



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# EL ROL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA. ANÁLISIS CASO PROYECTO RÍO BLANCO

Lyanné Espinoza-Meza

Piura, marzo de 2018

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Espinoza, L. (2018). *El rol de las relaciones públicas en la administración de la controversia pública. Análisis Caso Proyecto Río Blanco* (Tesis de licenciatura en Comunicación). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**“El rol de las relaciones públicas en la administración de  
la controversia pública. Análisis Caso Proyecto Río  
Blanco”**

Tesis que presenta la bachiller

**LYANNÉ JASMINE ESPINOZA MEZA**

Para optar el Título de

**Licenciado en Comunicación**

**Asesor: Dr. Ronnie Moscol Mogollón**

**PIURA – PERÚ**

**2018**

*“A Dios por bendecir e iluminar mi camino.  
A mis padres y hermanos por darme su apoyo incondicional y  
brindarme la fuerza necesaria para cumplir mis metas”.*

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	i
<b>CAPITULO I: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS</b> .....	1
1.1 Nuevo escenario para las relaciones públicas .....	1
1.1.1 El fenómeno de la globalización .....	1
1.1.2 Internet y las nuevas tecnologías .....	3
1.2 Las nuevas competencias de los relacionista públicos .....	7
1.3 Retos de los relacionista públicos modernos .....	9
<b>CAPITULO II: LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	13
2.1 Concepto de relaciones públicas .....	13
2.1.1 Objeto de estudio .....	15
2.2 Objetivos de las relaciones públicas .....	16
2.3 Gestión de la comunicación estratégica .....	18
2.4 Los públicos en las relaciones públicas .....	22
2.4.1 Concepto y naturaleza de los públicos .....	22
2.4.2 Conceptos alternativos de públicos .....	24
2.4.3 Características de los públicos .....	25
2.4.4 Análisis e investigación de públicos .....	26
2.4.5 Clasificación de públicos: tipología de públicos de Grunig y Hunt .....	29
2.4.6 Técnicas de investigación de públicos .....	30

<b>CAPITULO III: LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA</b> .....	33
3.1 Concepto de controversia .....	33
3.2 Relación entre relaciones públicas, controversia pública y opinión pública .....	35
3.3 El rol del relacionista público en la gestión de la controversia .....	36
3.4 Acciones para administrar la controversia.....	37
3.4 1 Gestión de la opinión pública .....	37
3.4.2 Establecimiento del diálogo.....	40
3.4.3 Búsqueda de la negociación.....	41
3.4.4 Auditoría Social .....	44
3.5 Modelo del proceso de la controversia pública (propuesto por Howard Chase) .....	46
<b>CAPITULO IV: ANALISIS DEL CASO PROYECTO RÍO BLANCO (BASADO EN EL MODELO DEL PROCESO DE CONTROVERSIA PÚBLICA)</b> .....	49
4.1 La empresa y sus líneas de acción .....	49
4.1.1 Antecedentes de la minera Río Blanco .....	49
4.1.2 Descripción del proyecto Río Blanco .....	51
4.1.3 Misión .....	51
4.1.4 Visión.....	51
4.1.5 Valores .....	52
4.1.6 Política de Responsabilidad Social Corporativa.....	52
4.1.7 Diálogo y relacionamiento comunitario .....	53
4.1.8 Comunidad de Segunda y Cajas .....	54
4.1.9 Comunidad de Yanta .....	55

4.2. Proceso de la controversia pública.....	56
4.2.1 Identificación del problema .....	56
4.2.2 Evaluación y formulación de prioridades .....	68
4.2.3 Planteamiento de opciones estratégicas .....	71
4.2.4 Programa de acción.....	76
4.2.5 Análisis de resultados .....	82
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>85</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>101</b>

## INDICE DE TABLAS

1. <b>Tabla I:</b> Tendencias del sector minero.....	57
2. <b>Tabla 2:</b> Monitoreo de diarios- año 2016 .....	62
3. <b>Tabla 3:</b> Monitoreo de medios- año 2017 .....	64
4. <b>Tabla 4:</b> Identificación de temas controversiales.....	68
5. <b>Tabla 5:</b> Características de los públicos.....	69
6. <b>Tabla 6:</b> Características psicográficas (necesidades, perspectivas e intereses) .....	70
7. <b>Tabla 7:</b> Posturas y respuestas en relación a los temas controversiales.....	75
8. <b>Tabla 8:</b> Cuadro de objetivos, prioridades, y acciones de la minera Río Blanco .....	78

## INTRODUCCIÓN

Los públicos y las organizaciones son colectivos importantes para el estudio de las Relaciones Públicas, pues a partir del vínculo establecido entre ambos grupos se ponen en manifiesto diversas ideologías, intereses, costumbres e idiosincrasias que hacen posible el inicio del debate o la controversia.

En este escenario, el relacionista público cumple un rol trascendental, ya que es capaz de crear el ambiente propicio para el intercambio de ideas y la confrontación y de gestionar los intereses de los públicos y las organizaciones para lograr establecer el acuerdo que beneficie a ambas partes.

En este estudio se analizará el rol que cumplen las relaciones públicas en la gestión de la controversia pública, a partir de una revisión sistemática de la literatura de autores como *Andrade T. (1983)*, *Grunig, J. (1984)*, *Solórzano E. (1999)*. A lo largo del primer capítulo, se definirá la situación actual de las Relaciones Públicas teniendo en cuenta la globalización y el desarrollo tecnológico como aspectos importantes para el fortalecimiento de las relaciones entre los públicos.

En el segundo capítulo, se conceptualizará las relaciones públicas y se abordará el aspecto estratégico de la comunicación como herramienta para la gestión de los problemas que surgen en los diferentes ámbitos de la comunicación. Asimismo, en este apartado se ahondará en el concepto de público, sus características, clasificación y segmentación.

En el tercer capítulo, se profundizará en el concepto de controversia pública y en el rol que cumple el relacionista público en la gestión del diálogo y la confrontación. De la misma manera, se desarrollará el proceso de la administración de la controversia pública que posteriormente será aplicado en un caso concreto.

En el último capítulo, se analizará el caso Proyecto Río Blanco, a partir del marco teórico acerca de la gestión de la controversia propuesta a lo largo de la investigación. El análisis del caso seguirá el esquema: *identificación del problema, evaluación y formulación de prioridades, planteamiento de opciones estratégicas*, programa de acción y evaluación de resultados propuesto por el autor Howard Chase.

En el desarrollo del caso se tendrá en cuenta la información obtenida en la página web de la empresa, en diarios online, en la bibliografía consultada acerca del proyecto y en las entrevistas realizadas a la consultora Dardo Comunicaciones. Posteriormente, se plantearán conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

### **1.1 Nuevo escenario para las relaciones públicas**

#### **1.1.1 El fenómeno de la globalización**

La globalización o mundialización es un proceso originado por los cambios producidos en la sociedad que ha generado la “integración de las diversas organizaciones y entidades en un único mercado capitalista mundial” (Aguadero, 2013, p. 197). La globalización representa la etapa final del capitalismo y “la rápida expansión de las tecnologías de la información y la comunicación que han revolucionado la difusión de información sobre productos, servicios y estilos de vida en gran parte del mundo” (Sriramesh & Verčič, 2012, p.18).

La nueva dimensión que otorga este fenómeno permite la recepción y el envío de mensajes desde cualquier parte del mundo, de manera que “las limitaciones de tiempo y espacio desaparecen y dejan de ser un impedimento para la legitimación del libre flujo y el libre mercado” (Margarit, 2003, p.19).

La globalización ha significado una gran posibilidad para las empresas y sociedades multinacionales, ya que a partir del proceso de internacionalización han logrado ingresar al mercado financiero mundial y desarrollar estrategias,

convenios y alianzas comerciales que les han permitido acrecentar las inversiones y expandir sus capitales.

“La globalización ha ofrecido nuevas oportunidades para las relaciones públicas y estas se han beneficiado de los cambios tecnológicos y geopolíticos que han facilitado oportunidades comunicativas con *stakeholders* globalizados” (L’Etang, 2009, p.331).

Muchos profesionales y expertos han desarrollado el tema de la globalización desde el punto de vista comunicacional, por lo que consideran que es una forma de alcanzar “el entendimiento mutuo allí donde sea necesario salvar las distancias lingüísticas, geográficas y culturales” (Barquero & Barquero, 2005, p. 75). En este sentido, las relaciones públicas han servido como herramienta para mejorar la diplomacia pública e integrar a las naciones dentro de la sociedad global.

Los relacionistas públicos en la actualidad se están encargando de promover el desarrollo local y las relaciones con las comunidades, sin perder de vista la perspectiva de comunicación como proceso global, estratégico e integral desarrollada por Edward Bernays (Herranz, 2007).

Por ello, Heath (2001) considera que las organizaciones o empresas globales deben cubrir las expectativas de multitud de voces y culturas sin perder su identidad propia, intentando ser todo para los mercados y los públicos en general.

Jacque L’Etang (2009) menciona que la globalización ha generado algunos problemas a las relaciones públicas en cuanto a la comunicación transversal e intercultural (efectividad) y en relación a la resistencia a los procesos de globalización (grupos activistas, terrorismo). No obstante, la autora también considera los siguientes aspectos positivos:

- ✓ La globalización ofrece oportunidades de reenvasar ideas, productos y servicios para diferentes mercados.
- ✓ La globalización aumenta las oportunidades de comunicación y los retos.
- ✓ La globalización cambia las organizaciones, los públicos, los conflictos potenciales y las relaciones.
- ✓ Cada vez hay más organizaciones que tienen equipos de trabajo y mercados internacionales.
- ✓ La resistencia a globalización exige diplomacia y relaciones públicas por parte de las organizaciones globalizantes.

### **1.1.2. Internet y las nuevas tecnologías**

La aparición de las nuevas tecnologías ha modificado la labor del relacionista público de hoy. Internet ha transformado el proceso comunicativo tradicional y lo ha convertido en una comunicación en red, basada en la calidad a la medida de los públicos y las organizaciones.

“Gracias a la «red de redes», el siglo XXI se ha caracterizado por la velocidad en las transacciones, el acceso inmediato a la información y la distribución efectiva de la misma a todos los miembros de la organización que la necesiten” (Sánchez, 2009, p.119).

En esta nueva era, Internet ha propuesto una nueva perspectiva de diálogo entre las organizaciones y sus públicos, y ha establecido una nueva manera de construir vínculos creando un espacio privilegiado para la sociabilización y la autopresentación. (Serrano-Puche, 2013).

Este nuevo ámbito ha impulsado a las relaciones públicas a comprender y promover la democracia social y le ha permitido determinar el significado del público a través del fortalecimiento de la relación organización- público y del diálogo entre los individuos que integran los diversos grupos sociales (Fernández, 2012).

Hasta hace unos años, la forma tradicional en la que las organizaciones establecían el diálogo con sus públicos estuvo basada en el uso predominante de los medios tradicionales (televisión, radio y prensa escrita). Sin embargo, las nuevas características tecnológicas de los medios sociales como herramientas y su creciente omnipresencia y ubicuidad como características contextuales de nuestra vida diaria le han otorgado una mayor simetría a las relaciones públicas y a la comunicación organizacional en general (Pineda, 2013).

Internet constituye una poderosa herramienta para facilitar y multiplicar la comunicación global entre personas e instituciones (Gomes de Moraes, 2009). La red brinda “un conjunto de herramientas a los usuarios para crear, difundir y compartir contenidos con otras personas” (Medina, 2012, p. 155). Entre dichas aplicaciones destacan:

- ✓ **Correo Electrónico:** Es una de las formas instantáneas de comunicación comercial (Root,2013). Parte del uso eficaz del correo electrónico en una configuración comercial radica en saber cuándo es apropiado enviar un correo electrónico (Casselbury, 2018).

“El correo electrónico como medio de comunicación puede ser efectivo solo cuando es relevante. El correo puede ser conveniente, pero no necesariamente significa que sea el mejor en todas las situaciones. Antes de empezar a escribir es necesario preguntarse si es mejor enviar un correo, hacer una llamada o tener una discusión cara a cara” (Bose, 2015).

- ✓ **Sitios web:** Es la herramienta que le permite a las organizaciones dar a conocer su filosofía, sus objetivos y los proyectos que realiza a los públicos con los que desea mantener un vínculo permanente. A través de este medio, el público puede conocer la personalidad de la organización y obtener lo que busca en el momento exacto. Para que esta herramienta llegue a tener éxito empresarial, es necesario mantener el contenido actualizado y lograr que sea atractiva y dinámica para el público (Bordoy, 2000).
  
- ✓ **Redes sociales:** Son una “estructura social integrada por personas, organizaciones o entidades que se encuentran conectadas entre sí por una o varios tipos de relaciones como pueden ser: relaciones de amistad, de parentesco, económicas, profesionales, por intereses comunes” (Noceda, 2015, p.21).

Actualmente, las redes sociales se han convertido en espacios virtuales en los cuales, “los usuarios deben crear perfiles que son alimentados con información que voluntariamente las personas van almacenando en ellos. Estos perfiles se convierten en la representación del usuario, y a partir de ellos se va construyendo su imagen en la red” (Cárdenas, 2015, p.47).

- ✓ **Blogs:** Son plataformas que ofrecen “la posibilidad de llevar un registro de las opiniones y pensamientos del usuario y darlas a conocer en la red” (Ramos, 2012, p.78). La importancia de los blogs radica en el “entrelazado de conversaciones y comentarios que emergen entre ellos, por lo cual podríamos concluir que los mercados son conversaciones” (Careaga, 2009, p.1).
  
- ✓ **Salas de prensa:** Son un conjunto de páginas que se encuentran dentro del sitio web corporativo y que ofrece los servicios de un gabinete de comunicación, pero de forma online (Caldevilla, 2012). Esta herramienta es una plataforma en la que la empresa puede presentar

sus servicios, objetivos y logros al público, por lo que resulta de vital importancia que la información sea expuesta de manera clara, ordenada y concisa.

Para Cavaller, Pedraza, Codina & Sánchez (2014) los objetivos de la sala de prensa son los siguientes:

- ✓ Disponer de una plataforma ágil y viva de comunicación hacia el exterior.
- ✓ Utilizar la misma plataforma como herramienta de comunicación interna.
- ✓ Mejorar el posicionamiento orgánico de la web corporativa reforzando los mensajes estratégicos.
- ✓ Prevenir posibles crisis de reputación online.

## **1.2 Las nuevas competencias de los relacionistas públicos**

La globalización ha generado una sociedad más activa, capaz de velar y defender sus propios intereses y necesidades y ello, ha originado que las organizaciones adquieran una mejor percepción del entorno y sean más conscientes sobre la importancia de la comunicación y el desarrollo de estrategias para establecer buenas relaciones con los públicos de interés.

La empresa no es un ente aislado, sino que forma parte de un entorno en el que debe estar perfectamente integrada como un elemento más del mismo (Gómez-Nieto & Martínez- Domínguez, 2016). Por ende, “los cambios sociales afectan a las decisiones empresariales y su comportamiento con la sociedad. Su responsabilidad es proporcional a su papel en la sociedad” (Abad, 2010, p.6).

Según diversos estudios e investigaciones, el éxito de las empresas y la segregación de valor, radica fundamentalmente, en el capital humano y en la gestión de las relaciones. Y ello, está supeditado en gran medida a la efectiva y proactiva gestión de los activos intangibles de las organizaciones, entre los que destaca la reputación y la imagen (Volenski, 2006).

El desarrollo de políticas de sostenibilidad y transparencia también ha sido introducido en la gestión empresarial, lo que ha conllevado a la ejecución de acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para ganar en legitimidad, reputación e incluso en la creación de valor (Alejos, 2015).

De esta manera, las organizaciones han empezado a contar con relacionistas públicos por su aporte en la definición de la política comunicativa para la estructuración de estrategias de comunicación y en la gestión de la imagen corporativa de las organizaciones (Gil, 2010).

En la actualidad, el relacionista público realiza una labor mucho más compleja, que muchos denominan Dircom y que se ha ido consolidando debido a

su capacidad para "gestionar las circunstancias del entorno y definir un marco estratégico para las intervenciones corporativas" (Costa, 2005, p. 76).

El relacionista en su papel de Dircom, según Costa (2005), desarrolla un pensamiento más estratégico que le otorga coherencia al actuar empresarial y orienta las estrategias y tácticas que plantea la organización de manera que, los objetivos y la proyección de la imagen empresarial se lleguen a transmitir de manera adecuada.

El perfil del nuevo relacionista público responde a un mercado que requiere de profesionales con una formación que apunte al desarrollo de sus competencias técnicas y humanas.

En relación a ello, Zahalsky (2013) considera que los valores y las cualidades personales forman una sólida base para que las capacidades y habilidades técnicas o académicas puedan destacar la personalidad y el estilo propio del relacionista público.

Esta perspectiva acerca del nuevo perfil del relacionista público ha nacido como consecuencia de los cambios económicos surgidos a nivel mundial. Hoy en día, las empresas deben enfrentarse a las crisis, dilemas y desafíos que les presenta el entorno, por lo que los relacionistas públicos deben actuar "tomando decisiones que satisfagan el interés del público, el de la empresa, el del código de ética de la organización y, además, sus propios valores" (Rodríguez, 2010).

Cómo mencionan Barrero & Palacios (2015), aunque las dinámicas organizacionales presenten una tendencia, existe un conjunto de características, asociadas a los valores que resultan inmodificables en la labor del profesional y tiene que ver con el trabajo ético, responsable y comprometido con su sociedad, lo cual implica para el relacionista público, trascender respecto de los intereses de la organización para orientarlos hacia una mejor respuesta a la sociedad.

El nuevo contexto, refleja la importancia de brindar a los relacionistas públicos una formación basada en el nuevo modelo por competencias que "enriquezca y retroalimente el currículo y se constituya en una propuesta de formación más actualizada y de mayor calidad" (Huerta, Pérez & Castellanos, 2000, p.4).

Este modelo debe integrar contenidos que desarrollen conocimientos teóricos y prácticos y que respondan a las demandas de la profesión, es decir que promueva en los profesionales sus principales competencias y saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser) (Barrero & Palacios, 2015).

El fortalecimiento de las competencias profesionales les otorgará a los relacionistas públicos la capacidad para establecer estrategias de comunicación, fomentar el liderazgo, solucionar problemas, gestionar relaciones con los públicos, y en general, poder enfrentar los desafíos que le presente el nuevo escenario global.

### **1.3 Retos de los relacionistas públicos modernos**

Cómo hemos visto, las relaciones públicas han modificado sus pautas de acción como consecuencia de las profundas transformaciones que se han presentado dentro del nuevo escenario global.

Dentro de este contexto, las relaciones públicas deben enfocarse fundamentalmente en desarrollar nuevos modelos para propiciar urgentes mecanismos de cambio, es decir en sustentar acciones legítimas frente al ser humano, las instituciones y la sociedad que tienda a disminuir las situaciones que afectan al mundo globalizado (Solórzano, 1999).

Amybel Sánchez, expresidenta de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (2015), menciona que los desafíos de las relaciones públicas modernas se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ **Capacidad de diálogo y consenso:** al ser las principales impulsoras de los procesos de feedback deben contar con redes de contacto, que les permitan prever escenarios y buscar consensos.
  
- ✓ **Acceso a la información y respaldo de la alta dirección:** en el diseño del plan estratégico comunicacional o en situaciones de crisis, el relacionista debe tener acceso a las fuentes de información a fin de identificar el problema.
  
- ✓ **Integración multidisciplinaria dentro de las relaciones públicas:** debe ampliar su capacidad de aprendizaje y absorber las últimas tendencias de la comunicación.
  
- ✓ **Desprenderse de estereotipos y prejuicios:** debe comunicar con real convicción que la reputación no es un ideal decorativo, sino que responde a un propósito vital tanto para la empresa como para la sociedad.
  
- ✓ **Misión investigadora:** compatibilizar la experiencia con una producción sostenible de estudios, ensayos y publicación de casos, los cuales servirán para alcanzar la excelencia.
  
- ✓ **Relaciones públicas 2.0:** es necesario profundizar en este campo, tanto teórica como metodológicamente, sobre todo en el nuevo contexto global donde los consumidores sancionan fuertemente la mala praxis en las redes sociales.

- ✓ **Multiculturalidad:** debe integrar la praxis con lo que se imparte en los centros de estudios y/o en los centros de investigación. solo de esta forma la innovación será pertinente y sostenible.
  
- ✓ **Responsabilidad social:** debe plantear un propósito claro y bien definido, de naturaleza ética y que persiga el beneficio de la comunidad y del bien común.



## CAPÍTULO II

### LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 2.1 Concepto de relaciones públicas

Establecer una definición del término relaciones públicas ha resultado una labor bastante compleja a lo largo de los años. Pese a que la expresión nunca ha carecido de significado, la diversidad de conceptos que se le han atribuido, desde la comunicación, han provocado cierta colisión entre diversos autores (Míguez, 2013), por este motivo se citarán algunas definiciones, que resumirán su naturaleza y objetivo, con la finalidad de comprender la dimensión del término.

Para Bernays (1998), las relaciones públicas se definen como un campo de actividad que tiene que ver con la *interacción* entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los *públicos* de los que depende. El autor le otorga una perspectiva *social* al concepto y menciona la *función asesora* que cumple el relacionista público al brindar su experiencia y conocimientos a las organizaciones.

Arceo (1999) menciona que las relaciones públicas constituyen una *función gerencial* cuya meta final es crear o modificar la *aceptación* de una persona natural o jurídica por sus públicos, en términos de *imagen, actitud e intención*, y en consecuencia comportamiento. A lo cual, se llega óptimamente

consiguiendo un entendimiento de dicho público con respecto a una persona natural o jurídica.

Los teóricos James Grunig y Todd Hunt consideran que la disciplina forma parte del ámbito de las ciencias sociales y las definen como “*la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos*” (Grunig & Hunt, 2000, p.52).

Esta definición desarrolla el modelo de comunicación bidireccional, ya que bajo esta perspectiva la organización busca modificar las percepciones y actitudes de los públicos, mas no su propio comportamiento.

Para Cutlip, Center & Broom, las relaciones públicas son un campo que desarrolla la función de *gestionar, identificar, establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y los diversos públicos, sobre los cuales depende el éxito y el fracaso* (Cutlip, Center & Broom, 2000).

La International Public Relations Association (IPRA) brinda su punto de vista al respecto, y explica que “*las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado, por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver*” (Bird, 2004, p. 398).

En base a las definiciones mencionadas, podemos establecer que las relaciones públicas son un campo que se enfoca en las relaciones establecidas entre las organizaciones y sus públicos, sin embargo, es necesario centrar nuestro análisis en su objeto de estudio, pues de esa manera será posible desarrollar una definición más clara y precisa de su campo disciplinar.

### 2.1.1 Objeto de estudio

En las últimas décadas, la delimitación de las relaciones públicas como campo disciplinar ha resultado ser una labor bastante ardua para diversos autores y expertos, sin embargo, en este estudio pretendemos analizar y reafirmar el enfoque que posee las relaciones públicas teniendo en cuenta algunos inconvenientes que afectan tanto el marco social como al propio ser humano. Para comenzar con el análisis, mencionaremos que las relaciones públicas “no son una ciencia en sí y que por ende no poseen un objeto de estudio exclusivo y particular (lo que no quiere decir que no tenga objeto) ni un método específico de análisis de la realidad” (Magallón, 2006, p.106).

El campo de las relaciones públicas posee un objeto de estudio que se encuentra determinado por su dimensión material o formal, el cual establece una “manera distintiva de indagar en una realidad material o inmaterial dada” (Sadi, 2014, p.34).

La diversidad de opiniones en cuanto al objeto de estudio de las relaciones públicas está condicionada a las creencias y valores personales y al entorno que rodea a cada ser humano.

Para Román Pérez y Emilio Solórzano el objeto de estudio de las relaciones públicas es “*el ser humano en su acción relacional y comunicacional en las organizaciones, mediante una visión completa de la realidad socio cultural en la que se mueve y desarrolla como protagonista principal*” (Pérez & Solórzano, 1999, p. 20).

Para Margarida Kunsch (2000), las relaciones públicas tienen como objeto de estudio a las *organizaciones* y sus *públicos*, que pueden vincularse fundamentalmente a través del proceso de *comunicación*.

Porto (2004) considera que el objeto material de las relaciones públicas es el estudio del sistema *organización-públicos*, en tanto que su objeto formal reside en el estudio del *conflicto y la comprensión mutua*.

Por otro lado, Noguero (2007) menciona que el objeto de estudio y conocimiento del campo se circunscribe a las *organizaciones* y a los *públicos* resaltando que su metodología es propia de las ciencias sociales y que su epistemología puede significarse académicamente como en cualquier otro campo del saber.

Teniendo en cuenta los puntos de vista mencionados, podemos llegar a concluir que las relaciones públicas tienen como objeto de estudio aquellos procesos de comunicación en los que se encuentran vinculados las organizaciones y sus públicos, y sobre los cuales se pretende lograr el entendimiento mutuo.

A través de las relaciones públicas, la empresa puede llegar a comprender a sus públicos y mantener una comunicación estable y oportuna, que le permita cumplir sus objetivos y beneficiar a sus públicos.

## **2.2 Objetivos de las relaciones públicas**

El principal objetivo de las relaciones públicas es “conseguir y fortalecer su aceptación, tanto del entorno social (desde el público en general, las administraciones públicas o distintas organizaciones, hasta los competidores), como del propio personal interno de la empresa (acciones o empleados)” (Pérez, 2002, p.141).

Para las relaciones públicas es importante, además, lograr que las organizaciones puedan “difundir sus mensajes, llegar a más clientes y generar mayores ventas” (González, 2017).

Simian (2013), menciona que las relaciones públicas persiguen los siguientes objetivos:

- ✓ Crear una marca corporativa
- ✓ Dar forma o redefinir la reputación corporativa.
- ✓ Posicionar o reposicionar una empresa o una marca.
- ✓ Cambiar una marca a un mercado nuevo o global.
- ✓ Lanzar un producto o marca nueva.
- ✓ Difundir noticias sobre una marca, empresa u organización.
- ✓ Brindar información sobre una marca o producto.
- ✓ Cambiar actitudes, opiniones o comportamientos en los *stakeholders* (audiencia con interés, económico o no, en la empresa).
- ✓ Crear relaciones de marca más fuertes con los *stakeholders* claves, como empleados, accionistas y la comunidad financiera, gobierno, miembros de asociaciones y los medios.
- ✓ Crear altos niveles de satisfacción en los clientes.
- ✓ Crear emoción en el mercado.
- ✓ Fomentar rumores.
- ✓ Involucrar a las personas con la marca, empresa u organización a través de eventos y otras actividades participativas.
- ✓ Asociar marcas y empresas con buenas causas.
- ✓ Defender el nombre de la marca, empresa, u organización.

### 2.3 Gestión de la comunicación estratégica

La comunicación estratégica es una práctica que ha surgido como consecuencia de la madurez experimentada por las comunicaciones en la sociedad actual. Su objetivo consiste en "convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos" (Tironi & Cavallo, 2011, p. 25).

La comunicación estratégica aborda la gestión integral de la comunicación instalándola en la alta dirección dando un paso adelante respecto de enfoques reduccionistas y en relación a la jerarquización de la posición (Scheinson, 2010).

La nueva perspectiva propuesta por la comunicación estratégica integra diferentes técnicas comunicacionales que se articulan de manera inteligente a través de la gestión global y la aplicación de una lógica inminentemente estratégica. (Scheinsohn, 2009).

En esta "nueva práctica se pone énfasis en la transformación de la situación, lo que implica el logro de la eficiencia a nivel informativo, de significación y de acción que genera la cohesión y la articulación de los actores para el éxito de la estrategia organizacional" (Durán, Cisneros, Meléndez & Leonor, 2016, p.5).

La comunicación estratégica procura delinear una estrategia global, en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico gestionándolas, así como un sistema integrador, sinérgico y coherente (Scheinsohn, 2009, p.13).

La integración de todas las acciones comunicativas, según Pérez (2001), desarrollan una especie de idea rectora o esquema director que guía las decisiones y entregan sinergia y coherencia a los objetivos trazados por la empresa. Al integrarse todas las técnicas, modelos de intervención y estrategias se logra

establecer una metodología que funciona como columna vertebral que dirige las estrategias empresariales.

La comunicación estratégica exige a cada comunicación táctica ejercer la función que le corresponde en relación a las demás pues ello, da como resultado la proporcionalidad y el equilibrio necesario. Sin embargo, si una de ellas llega a desarrollar la función estratégica en si puede generar incongruencias a nivel operativo y logístico.

El nuevo enfoque que desarrolla la comunicación estratégica engloba un conjunto de principios y brinda una serie de soluciones a los problemas que puedan surgir en la gestión de la comunicación en los ámbitos de las relaciones públicas, sponsoring, marketing, etc. Todas ellas deben responder a una sola estrategia que alcance los objetivos organizacionales.

En la práctica de la comunicación estratégica el relacionista público cumple la función de Dircom pues, cumple la labor de “planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y consolidar una imagen positiva” (Morales & Enrique, 2007, p. 84).

El relacionista público, como director de comunicación es capaz de integrar con todo conocimiento profesional de causa, cada una de las especialidades en un eficaz equilibrio, reduciendo al máximo el conocimiento de indeterminación inherente a toda ciencia humana (Costa, 2003).

Asimismo, cumple responsabilidades tanto a nivel interno como externo, lo que implica la realización de acciones transversales como la definición de políticas y estrategias de comunicación.

En cierta forma, “el Dircom es la conciencia crítica de la organización, ya que en tanto que él es el guardián de la imagen/reputación y de la identidad

corporativa, vela por la proyección pública de la empresa, ante los públicos estratégicos, los actores sociales y la opinión pública” (RedRPP, 2015).

La comunicación estratégica reconoce las técnicas y estrategias adecuadas para la gestión de la comunicación y pone atención a los recursos y a las deficiencias internas que posee, para poder lograr una situación viable y poder adaptarse a las circunstancias que le presenta el entorno.

Además, también otorga importancia a los conocimientos y a las actitudes de las personas que resultan de gran importancia en el proceso de la comunicación estratégica, ya que a través de ellos los operadores pueden tomar decisiones correctas en los momentos oportunos, comprender las circunstancias y reconocer a los actores que conforman una problemática.

El relacionista público ejerce una serie de funciones para gestionar la comunicación estratégica y poder solucionar aquellas deficiencias que se presentan en el entorno cambiante. Algunas de estas funciones son:

- ✓ “Intermediar en la solución de casos controversiales, conflictos potenciales, situaciones de crisis entre la organización y sus públicos, por medio de una coparticipación de todos los sectores” (Pérez & Solórzano, 1999, p. 91).
- ✓ Sensibilizar a la población sobre cuestiones relevantes, de manera que pueda plantearse algún tipo solución o proponerse como tema de debate público (Castillo, 2009).
- ✓ Planificar de forma estratégica las relaciones públicas a través de tácticas y técnicas que permitan el logro de los objetivos comunicacionales de la organización (Capriotti, 2013).
- ✓ Identificar a los públicos vinculados con la organización y reconocer los cambios que se presentan en ellos. Grunig y Hunt (2003) consideran que

ello permitirá que la organización tome decisiones adecuadas y “gestione posibles conflictos antes de iniciar alguna campaña de comunicación” (p.36).

- ✓ Investigar durante el proceso de relaciones públicas con el fin de otorgar fiabilidad a la organización, reconocer y seleccionar a los públicos, establecer estrategias, comunicar, influir en la opinión pública, prevenir crisis y medir resultados. A partir de la investigación, se pueden realizar procesos de seguimiento y auditorías sociales, comunicacionales y de relaciones públicas (Otero, 2001).

## 2.4 Los públicos en las relaciones públicas

### 2.4.1 Concepto y naturaleza de los públicos

A lo largo del tiempo, se han realizado varios intentos para establecer una definición exacta de lo que son los públicos de las relaciones públicas. En efecto, uno de los primeros teóricos que propuso una definición de público desde este ámbito, fue Edward Bernays en su libro *Cristalizando la opinión pública*. El autor consideraba que el público eran el conjunto de “*hombres o mujeres de toda suerte de condición, suertes y condiciones que dependen de quien haga la observación o clasificación*” (Bernays, 1997, p. 87).

Esta concepción indicaba el concepto de público desde un punto de vista directivo y con el tiempo llegó a ser corroborado por el teórico Philip Lesly quien mencionaba que un público es “*cualquier grupo de individuos sobre los que quiere influir un programa de relaciones públicas*” (Lesly, 1969, p.29).

Durante los años 70 y 80, el concepto de público fue evolucionando y empezó a desarrollarse bajo la idea de interés común referido por los teóricos Blumer y Dewey. Uno de los conceptos de esta época fue el propuesto por Jhon E. Marston (1988), quien consideraba que el público existía cuando se sentía atraído por *intereses* definidos y cuando nacían diferentes *cuestiones* en torno a ella.

La noción de interés común sirvió para que posteriormente los expertos Grunig y Hunt plantearán la teoría situacional de los públicos. En ella, consideraron a los públicos como “*un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad*” (Grunig & Hunt, 2000, p.236).

Este planteamiento hizo referencia a la conducta que adopta el entorno frente a las acciones de las organizaciones, además desarrolló la existencia de un determinado problema y se cuestionó la idea de la relación existente entre los diversos tipos de públicos.

La teoría situacional de los públicos fue de gran importancia para desarrollar el comportamiento de los públicos. Este estudio llevó a poner atención en la conducta comunicativa de los públicos (*su actitud activa o pasiva frente a las organizaciones*) (Capriotti, 2007) y en sus características o variables (*el reconocimiento del problema, el reconocimiento de las restricciones y el nivel de implicación cognitiva*) (Xifra, 2003).

Posteriormente, a la noción de interés común y a la propuesta de Grunig, durante los años 90 en adelante, surgieron otros conceptos que se basaron en las concepciones ya mencionadas. Algunos de estos conceptos son los siguientes:

*“Grupo de personas que afrontan una situación análoga indeterminada, reconocen que esta es indeterminada, y la problemática de la situación, y se organizan para hacer algo respecto al problema”* (Seitel, 2002, p.17).

*“Grupo con el que la organización desea entablar y mantener una relación”* (Hallahan, 2000, p. 501).

*“Los públicos de una organización son todos esos grupos de personas con los que se comunica, se quiere comunicar o debería comunicarse”* (Harrison, 2002, p.5).

Para Teobaldo de Souza los públicos son un *“grupo de personas relacionadas entre sí por intereses comunes y porque comparten un sentido de la solidaridad”* (Kunsch, 2006).

Los diversos intentos por establecer una propuesta clara y concreta sobre los públicos aún no ha cesado. Los planteamientos de Grunig y Hunt son los más próximos a la naturaleza de las Relaciones Públicas, sin embargo, se considera que aún posee algunas carencias.

Xifra menciona en su libro *“Teoría y estructura de las relaciones públicas”* que la teoría de Grunig ha monopolizado durante años el estudio de los públicos y considera que, a pesar de la transcendencia de las aportaciones, las ideas de Grunig sobre los públicos no responden a todos los sectores de la actividad de

relaciones públicas ni a las nuevas situaciones derivadas de la evolución de los medios (Míguez, 2010, p.53).

## 2.4.2 Conceptos alternativos de públicos

### a. Concepto de público

Hemos realizado un repaso acerca de las nociones de públicos establecidas por autores como P. Lesly (1969), J. Marston, J. (1981), S. Black (1994), E. Bernays (1997), J. Grunig y T. Hunt (2000), F. Seitel (2002), J. Xifra (2003). La mayoría de ellos concuerda que la definición de *públicos* se refiere a un grupo limitado de personas con características determinadas por algunos factores como el tema de interés o el tipo de relación que mantienen con alguna organización específica y, por ende, podemos mencionar que existen diferentes tipos de públicos para una determinada organización.

Dentro de este concepto, podemos considerar a los *públicos o colectivos situacionales*, establecidos por Grunig, quienes llegan a establecerse en relación a diversas circunstancias externas (Míguez, 2007).

### b. Concepto de stakeholders

La definición de *stakeholder*, fue introducida por primera vez de manera estratégica por el experto Edward Freeman, quien definió a los *stakeholders* como “*un grupo o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o que pueden verse afectados por el logro de los objetivos de una organización*” (Freeman, 2010, p.46).

El término *stakeholders* ha tenido muchas definiciones a partir de lo desarrollado por Freeman. Entre estas concepciones se encuentra la propuesta realizada por Capriotti (1999), quien menciona que los *stakeholders* son “*todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía*” (p.171).

El experto Max E. Clarkson señala que los *stakeholders* son una persona o grupo que tiene un *interés, derecho, reivindicación o propiedad* en una organización (Clarkson, 1995, citado en Míguez, 2007).

Kim Harrison determina que el significado del término engloba a un grupo de individuos y organizaciones que tienen un *interés* en la corporación. Arriesgan o apuestan algo y, por lo tanto, tienen algo que *ganar o perder* según el resultado de la actividad corporativa (Harrison, 2003).

Grunig y Repper (1992) hacen referencia a aquellos individuos que se relacionan con las instituciones en función a las *consecuencias* que puedan tener, algunos de ellos pueden llegar a ser pasivos y no tener en cuenta su vinculación con la organización.

En relación a las concepciones ya mencionadas, se puede llegar a determinar que los *stakeholders* son las personas o grupos que mantienen un vínculo con una organización y que presentan una “conducta anterior a la conducta comunicativa en relación a la organización” (Capriotti, 2013, p.37). El vínculo establecido con los *stakeholders* es de carácter permanente y estable, por lo que, las organizaciones mantienen sus objetivos prioritarios en ellos (Míguez, 2010).

Para una organización los principales *stakeholders* suelen ser los accionistas, las asociaciones, distribuidores, comunidades, medios, proveedores y clientes. La importancia que se les otorga a cada uno de ellos, depende de los temas que se pongan en discusión y de la situación que este atravesando la organización.

### **2.4.3 Características de los públicos**

Los públicos han cambiado a lo largo del tiempo. Los modos, las actitudes y comportamientos de los públicos se han modificado, como consecuencia del

desarrollo tecnológico, el crecimiento económico y la reestructuración política y social. Míguez (2010, p.54-55) menciona que las características de los públicos son los siguientes:

- ✓ **Diversidad:** Desde el punto de vista de la mayoría de perspectiva de las relaciones públicas no existe un único público, sino divulgación públicos determinados por diversos criterios. Cada organización cuenta con sus propios públicos, definidos en diferentes ocasiones por diferentes asuntos de interés.
  
- ✓ **Heterogeneidad:** Dado que los requisitos necesarios para que se forme un público no dependen de la existencia de un elevado número de similitudes en sus integrantes. Es suficiente con que comparta el interés por un tema o su capacidad de influir en una organización.
  
- ✓ **Solapamiento o interconexión:** Si un individuo puede verse afectado por las actividades de distintas organizaciones, influir en varias de ellas o presentar varios focos o temas de atención, resulta evidente que puede pertenecer a varios públicos a la vez y ser considerado como parte de los diversos públicos por diversas organizaciones simultáneamente.
  
- ✓ **Dinamismo:** Los públicos no son entidades estáticas e invariables, sino que están experimentando continuos cambios, tanto en su propia composición como en las actitudes, opiniones y comportamientos de sus individuos.

#### 2.4.4 Análisis e investigación de públicos

##### a. Segmentación de públicos

La segmentación es un proceso que tiende hacia la identificación de los públicos, así como al reconocimiento de sus necesidades, preferencias y deseos,

cuya finalidad es el establecimiento de clasificaciones por grupos homogéneos o con características más o menos similares y que resultan heterogéneos entre sí (Rufín & Medina, 2012).

La segmentación no solo se enfoca en “dividir algo (poblaciones, mercados, *stakeholders* o públicos) en partes, sino que además debe permitir que estas partes se diferencien entre sí, mientras que los individuos que la componen mantienen similitudes importantes” (Míguez, 2010, p.88). Por ello, la segmentación debe basarse en seleccionar los criterios convenientes para la división de públicos y en la atención de los segmentos que resulten de esa segmentación.

Muchas de los criterios de segmentación propuestos por los teóricos de marketing han sido puestos en práctica en el ámbito de las relaciones públicas. Kotler (2003), experto en mercadeo, menciona que para que un criterio de segmentación sea útil, los segmentos deben ser medibles, accesibles, sustanciales, diferenciales y susceptibles de acción, para que sea posible diseñar programas que atraigan y estén al servicio de los públicos a los que se dirige la organización.

Los criterios empleados en la segmentación de públicos pueden variar de una organización a otra, sin embargo, es importante establecer una comunicación que se adapte a las respuestas y demandas de cada segmento, para que de esa manera las organizaciones puedan desarrollar estrategias que se adecuen a los objetivos comunicacionales.

Aunque existen una variedad de criterios para analizar y segmentar a los públicos, los más usados por los relacionistas públicos son los siguientes:

✓ **Segmentación geográfica:**

“La segmentación geográfica implica dividir a los públicos en diversas unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios” (Kotler, 2002, p. 148).

Este criterio de segmentación es eficaz para establecer “estrategias de medios en una campaña y para asignar recursos según la densidad de la población” (Míguez, 2010, p.90). No obstante, resulta insuficiente para determinar las diferencias que existen entre los públicos, por lo que resulta necesario combinarlos con otros criterios de investigación.

✓ **Segmentación demográfica:**

“Agrupan a los individuos en función de variables como el sexo, la edad, el hábitat, el nivel de estudios y la posición en el hogar” (Botero, 2006, p.135). Son uno de los criterios más usados, sin embargo, no otorgan suficiente información para establecer el grado de implicación de los públicos en una determinada situación.

✓ **Segmentación Psicográfica:**

Los modelos psicográficos se utilizan para clasificar a los públicos en relación a “sus estilos de vida, sus actitudes y comportamientos, sus aficiones, sus compras o consumos, etc.” (Solanas & Sabaté, 2008, p.225).

Este modelo se basa en criterios subjetivos y aporta razones consideradas que complementan el conocimiento de la conducta de los individuos (Botero, 2006). A partir de la clasificación de necesidades establecida por Maslow, los investigadores de SRI Consulting desarrollaron un sistema de clasificación denominado VALS (Values and Lifestyles), en el cual se determina la dinámica de los cambios sociales.

La tipología VALS actual clasifica a la población de Estados Unidos en ocho subgrupos (segmentos) distintivos, tomando como base las respuestas de los públicos a 35 preguntas actitudinales y 4 demográficas (Schiffman & Lazar, 2005).

Para Kotler & Lane (2009) las principales tendencias de los grupos con grandes recursos son los innovadores (sofisticados), los pensadores (reflexivos), los triunfadores (profesionales), y los experimentadores (impulsivos). Asimismo, las principales tendencias entre los grupos limitados son los creyentes (conservadores), los luchadores (modernos), los realizadores (autosuficientes) y los sobrevivientes (resignados).

El estudio de los estilos de vida y comportamientos otorgan una dimensión cultural al estudio de los públicos. Como menciona Pérez & Solana (2006), el estudio de los estilos de vida ofrece nuevas formas de clasificar o segmentar a los públicos en grupos a partir de un sistema multidimensional amplio de variables que hacen referencia a actividades desarrolladas, centros de interés y de preocupación, opiniones, valores, creencias y la trascendencia en los actos de consumo.

Frecuentemente, hace referencia a la forma de vivir del público y considera al ser humano como un todo que interactúa con su entorno.

#### **2.4.5 Clasificación de públicos: Tipología de públicos de Grunig y Hunt**

Basándose en la concepción de Jhon Dewey (1927), Grunig & Hunt (1984, p.145) establecieron las siguientes características para definir a los públicos:

- ✓ Se enfrentan a un problema similar
- ✓ Reconocen que el problema existe
- ✓ Se organizan para hacer algo al respecto.

De acuerdo a este planteamiento, Grunig & Hunt (1984, p. 145) distinguieron cuatro tipos de públicos:

- ✓ Los *no públicos*: Grupo de individuos para los cuales las acciones de la organización no tienen consecuencias, ni las de ellos para la organización.
- ✓ Los *públicos latentes*: Están activos ante algún determinado problema que afecta a la población y que ha sido cubierto por los medios, pero no lo detectan.
- ✓ Los *públicos informados o conscientes*: reconocen estar afectados o involucrados, pero no se han comunicado con otros al respecto.
- ✓ Los *públicos activos*: Están activos ante los problemas, hacen algo al respecto y lo discuten.

#### 2.4.6 Técnicas de investigación de públicos

Las técnicas de investigación de públicos constituyen una herramienta importante para delimitar el entorno y comprender a los públicos con los cuales pretende vincularse una organización.

Este tipo de métodos pretenden incorporar la máxima información posible a los distintos elementos estratégicos de la organización y otorgar respuestas a las interrogantes que plantean las relaciones establecidas con los públicos.

Algunas técnicas empleadas en la investigación de públicos son las siguientes:

- ✓ **Encuesta:** Es una técnica primaria que consiste en la obtención de datos en base a un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información recopilada a partir de una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población (Abascal & Grande, 2005).

Según Palencia (2008), las encuestas son un procedimiento de interrogación que tiene por objeto un gran colectivo y que generalmente, usa una muestra representativa. Su finalidad es obtener información cuantitativa y puede abarcar aspectos objetivos y subjetivos de la colectividad.

- ✓ **Entrevistas:** Es una investigación cualitativa en la que se le realizan una serie de preguntas a una persona en concreta para obtener información acerca de algún tema de interés.

Para realizar una entrevista es importante informarse en base a lo que se ha hecho hasta entonces para orientar las preguntas o poder comparar los resultados con otros anteriores o que se han realizado en otro lugar (Caldevilla, 2007).

Una de las características de la entrevista es que tiene que aportar una novedad o una noticia para ser relevante y trascender en los medios de comunicación. (Rojas, 2005, p.179).

Entre los tipos de entrevista se encuentran la entrevista uno a uno, las entrevistas grupales y las realizadas vía satélite o vía telefónica, entre otras.

- ✓ **Grupos de discusión:** Es una técnica cualitativa que tiene como finalidad obtener gran parte de información a partir de los comentarios, posturas o testimonios de un grupo de personas.

Esta técnica requiere de la presencia de un moderador externo que sea capaz de organizar el hilo argumental del grupo y que sepa velar por la seguridad intelectual de los participantes. En este sentido, cada participante debe expresarse libremente mediante su propio discurso y tratar de defender su postura contrarrestar las opiniones de los demás (Palencia, 2008).

Los grupos de discusión generan un discurso abierto y espontáneo, lo que la convierte en una técnica magnífica para conocer las ideologías y las opiniones existentes sobre los más variados temas sociales, políticos, etc." (Navas, 2010).

En un grupo de discusión no se busca analizar si las percepciones de los grupos son las correctas, sino entender la relación que estos mantienen con el entorno.

Según Porto & Ruiz (2014) las fases para una realización de grupo son las siguientes:

- ✓ **Diseño:** Según la selección de participantes y posteriormente, se inicia con la estructuración de la reunión, la cual se origina a partir de los discursos compartidos por los participantes.
  
- ✓ **Composición:** Al realizar la selección de los participantes, el investigador se ve limitado por dos factores por el tiempo y por el espacio. Por el tiempo, porque la duración de la discusión no debe sobrepasar la hora y media, y por el espacio porque solo se puede reunir a un grupo con un número limitado de personas, entre cuatro y diez personas.
  
- ✓ **Funcionamiento:** Es importante analizar el escenario (los personajes y sus relaciones) y la escena (la actuación de los personajes en la obra).
  
- ✓ **Interpretación:** En esta etapa se debe captar el discurso del grupo para interpretar y analizar tendencias que se producen en ese segmento de personas con las que estamos trabajando y que representan nuestra muestra estratégicamente diseñada.

### CAPÍTULO III

## LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA

### 3.1 Concepto de controversia

La controversia es un término que empezó a tener vinculación con las relaciones públicas desde 1972, a partir de un artículo publicado por el relacionista David Finn en el libro “Public Relations Quarterly” que abordaba la labor conciliadora que cumplía el relacionista público al tratar de prevenir o evitar contingencias críticas.<sup>1</sup>

En 1984, el consultor de relaciones públicas Howard Chase se refirió al tema haciendo uso del término *Issues management*, el cual definió como “*el espacio o distanciamiento existente entre los resultados de la actuación de la organización y las expectativas de sus públicos*” (Chase, 1984, p.28).

Para Chase, el proceso de *Issues management* se enfocaba en la gestión e identificación de *Issues* (cuestiones controversiales) de carácter público que se encontraban en etapa inicial y que estaban relacionadas con aquellas tendencias

---

<sup>1</sup> En esta publicación David Finn afirma que el relacionista público no es un simple comunicador, sino una especie de moderador, que trabaja tratando de prevenir, evitar o estar preparado para las contingencias críticas”. Con esta afirmación podemos concluir que el relacionista público no solo informa, sino que, además, se anticipa a los posibles riesgos que pueda sufrir una organización.

(políticas, sociales, económicas y tecnológicas) que afectaban a las organizaciones.

El proceso propuesto por Chase se basaba en el análisis de dichos asuntos, en el establecimiento de prioridades, en el desarrollo de programas de acción, la implementación de un programa de comunicación y en la evaluación de resultados (González, 2009).

El primero en emplear el término controversia fue el pionero en relaciones públicas Teobaldo de Souza Andrade, quien definió el término como aquella situación de *debate* o *discusión* que se originaba entre los miembros de un grupo y que los impulsaba a tomar una decisión (Andrade, 1993).

Andrade consideraba que la controversia era el elemento determinante y decisivo para el desarrollo del proceso generador de públicos y la opinión pública (Kunsch, 2002). Por ello, indicaba que la presencia de la controversia, la oportunidad para la discusión y la toma de decisiones constituían los elementos necesarios para la formación del público (Andrade, 1993).

Actualmente, el término *controversia* tiene un uso poco generalizado y por lo general, es confundido con el término *conflicto*. Según el diccionario de la Real Academia Española (2014), el significado general del término *controversia* es la “discusión de opiniones contrapuestas entre dos o más personas”. Asimismo, el vocablo *conflicto* se establece como un “apuro, una situación desgraciada o de difícil salida”.

En las relaciones públicas, ambos vocablos son empleados de manera distinta, ya que denotan aspectos diferentes dependiendo del contexto en el que se desarrollan.

Para Emilio Solórzano y Anne Pirotte la controversia es el “*debate largo y minucioso, siempre latente, que puede convertirse en conflicto sino se administra efectivamente*” (Solórzano & Pirotte, 2006, p. 91).

Asimismo, Humberto López considera que es “*el diálogo o la confrontación de opiniones para buscar identificaciones, coincidencias, zonas comunes*” (López, 1987, p.30).

En cuanto al término *crisis*, se puede determinar que hace alusión a una situación o emergencia que no puede ser dominada oportunamente y su neutralización demanda un mayor esfuerzo” (Solórzano & Pérez, 1999, p.85).

En este tipo de situaciones el rol del relacionista público resulta imprescindible, ya que permite que la empresa se anticipe oportunamente a los problemas que pueden producirse en la organización. En este sentido, el relacionista gestiona la controversia de manera adecuada e impide que se origine y se desarrolle la crisis de forma brusca e incontenible.

### **3.2 Relación entre relaciones públicas, controversia pública y opinión pública**

El poder de la opinión pública en relación a una controversia, evidencia la necesidad de comprender, interpretar, informar y de obtener la aceptación del público. La habilidad de llevar a cabo todo esto, es una prueba de capacidad directiva.

Las actividades que se llevan a cabo en el campo deben ser planeadas y ejecutadas por profesionales entrenados, cómo son los profesionales de las relaciones públicas.

El relacionista público debe respaldar sus fundamentos de forma legítima y lograr que los públicos acepten y reciban el mensaje de forma adecuada.

La persuasión es una de esas formas en que se puede llegar a los públicos y que en ocasiones es confundido con la manipulación. Capdevilla (2004) menciona que la persuasión es posible si se tiene en cuenta al público al que se

quiere llegar, por ende, el mensaje debe poseer unos acuerdos generales, consensuados con el público, que son el fundamento para apoyar, a través de procedimientos argumentativos, aquellos aspectos que quieren ser introducidos en el público.

Los públicos son grupos, que, por lo general, cambian con el tiempo sus posturas, necesidades, perspectivas, por lo que es necesario que los relacionistas sepan equilibrar la balanza y saber lidiar con las modificaciones que experimentan los grupos sociales.

Por ello, Barquero y Barquero (2005) consideran que las relaciones públicas son la ciencia que saben cuándo, cómo y en qué momento oportuno se podrá persuadir a los públicos con información adecuada y a tiempo, difundiéndola estratégicamente a través de los medios adecuados a los individuos, la sociedad y la opinión pública.

### **3.3 El rol del relacionista público en la gestión de la controversia**

El rol del relacionista público en la gestión de los asuntos controversiales no solo se centra en la labor informativa que cumple el relacionista al explicar lo sucedido dentro el entorno social, sino que, también se enfoca en la “función anticipativa” que este desarrolla al plantear acciones preventivas, justas, razonables y posibles (Pérez & Solórzano, 1999).

La labor anticipativa que cumple el relacionista público consiste en intermediar situaciones controversiales o temas potenciales que originan la coparticipación de las organizaciones y sus públicos. De esta manera, la tarea del relacionista se centra en “administrar (investigar, planificar, ejecutar, evaluar) la controversia. Esto es que, según las circunstancias, deberá propiciarla, programarla, utilizarla como herramienta eficaz de su trabajo” (López, 1987, p.30).

El relacionista debe identificar y formar a los públicos, escuchar sus requerimientos y establecer un auténtico vínculo entre estos y la organización. El objetivo debe ser establecer el “diálogo abierto y sin prejuicios entre la organización y sus públicos sobre sus objetivos y visiones” (Rivera de la Fuente, 2009, p.4) que permitan establecer acuerdos que beneficien a las partes involucradas.

Cómo menciona Teobaldo de Souza Andrade, la labor del relacionista público debe enfocarse en levantar controversias, suministrar información con respecto a ellas, y en crear las condiciones para la discusión, para que, a través de la formación de públicos, las empresas, en general puedan llegar a un entendimiento en común (Barquero, Barquero & Pérez, 2010).

Las relaciones públicas actúan como agente de transformación social y se convierten así en una filosofía administrativa, que contribuye a una actitud que ayuda a obtener una eficaz correspondencia e integración con los públicos de una empresa u organización (Pérez & Solórzano, 1999).

A partir de este proceso integrador, el relacionista es capaz de ejercer una labor comunicativa, en la cual tanto la organización como sus públicos toman conocimiento de sus propios intereses, por lo que se da un adecuado intercambio informativo.

### **3.4 Acciones para administrar la controversia**

#### **3.4.1 Gestión de la opinión pública**

La opinión pública cumple un importante rol dentro de las democracias modernas, debido al poder social que ejercen la calidad de las opiniones individuales en relación a la información que reciben los individuos dentro de la sociedad.

En ese sentido, “las relaciones públicas tienen la misión transcendental de procurar la racionalización de la opinión pública. Es decir, llevar el mensaje a los públicos, pero al mismo tiempo interpretar y comprender sus opiniones” (Pérez & Solórzano, 1999, p. 94).

La opinión pública como fenómeno social no solo implica la suma de las opiniones privadas, sino además se articula en las opiniones de los grupos (González, 1968). Por ello, podemos deducir que el público es el único colectivo capaz de desarrollar una opinión razonada que tenga repercusión en la esfera pública (Míguez, 2010).

El público representa un grupo de individuos que mantiene un vínculo con las organizaciones, debido a las opiniones que expresan y a la influencia que ejercen sobre ellas. En este ámbito, las relaciones públicas se han desarrollado como un sistema comunicativo que ha dado lugar a una nueva configuración de la opinión pública pues se ha adaptado a las condiciones impuestas por la propia evolución del sistema social (Noguero, 2000).

Cándido Monzón menciona que la opinión pública es un concepto abierto y que, en consecuencia, en multitud de ámbitos sociales y personales, aparece en circunstancias variadas y su estudio, por tanto, no debe circunscribirse a unos límites estrictos, por más que sea más habitual o relevante en algunos campos determinados (Monzón, 1996).

Esta afirmación la corrobora, teniendo en cuenta a la opinión pública como un sistema que mantiene estrecho vínculo con otros sistemas tales como el psicológico, social, político, cultural e ideológico.

Guazzelli (2007) entiende que la opinión pública no está comprometida necesariamente con la opinión colectiva, sino que está orientada más a una opinión calificada, autorizada y a aspectos más racionales. Por ello, concluye que para que un juicio sea considerado expresivo, debe ser representativo y tener gran influencia.

Andrade (1989, p.55) en su libro “Psicología de las Relaciones Públicas” sostiene que la formación de la opinión pública se divide en cuatro fases:

- ✓ En la primera fase se realiza un diagnóstico de los problemas de interés que no pueden ser resueltos por los patrones culturales, produciendo así una sensación de malestar en la comunidad.
- ✓ En la segunda fase se busca llamar la atención del público en relación al problema, a través de charlas, reportajes, debates. A través de la comunicación, se empiezan a esclarecer las cuestiones y a buscar las posibles soluciones.
- ✓ En la tercera fase se inicia la discusión y esto produce el descontento del público. Sin embargo, el raciocinio va cobrando cada vez mayor importancia.
- ✓ En la última etapa se genera el consenso del grupo, que no es una opinión de la mayoría ni de la minoría, sino una opinión mezclada de todas las opiniones individuales o grupos presentes en la discusión pública.

La controversia debe presentarse de manera clara y precisa para que se generen las condiciones necesarias para el debate público. En algunas circunstancias, los grupos proponen soluciones para las controversias, sin embargo, a lo largo del debate público no se ratifican los puntos ya establecidos.

En la actualidad, no se puede dejar de tener en cuenta que para las Relaciones Públicas no existen el público, sino los públicos. El papel del Relacionista consiste en identificar y formar a los públicos de las organizaciones públicas o privadas de que se trate, generando conceptos y atendiendo sus requerimientos, legitimando las interacciones. (Pérez & Solórzano, 1999).

### 3.4.2 Establecimiento del diálogo

Ante las circunstancias controversiales que pueden surgir en las organizaciones, es necesario que el relacionista aplique sus habilidades en la resolución de problemas y determine el origen de ellas.

El reto consiste en propiciar la expresión de la opinión. El relacionista debe crear las condiciones para el diálogo planificado y permanente entre la organización y los grupos a ella ligados directa o indirectamente. El diálogo es una confrontación de opiniones para buscar identificaciones, coincidencias, zonas comunes. Esa confrontación origina la controversia; es una controversia" (Pérez & Solórzano, 1999, p.79)

“El profesional de las relaciones públicas debe diagnosticar la situación, lo que le permitirá adelantar opinión sobre futuras posibilidades y una acción preventiva” (Pérez & Solórzano, 1999, p.44). Con esta información podrá desarrollar diferentes procedimientos que le permitan equilibrar las situaciones y emplear diversas técnicas y estrategias que permitan el desarrollo de la comunicación.

Cómo menciona Kunsch (2003), el verdadero trabajo de las relaciones públicas no solo se centra en informar, sino en propiciar el diálogo. Y ello se hace posible a través de la comunicación bidireccional, proceso en el cual una organización experimenta las actitudes y sentimientos de la opinión pública y al mismo tiempo, transmite a sus públicos sus actitudes, sentimientos y opiniones.

Dentro de este proceso, según menciona Simões, las relaciones públicas pretenden lograr "la negociación gana-gana, esto es el diálogo democrático en el que los socios del proceso buscan integrar sus intereses" (Simões, 2004, p.41).

Los relacionistas públicos actuales deben establecer la confrontación e intermediar en la solución de temas controversiales ya que lo se desea es lograr “el debate público, que corresponde a una continua confrontación de discursos acerca de los intereses y necesidades (Quebec, 2012, p.3).

Cómo menciona Pérez y Solórzano (1999), el proceso de comunicación de las Relaciones Públicas tiene por objetivos legitimar, mantener y optimizar el vínculo o relación, constituido por todos los contactos o conexiones de cualquier índole, que se registren en una institución y sus públicos. La comunicación de las relaciones públicas es una acción estratégica de las empresas y organizaciones, adaptando sus constantes a las variables que se presenten.

### 3.4.3 Búsqueda de la negociación

La negociación se define como el proceso en el cual, las partes buscan conciliar y llegar a un acuerdo sobre algún tema o asunto en particular para lograr el beneficio directo e indirecto y garantizar un ambiente favorable para nuevos acuerdos o entendimientos (Fernández, 2012).

La negociación supone una herramienta necesaria para superar el recurso de la fuerza y alcanzar los objetivos empresariales. En este sentido, la negociación se define como un proceso humano que busca evitar que se desarrolle un conflicto y que está destinado a ayudar a las partes en conflicto a solucionarlo (Xifra, 2010).

La negociación efectiva requiere de una gran “capacidad de reflexión para negociar puntos de vista y sugerencias con directivos de las organizaciones, líderes de opinión, líderes comunitarios y medios de comunicación.” (Alcívar, 2013, p. 96). Asimismo, exige la comprensión de la naturaleza de los conflictos, de los principios de comunicación y persuasión y de los métodos para recabar y analizar información (Budjac, 2011).

Según Carrión (2007 p.14-35) la negociación implica el cumplimiento de las siguientes fases:

- ✓ **La fase de preparación:** La fase de preparación es fundamental para el posterior desarrollo de la negociación y de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos que se deseen alcanzar.

En esta etapa el profesional debe definir qué es lo que desea conseguir y como lo conseguirá. Por ello, será necesario que determine los objetivos de la organización y de sus públicos y que establezca estrategias que le permitan lograr la negociación.

- ✓ **La fase de intercambio:** En esta etapa la propuesta supera la discusión y se consigue que el tema comience a moverse. La propuesta inicial comienza a ser modificada o estudiada y la tensión por lo que desean las partes empieza a desaparecer.
- ✓ **La fase de cierre y acuerdo:** El acuerdo es la fase final de la negociación. El propósito de esta etapa es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece. La decisión de cerrar la fase de intercambios es una cuestión de criterios. Si estamos en nuestra posición límite, tendremos un gran interés en cerrar.

Es común que a lo largo del proceso de negociación surjan ciertas dificultades, como consecuencia del orgullo, impaciencia u obstinación de las partes. Por ello, Harvard Business Press (2009 p, 52-55) menciona algunas dificultades para llegar a la negociación:

- ✓ Negociadores intransigentes
- ✓ Falta de confianza
- ✓ Posibles sabotadores
- ✓ Diferencias de género y cultura
- ✓ Problemas de comunicación

Los directivos de las empresas y los profesionales de Relaciones Públicas requieren de diversas habilidades para generar la controversia, mantenerla, programarla y definirla, sin embargo, ello implica que sepan identificar cada uno de los pases del proceso de negociación y que sepan ejecutarlos de una manera adecuada.

La clave de la negociación es saber ponerse en el lugar de los demás y lograr identificar aquellas diferencias que surgen en las distintas situaciones o contextos en los que se desarrolla el debate.

El mundo de hoy nos muestra que la cooperación solo se logra en base a los acuerdos y que la clave para competir es la negociación. Por ende, es importante que el negociador sepa comprender la posición de las partes y que tenga un sentido crítico para examinar el pensamiento de los demás.

La confianza es un elemento necesario en cualquier tipo de negociación. La principal característica de esta es la búsqueda del beneficio mutuo y de las soluciones que impliquen el ganar- ganar de lo contrario se desencadenará el conflicto y la crisis.

Los desacuerdos pueden originarse por muchas razones. Solórzano (1999, p.78) indica que existen tres razones para superarlos, no obstante, el más adecuado es el que apunta a la integración.

- ✓ **La lucha:** En ella hay un ganador y un perdedor. Vencerá quien posea más poder. Es decir, quien tenga mayores posibilidades de limitar las alternativas al otro.
  
- ✓ **Utilizar el mecanismo de negociación:** En este sentido, las partes entregan algo a cambio de algo, logrando un convenio satisfactorio para ambas. No se obtiene todo lo que se habría deseado, pero sí lo suficiente. Se llega a un empate, sin ganador ni perdedor.
  
- ✓ **El método de la integración:** El análisis parte del consenso que existe entre las partes, más que de los puntos donde hay divergencias de criterio. La actitud de lucha es sustituida por la búsqueda de lo mejor para los objetivos comunes. En este sistema ambos ganan, puesto que generalmente se logran acuerdos que superan las posiciones iniciales de las partes.

### 3.4.4 Auditoría social

La auditoría social consiste en "la inspección del seguimiento del entorno, con el objetivo de calibrar la actuación social de la organización. Se trata de una auditoría de la responsabilidad social de la organización" (Carretón, 2009, p.12).

Esta herramienta desarrolla una metodología específica, que según Gallego (2004), permite medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización dentro del marco de su Responsabilidad Social, lo que sin lugar a dudas brinda una mayor rentabilidad del negocio.<sup>2</sup>

La auditoría social considera al grupo humano de la organización como un complejo sistema social que se integra para lograr el éxito empresarial. Ante este nuevo sistema, el relacionista tiene la responsabilidad de motivar la realización de esta auditoría. Es la persona encargada de iniciar con el proceso y de impulsar a la organización a trabajar en equipo.

Según la Fundación Acción RSE (2004, p.34), existen tres etapas para implementar el balance o auditoría social:

- ✓ **Etapa política:** Es la fase de toma de conciencia por parte de la dirección de la empresa, en cuanto a la necesidad de implementar el Balance Social como instrumento de relaciones públicas.

---

<sup>2</sup> "La auditoría surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, La Auditoría Social surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social entendiendo esta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta. No puede olvidarse que las decisiones erradas en este sentido acarrear altos costos, impactos, pérdida de mercados y finalmente fracaso del negocio, entre otros" (Gallego, 2004, p.28).

- ✓ **Etapa técnica:** Cuando surge la exigencia de un sistema de información social y se demuestra que el Balance Social es un instrumento válido para ello.
  
- ✓ **Etapa de integración de objetivos sociales:** Cuando el proceso decisorio pasa a integrar los nuevos objetivos sociales, como reflejo de la idea de RS en los diversos niveles de la empresa.

La auditoría social permite desarrollar una política social que se enfoca en el desarrollo de los objetivos y las metas organizacionales. Esta herramienta es de vital importancia porque le brinda valor a la imagen y reputación de las organizaciones y le otorga credibilidad a los mensajes que éstas emiten.

Es una herramienta para conocer y diagnosticar una realidad concreta y a partir de allí planificar el cambio de la empresa, se puede decir que tiene por objeto el logro de un cambio planificado, dirigido a mejorar la organización en sus aspectos estructurales y sociales. Al respecto, siempre habrá un objetivo básico de información y estrechamente ligado a él, otro de evaluación, es decir, de medición de resultados, aunque estos no sean siempre susceptibles de expresión monetaria (Asencio-Gallardo, 2015).

### 3.5 Modelo del proceso de administración de la controversia pública (propuesto por Howard Chase)

Como ya se ha mencionado, Howard Chase fue el primero en otorgarle a las Relaciones Públicas la dimensión de *Issues management* para identificar aquellos problemas potenciales que podían llegar a tener impacto en el desarrollo de las organizaciones.

Tanto él, como posteriores teóricos desarrollaron “sistemas y procesos para estudiar tendencias, identificar acontecimientos potenciales, definir temas y establecer posturas y respuestas” (Xifra, 2003, p. 2).

En el proceso de administración de problemas controversiales, Chase configuró un modelo basado en cinco pasos. El primero consiste en la *identificación de problemas*, en el cual se realiza un *escaneo* o exploración sistemática del entorno en el que se desarrolla una organización.

En esta etapa se busca identificar los problemas, considerando las tendencias y progresos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, que pueden afectar, positiva o negativamente, a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos (Coombs, 2002).

A lo largo de esta fase, también se desarrolla el monitoreo, ya que revela los asuntos o temas controversiales vinculados con las organizaciones y que aparecen en los medios. Heath & Palenchar (2009), el monitoreo debe ejecutarse teniendo en cuenta tres criterios:

- ✓ El problema aparece en índices estándar, lo que sugiere una legitimidad si lo señalan periodistas o líderes de opinión.
- ✓ Representa una oportunidad o amenaza para la organización.

- ✓ Recibe influencia real o potencial de algún grupo o institución.

La segunda etapa en el proceso de la administración de la controversia se basa en el análisis de aquellos problemas potenciales o controversiales detectados en la primera etapa. Durante esta fase, es necesario identificar y priorizar en aquellos temas en los que la organización tiene un interés inmediato y que considera importante gestionar para obtener resultados favorables y mantener la reputación organizacional.

En esta etapa es importante destacar el papel de los públicos a los que la organización se dirige, por ende, es necesario identificar sus características y las perspectivas que manejan en relación a la organización.

Como menciona Gonzáles Herrero (2004), una vez identificados los públicos que están o se verán afectados por cada asunto, se han de evaluar las posibles actitudes de los primeros respecto a dichos asuntos, analizar sus comportamientos probables y estimar el grado de influencia de tales grupos sobre las actividades de la empresa. Cada tipo de público goza de un grado de influencia sobre la organización, el cual depende en buena medida de su vínculo con la empresa y de su capacidad de conseguir el apoyo de otros.

Durante la tercera fase es necesario plantear algunas *opciones estratégicas* teniendo en cuenta la postura (visión) y la manera en como la organización pretende manejar el tema. Según Xifra (2004), la postura acostumbra a presentarse como un *briefing* que incluye la declaración (definición del tema potencialmente conflictivo), la postura (visión de la organización sobre el tema) y la respuesta (lo que la organización piensa hacer). A lo largo de esta fase, se deben identificar las acciones estratégicas que deberá tomar en cuenta la organización para el manejo de la controversia.

En la etapa de ejecución del *programa de acción* es necesario que la organización formule una política que apoye las estrategias de campo y permita desarrollar un plan de acción (Heath, 2013). Esta política implica tener en cuenta

los objetivos de la organización y poner en marcha las estrategias y técnicas seleccionadas para luego valorar los resultados.

Durante la fase de *evaluación de resultados* se debe evaluar si los programas desarrollados cumplieron los objetivos deseados. Como mencionan Chase y Jones, en esta etapa se determina los efectos del esfuerzo de la gestión de problemas. El éxito se mide por la cercanía del resultado real con el resultado previsto (Coombs, Holladay, 2014).

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS DEL CASO PROYECTO RÍO BLANCO**  
**(BASADO EN EL MODELO DEL PROCESO DE CONTROVERSIA**  
**PÚBLICA)**

En el presente capítulo se hará una breve descripción de la empresa minera Río Blanco Cooper, sus lineamientos de acción, su política de responsabilidad social y la gestión del diálogo que desarrolla con las comunidades. Asimismo, se darán a conocer las características y las costumbres que identifican a la comunidad de Segunda y Cajas y a la comunidad de Yanta.

Luego de haberse realizado este proceso, se desarrollará un análisis de los temas controversiales presentes entre la minera y las comunidades, a través del proceso de la controversia pública propuesto por Howard Chase.

**4.1 La empresa y sus líneas de acción**

**4.1.1 Antecedentes de la minera río blanco S.A**

La minera Río Blanco es una empresa constituida por capitales chinos e ingleses con la finalidad de desarrollar el proyecto Río Blanco. Sus principales accionistas son el grupo minero Xiamen Zijin Tongguan Investigate Development Corporative conocida como Zijin Mining Group y la empresa inglesa Monterrico Metals que se encuentra ubicada en Hong Kong y ópera exclusivamente en el Perú, donde “tiene siete proyectos , cuatro de oro, dos de cobre y uno de plata, cada uno de ellos implementados por subsidiarias que son enteramente de su

propiedad”(Bebbington, 2007, p.19) Actualmente, la empresa cuenta con 17 concesiones en un total de 13,644 hectáreas.

La exploración del proyecto Río Blanco se inició en año 2002 y en el 2003 el MINEM (Ministerio de Energía y Minas) aprobó la Evaluación Ambiental presentada por la minera que describía el manejo de los efectos ambientales y los efectos que ocasionaría la fase de exploración. Con la aprobación correspondiente, la minera Majaz inició la fase de exploración y progreso a lo largo del tiempo con el informe que corresponde al Estudio detallado de Factibilidad y la evaluación de Impacto ambiental hasta culminarlo en el año 2007.

La aprobación para ejecutar la fase de exploración otorgado por el MINEM caducó en el 2006, por lo que la minera una modificación para que se extendiera el periodo de la evaluación ambiental que le permitiera continuar con la fase exploratoria. El procedimiento de aprobación estaba todavía en curso cuando Minera Majaz decidió retirar su propuesta de modificación. Pese a ello, el MINEM concluyó que aún la minera no contaba con el permiso para seguir utilizando el área de superficie que ocupa el proyecto Río Blanco.

En el 2007, Huancabamba y Ayabaca participaron de una Consulta Vecinal en la que el 97% rechazó el proyecto Río Blanco en sus territorios. En el 2008, la minera Majaz cambio de nombre y paso a llamarse Minera Río Blanco S.A y posteriormente, en el 200 el MINEM aprobó un Plan de Rehabilitación de los pasivos que dejó en la fase de exploración minera, lo que causó preocupación en las comunidades por verse obligadas a aceptar a la empresa cuando ya la habían rechazado en forma mayoritaria (Observatorio de Conflictos mineros de América Latina, 2016)

La rehabilitación culminó en diciembre de 2010, Río Blanco S.A se retiró de las zonas de las comunidades y desde ese entonces, Ayabaca y Huancabamba empezaron un proceso de sembrado de vegetación en la zona.

Después de casi dos décadas de paralizado el proyecto, MIINEM anunció la aceptación de un convenio con el consorcio Xiamen Zijin Tongguan Investment Development Corporation, (Prieto, 2017) que le permitirá tener una inversión no menor a los US \$2500 millones.

#### **4.1.2 Descripción del proyecto Río Blanco**

El proyecto Río Blanco se encuentra ubicado en el cerro Henry's Hill, en el distrito del Carmen de la Frontera provincia de Huancabamba, región Piura. Consta de un mega depósito de cobre y posee un corte de 0.4%, considerando como recurso estimado 7.16 mil toneladas de metal de cobre y 280 mil Toneladas de metal de molibdeno (Río Blanco Cooper, 2018). La ejecución del proyecto consta de las siguientes etapas: la etapa de exploración, la etapa de factibilidad, la etapa de construcción, la de operación y la de rehabilitación y cierre. Actualmente, el proyecto se encuentra en la fase de factibilidad (Río Blanco Cooper, 2018).

El proyecto requerirá la construcción de 25km de nuevas vías, el mejoramiento de 176km de vías y la instalación de una línea eléctrica de 220kV para conectar el proyecto al sistema interconectado de Perú (distancia de 200km) (BNAmericas, 2017).

#### **4.1.3 Misión**

La empresa minera Río Blanco Cooper está enfocada en desarrollar un proyecto de cobre en el norte del Perú. Su propósito es maximizar el valor de los recursos, con seguridad y responsabilidad ambiental, para generar oportunidades de crecimiento para nuestros accionistas, trabajadores, comunidades vecinas, nuestra región y nuestro país.

#### **4.1.4 Visión**

La visión de Río Blanco Cooper es ser reconocida como una empresa social y ambientalmente responsable que crea valor a las poblaciones aledañas, que trabaja de manera respetuosa e íntegra y alcanza los objetivos contribuyendo al desarrollo de sus áreas de influencia.

#### **4.1.5 Valores**

##### **1. Responsabilidad**

Ser responsables de sus acciones, respetando las leyes y costumbres y trabajando con responsabilidad social y ambiental.

##### **2. Cuidado ambiental**

Su compromiso será en todo momento tanto en la exploración, explotación y cierre de mina. El desarrollo de sus operaciones no afectará el medio ambiente, mucho menos a los páramos y a las lagunas.

##### **3. Integridad**

Actuar de manera honesta y solidaria y transparente para así lograr consolidar relaciones sinceras y respetuosas.

##### **4. Trabajo en equipo**

- ✓ Conocen y comparten los objetivos de la compañía.
- ✓ Comprenden y ejercen sus roles y responsabilidades.
- ✓ Se comprendemos y apoyan entre todas las áreas y personas.
- ✓ Tienen una comunicación abierta y directa entre todos.
- ✓ Respetan y promueven la diferencia de opiniones y la retroalimentación constructiva.

#### **4.1.6 Política de Responsabilidad Social Corporativa**

Río Blanco se compromete a cumplir políticas de responsabilidad social corporativa, para el cumplimiento de compromisos con las comunidades del área de influencia directa e indirecta del proyecto minero. En su página web, ellos mencionan lo siguiente (Río Blanco Cooper, 2018):

- ✓ Convertirse en un referente nacional como una empresa socialmente responsable en el rubro minero.

- ✓ Ser reconocida como un buen vecino por la mayoría de las poblaciones locales donde opere el proyecto.
- ✓ Ser un actor clave para el desarrollo de las provincias de Huancabamba y Ayabaca; así como la región Piura.
- ✓ Alinear las acciones de responsabilidad social al tema del cuidado ambiental.

#### **4.1.7 Diálogo y relacionamiento comunitario**

La minera Río Blanco Cooper (2018) en la gestión del diálogo y el relacionamiento con las comunidades declara lo siguiente:

El Gobierno Central desde sus instancias competentes viene coordinando espacios de diálogo y concertación con las autoridades representativas de las localidades involucradas, a fin de hacer realidad la inversión pública y privada en la zona de frontera que beneficie a las provincias de Ayabaca y Huancabamba.

El proyecto Río Blanco en esta última década ha venido re-diseñando los estudios técnicos necesarios, las lecciones aprendidas sirvieron para re-definir el esquema inicial del proyecto, a fin de hacer más amigable y sustentable al entorno ambiental.

Actualmente, las poblaciones aún no conocen los nuevos cambios al diseño original del proyecto, su lejanía a los páramos y las lagunas, y la propuesta de utilizar tecnología de última generación para no afectar el ambiente que lo rodea.

Que están en proceso de llegar a un buen acuerdo con las comunidades para lograr la licencia social e iniciar la pronta ejecución del proyecto. Está en camino la instalación e implementación de una mesa de dialogo, que permita llegar a acuerdos en bien del desarrollo.

#### 4.1.8 Comunidad de Segunda y Cajas

El territorio de la comunidad Segunda y Cajas se ubica en la provincia de Huancabamba, entre los 1,500 y 3,000 m.s.n.m. El área de influencia está comprendida por 4 centros poblados: el más cercano Santa Rosa de la Cordillera a 9.1 km, seguido por Pan de Azúcar, a 13.2 Km; Rosarios Bajo, a 16.7 Km, y El Carmen, a 23.9 Km. Las comunidades de Segunda y Cajas poseen terrenos cuya extensión es menor a una hectárea, por lo que dificulta la venta de terrenos para actividades como la minería (Granda, 2014).

A nivel político, las comunidades están conformadas por la directiva o asambleas que son instituciones de consulta encargadas de tomar decisiones acerca de la presencia de una empresa extranjera en la zona. Los miembros de las asambleas son seleccionados por la asamblea general, cuyos integrantes son personas conocidas por las comunidades.

La organización de la comunidad está comprendida por rondas campesinas, las cuales están conformadas por comuneros que operan a nivel local, distrital y provincial. Las rondas constituyen el poder político por excelencia y cumplen un rol importante en el desarrollo del conflicto, ya que ejercen una labor de justicia y de protección del territorio, lo que se traduce en el control territorial y en la defensa de los derechos de las comunidades (Granda, 2014).

El área que comprende a las comunidades de Segunda y Cajas es una zona que tiene gran vinculación con la parte costera de Piura y con la Selva del Perú. El idioma de mayor uso es el español, sin embargo, se percibe también una fuerte influencia del quechua.

En cuanto a las costumbres, los comuneros mantienen una estrecha relación con actividades relacionadas con la tierra. La preparación de la tierra y la producción de productos agrícolas son actividades que proveen de una mejor economía a la zona.

La actividad agrícola tiene un significado espiritual para los comuneros, ya que el uso de ofrendas o alimentos para adorar a la tierra son acciones usuales que los comuneros realizan con la finalidad de obtener mejores frutos en sus cosechas.

#### **4.1.9 Comunidad de Yanta**

Se ubica en el margen derecho del río Santa Rosa, en la provincia de Ayabaca, entre los 1195 y 1200 m.s.n.m. Posee aproximadamente 20,800 m. de terreno, conformada por un área llamada Montaña negra que se encuentra rodeado por 150 lagos. La cuenca del Río Quiroz origina los ríos Aranza, Tomayaco y Parcochaca a un lado de la cordillera, y al otro lado, se encuentra el cañón del Gallo y el río Río Blanco que a su vez fluye al Chinchipe para alimentar al río Marañón y luego al Amazonas (Ross & Rein,2014).

Yanta se encuentra organizada por rondas campesinas y su principal dirigente Magdiel Carrión. Las rondas son organismos, que, por lo general, se encargan de combatir la delincuencia y que trabajan de la mano con el poder judicial, en casos de homicidio y narcotráfico. “Las rondas campesinas de Yanta están conformadas por 8 bases: Cabuyal, Ania, Jijul, Palcacocha, Ramos, San Sebastián, Portachuelo y Tambo” (Revista Ideele, 2017).

La zona de Yanta es productora de productos primarios como el plátano, el limón, la naranja y el arroz y ello, facilita el desarrollo de actividades como la agricultura y la ganadería en la zona. Además, es la principal productora de agua, ya que las lagunas que rodean la zona, proveen de agua a toda la parte baja de la costa peruana.

## **4.2 Proceso de la controversia pública**

### **4.2.1. Identificación del problema**

#### **✓ Análisis de las tendencias mineras**

En esta primera etapa, se empezó haciendo un escaneo de los problemas que tenían las comunidades de Cajamarca y Huancabamba con la minera Río Blanco en relación al proyecto. Este proceso se realizó partir de las tendencias presentadas por la empresa Deloitte en su informe anual denominado “Tendencias del sector minero 2017” que explora como las empresas mineras reaccionaran ante las tendencias que las afectaran durante el 2017.

La edición 2017 explora aspectos como la estrategia, productividad y liderazgo y propone adoptar una nueva visión que permita fomentar el bienestar y la diversidad empresarial. Los profesionales de la minera Deloitte comparten sus puntos de vista para ayudar a identificar estrategias que las empresas lleguen a identificar y puedan tener éxito en el entorno actual.

Tendencias del sector minero	Labor de Río Blanco
<p><b>Liberación de la productividad mediante la innovación</b></p>	<p>La minera Río Blanco ha modificado los componentes mineros y medio ambientales del proyecto. La tecnología que ahora usa es orgánica y relativamente nueva en la planta de tratamiento cercana a la mina.</p> <p>Esta tecnología reduce la cantidad de agua que usa la mina, mediante el uso de agua reciclada, el seco de relaves y la producción de lodos semi-secos de mineral parcialmente procesado (Bebbington, 2007).</p>
<p><b>Mejora del valor con los accionistas</b></p>	<p>La empresa minera Río Blanco cuenta con tres accionistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Zijin Mining Group Co.</b>, la cual cuenta con el 45% de las acciones de la empresa. Es la minera de oro más grande en el mercado de valores de China y el segundo productor de cobre y zinc en ese país.</li> <li>-<b>Tonglin Nonferrous Metales Group Co.</b> Cuenta con el 35% de las acciones del proyecto. Es uno de los productores de chino más grandes de China. Posee una cadena de producción desde exploración, explotación, procesamiento, fundición y refinado de cobre.</li> <li>-<b>Xiamen C&amp;D Real State Co.</b> Cuenta con el 20% de las acciones de la empresa. Es una mega corporación de inversiones en la operación de cadenas de distribución más importante del mundo (Río Blanco Cooper, 2018).</li> </ul> <p>Está empresa junto a sus accionistas busca consolidarse como un modelo de respeto por el cuidado ambiental.</p>

<p><b>Operar dentro del ecosistema</b></p>	<p>La minera Río Blanco actúa en colaboración con empresas británicas como: Nominated Adviser and Broker, Reporting Accountants and Auditors, Solicitors to the Company and Registrars (Confederación Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería, 2008).</p>
<p><b>Revolución digital</b></p>	<p>La minera Río Blanco está implementando nueva tecnología en sus procesos para disminuir los activos y tener menos equipamiento para la ejecución del proyecto. La integración de la tecnología, las telecomunicaciones y los procesos de automatización aún se encuentran en desarrollo y se vislumbra que revolucionarán el sector a inicios del 2020.</p>
<p><b>Mapear el panorama de amenazas</b></p>	<p>La empresa Río Blanco se enfrenta a una serie de amenazas como la mejora de la productividad, acceso al capital, nacionalismo sobre los recursos, volatilidad de precios y monedas, etc. (EYPerú,2015).</p>
<p><b>Obtención de la licencia social para operar</b></p>	<p>La minera Río Blanco aún no cuenta con la licencia social para operar en las comunidades de Huancabamba y Ayabaca. El concepto de licencia social no está regulado dentro del ordenamiento jurídico. Sin embargo, no contar con la licencia social para ejecutar actividades de exploración y explotación minera podría conducir al fracaso del proyecto (Rodríguez- Patarroyo, 2004).</p>

<p><b>Apoyo a las prioridades estratégicas</b></p>	<p>La empresa actualmente desarrolla el Modelo Integral de Desarrollo (MID) que representa la unión del desarrollo tecnológico (conservación de bosques), el desarrollo social y el aspecto económico. Esto explica la rigurosa selección de tecnología limpia y el ejercicio de la Responsabilidad Social realizada por la empresa para impulsar actividades como la agricultura y la ganadería.</p>
<p><b>Creación de mano de obra e inclusiva</b></p>	<p>La minera Río Blanco contrata mano de obra local especializada y no especializada. El proyecto Río Blanco busca crear 5000 puestos de trabajo directo durante su etapa de construcción.</p>
<p><b>Desarrollo de un enfoque integrado de la presentación de informes</b></p>	<p>Existen deficiencias con respecto a la regulación que realiza el Estado en la labor minera. El MEM (Ministerio de Energía y Minas) ha recibido críticas por la falta de claridad en su labor reguladora, puesto que ello ha originado la violación de los derechos de propiedad de los comuneros y su derecho a tener una participación activa en el proceso.</p>

**Tabla 1: Tendencias del Sector Minero**

A partir de este cuadro, se puede determinar que hay una serie de tendencias, a los cuales la empresa minera no se ha adaptado aún. En primer lugar, se encuentra el tener la era de la *Revolución Digital*. En el Perú, la minería está experimentando un nuevo cambio que está impulsando a las empresas a incluir softwares que permitan la optimización de activos y dispositivos de monitoreo para automatizar las actividades.

Esta transformación se está desarrollando de manera progresiva e implica gran inversión económica y apoyo del Estado para lograr una mayor productividad. Se espera que no haya un estancamiento ya que esta evolución aportaría al desarrollo del país en los próximos años.

En relación a la *licencia social*, la minera Río Blanco enfrenta uno de sus mayores retos, puesto que aun las comunidades locales no han aceptado la ejecución del proyecto dentro de las zonas. Este tipo de licencia, más que un documento formal, equivale a la aprobación continua o amplia aceptación, por parte de una comunidad local y sus grupos de interés (Escobedo, 2011). Por ello, para que la empresa minera Río blanco logre la aceptación de las comunidades es necesario que establezca relaciones favorables basadas en el respeto, el dialogo y el consenso.

Con respecto al desarrollo de un enfoque integrador de informes, se ha tenido en cuenta, sobretodo, la transparencia del Estado como factor importante para la viabilidad del proyecto minero. El problema en este aspecto radica en la rehabilitación del proyecto sin el desarrollo de una consulta previa.

Las comunidades ponen en duda la credibilidad del Estado y exigen que se respeten sus derechos de participación y de propiedad de tierras, por ello están buscando establecer un diálogo directo con el gobierno, ya que consideran que la empresa minera no tiene ningún tipo de presencia en el área donde pretende establecer el proyecto.

### ✓ **Monitoreo de medios**

El monitoreo de medios presentado a continuación se realizó a partir de una selección minuciosa de aquellas noticias locales y regionales en las que se mencionó a la empresa minera Río Blanco durante los años 2016 y 2017. El proceso de monitoreo se ejecutó de manera posterior al escaneo de las tendencias que influyen en el sector minero para poder detectar aquellos aspectos a los que la empresa minera aún no se ha adaptado en su totalidad, lo que representa una serie de dificultades para la organización.

A lo largo de la selección de noticias se tomó en cuenta que los problemas o asuntos controversiales sigan los criterios propuesto por Heath & Palenchar (2009 (aparece en índices estándar, representan una amenaza u oportunidad para la organización y recibe influencia real o potencial de algún grupo o institución). Estos criterios se han desarrollado para conocer el grado de involucramiento de la organización en los asuntos controversiales y el impacto que estos tienen en ella.

Medio	Título	Tema	Fecha
<p><b>Diario Gestión</b></p>	<p><b>Renace proyecto de Río Blanco en Piura por más de US\$ 2,500 millones</b></p>	<p>El ministro de Energía y Minas, Gonzalo Tamayo, suscribió un convenio de promoción del proyecto minero Río Blanco con el consorcio Xiamen Zijin Tongguan Investment Development Corporation. Dicho convenio señala que la explotación de este recurso es muy beneficioso para el desarrollo de la región Piura. La inversión es de US\$ 2,500 y producirá 200 mil toneladas de cobre fino y 3,000 toneladas de molibdeno fino por año.</p>	<p>21 de noviembre</p>
<p><b>Radio Cutivalú</b></p>	<p><b>Rechazan proyecto minero Río Blanco</b></p>	<p>Mario Távara Guerrero, miembro de La Asociación Cultural “Los Hijos del Sol que nace”, alegó que el ministro de energía y minas, Gonzalo Tamayo, se cree dueño de las provincias de Ayabaca y Huancabamba como para decidir sin tener en cuenta la consulta previa y la opinión de la población.</p>	<p>22 de noviembre</p>

<p><b>Radio Cutivalú</b></p>	<p><b>Ayabaca y Huancabamba marchan contra la proyecto Río Blanco</b></p>	<p>4000 ronderos se movilizan en la provincia de Huancabamba como medida de protesta ante la intención del gobierno de que el proyecto minero reinicie sus operaciones. Una comisión conformada por dirigentes y ronderos de la zona llegó hasta la municipalidad para exigirle al alcalde de Huancabamba, Marco Velasco se pronuncie sobre este tema.</p>	<p>10 de diciembre</p>
<p><b>Diario “ La República”</b></p>	<p><b>Más de cinco mil comuneros protestaron en rechazo a la minera Río Blanco</b></p>	<p>Autoridades y u de la zona llegaron hasta la municipalidad provincial para exigirle al alcalde de Huancabamba, Marco Velasco se pronuncie sobre este gran problema social que sigue latente en la provincia de Huancabamba. El dirigente de las rondas campesinas de Ayabaca, Magdiel Carrión aseguró que el motivo de esta movilización es exigir el retiro definitivo de la empresa minera y rechazar el convenio suscrito con el consorcio chino Xiamen Zijin.</p>	<p>17 de diciembre</p>

**Tabla 2: Monitoreo de diarios- año 2016**

Medio	Titulo	Tema	Fecha
Radio Cutivalú	<p align="center"><b>Anuncian movilización ronderil en rechazo a oficina de proyecto Río Blanco</b></p>	<p>En conversación con Cutivalú, el Presidente de la comisión organizadora del Congreso provincial de Rondas Campesinas de Ayabaca, Magdiel Carrión Pintado, informó que durante el congreso se llevó a cabo un acuerdo entre los ronderos para iniciar una movilización no sólo provincial, sino también regional, en rechazo a la ofical ilegal del proyecto Río Blanco que existe en Ayabaca.</p>	31 de enero
RPP Noticias	<p align="center"><b>Debaten propuesta del proyecto 'Río Blanco' en la región Piura</b></p>	<p>Como parte de la "Semana de la Ingeniería" de Piura se debatió la importancia de los grandes proyectos mineros en vigencia dentro de la región, como el emblemático proyecto 'Río Blanco'. El Gerente Técnico de 'Río Blanco', Ángel Castañeda explicó que este proyecto espera mover unos 50 millones de toneladas al año de cobre, lo cual en el año 2021, colocaría al Perú como uno de los principales productores a nivel mundial.</p>	9 de junio

<p><b>Walac Noticias</b></p>	<p><b>Dirigentes de rondas expondrán problemática de proyecto Río Blanco en el congreso</b></p>	<p>Los dirigentes de las rondas campesinas de Ayabaca, Huancabamba y Pacaipampa debatirán este martes 3 de octubre en el Congreso los temas relacionados a la problemática ambiental en torno al proyecto minero Río Blanco. Los dirigentes se presentarán ante la Comisión de Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuanos, Ecología y Medio Ambiente, presidida por la bancada Frente Amplio. El congresista por Piura, Hernando Cevallos .</p>	<p>2 de octubre</p>
<p><b>Diario “Correo”</b></p>	<p><b>Ronderos exponen ante el Congreso la problemática en torno al proyecto Río Blanco</b></p>	<p>Ronderos refieren que la recolección de firma que se hizo en Huancabamba para llevar adelante ese proyecto minero fue fraudulento.</p>	<p>03 de octubre</p>
<p><b>Diario “El Tiempo”</b></p>	<p><b>Reactivarán proyecto Río Blanco para mejorar economía peruana</b></p>	<p>El ministro de Economía y Finanzas (MEF), Alfredo Thorne, reveló que buscarán dar un impulso adicional a la economía peruana y para eso se reactivará el proyecto minero Río Blanco en la sierra de Piura y otros seis en el interior del país.</p>	<p>2 de noviembre</p>

Medio	Título	Tema	Fecha
<p align="center"><b>Diario Gestión</b></p>	<p align="center"><b>Renace proyecto de Río Blanco en Piura por más de US\$ 2,500 millones</b></p>	<p>El ministro de Energía y Minas, Gonzalo Tamayo, suscribió un convenio de promoción del proyecto minero Río Blanco con el consorcio Xiamen Zijin Tongguan Investment Development Corporation. Dicho convenio señala que la explotación de este recurso es muy beneficioso para el desarrollo de la región Piura. La inversión es de US\$ 2,500 y producirá 200 mil toneladas de cobre fino y 3,000 toneladas de molibdeno fino por año.</p>	<p align="center">21 de noviembre</p>
<p align="center"><b>Radio Cutivalú</b></p>	<p align="center"><b>Rechazan proyecto minero Río Blanco</b></p>	<p>Mario Távara Guerrero, miembro de La Asociación Cultural “Los Hijos del Sol que nace”, alegó que el ministro de energía y minas, Gonzalo Tamayo, se cree dueño de las provincias de Ayabaca y Huancabamba como para decidir sin tener en cuenta la consulta previa y la opinión de la población.</p>	<p align="center">22 de noviembre</p>

<p><b>El Regional Piura</b></p>	<p><b>Renace preocupación por posible explotación del proyecto Río Blanco en Huancabamba</b></p>	<p>La realización de la APEC a Perú, ha sido portadora de ventajas y oportunidades; sin embargo, adicionalmente han renacido preocupaciones en la Sociedad Civil de Piura, quienes consideran que la explotación del proyecto minero Río Blanco, traerá conflictos sociales y una férrea oposición para su ejecución pese a la intención del Gobierno Nacional de promover una alianza estratégica con China para la extracción del cobre.</p>	<p>21 de noviembre</p>
<p><b>Diario “La República”</b></p>	<p><b>Río Blanco insiste en retomar diálogo para iniciar proyecto minero</b></p>	<p>Tras dos décadas de paralizado el proyecto minero Río Blanco, ubicado en territorios de Huancabamba y Ayabaca, en la sierra de Piura, el gerente social, Boris Dávila Cáceres, aclaró algunas “dudas” y demandó la reactivación de la mesa de diálogo con los actores involucrados.</p> <p>Según manifestó el funcionario de la minera Río Blanco Copper, hay varios mitos sobre los trabajos que han imposibilitado el diálogo con las comunidades de Segunda y Cajas y autoridades de la zona.</p>	<p>27 de noviembre</p>

**Tabla 3: Monitoreo de medios- año 2017**

Teniendo en cuenta los criterios señalados y el análisis de tendencias, se ha identificado los siguientes asuntos controversiales o problemas que tienen impacto en la organización:

- ✓ Contaminación de los páramos y del recurso hídrico.
- ✓ Acceso a la información acerca del proyecto.
- ✓ El estatus legal de la presencia de la empresa en las tierras de las comunidades.
- ✓ Comportamiento de la empresa y vínculo con las comunidades.

#### 4.2.2 Evaluación y formulación de prioridades:

En esta etapa se procedió a *priorizar o jerarquizar* la atención que deben recibir los problemas ya identificados, teniendo en cuenta su impacto a corto o largo plazo en la reputación organizacional.

<b>A corto plazo</b>	<b>A largo plazo</b>
El estatus legal de la presencia de la empresa en las tierras de las comunidades.	Comportamiento de la empresa y vínculo con las comunidades.
Acceso a la información acerca del proyecto.	Contaminación del medio ambiente y del recurso hídrico.

**Tabla 4: Identificación de temas controversiales**

Asimismo, se identificó a los públicos a los que principalmente se dirige la organización y se señaló sus características o rasgos teniendo en cuenta los criterios de segmentación de públicos desarrollados en el capítulo II, apartado 4.

Públicos	Características	
	Geográficas	Demográficas
<b>Comunidades de Segunda y Cajas</b>	<p>El territorio se ubica en la provincia de Huancabamba, entre los 1500 y 3000 metros sobre el nivel del mar, y tiene 20 mil hectáreas (Cliche, 2014).</p>	<p>Las rondas constituyen un poder político. Las rondas son un brazo operativo de la comunidad en tanto movilizan para llevar a la práctica decisiones tomadas en el proceso de conflicto, junto con las dirigencias comunales. Las rondas ejercen lo que podríamos llamar el control territorial de una parte de la comunidad (Cliche, 2014).</p> <p>El área de influencia de la minera es pobre. El acceso a los servicios básicos es reducido, el analfabetismo femenino es todavía un problema serio y más de la mitad de la población sufre algún nivel de desnutrición (Bennington, 2007).</p>
<b>Comunidad de Yanta</b>	<p>Su territorio se encuentra ubicado en el margen derecho del río Santa Rosa, en la provincia de Ayabaca, entre los 1195 y 1200 m.s.n.m.</p> <p>-Posee aproximadamente 20,800 de terreno, conformada por un área llamada Montaña negra que se encuentra rodeado por 150 lagos.</p>	<p>-Las rondas campesinas están organizadas en 8 bases: Cabuyal, Ania, Jijul, Palcacocha, Ramos, San Sebastián, Portachuelo y Tambo.</p> <p>-Las rondas se encargan de combatir la delincuencia, junto al poder judicial enfrentan el narcotráfico.</p>

**Tabla 5: Características de los públicos**

<b>Características Psicográficas</b>		
<b>Necesidades de las comunidades en relación a la empresa minera</b>	<b>Perspectivas de las comunidades en relación de la empresa minera</b>	<b>Intereses de las comunidades en relación a la empresa minera</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con los recursos necesarios para favorecer a la agricultura y ganadería.</li> <li>- Ser escuchados y que se establezca un mejor diálogo con la empresa y el estado para lograr el bienestar de las comunidades.</li> <li>- Que no se han tomado en cuenta sus propios intereses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La empresa no respeta la postura ni los derechos de las comunidades.</li> <li>- La empresa debe dejar de operar.</li> <li>- Existe falta de compromiso con el medio ambiente.</li> <li>- La empresa abusa de su poder.</li> <li>- No existe el cumplimiento de las normas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad del recurso hídrico.</li> <li>-Oportunidad laboral.</li> <li>- Desarrollo de la agricultura y la ganadería.</li> <li>- Cuidado de las tierras.</li> <li>-Obras que beneficien a la comunidad.</li> </ul>

**Tabla 6: Características Psicográficas (necesidades, perspectivas e intereses)**

Después de desarrollar las características de los públicos, las perspectivas y necesidad de los públicos a los que se dirige la empresa, se puede precisar que el grado de influencia es bastante alto y es determinante en las decisiones y el desarrollo de estrategias que realice la empresa minera.

### **4.2.3 Planteamiento de opciones estratégicas**

En la etapa del planteamiento *de opciones estratégicas* se pretenderá conocer la postura de la organización frente a los temas controversiales y además plantear algunas opciones estratégicas que podría poner en marcha la organización.

Por ende, se desarrollará un briefing teniendo en cuenta lo desarrollado por Xifra (2004) que constará de una declaración, de la postura y de la respuesta de la organización. En la declaración se definirá el tema, por lo que se describirán los asuntos ya presentados en la primera etapa. Posteriormente, se desarrollarán algunos cuadros comparativos en los que se identificará la postura y la respuesta de la organización.

#### **A. Descripción de los asuntos controversiales:**

##### **✓ Contaminación de los páramos y del recurso hídrico:**

Existen fuertes discrepancias en relación a los procesos mineros que son empleados por el proyecto Río Blanco. La minera ha declarado que no se usará cianuro en sus procesos y que los métodos de procesamiento propuestos utilizan reactivos orgánicos (Bebbington, 2007, p.38).

El funcionario de la empresa minera Boris Dávila Vargas mencionó que el proyecto no afecta el medioambiente, ya que no se encontrará ubicado en la cabecera de cuencas y solo ocupará un 1.7% de los terrenos de las comunidades. La construcción del reservorio de agua de lluvia servirá para almacenar el líquido elemento y de esta manera, no utilizar el agua de río (Prieto, 2017).

Para los comuneros de la zona, la protección de los páramos y del ecosistema en general, resulta indispensable por ello su posición ante el proyecto es de total rechazo. Las comunidades han iniciado un proceso de renovación para otorgarle un valor agregado a la flora que existe en los páramos (Cabrera, 2017) por lo que consideran que actividades como la minería podrían poner en peligro la producción de productos de agro exportación.

Diversos expertos medioambientales consideran que el desarrollo del proyecto afectaría gravemente la flora y fauna de la zona por la fuerte inyección de capitales y su repercusión en la sociedad no sólo de la sierra, sino también de la costa piurana. Martín Scurrah del organismo RedGe, menciona que el extractivismo minero es visto como el único baluarte del crecimiento económico sin tomar en cuenta que se necesita diversificar la economía, por lo que manifiesta que se debe tener respeto por el ser humano, el ambiente y la naturaleza (Red Muqui, 2017).

#### ✓ Acceso a la información acerca del proyecto:

Este aspecto, está relacionado con la calidad de información recibida por los pobladores para poder tomar una decisión en base al proyecto. Existen dos problemas en relación a ello, el primero que tiene que ver con la cantidad de información brindada, lo que dificulta la toma de decisiones por parte de los comuneros. Y el segundo, en cuanto a la calidad de la información, lo que ha generado mucha desconfianza en las comunidades y otros actores acerca de la información generada por la empresa.

Existen grupos de activistas que generan información de acuerdo a sus posturas políticas y ello también provoca inseguridad en la propia empresa. Esto, genera información de todo tipo y confusión en la opinión pública, por lo que se dificulta el desarrollo de un debate técnico, racional y crítico.

✓ **El estatus legal de la presencia de la empresa en las tierras de las comunidades:**

El problema de la presencia legal de la minera Río Blanco en las comunidades de Ayabaca y Huancabamba aún está por resolverse. De acuerdo a la denominada “Ley de tierras” otorgada por el Estado, toda empresa que desee operar en comunidades campesinas debe gozar la aceptación de los dos tercios de la población para realizar actividades mineras.

En el 2003, la empresa Minera Río Blanco ex-Majaz obtuvo el permiso del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) para iniciar las labores de exploración después de haberse aprobado los estudios ambientales realizados.

Sin embargo, la Defensoría del Pueblo (DP), determinó en su informe 001-2006 presentado ante el MIMEM su desacuerdo por el permiso otorgado, ya que no se había cumplido con la presentación del informe que indica el inicio de la ejecución del proyecto en tierras de ambas comunidades ni con el cumplimiento de la “Ley de Tierras” establecida por el Estado.

Las observaciones también fueron establecidas por el Grupo de Trabajo de Ambiente y Ecología de la Comisión de Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuanos del Congreso de la República, por lo que se determinó que la presencia de la minera en la zona era ilegal. Según Magdiel Carrión, entre el 2003 y 2009 la empresa tenía permiso de exploración y entre el 2006 y 2009 se le exigía una licencia social, la que le fue denegada por la comunidad, según el documento que les curso el Ministerio de Energía y Minas. Con todos estos antecedentes, las comunidades, actualmente, pretenden mantener una relación más directa y cercana con el Estado para que este pueda comprender la realidad del problema y pueda hacer valer sus derechos de propiedad que ellos consideran no han sido respetados.

### ✓ Comportamiento de la empresa y vínculo con las comunidades:

La relación entre la minera Río Blanco y las comunidades se ha desarrollado de manera dificultosa, por lo que la empresa ha considerado necesario priorizar acciones que se enfoquen en las necesidades y preocupaciones de los comuneros, que de alguna manera han sido el detonante para que se genere oposición para el desarrollo del proyecto.

En un informe del 2007 presentado por la minera a la comisión de Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuanos, Ambiente y Ecología del congreso de la República la empresa mencionó que el rechazo hacia el proyecto continuaba manteniéndose, pese a sus esfuerzos realizados por coordinar reuniones con representantes de las comunidades (Bebbington, 2007).

Después de suspenderse el proyecto de forma temporal y de haberse aprobado el estudio EIA, la empresa decidió retomar con la etapa de exploración del proyecto.

El gerente social de la minera, Boris Ávila, señaló en el 2017 que la empresa minera decidió reactivar el diálogo con las comunidades teniendo en cuenta el contexto en que aún se encuentran la provincia. El representante de la empresa considera que "la situación no ha mejorado, el 80% de la población se encuentra en pobreza y el 45% en pobreza extrema, además de la desnutrición que alcanza el 50% de los niños" (Prieto, 2017).

Por esta razón, la minera se encuentra replanteando el concepto de relaciones con la comunidad. No solo desarrollará el aspecto económico en relación a actividades como la agricultura, ganadería y turismo, sino también promoverá la participación y la equidad de los pobladores.

<b>Asunto 1: Contaminación de los páramos y del recurso hídrico</b>	<b>Minera Río Blanco</b>	<b>Comunidades</b>
<b>Postura</b>	<p>-El proyecto solo ocupará un 1.7% del total, y esta no afecta a ninguna naciente de agua.</p> <p>-No se verterán residuos en los ríos Huancabamba ni Blanco.</p>	<p>-El proyecto minero Río Blanco acabará con bosques de neblina, páramos y fuentes de agua existente en las cabeceras de cuenca.</p> <p>- Este proyecto afectaría algunas lagunas de la serranía piurana, que podrían ser un aporte turístico para la región.</p>
<b>Respuesta</b>	-La empresa hace uso de tecnología orgánica para reciclar el agua.	<p>-Realización de protestas en contra de la empresa.</p> <p>- Mesa de diálogo para tratar temas puntuales acerca del proyecto.</p>

<b>Asunto 2: Acceso a la información acerca del proyecto</b>	<b>Minera Río Blanco</b>	<b>Comunidades</b>
<b>Postura</b>	-La empresa brinda la información adecuada en medios locales y regionales.	<p>-La minera no comunica todo lo que debe decir.</p> <p>-No se entiende todo lo que la empresa quiere dar a conocer.</p>
<b>Respuesta</b>	-La empresa desarrolla espacios de interacción con los públicos en los programas radiales más representativos de la zona.	-Los dirigentes y comuneros hacen llegar su descontento a las autoridades a través de testimonios y entrevistas en la radio.

<b>Asunto 3: El estatus legal de la presencia de la empresa en las tierras de las comunidades</b>	<b>Minera Río Blanco</b>	<b>Comunidades</b>
<b>Postura</b>	La empresa posee 17 concesiones otorgadas por el Estado para ejecutar proyecto en dichas tierras.	<p>-La empresa no ha respetado la consulta previa realizada en el 2007.</p> <p>-la empresa está ilegalmente asentada en la comunidad, por lo que debe retirarse.</p>
<b>Respuesta</b>	-No se pretende imponer el proyecto. Lo que se busca es establecer el diálogo y tener la oportunidad de demostrar la legalidad del proyecto.	<p>-Manifestaciones y protestas.</p> <p>- Apariciones en medios locales de dirigentes.</p>

<b>Asunto 4: Comportamiento de la empresa y vínculo con las comunidades</b>	<b>Minera Río Blanco</b>	<b>Comunidades</b>
<b>Postura</b>	-La empresa tiene en cuenta los intereses y los deseos de las comunidades.	-La minera no respeta la postura ni los intereses de los comuneros. - Está en contra de los derechos de los pobladores.
<b>Respuesta</b>	-Realiza acciones de R.S.C y campañas que apoyen el cuidado del medio ambiente.	-Buscan diálogo con el Estado. -Rechazan el acercamiento de la empresa minera, pues considera que el Estado es la máxima autoridad.

**Tabla 7: posturas y respuestas en relación a los temas controversiales**

#### **4.2.4 Programa de acción:**

En esta etapa se abordará un programa de acción, en el cual se tendrán en cuenta las estrategias que debe poner en práctica la empresa minera en la gestión de asuntos controversiales. Para ello, partiremos con el planteamiento de algunos objetivos para luego desarrollar aquellas estrategias que ejecuta la empresa.

De acuerdo a la información recopilada y a lo analizado en las primeras etapas, se puede establecer que la minera Río Blanco Cooper desarrolla los siguientes objetivos:

**Objetivo 1:** Mantener el vínculo con las comunidades y lograr establecer un diálogo continuo.

**Objetivo 2:** Informar de manera adecuada a las comunidades acerca del proyecto y la organización de forma permanente.

**Objetivo 3:** Lograr y promover la legalización del proyecto dentro del área de las comunidades.

**Objetivo 4:** Promover el desarrollo de la productividad a través del uso de tecnología limpia y de alta calidad.

Según la tabla de prioridades, estrategias y acciones; la empresa minera Río Blanco debe desarrollar estrategias que le permitan proteger su imagen y reputación y gestionar una comunicación adecuada con las comunidades.

En esta etapa se analizarán las estrategias que emplea la minera Río Blanco en la gestión de asuntos controversiales y el establecimiento del diálogo con los públicos.

#### **A. Gestión de la información con los medios**

##### **✓ Monitoreo de medios:**

La información obtenida por la empresa minera desde el área de comunicaciones se establece de acuerdo a un plan de acción que se aplica en relación a las comunidades.

Una de las acciones realizadas por la empresa es el Monitoreo de medios de comunicación que estuvo a cargo de la agencia Dardo Comunicaciones<sup>3</sup>, cuya función era hacer y emitir reportes semanales sobre las menciones positivas, negativas y neutras que la empresa tenía en los medios de comunicación regionales en relación al proyecto.

---

<sup>3</sup> Información brindada por la Consultora Dardo el 15 de noviembre

Objetivos	Prioridades	Estrategias	Acciones
Fortalecer el vínculo y establecer el diálogo con las comunidades.	Fortalecer la imagen y reputación de la empresa.  Promover la participación de las comunidades.	Gestión del diálogo con los públicos y/o actores involucrados.	-Reuniones y charlas periódicas con las comunidades. - Visitas guiadas a la mina. -Eventos y actividades de integración.
Informar de manera adecuada a las comunidades y otros actores acerca del proyecto.	Difusión y promoción del proyecto Río Blanco.	Gestión de la información en los medios.	-Difusión acerca del proyecto en los medios más importantes de la región. - Monitorización de los sucesos relacionados con el proyecto.
Establecer y promover la legalización del proyecto dentro del área de las comunidades.	-Las comunidades deben tomar conciencia de los beneficios del proyecto. -Lograr la aceptación de las comunidades.	Lograr el consenso y legitimar los intereses de las partes.	-Mesas de diálogo. -Charlas y reuniones informativas.
Promover el desarrollo de la productividad para el cuidado del medio ambiente.	-Hacer empleo continuo de tecnología no degradante. - Innovar los procesos mineros y mantenerse a la vanguardia en cuanto a la tecnología.	Impulsar el desarrollo de la tecnología orgánica y de alta calidad.	-Aplicación del Modelo Integral de Desarrollo (MID). (Unidos junto al aspecto social y económico)

Tabla 8: Cuadro de objetivos, prioridades, estrategias y acciones de la minera Río Blanco

De esta manera, la empresa no solo se mantenía informado acerca de aquellos temas que se mantenían dentro de la opinión pública sino, además, podía anticiparse y mantenerse alerta ante nuevos asuntos que pudiera generar controversia.

Con la herramienta de monitoreo de medios la empresa ha llegado a conocer el impacto que tienen los temas o asuntos relacionados al sector minero en sus acciones o lineamientos estratégicos y además preparar acciones que le permitan anticiparse a una crisis.

#### ✓ **Difusión del proyecto en medios:**

El medio más importante de estas zonas es la radio. Por ello, la empresa mantiene una estrecha relación con este medio.

La minera busca obtener espacios dentro de la programación radial, a través de noticias, entrevistas, reportajes en los programas radiales más escuchados de las zonas. En Huancabamba, estos programas son “Conversando con Lesli”, “Destape a la corrupción”, “Contacto informativo” y se transmiten en radios como Láser Star, Melodía Stereo, Radio Huaricanche y Radio Súper Huancabamba. En relación a los programas de Ayabaca, los programas que transmiten información acerca de Río Blanco son “Emmanuel en la noticia”, “Noticias con Santiago Berrú” que son transmitidos por Radio Emmanuel y radio municipal La voz del campesino.<sup>4</sup>

La empresa minera también difunde información acerca del proyecto a través de revistas como "Guayacundo" (revista que rinde homenaje al señor cautivo) y revistas que pertenecen a la municipalidad de Piura como "Vocero Municipal"

---

<sup>4</sup> Información brindada por la Consultora Dardo el 16 de octubre

La minera Río Blanco prefiere difundir aspectos del proyecto a través de medios locales. Los medios nacionales no mantienen mucha presencia en las zonas y se perciben un poco alejadas de la realidad local. Estos medios solo difunden hechos relacionados a conflictos o que ocurren solo en la capital y no aspectos relacionados al proyecto y a sus avances.

## **B. Gestión del diálogo con los públicos y otros actores involucrados**

### **✓ Reuniones periódicas con los comuneros:**

Otra de las acciones que realiza la minera Río Blanco son las reuniones con las comunidades. En cada una de las charlas la empresa mantiene diálogo con los dirigentes y con otros actores involucrados tales como los medios de comunicación, ONG'S, gobiernos locales, regionales, la iglesia y algunas asociaciones vinculadas con los avances del proyecto.

En estas se expone el avance del proyecto y sus beneficios, se escucha la postura de las partes involucradas y se toman decisiones que afectan a la organización y a los pobladores. También en ellas, la empresa da a conocer sus intenciones de apoyo hacia las comunidades y coordina actividades que se realizarán a lo largo del año y que involucrarán a los pobladores.

### **✓ Visitas guiadas:**

Las visitas se realizan periódicamente en las zonas donde se pretende ejecutar el proyecto, con la finalidad de que se pueda realizar un seguimiento a las actividades de factibilidad y se otorgue información a los pobladores acerca de los avances realizados.

✓ **Eventos y actividades de integración:**

Son eventos o actividades en el que se promueve el acercamiento entre las partes y además la empresa contribuye de alguna manera con el bienestar de las localidades. En este tipo de eventos el departamento de comunicación realiza actividades de Responsabilidad Social en el que se promueve la participación de los jóvenes y comuneros y además realiza algún tipo de donación o campañas sociales.

Algunos de estos eventos son "Súmate a la conservación" que es un festejo que se realiza para promover el desarrollo de los páramos, en el que la empresa minera realiza actividades como charlas y concursos en los participan algunas instituciones educativas de las zonas.

Otra de los eventos realizados son las desarrolladas por el día del medio ambiente en el mes de junio. En esta fecha la empresa realiza concursos de dibujo, exposición y desfiles de trajes con material reciclado. A estas actividades se suma las donaciones realizadas a centros educativos y a instituciones o centros de apoyo como adultos y ONG'S.

**C. Establecer y promover la legalización del proyecto dentro del área de las comunidades**

✓ **Mesas de diálogo:**

Este tipo de conversaciones han sido ejecutadas por el gobierno con la intención de lograr la aceptación del proyecto minero en las zonas de las comunidades, sin embargo, ninguna ha cumplido su cometido debido a la falta de voluntad de las partes.

Las mesas de diálogo en este aspecto, ha servido solo para exponer la intención que se tiene para desarrollar el proyecto y escuchar la postura de las

partes, no obstante, no todos los puntos de vista de los involucrados han sido escuchados.

#### **D. Impulsar el desarrollo de la tecnología orgánica y de alta calidad**

##### **✓ Integración de la tecnología en el modelo integral de desarrollo:**

La minera Río Blanco está desarrollando un nuevo Modelo Integral de Desarrollo (MID) que busca integrar el aspecto tecnológico con el económico y social. El aspecto tecnológico dentro de este modelo se basa en el desarrollo de una tecnología orgánica y de alta calidad.

La comunicación de esta parte del modelo se está desarrollando a través de la página web, medios de comunicación y folletos empleando términos técnicos y de manera poco profunda, lo que origina cierta falta de entendimiento y, además, impide que la empresa comunique adecuadamente la reducción del impacto negativo que se busca lograr en el desarrollo del proyecto.

#### **4.2.5 Análisis de resultados:**

En esta etapa se han desarrollado algunos aspectos importantes analizados a lo largo del proceso de la controversia. En relación a la minera Río Blanco se puede considerar que es una empresa que está tratando de adaptarse a las tendencias actuales del sector. Sin embargo, aún le falta integrar sus procesos y lograr obtener la licencia social que le permitirá llevar a cabo el proyecto de manera exitosa.

Se ha detectado que la empresa maneja algunos asuntos importantes como son el aspecto legal de su presencia en las tierras de las comunidades de Huancabamba y Ayabaca, el manejo de la información que proporciona a sus públicos, el aspecto medioambiental y el vínculo que mantiene con las comunidades para poder llevar a cabo el proyecto.

Todos estos aspectos mencionados, son considerados como puntos que la empresa debe continuar trabajando para poder proyectar una mejor imagen y lograr la confianza de los comuneros de las zonas.

A partir de una investigación de públicos, la empresa podrá enviar los mensajes adecuados a su entorno y podrá darse a conocer de tal manera, que las comunidades y el entorno puedan comprender el verdadero propósito del proyecto Río Blanco y sobretodo, sentirse identificados con él.

Este punto es de suma importancia para poder iniciar el diálogo mediante charlas, visitas y actividades, pues es en estas circunstancias en dónde se fortalecen los lazos y pueden llegarse a equilibrar los intereses de las partes, para poder lograr los consensos deseados.

La estrategia de gestión de medios es un aspecto que debe partir con la labor de los portavoces, ya que ellos son capaces de difundir la información de manera coherente y precisa por todos los medios. Esto permitirá que no haya lagunas de comunicación y que la información pueda entenderse y difundirse en todos los rincones o zonas del país. La actividad minera es un aspecto importante para el Perú, por lo que sería oportuno crear focos de interés a nivel nacional que faciliten el diálogo y el consenso.

La difusión del aspecto tecnológico como parte del MID es una estrategia desarrollada por la empresa minera para proyectar una imagen que determine el compromiso que ellos poseen con el medio ambiente. Se considera que este aspecto debe integrarse con el aspecto social y económico de manera coherente, de tal forma que se perciba una unidad en el mensaje que la empresa desea transmitir. Se está trabajando en la creación de un discurso más reflexivo, no obstante, el aspecto social y económico deben trabajarse en la misma línea comunicativa.

Después del estudio realizado, se puede mencionar que la empresa minera Río Blanco aún posee algunos temas por resolver. Su principal reto es desarrollar un diálogo continuo con las comunidades y con otros actores que también se encuentran involucrados en el proyecto como son el gobierno y autoridades

locales. A lo largo de los años, la empresa ha mejorado aspectos como el desarrollo tecnológico y su labor en el área de la Responsabilidad Social Corporativa que han originado un mayor acercamiento con las comunidades, sin embargo, aún los acuerdos no se han establecido.

Las comunidades de Huancabamba y Ayabaca mantienen su postura y sienten que sus intereses no han sido atendidos. La falta de legitimidad del Estado ha contribuido a una serie de desacuerdos constantes, debido a su dudosa labor como ente regulador. Definitivamente, para que la ejecución del proyecto se realice de manera exitosa es necesario la voluntad e intereses de todas las partes para lograr el consenso, de lo contrario podría desatarse la violencia, la lucha y la falta de respeto a los derechos humanos.

## CONCLUSIONES

**Primera conclusión:** En un mundo competitivo y globalizado las empresas deben enfocarse en gestionar la comunicación de manera estratégica para de esta manera, abrirse a nuevos mercados y ganarse la confianza de los públicos con los que desea vincularse.

**Segunda conclusión:** La comunicación a nivel estratégica integra una serie de técnicas que se enfocan en reforzar la comunicación interna y externa de las organizaciones, y le otorga sinergia a los objetivos empresariales. De esta manera, se establece una metodología que respalda las estrategias desarrolladas por los directores y directivos de comunicación de las organizaciones.

**Tercera conclusión:** Las relaciones públicas actúan como agente de transformación social que promueve el diálogo y la integración entre la organización y sus públicos. A lo largo del proceso integrador, ejercen una labor comunicativa en el cual los públicos y las organizaciones comparten sus propios intereses y necesidades, por lo que se establece un adecuado intercambio comunicativo.

**Cuarta conclusión:** La minera Río Blanco debe conseguir la licencia social para operar en las comunidades de Huancabamba y Ayabaca. El concepto de licencia social no se encuentra vinculado con el aspecto jurídico, sino más bien con las creencias y necesidades de los pobladores, por ello la minera debe conseguir mostrar los beneficios económicos y ambientales de sus operaciones de manera integral y coherente a las comunidades.

**Quinta conclusión:** El relacionista público en la gestión de la controversia debe conocer los requerimientos de los públicos, negociar sus puntos de vista y hacer un balance acerca del entorno que lo rodea, de esta manera es posible que una organización puede lograr la integración y el cumplimiento de los objetivos ya planteados.

**Sexta conclusión:** La minera Río Banco, actualmente, se encuentra desarrollando el Modelo Integral de Desarrollo (MID) que integra el aspecto tecnológico, social y económico del proyecto lo que demuestra la gestión de Responsabilidad Social que se encuentra ejerciendo el área de comunicaciones y la rigurosa selección de tecnología que están desarrollando para impulsar otro tipo de actividades como la agricultura y la ganadería.

## RECOMENDACIONES

**Primera recomendación:** Los actores que conforman el proyecto deben recibir una formación constante que les permita desarrollar sus capacidades de relacionamiento y diálogo, de esta manera es posible que cada uno de los involucrados pueda ver la confrontación como una oportunidad de desarrollo.

**Segunda recomendación:** Establecer más allá de la mera comunicación. La empresa minera Río Blanco junto a sus asociados puede formar paneles de grupo de interés en los que pueda tratar temas como políticas, actividades y estrategias que debe desarrollar para conseguir un vínculo más estable con los públicos.

**Tercera recomendación:** La información que emita la empresa debe ser clara y directa con la finalidad de evitar confusiones en el público receptor.

**Cuarta recomendación:** Tanto la empresa minera Río Blanco como las comunidades de Ayabaca y Huancabamba deben tener voluntad de diálogo. Ambos deben reconocer sus diferencias y hacer un esfuerzo por compartir sus puntos de vistas, necesidades, intereses, etc.

**Quinta recomendación:** Buscar la aprobación de las comunidades no solo a través de acciones a corto plazo como actividades de integración, entrega de víveres, sino además en actividades a largo plazo que promuevan el desarrollo de los pueblos como el mejoramiento de la infraestructura educativa, de los servicios de salud, etc.

**Sexta recomendación:** Alcanzar la licencia social mediante la participación activa de los pobladores y el diálogo continuo con ellos. Permitir que ambas partes se mantengan activos en el desarrollo del proyecto y que puedan tomar decisiones que influyen en el progreso de las comunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Madrid: 2013.

Arceo, J, (1999). *Tratado de publicidad y relaciones públicas*, Madrid: ICIE

Andrade, T. (1993). *Para entender Relações Públicas*. Brasil: Loyola

Andrade, T. (1975). *Psicologia das Relações Públicas*. Brasil: Vozes

Andrade, T. (1993). *Relações Públicas: Novo poder administrativo*. Brasil: Loyola

Alejos, c. (2014). *Responsabilidad social corporativa en la era digital: de la información a la comunicación*. Catedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Universidad de Navarra.

Abad, M. (2010). *El discurso de la RSC en los medios de comunicación social*. Revista de comunicación Vibad, 110, 160-181.

Abascal, E. Grande, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.

Alcívar, A. (2014). *Plan estratégico de marketing para el incremento de la participación de mercado de la empresa Brito s.a. de la ciudad de Guayaquil*, tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana.

Arceo, A. (1999). *Estrategia de Relaciones Públicas: Metodología*. Madrid: ICIE.

Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su aporte a la reputación*. Madrid: Business Publishers.

Barquero, J. (2010). *Comunicación Y Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit

Barquero, J., Barquero, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. España: Gestión 2000.

Barquero, J., Castillo, A. (2016). *Marco teórico y práctico de las Relaciones Públicas*. España: ESERP.

Black, S. (2004). *El ABC de las Relaciones Públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones*. EE. UU: Gestión 2000.

Barrero, A., Palacios, J. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones, *Poliantea* 20, 197- 202.

Bordoy, E. (2000). *La influencia de internet en el ámbito de las Relaciones Públicas*, Universidad de Palermo, 1, 19-32.

Bebbington, A. (2007). *Minería y desarrollo en el Perú con especial referencia al proyecto Río Blanco*. Perú: Biblioteca Nacional.

Bernays, E. (1998). *Cristalizando la opinión pública*. España: Gestión 2000.

Carrillo, V., Tato, J. (2004). *La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles La Comunicación Espiral*. Razón y Palabra, 39.

Cárdenas, C. (2015). *La comunicación digital mediante redes sociales de organizaciones públicas*. Tesis de licenciatura, Perú.

Chase, H. (1984). *Issues Management: Original oficina the future*. EE. UU: Universidad de Michigan

Careaga, A. (2009). *Blog Corporativos*. Inttelmex México, 1- 10.

Carretón, C. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Tesis de licenciatura, Universidad de Alicante.

Carrión, J. (2007). *Técnicas de negociación*. VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas, Universidad de Alicante, 1-44.

Cliche, G. (2014). *Territorios en movimiento: Hacia un desarrollo inclusivo*. Buenos Aires: Editorial Teseo.

Corporate Excellence. Centre for Reputation Leadership. (2011). *El análisis de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas*. Madrid.

Corporate Excellence. Centre for Reputation Leadership. (2011). *Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades*. Madrid.

Costa, J. (2005). *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. Universidad de Medellín: Editorial Design.

Coombs, W.T. *Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritization*. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 2002, p. 215-229.

Caldevilla, D. (1998). *Manual de Relaciones Públicas*. España: Vision Net.

Caldevilla, D. (2012). *Aplicaciones del EEES a partir de la web 2.0 y 3.0*. España: Vision Net.

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: IIRP.

Cavaller, D., Pedraza, F., Codina, L., Sánchez, S. (2014). *Estrategias y gestión de la comunicación online y offline*. Barcelona: Editorial: UOC.

Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2006). *Effective Public Relations*. EE. UU: Pearson Prentice.

Desantes, J. (1986). *Un concepto jurídico de relaciones públicas*. En: Sánchez, J. (dir.). *Tratado general de Relaciones Públicas*. Madrid: Fundación Universidad y Empresa.

Duran, P., Cisneros, N., Meléndez, V., Leonor, M. (2016). *Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales*. *Revista Civilizar*, 3, 175-194.

Finn, D. (1972). *The Public Relations Quarterly*. New York: OCSA

Fernández, C. (2012). *Las Relaciones Públicas ante el reto digital y el fenómeno Twitter: estudio sobre la respuesta digital de las agencias de RR. PP y del subsector empresarial de las bebidas fermentadas en España*, (Tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid, Barcelona.

Fraser, S. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.

Freeman, E. (2010). *Strategic Management*. Reino Unido: Universidad de Cambridge.

Acción RSE. (2004). Manual "Las empresas y la responsabilidad social. Primeros Pasos". Fundación Cordón del Plata, Ecuador.

Gomes de Moraes, Adriana. (2009). *El uso de Internet en la comunicación con los clientes. La atención online en los hoteles de Florianópolis*. Scielo (18), 1851-1732.

Gómez, B., Martínez R. (2015). *Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa*, 28, 33-50.

García, M. (2011). *El diálogo multistakeholder y la creación de valor compartido*. Revista Uno. d+i Llorente & Cuenca. (5), 31-32.

Granda, K. (2014). *Diagnóstico de las políticas de comunicación de la minera Río Blanco Copper S.A.* Tesis de licenciatura. Universidad de Piura.

Galarza, S. (2010). *Estrategias de comunicación: el diálogo entre las marcas y sus stakeholders*. Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid.

Gonzales, A. (2004). *Issues Management: La gestión de asuntos potencialmente conflictivos*. I Congreso Internacional de Relaciones Públicas, 1-17.

Gorpe, S., Gring, J., Noguero, A., Solórzano, E., et. all. (2010). *The New Public Relations*. Lima: Fondo Editorial.

Gutiérrez, E. (2012). *La comunicación en los públicos externos*. En P. Aguerrebere Medina y T. Pacanowski González (eds.). *Comunicación hospitalaria: un plan para el siglo XXI*, (pp. 151-1729. Madrid: Fragua.

Grunig, J., Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. España: Gestión 2000.

Grunig, J., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. EE. UU: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, j. y Repper, f. (1992): “*Strategic Management, Publics, and Issues*”, en GRUNIG, J. (Ed): *Excellence in Public Relations and Communications Management Hillsdale (USA)*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 117-157.

Harvard Business Press (2007). *Negociar con resultados*. Boston: Impact Media.

Harrison, S. (2002). *RRPP: una introducción*. Madrid: Internacional Thompson Editores.

Hallahan, K. (2000). *Inactive publics: the forgotten Publics in Public Relations*. *Public Relations Review*, 4, 499-515.

Heath, R. (2001). *The handbook of Public Relations*. London: Sage Publications.

Heath, R., Palenchar, M. (2009). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. United States of América: Sage.

Herranz, J. (2007). *La Comunicación dentro de las organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos*. *Razón y Palabra*, 58.

Kunsch, M. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Sao Paulo: Summus.

Kotler, P., Armstrong, G., Cunningham, M. (2002). *Principios del Marketing*. España: Pearson Educación.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. España: Pertinentes Hall

Kotler, P., Lane, k. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación

L'Etang, J., (2009). *Relaciones Públicas: concepto, práctica y crítica*. Barcelona: Editorial UOC.

Lesly, P. (1969). *Manual de Relaciones Públicas*. EE. UU: Publisher.

Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC

Margarit, R. (2003). *Los medios de comunicación en la era de la globalización, en América Latina*. Revista Universidad Nacional de Costa Rica, 21, 18-38.

Marston, J. (1988). *Relaciones Públicas Modernas*. EE. UU: McGraw-Hill.

Marín, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. Madrid: LID Editorial.

Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial: UOC.

Magallón, S. (2006). *Concepto y elementos de las relaciones públicas*. Análisis, 34, 103-109-

Medina, C. & Rufin, R. (2009). *The mediating effect of innovation in the relationship between retailers' strategic orientations and performance*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 629-655.

Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. España: Editorial UOC.

Morales, F., Enrique, A. (2007). *La figura del Dircom: su importancia en el modelo de comunicación integral*, Razón y Palabra, 35, 83-93.

Noceda (2015). *El personal branding en las redes sociales: Un estudio sobre la creación de marcas personales en el alumnado del grado de publicidad y relaciones públicas*. Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid.

Noguero, A. (2007). *Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización*. Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas, (4), 4-30.

Otero, M. (2011) *Protocolo y Organización de Eventos*. Barcelona: UOC.

Orriaga, M. (2015). *Función Relacional, Comunicacional y Sinérgica de las Relaciones Públicas en las organizaciones públicas y privadas del Perú*. Revista Correspondencias & Análisis, 5, 58-73.

Orriaga, M. (2015). *Aproximaciones al enfoque relacional de las Relaciones Públicas*. Revista Correspondencias & Análisis, 29, 293-316.

Palencia, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca Editorial.

Pérez, R., Solórzano, E. (1999). *Relaciones Públicas Superiores, una nueva pedagogía*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Pérez, R. (2012). *El estado del arte en la Comunicación Estratégica*. Mediaciones Sociales, 10, 121, 196.

Pérez, A. (2001). *Comunicación Estratégica e ingeniería en comunicación social*. Razón y palabra, 75, 1-23.

Pineda, P. (2013). *Relaciones Públicas Online de excelencia: Las empresas energéticas del Ibex 35 ante el reto de comunicar su conducta responsable en un contexto abierto*. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 5, 189-208.

Porto, R., Tejada L., López, H., et. all. (1987). *Temas de Relaciones Públicas*. Medellín: Consultores Profesionales.

Porto Pedrosa, Leticia y Ruiz San Román, José A. (2014) *Los grupos de discusión*. In *Métodos y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas Aplicables a la Investigación en Ciencias Sociales*. Tirant Humanidades, México, pp. 253-273. ISBN 978-84-16062-32-4

Pullido, M. (2013). *La perspectiva relacional de las relaciones públicas: una aproximación al valor comunicacional de las indicaciones geográficas*. *Revista Comunicación*, 11, 111-125.

Quebec (2012). *L'importance du débat public et les conditions qui y sont propices*. Canadá, Québec.

Ramos, M. (2012). *Relaciones Públicas 2.0: El uso de los medios sociales en la estrategia de comunicación online de marcas ciudad españolas*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3, 71-90.

Rodríguez, N. (2007). *La Historia como tendencia actual de las Relaciones Públicas*. En A. Rodríguez (Comps.). *Tendencia Actuales de las Relaciones Públicas*. (pp. 185-204). Sevilla/Alicante: AIRP

Rodríguez, N. (2009). *Issues Management. El valor de la prevención en la gestión de asuntos públicos*. En J. Mora (ed.) *10 ensayos de comunicación institucional*. (pp. 191-213). Pamplona: EUNSA.

Rojas, O. (2005). *La preparación de la entrevista en los medios de comunicación*. *Razón y palabra*, 35.

Sadi, G. (2014). *En torno al objeto de estudio y las implicancias sociales de las relaciones públicas*, *Organicom*, 21, 32-43.

Sánchez, A. (2009). *Una aproximación a las relaciones públicas en el Perú: evolución teórica y profesional*, *Revista Cultura*, 23, 101-122.

Sierra, G., Grunig J., Noguero A., Solórzano, E. (2010). *Las nuevas relaciones públicas*. Lima: Universidad de San Martín de Porres

Serra, G., Grunig J., Noguero A., Solórzano, E. (2010). *Las nuevas relaciones públicas*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Serrano-Puche, J. (2013). *La expresión de la identidad en la sociedad digital: una aproximación teórica a las redes sociales*. Actas del 1er. congreso Internacional Comunicación y Sociedad, UNIR.

Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. España: Editorial Alhambra.

Simões, R. (1995). *Relações públicas: função política*. Sao Paulo: Summus Editorial.

Simon, R., Soria, V. (1993). *Relaciones Públicas y Humanas*. Brasil: Noriega.

Scott, C., Allen, C., Glenn, B. (2006). *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*. España: Gestión 2000

Sharon, B. (1999). *Public Participation or Public Relations? Science and Technology Studies*, University of Wollongong, 169-92

Sriramesh, k., Verčič, D. (2012). *Relaciones públicas globales: teoría, investigación y práctica*. Nueva York: Editorial UOC.

Solanas, I., Sabaté, J. (2008). *Dirección de cuentas*. Barcelona: Editorial: UOC.

Solórzano, E. (2001). Relación Humana, legitimidad y acción comunicacional. Propuestas teóricas y metodológicas de las Relaciones públicas. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*. 1, 5-11.

Solórzano, E. (2001). Relaciones Públicas, una respuesta a los desafíos de credibilidad de las organizaciones. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*. 2, 35-44.

Solórzano, E. (2001). Relaciones Públicas: administrando la controversia y construyendo acuerdos. I congreso Internacional de Relaciones Públicas. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*. 4, 49-58.

Solórzano, E. (2001). Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas en el Perú. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*. 5, 111-134.

Solórzano, E. (2001). Relaciones Públicas: aportes científicos de la Escuela Latinoamericana. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*. 7, 79-88.

Solórzano, E., Pérez, R. (1999). *Relaciones Públicas Superiores, una nueva pedagogía*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Solórzano, E., Pirotte, A. (Ed) (2006). *Diccionario de Uso para Relaciones Públicas*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Scheinsohn, D., (2009). *Comunicación Estratégica*. Argentina: Granica.

Tironi, E., Cavallo, A. (2011). *Comunicación Estratégica*. España: Taurus.

Villanueva, E. (2015). *Relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública*. *Correspondencias & Análisis*, 5, 76-93.

Villanueva, J., Armelini, G., Aced, C. (2007). *Los blogs corporativos: una opción, no una obligación*. EE. UU: E- Business Center.

Volenski, G. (2006). *Trabajo y Gestión de las Personas en la Nueva Economía*. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.

Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

Wilcox, D., Autt, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

Xifra, J. (2010). *Relaciones Públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética*. Barcelona: UOC.

Xifra, J. (2007). *Técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC

Zahalsky, S. (2013). *Perfil del nuevo profesional en relaciones públicas*. Universidad de Palermo, 91, 2591-3743.

### **Referencia Bibliográfica de Recursos electrónicos:**

Bosé, (2015). *How to communicate effectively over emails at workplace*. Recuperado el 1 de marzo de 2018, de 2018, de <https://www.google.com.pe/amp/s/www.entrepreneur.com/amphtml/250279>

Casselbury, K. (2018). *The Use of Email in Business Communications*. Recuperado el 6 de marzo de 2018, de <http://smallbusiness.chron.com/use-email-business-communication-118.html>

Díaz, E. (2010). *El arte de negociar: herramienta de las relaciones públicas en las empresas*. Recuperado el 1 de julio de 2017, de <http://www.rppnet.com.ar/lanegociacion.htm>

Escobedo, J. (2011). *Perú: Licencia social: el núcleo de los conflictos sociales del Perú*. Recuperado el 3 de marzo de 2017, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/ridei/2011/12/07/peru-licencia-social-el-nucleo-de-los-conflictos-sociales-del-peru/>

Gutierrez, W. (2008). *O pioneirismo de Cândido Teobaldo de Souza Andrade na pesquisa em relações públicas no Brasil*. Recuperado el 26 de junio de 2017, de <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/6o-encontro-2008->

[1/O%20pioneirismo%20de%20Candido%20Teobaldo%20de%20Souza%20Andrade%20na%20pesquisa.pdf](http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/6o-encontro-2008-1/O%20pioneirismo%20de%20Candido%20Teobaldo%20de%20Souza%20Andrade%20na%20pesquisa.pdf)

Revista Ideele. Recuperado el 2 de marzo de 2018, de <https://revistaideele.com/ideele/content/río-blanco-suena-y-piedras-trae>

Sitio web minera Río Blanco. Recuperado el 30 de diciembre de 2017, de <http://www.rioblanco.com.pe/>

Tendencias minería 2017. Recuperado el 30 de enero, de 2017, de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/energy-and-resources/articles/tendencias-de-mineria-2017.html>

Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado el 16 de enero de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>

Sitio web Deloitte. Recuperado el 10 de enero de 2018, de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/energy-and-resources/articles/tendencias-de-mineria-2017.html>

Root, George (2013). *Advantages & Disadvantages of the Use of Email as a Business Communications Tool*. Recuperado el 4 de enero de 2018, de <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-use-email-business-communications-tool-21193.html>

Simian, H. (2013). *15 objetivo de las relaciones públicas*. Recuperado el 5 de marzo de 2018, de <https://www.google.com.pe/amp/s/larueding.com/2013/06/17/15-objetivos-relaciones-publicas/amp/>

Kunsch, M. (2016). *Relaciones Públicas: Concepto y alcance*. Recuperado el 4 de julio de 2017, de <http://www.sinpropr.org.br/clipping/2004/180.htm>

Pineda, M. (2002). *Globalización, tecnologías de la información y diversidad cultural: homogenización vs. diferencias*. Revista Latina de Comunicación Social, 51. Recuperado el 20 de setiembre del 2018, de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002junio5105migdalia.htm>

Red Muqui, recuperado el 8 de febrero de 2018, de <http://www.muqui.org>

Huerta, Pérez, I., Castellanos, A. (2000) Desarrollo por competencias profesionales integrales. Recuperado el 18 de febrero de 2018, de

Prieto, (2017). *Río Blanco insiste en retomar diálogo para iniciar proyecto minero*. Recuperado el 15 de enero de 2017, de <https://www.google.com.pe/amp/larepublica.pe/amp/sociedad/1150465-rio-blanco-insiste-en-retomar-dialogo-para-iniciar-proyecto-minero>

### **Referencias entrevistas personales:**

Marcos Abad, Director de la consultora Dardo Comunicaciones, entrevista personal realizada el 17 de octubre.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Minería Río Blanco se une a la conservación de los páramos andinos de Huancabamba y Ayabaca



### MINERA RÍO BLANCO SE UNE A LA CONSERVACIÓN DE LOS PARAMOS ANDINOS DE HUANCABAMBA Y AYABACA

Charla a alumnos y docentes de la I.E "Javier Peres de Cuellar" del caserío de Jicate



Coronación y entrega de presente a la reina del Paramo Andino de la I.E "San Francisco de Asis"

Entrega de presentes a alumnos ganadores del concurso de Dibujo y Pintura de la I.E "San Francisco de Asis" de Huancabamba



Desarrollo del concurso de dibujo y pintura sobre los paramos andinos

Los páramos andinos son espacios de vida natural ubicados en las partes más altas de las montañas entre los 3200 a 3500 msnm, en este ecosistema encontramos pastos, lagunas, arbustos y bosques húmedos; además de un sinnúmero de plantas y animales. Su conservación es importante porque mediante las hojas de los pastos, las plantas y el suelo se captan y se almacena agua que luego junto al agua de lluvia van a los ríos y quebradas para abastecer de agua a las partes bajas.

Río Blanco se une a la conservación de los páramos de Ayabaca y Huancabamba pese a que su concesión está a los 2200 msnm, muy por debajo de los páramos, por ello es imposible que nuestro proyecto les afecte.

Nosotros tenemos el interés de invertir en proyectos que contribuyan a la conservación de los páramos, así como en la sostenibilidad del Área de Conservación Privada "Chicuata Chinguela" iniciativa de conservación de la comunidad campesina Segunda y Cajas.

Como muestra de nuestro interés, nos hemos sumado a los festejos por la semana de los páramos en la provincia de Huancabamba desarrollado del 24 al 28 de octubre, la misma que se denominó "Súmate a la conservación" donde las Instituciones Educativas "San Francisco de Asis" de Huancabamba y la I.E. "Javier Peres de Cuellar" de Jicate, desarrollaron diversas actividades, con el apoyo de RBC.



**"Comprometidos a cuidar el ambiente que nos rodea"**

## Anexo 2: Río Blanco realizó donación de cien ponchos de agua a I.E María Inmaculada de Huancabamba



### RÍO BLANCO REALIZÓ DONACIÓN DE CIEN PONCHOS DE AGUA A I.E. MARÍA INMACULADA DE HUANCABAMBA



Minera Río Blanco S.A. dentro de su política de Responsabilidad Social y Buen Vecino, entregó en donación 100 ponchos de agua a la Institución Educativa María Inmaculada de Huancabamba.

Nuestra donación fue entregada por el Jefe de Relaciones Comunitarias Antonio Ardiles al director del Colegio Prof. José Castillo Guerrero, la misma que servirá para la puesta en marcha del simulacro de inundación y tsunami desarrollado hoy 20 de abril.

Los ponchos fueron entregados a los comite de aula de alumnos, que conforman la cuadrilla de simulacros que ordena la nueva currícula educativa.

Una vez más Minera Río Blanco estrecha lazos de amistad con las Instituciones Educativas de Huancabamba.



### Anexo 3: Río Blanco realizó donativo al asilo de ancianos “Cristo el buen amigo”



#### RÍO BLANCO REALIZÓ DONATIVO AL ASILO DE ANCIANOS “CRISTO EL BUEN AMIGO”



Minera Río Blanco S.A. dentro de su política de Responsabilidad Social y Buen Vecino, se solidarizó con la **CASA ASILO DE ANCIANOS “CRISTO EL BUEN AMIGO”**, quien brinda asistencia a 60 personas de la tercera edad de la provincia de Huancabamba.

Las muestras de cariño de Río Blanco con los ancianitos, hizo que recibieran en donación alimentos de primera necesidad y útiles de aseo, con la finalidad contribuir a mejorar su alimentación y salud.



Esta donación se hizo efectiva el día martes 04 de abril en la misma CASA ASILO, recibiendo lo donado el hermano Luis Acosta Tocto, quien con mucha dedicación y desinterés viene gestionando apoyo para esta casa de ancianitos.

Como empresa tenemos el compromiso de seguir apoyando casos sociales, que ameriten atención especial, así como también estamos dispuestos en apoyar situaciones de emergencia.



## Anexo 4: brochure “Los páramos andinos”

### El Proyecto Río Blanco está muy por debajo de los páramos y las lagunas y a 21 km. de distancia

**Debes saber** Los páramos andinos están sobre los 3,500 msnm, mientras que el Proyecto Río Blanco está a los 2,500 msnm, por ello es imposible que nuestro proyecto afecte los páramos.

Tenemos el interés de invertir en proyectos que contribuyan la conservación de los páramos andinos, así como también el Área de Conservación Privada “Chicuate Chinguela”

# LOS Páramos ANDINOS

“Comprometidos a cuidar el ambiente que nos rodea”

### ¿Qué son los páramos?

Los páramos son espacios de vida natural ubicados en las partes más altas de las montañas, donde hay pastos, lagunas, arbustos y bosques húmedos; además encontramos varias plantas y animales que viven en esas zonas. Su ubicación está sobre los 3,500 msnm.

### Importancia

Almacenan agua fácilmente y la liberan lentamente, manteniendo constante el caudal de los ríos.

La vegetación de los páramos captura neblina como esponja y generando así el agua.

El páramo almacena carbono atmosférico, que ayuda a controlar el calentamiento global.

Es hogar de una gran diversidad de especies de animales y plantas únicas en el mundo.

### ¿Cómo son los páramos?

Son pastizales rodeados de montañas, hay neblina que a veces es muy blanca o también es de color gris oscuro. Hay constantemente lloviznas y lluvias. Allí hace mucho frío, y se forman regularmente pequeñas lagunas.

## Anexo 5: brochure “Las lagunas curativas de Huancabamba”

### El Proyecto Río Blanco está muy por debajo de los páramos y las lagunas y a 21 km. de distancia

**Debes saber**

Las lagunas curativas están sobre los 3,500 msnm, mientras que el Proyecto Río Blanco está ubicado entre los 2,200 y 2,500 msnm, por ello es imposible que nuestro proyecto afecte las lagunas curativas.

Nos sumaremos a la conservación de la vida, el agua, los páramos y las lagunas, como muestra de responsabilidad ambiental; además ayudaremos a la protección del Área de Conservación Privada “Chicuate” “Chinguela” de la Comunidad Campesina Segunda y Tercera.



El Proyecto está 4.000 mt. por debajo de los páramos y las lagunas

# LAS LAGUNAS CURATIVAS DE HUANCABAMBA



“Comprometidos a cuidar el ambiente que nos rodea”



### ¿Qué son las lagunas curativas de Huancabamba?

Las lagunas curativas de Huancabamba son conocidas como el complejo de lagunas de las Huaringas, que son un conjunto de lagunas de agua dulce ubicadas en el cerro Huamani en la provincia de Huancabamba y a una altitud de 3.500 msnm. Está conformada por 14 lagunas en su totalidad, algunas de fácil acceso y otras muy alejadas.



Huaringa, es palabra aymara, que significa Huaní o líquido espeso, o también Dios de la Fuerza, su significado podría interpretarse como el agua o laguna del Inca, o también el Dios de la Fuerza del Inca. La tradición esotérica (curanderismo) es milenaria, allí se practican mesadas realizadas por maestros curanderos o chamanes de diferentes zonas de la provincia, quienes haciendo uso de sus artes ancestrales realizan sanación o florecimiento.



### Importancia

**Propiedades curativas**

Estas lagunas tienen propiedades curativas, por ello son concurridas por mucha gente para sanar sus males de salud y males de amor, o para hacer baños de florecimiento para la buena suerte.

**Plantas medicinales**

Esta zona tiene gran variedad de plantas medicinales utilizadas por los chamanes o maestros curanderos para las sesiones de sanación.



**Zonas turísticas**

El complejo de lagunas reciben turistas durante todo el año, siendo las más visitadas por estar más accesibles, la Laguna Negra y la Laguna el Shimbe. Las otras lagunas son también visitadas pero con menor concurrencia.



**Nacientes de agua**

Las lagunas son nacientes de agua, que alimentan quebradas o ríos en la zona ubicada sobre los 3.500 metros sobre el nivel del mar.

