capriotti, Paul; "*Planificación del perfil de identidad corporativa para marcas globales*" en Capriotti, Paul, (ed.) (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía. Pág. 51-52

produce por las actitudes y el comportamiento cotidiano de la institución.

La comunicación tiene tres características fundamentales por las cuales se sigue destacando la necesidad de su planificación de manera estratégica y son: el poder de difusión, su propagación por diversos medios y su capacidad de conservación (tangible e intangible).

María José Bustos expone:

“Todo plan deberá definir los mecanismos de evaluación que permitirán medir el alcance de los objetivos propuestos inicialmente, retroalimentando así el proceso de planificación estratégica”<sup>8</sup>.

La comunicación preparada estratégicamente permite generar valor y consistencia con la cadena de acciones que planifica o no una organización. Joan Costa ya lo expone en un texto de su autoría: “(...) la comunicación es acción y las acciones comunican”<sup>9</sup>.

Teniendo en cuenta la cita expuesta mencionaremos a Paul Watzlawick y sus reconocidos axiomas de la comunicación. El autor fue uno de los principales referentes de la Teoría de la comunicación humana y del Constructivismo radical, y una importante referencia en el campo de la Terapia familiar, Terapia sistémica y, en general, de la

---

<sup>8</sup> Bustos, María José; *Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas* (1ª. Ed.) en Adriana Amado Suárez. Buenos Aires: La Crujía. 2008. Pág. 109

<sup>9</sup> Costa, Joan; *Comunicación y ética responsable*. Disponible en Internet en: <http://www.joancosta.com> (Consultado 5 de junio de 2004)

Psicoterapia. Desde 1960, residió y trabajó en Palo Alto, California, Estados Unidos.<sup>10</sup>

En uno de sus trabajos se haya la elaboración de los siguientes axiomas en su teoría de la comunicación humana. Se entiende por axiomas a aquellos que tienen un cumplimiento indefectible; es decir, el cumplimiento de estos axiomas no puede, por lógica, no verificarse.

1. Es imposible no comunicarse: Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento (no comportamiento o anticomportamiento), tampoco existe no comunicación.

2. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación: Esto significa que toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan, así como, cómo la persona receptora va a entender el mensaje; y cómo el primero ve su relación con el receptor de la información.

3. La puntuación de la secuencia de hechos: se refiere a la interacción entre comunicantes. Para un observador, una serie de comunicaciones puede entenderse como una secuencia interrumpida de intercambios. [...]La puntuación organiza los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha.

---

<sup>10</sup> Watzlawik, Paul, Beavin Bavelas, Janet & Jackson, Don D.; *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. (1ª ed.) España. Editorial Herder. Pág. 49-71