

## GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR MINERO

Communication management in social  
responsibility programs in the mining sector

Jorge Andrés Acevedo Díaz  
Diana Isabel Garcés Gutiérrez  
David Hernández García  
Universidad de Antioquia, Colombia

### **JORGE ANDRÉS ACEVEDO DÍAZ**

DOCENTE DE CÁTEDRA E INVESTIGADOR, UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. MAESTRANDO EN SOSTENIBILIDAD, UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA. JORGE.ACEVEDOD@UDEA.EDU.CO. ORCID: 0000-0001-9709-8881

### **DIANA ISABEL GARCÉS GUTIÉRREZ**

MG. EN COMUNICACIÓN EDUCATIVA. DOCENTE OCASIONAL E INVESTIGADORA, UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. DISABEL.GARCES@UDEA.EDU.CO. ORCID: 0000-0003-0906-8231

### **DAVID HERNÁNDEZ GARCÍA**

DOCTOR EN PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL TRABAJO. DOCENTE E INVESTIGADOR TITULAR, UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. DAVID.HERNANDEZ@UDEA.EDU.CO. ORCID: 0000-0003-0249-1117

## RESUMEN

La responsabilidad social, como una de las respuestas a los actuales conflictos socioambientales, implica esfuerzos adicionales de las organizaciones para fortalecer su capacidad de gestión. Esto sucede, de manera especial, en las compañías mineras, cuyas actividades comprometen el uso de recursos de comunidades, entre ellos los naturales. Esta investigación analizó los aportes que la gestión de comunicaciones hace al relacionamiento con las comunidades en el marco de dos programas de responsabilidad social de los proyectos mineros Quebradona y Gramalote (ubicados en Antioquia, Colombia), adscritos a la compañía Anglogold Ashanti y ganadores del Premio Sello Social a la Minería en Antioquia, siendo dos de los proyectos con mayor exigencia y veeduría ciudadana en la región.

Desde una mirada con predominancia interpretativa, y acudiendo a la revisión de documentos y entrevistas a jefes de áreas sociales, comunicadores, beneficiarios y líderes ambientales, se concluyó que el análisis del entorno, la visibilización de los programas y la mediación en los conflictos socioambientales son los principales aportes de los comunicadores en los proyectos mineros.

**PALABRAS CLAVE:** relaciones públicas, organización, cambio social, comunidades, estrategia.

## ABSTRACT

*Social responsibility, as one of the responses to current socio-environmental conflicts, implies additional efforts by organizations to strengthen their management capacity. This happens, especially, in mining companies, our activities compromise the use of community resources, including natural resources. This research analyzed the contributions that communications management makes to relations with communities within the framework of two social responsibility programs of the Quebradona and Gramalote mining projects (located in Antioquia, Colombia), attached to the company Anglogold Ashanti and winners of the Premio Sello Social a la Minería en Antioquia, being two of the projects with the highest demand and citizen oversight in the region. From an interpretive perspective and going to the review of documents and interviews with heads of social areas, communicators, beneficiaries, and environmental leaders, it was concluded that the analysis of the environment, the visibility of the programs and mediation in socio-environmental conflicts are the main contributions of communicators in mining projects.*

**KEYWORDS:** *public relations, organization, social change, communities, strategy*

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social (RS) es una filosofía gerencial que cobra importancia en la agenda de las organizaciones modernas. De hecho, en el afán de incorporarla en sus estructuras de gestión, podría cobrar un significado confuso e inacabado, lejos de ser un modelo de creación de valor para sus grupos de interés. Desde su origen, el concepto involucró múltiples comportamientos filantrópicos y de *marketing* que no corresponden con una visión estratégica y ética, origen de su concepción y de la que aún carece (Restrepo, 2008).

La RS evoluciona de manera acelerada hacia finales del siglo XIX. Sus cimientos se dieron desde la visión ideológica de la “cuestión social”, inyectada por la sociología marxista, donde la actuación pública y privada fue involucrada en la atención de masivas problemáticas urbanas. En las décadas del 40 y 50, del siglo XX, las organizaciones estructuran un pensamiento gerencial centrado en la acción social. Para el 2000 surge una generación estratégica, orientada a la creación de impactos positivos en las sociedades, a la vez que definen estrategias de sostenibilidad y de generación de valor para sus grupos de interés. Hoy la RS se comprende como un modelo basado en la capacidad de las organizaciones por ser analíticas y sensibles frente a los conflictos sociales, ambientales y económicos de sus entornos, más allá de intereses financieros y comerciales (Restrepo, 2019).

Un nuevo orden geopolítico, producto de las amenazas, conflictos y realidades propias del mundo globalizado, representa un desafío para las organizaciones. Tal escenario implica, entre otros retos, la gestión de bienes tangibles como el capital económico y de infraestructura, y -con igual importancia- los bienes intangibles. En este último, las comunicaciones cobran importancia al gestionar los propósitos, la cultura, los valores, la reputación, y los escenarios de relacionamiento efectivos entre las organizaciones y sus grupos de interés. Estos intangibles inciden en la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos de las organizaciones a mediano y largo plazo. Para Restrepo (2008), la gestión estratégica de la RS constituye un

reto en la generación de confianza de cualquier organización con sus *stakeholders*, que se materializa en un diálogo abierto y participativo, donde se concierten necesidades y expectativas legítimas en cada una de las relaciones de las asociaciones humanas.

Algunas normas que se han dado en diferentes partes del mundo para responder a la creciente incorporación de modelos de relacionamiento, procesos de responsabilidad social y compromiso organizacional son: la norma SA 8000: 2014 (*Social Accountability 8000*), que promueve la ética y la RS de las organizaciones con sus empleados; la certificación ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización), que controla la gestión de la calidad, la mejora continua en actividades de producción de bienes y servicios, y los compromisos con empleados, clientes y proveedores; la certificación ISO 14001:2015, que motiva a las organizaciones hacia una adecuada gestión ambiental; por último, y quizá, la más destacada, un estándar internacional en temas de RS para todo tipo de organizaciones, la guía ISO 26000 (2010). Estas son normas de gestión, algunas con fines de certificación y otras no.

Para Pérez-Rincón (2014), uno de los sectores económicos del país con mayor demanda de responsabilidad social y ética empresarial es el minero. En su argumento expone un abanico de luchas sociales generadas por efectos de la contaminación o por los sacrificios causados por la extracción de recursos naturales en Colombia. También ejemplifica los casos de injusticias ambientales relacionadas con el acceso a recursos o servicios ambientales por parte de las compañías mineras, y que hoy son objeto de debate público por el grado de responsabilidad y compromiso social con las comunidades. En su investigación, Pérez-Rincón concluye que las exigencias sociales a las organizaciones mineras se dan por demandas de prácticas éticas en los modelos de negocios en el sector minero; causa de los principales conflictos socioambientales en el país.

Lo anterior fue solo una breve ejemplificación de las dinámicas mundiales que se gestan alrededor del mundo como consecuencia de la minería. Como lo refiere el *International Institute for Environment and Development* (IIED, 2002), la actividad minera es uno

de los sectores económicos que más riqueza le ha generado a países desarrollados e inversionistas. En efecto, son muchos los países que basan parte de sus economías en la extracción, transformación y comercialización de recursos naturales. El desafío que tienen esos países y organizaciones extractivistas es generar mayor valor agregado a las comunidades impactadas, mejores condiciones laborales, procesos que reduzcan el impacto ambiental y aporte a la calidad de vida a las comunidades, siempre en condiciones sostenibles y duraderas en el tiempo.

El creciente comportamiento económico del sector minero, y sus dinámicas asociadas, lo sostiene activo en la agenda pública del país y el departamento de Antioquia, tal como se evidenció en los debates dados durante la contienda electoral para la Gobernación de Antioquia 2020-2023. En los foros regionales de los candidatos se hicieron explícitas las preocupaciones ciudadanas sobre la regulación de la actividad minera y la resolución de las tensiones sociales vigentes entre las compañías, las comunidades y el Gobierno (Tobón, 2019). En la actualidad, el sector continúa vigente en la agenda de diversos medios de comunicación, sea por el tratamiento periodístico orientado en su crecimiento económico, en los conflictos socioambientales anexos o en las ventajas que ofrece para la reactivación económica del departamento, en especial por la crisis de salud pública originada por la pandemia por el virus covid-19 que llevó a la región a declararse en calamidad pública.

Goodland (2012), científico experto en minería responsable, resalta que la minería causa estragos ambientales asociados a las consecuencias propias de la industria, sumado a la falta de información ambiental, social y económica -de las comunidades- para entender cuál es el efecto de la minería en distintos plazos y escalas. Si existiera esa información, la gente podría reaccionar con mejores capacidades a las dinámicas comunicacionales, de mediación y negociación de los proyectos mineros. Muestra de la falta de información y comunicación sobre estas dinámicas extractivistas está consignada en el Índice de la Gobernanza de los Recursos Naturales del *Natural Resource Governance Institute* (NRGI, 2017), donde Colombia ocupa la décima

posición en el índice general, y la tercera en América Latina y el Caribe, después de Chile y Brasil. El estudio evaluó la calidad de la gobernanza de los recursos naturales en 81 países que, en conjunto, producen petróleo, cobre, oro, carbón y gases.

La expansión de la actividad minera en Antioquia, y en general en diferentes territorios latinoamericanos, trae consigo el crecimiento de conflictos socioambientales asociados (Pérez-Rincón, 2014). Dos manifestaciones sociales visibilizadas por los medios de comunicación en Antioquia, y que dan cuenta de las tensiones en cuestión, son: las protestas en contra de la minera Gramalote, ubicada en el municipio de San Roque, Antioquia, por el incumplimiento de las garantías acordadas por la comunidad con la compañía administradora (El Tiempo, 2017); y las denuncias de habitantes, y colectivos ambientales y sociales en contra de la minera Quebradona, ubicada en el municipio de Jericó, Antioquia (Revista Semana, 2019). Los dos proyectos son administrados por la compañía sudafricana Anglogold Ashanti, la tercera productora de oro en el mundo (Anglogold Ashanti, 2018).

La dinámica minera en el municipio de San Roque se puede resumir en tres momentos. El primero, con las crecientes tensiones por la llegada de Anglogold al territorio sanrocano con su proyecto Gramalote. Los mineros locales reportaron incumplimientos a los acuerdos compensatorios por el desalojo de los socavones artesanales, donde siempre habían trabajado. Segundo, las tensiones registradas entre la compañía y la comunidad desde el 2013 (año de inicio de las operaciones de extracción), de manera especial por la defensa del territorio como escenario para la agricultura. Por último, se sitúa el contexto de una empresa que, inmersa en rechazos por parte de la comunidad, gana un premio por tener un programa de RS referente de minería con progreso social en el país.

Sobre la llegada de la minería a Jericó vale la pena destacar cuatro aspectos. Primero, Quebradona se encuentra en etapa de evaluación de impactos ambientales y sociales desde hace 14 años, e inició su etapa de exploración en el 2020. Segundo, es una minera enfocada en la extracción de cobre, oro y molibdeno, proyectada a 25 años.

Tercero, se considera único en el país por su nivel de tecnología responsable con el medio ambiente y la sociedad (minería con propósito). Y, cuarto, desde el inicio de su etapa de su exploración, la compañía está inmersa en tres tensiones sociales: el rechazo por parte de la administración local y la ciudadanía al proyecto en el 2017 (mediante un acuerdo municipal), la invalidez del mismo acuerdo por un fallo del Tribunal Administrativo en Antioquia en el 2018 y, finalmente, un nuevo rechazo a la minería en el territorio a cargo de la ciudadanía y colectivos ambientalistas, respaldados por el Concejo Municipal, por la defensa de la vocación campesina y turística del municipio.

Cada vez más son más los escenarios donde la comunicación resulta un aspecto fundamental que aporta a las demandas de participación ciudadana en las decisiones sobre minería y el ejercicio de derechos en materia ambiental. Así, el acceso a la información ambiental, que forma parte de la triada de los denominados derechos de acceso, junto con el derecho a la participación pública y el derecho al acceso a la justicia en asuntos ambientales, es una condición necesaria de los proyectos mineros para que las comunidades participen en las decisiones que afectan sus modos de vida. Además, para que apropien insumos para establecer procesos de debate y negociación -con los demás actores que intervienen en la dinámica minera en los territorios- en condiciones más equilibradas. Lo anterior está consagrado en el artículo 79 de la Constitución Política de Colombia, sobre la garantía de participación de las comunidades en las decisiones que puedan afectar su derecho a un ambiente sano.

La importancia del acceso a la información en materia ambiental, como base para la participación y el disfrute del medio ambiente, se articula con convenios, demandas y acuerdos internacionales, como la Declaración de Río de 1992 (firmada por Colombia y ratificada en la Ley 99 de 1993). En su principio 10 se establece que el mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados. Además, se determina que toda persona debe tener acceso a la información sobre las actividades que supongan un peligro para su comunidad, y la oportunidad de participar en los procesos por medio de los cuales se adoptan decisiones que lo afecte (Organización de las Naciones Unidas, 1992).

La comunicación se constituye como un recurso de primera importancia para la comprensión de los impactos económicos, sociales y ambientales de la industria minera. Todo esto trasciende el ejercicio comunicativo de legitimación corporativa de las compañías mineras; se sitúa como una vía para la garantía de derechos de las comunidades. En consecuencia, la situación actual del ejercicio minero representa grandes retos para las compañías en la generación de confianza, relacionamiento, participación y diálogos con diferentes actores impactados por su operación en los territorios, más allá de un ejercicio exclusivo de difusión de los aportes de la RS. El estudio **La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa: mediación, evasión y contradicción** (Bazaine, 2016) concluye que diversas empresas abordan la comunicación como herramienta de difusión, lejos de una concepción ética de la transparencia e interlocución en la relación organizaciones-comunidades.

Como se evidencia, son escasas y dispersas las investigaciones interesadas en establecer una relación entre la comunicación y la gestión de la RS en el sector minero-energético en los últimos años desde perspectivas latinoamericanas. Los estudios actuales aportan miradas diversas sobre un panorama para el campo de los comunicadores. Desde estudios ya citados, algunos sectores sitúan retos organizacionales en la gestión de intangibles comunicacionales en el relacionamiento con las comunidades. Otras reflexiones, como la presentada por Pabón, Serna y Sierra (2013), exponen que el campo comunicativo más activo en la gestión de la RS es la publicidad. El resultado se da al identificar la predominancia de procesos publicitarios enfocados en el fortalecimiento de la marca corporativa y el posicionamiento de los programas en el mercado, es decir, la comunicación como herramienta al ejercicio de mercadeo y publicidad. Esto, anuncia una tendencia de las compañías mineras al uso de la comunicación como recurso de visibilización para el fortalecimiento de la reputación mediática (Suescún, 2017).

Investigaciones como la realizada por Orjuela (2011), refieren la intención de diversos investigadores por explorar el enfoque y los elementos que conforman la RS para, luego, analizar y comprender



el rol de la comunicación en la proyección de esa gestión socialmente responsable. Del estudio fue posible inferir que, al hablar de RS, gobierno corporativo, gerencia ética, respeto al medioambiente y otros procesos o conceptos afines, también de habla de manera a directa de comunicación en la medida que se espera que existan acciones alineadas con los objetivos, estrategias y valores de la RS con el fin de lograr su entendimiento interno y externo. Otro asunto clave es la forma en que la RS se ha convertido en un proceso influenciador en la reputación de las organizaciones, lo que se traduce en mayores esfuerzos profesionales por dirigir acciones coherentes y generadoras de legitimidad, aprobación y valor social añadido. En la investigación la autora también extiende una reflexión sobre el desafío continuo del comunicador como un profesional capaz de abstraer la realidad de los *stakeholders* y convertirlas en mecanismos para comprender la comunicación en su escenario propio, de acuerdo con sus necesidades y formas de relacionamiento.

Por su parte, en el estudio Diagnóstico de comunicación estratégica en responsabilidad social empresarial: análisis de caso de una pyme del sector comercial en Bogotá de Muñoz (2018), se presenta una relación sobre los conceptos de RS y comunicación. En este caso se describe la funcionalidad de la gestión de comunicaciones en el relacionamiento de la empresa con las comunidades, sobre todo, en la generación de espacios que permiten la gestión de la sostenibilidad, los derechos humanos, las prácticas anticorrupción, la vigilancia de estándares laborales, la inversión en educación o salud y el cuidado del medio ambiente. Cabe mencionar que las investigaciones exploradas usaron métodos comunes de investigación, entre ellos el análisis documental, la revisión bibliográfica y las entrevistas, y tienen alcances descriptivos analíticos, con predominancia cualitativa y con un alcance descriptivo-analítico.

Frente al panorama expuesto, esta investigación propicia una revisión teórico-práctica sobre el nivel de madurez que gana la gestión de las comunicaciones en la gerencia de la RS en el sector minero. Como referente, se revisan dos casos, ganadores del Premio Sello Social a la Minería en Antioquia en el 2019, antes citados: 1) el Plan

de formalización de mineros artesanales La María S.A.S, un plan de legalización y emprendimiento de mineros artesanales activos en área de operación del proyecto minero Gramalote en San Roque, Antioquia; 2) Café, carriel y arrieros, una apuesta por cualificar los productos de caficultores de Jericó, con el propósito de comercializarlos en mercados nacionales e internacionales.

Como una forma de reflexionar sobre el panorama expuesto, se analizaron los aportes que la gestión de comunicaciones hace al relacionamiento con las comunidades en el marco de estos programas de RS de los proyectos mineros Quebradona y Gramalote, adscritos a la compañía Anglogold Ashanti. Su revisión se formula con base en un marco de referencia moderno y contextualizado en organizaciones colombianas. Por ende, el ejercicio concibe la comunicación organizacional como fenómeno y proceso configurado por un conjunto de flujos de comunicación que permiten el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización, y entre la organización y su entorno, y que -por su naturaleza humana- pueden generar e influir en opiniones, actitudes, conductas y comportamientos de los públicos y grupos de interés de la organización (Hernández, 2019).

De lo anterior se derivó una ruta investigativa con el fin de abonar terreno en la resolución del problema en cuestión: primero, se caracterizaron las prácticas de la gestión de comunicaciones de los dos referentes de RS adscritos a la compañía minera; segundo, se comparó la gestión de comunicaciones en las dos iniciativas de acuerdo con sus contextos sociales, culturales y políticos, necesidades, estilos, similitudes y diferencias; y, por último, se identificaron los aportes de la función comunicativa en el relacionamiento con las comunidades que participan anexas a los proyectos consultados. Dadas las intenciones, iniciar con un diagnóstico estructural, operacional y estratégico de las comunicaciones, y encaminarlo a una comparación, como método de análisis, complementó un panorama que facilitó la identificación de la función comunicativa en los escenarios de estudio. Todo esto coincidió con la intención del investigador de dicho proyecto por explorar un campo vigente y necesario desde la formación ética de un profesional, como lo es la comunicación organizacional y para el cambio

social en escenarios que demandan esfuerzos por la construcción de un futuro y un desarrollo sostenible.

## METODOLOGÍA

Para demostrar los aportes derivados de la relación entre la gestión de las comunicaciones y la gerencia de la RS, se optó por una metodología con predominancia cualitativa. La investigación con enfoque cualitativo responde a una necesidad de comprensión de la realidad como un proceso de construcción de sentidos, percepciones, valoraciones y significados a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una mirada interna y con énfasis en la diversidad propia de los sujetos (Galeano, 2004). Además, en el enfoque cualitativo se resalta la dependencia de los datos encontrados del contexto de estudio y de sus actores en un tiempo determinado. Lo anterior se traduce en una orientación paradigmática hacia la interpretación (Maxwell, 1996).

Lo subjetivo y vivencial de los sujetos que hacen parte del escenario social de estudio fueron aspectos determinantes de la interpretación del fenómeno. Así, los contextos de análisis se comprendieron como escenarios donde se configuran situaciones sociales que permiten responder al interés investigativo (Pulido y Prados, 1992). Dichas realidades son dinámicas en el tiempo. Por tanto, se propuso un estudio de corte transversal con un exploratorio-descriptivo.

La selección de los referentes de RS se sustentó en las siguientes condiciones: que fueran iniciativas de proyectos mineros con presencia en el departamento de Antioquia, que estuvieran registrados como proyectos de gran minería, que figuraran como programas de minería con propósito social y ambiental y, por último, que fueran ganadores del Premio Sello Social a la Minería en Antioquia en el 2019. En consecuencia, fueron elegidos los referentes de análisis: Plan de formalización de mineros artesanales La María S.A.S en Gramalote, Antioquia; y Café, carriel y arrieros en Jericó, Antioquia.

Con el interés de explorar la madurez que gana la gestión de las comunicaciones en la gerencia de los programas de estudio, se formularon técnicas e instrumentos para obtener información

susceptible de ser interpretada a la luz del problema. Se consideró que fueran métodos con trayectoria en la investigación de la comunicación en entornos organizacionales. Como respuesta al análisis teórico-metodológico de los datos encontrados, se definieron líneas temáticas y categorías que emergieron de la itinerancia entre la realidad encontrada y los conceptos clave de análisis: comunicación organizacional, RS y minería responsable. Entre las categorías se destacan: la gestión de las comunicaciones, el relacionamiento comunitario y la RS. Como complemento se formularon cuatro fases para el desarrollo de la metodología de investigación. Para lograr cada una de las etapas propuestas en la metodología y su ulterior procesamiento y análisis se dedicó un total de 20 semanas.

En la primera fase se reconoció bibliografía sobre los conceptos que abordó la investigación. Para ello, a través del método de revisión bibliográfica, se hizo una lectura de los puntos convergentes entre las bases teóricas sobre la comunicación organizacional, la comunicación estratégica, la RS y la minería responsable, marco de referencia conceptual de esta investigación. El ejercicio permitió la construcción de un aparato epistemológico que facilitó el acceso a la teoría de interés necesaria para la comprensión del fenómeno. La técnica que apoyó la materialización del método fue el uso de fichas bibliográficas, como recurso de selección jerárquica de conocimiento clave sobre el tema. En la misma etapa se dio el diseño y alistamiento de los instrumentos del trabajo de campo. Posteriormente, se realizaron pruebas con el acompañamiento de expertos en los temas, antes del inicio formal del levantamiento de datos.

En la segunda fase se aplicó el método de revisión documental de productos disponibles en la organización sobre la gestión de la RS. Planes de comunicación, informes de sostenibilidad, resultados de la medición y evaluación de gestión e impacto, y otros recursos disponibles similares fueron consultados con el propósito de identificar enfoques, estructuras, procesos, políticas, medios, responsables, sistemas de evaluación y medición, y otras variables de la gestión en comunicaciones. La revisión documental sirvió como recurso de categorización del conocimiento abstraído de documentos

(Galeano, 2018). En virtud de la técnica, una condición necesaria para cumplir con la metodología fue que existieran profesionales o áreas encargadas de la gestión de la RS y las comunicaciones en los proyectos mineros.

En la segunda fase también se desarrolló un total de doce entrevistas: dos jefes de RS, dos jefes de áreas de comunicaciones, tres participantes de cada iniciativa de RS (para un total de seis entrevistados) y dos líderes del territorio en contra de la minería a gran escala, elegidos por ser reconocidos defensores en materia de justicia ambiental en los municipios de operación de los proyectos mineros. El criterio para la selección de los líderes es que fueran coordinadores de las mesas ambientales de los municipios, un mecanismo de interacción, control y seguimiento -entre las comunidades y el Estado- con el objetivo de aportar a la construcción y transformación participativa de los territorios en los temas de sostenibilidad ambiental.

La entrevista, aplicada a los sujetos de estudio, se tomó como un ejercicio dialéctico que permitió recabar datos, lo más precisos posibles, en la comprensión de un fenómeno concreto del mundo social (Galeano, 2004). También facilitó el acceso a las experiencias profesionales de los comunicadores, como parte de los equipos de gestión social en de los proyectos mineros, y las vivencias de los participantes de los programas de RS y de los líderes en contra de la minería en los espacios de diálogo, visibilización y participación a cargo de los procesos de comunicación de las compañías. Los cuestionarios se diseñaron a partir de preguntas semiestructuradas que permitieron comprender los puntos de vista, razones y argumentos que exponen los entrevistados (Galeano, 2004).

En razón de lo expuesto, de los 38 participantes de los dos programas de RS se eligieron tres entrevistados por cada escenario. Se tuvo en cuenta la estructura de cada referente de análisis; en ambos programas los participantes están divididos por tres generaciones, de acuerdo con su grupo etario. Es decir, existen mineros artesanales desde la primera generación, que son nuevos en la actividad, hasta la tercera generación, donde están adscritos aquellos que tienen una amplia trayectoria en la extracción de minerales;

igual es el caso con los caficultores. Por consiguiente, se estimó un entrevistado de cada generación mediante un muestreo estratificado por cuotas con el fin de reconocer una posible variabilidad discursiva de los sujetos por los diversos parámetros con los que participan en una realidad social.

Los cuestionarios dirigidos a los jefes de RS y comunicaciones se orientaron en la comprensión de las experiencias de los equipos en la planeación de la comunicación en los programas de análisis. También se indagó sobre las relaciones internas de colaboración de las dependencias en cada proyecto minero y por los procesos de relacionamiento comunitario donde participa el área de comunicaciones. Además, se consultaron las necesidades, retos y expectativas que tienen los profesionales de diferentes áreas sobre la gestión comunicativa. Así, se recolectaron datos que permitieran identificar los procesos que responden a las necesidades de relacionamiento comunitario, visibilización y mediación en entornos de conflictos socioambientales.

En la segunda etapa también se destacó la dispersa producción bibliográfica acerca de la relación teórica de la comunicación organizacional y la responsabilidad social en el sector minero. Como respuesta, se optó por implementar el método Delphi. El recurso permitió estructurar una comunicación retroalimentada de un panel de expertos en RS, RSE (Responsabilidad Social Empresarial), comunicación estratégica y minería responsable. Los expertos tuvieron la tarea de opinar, desde sus experiencias académicas e investigativas, sobre el fenómeno de estudio y su relación con el campo comunicacional. Asimismo, validaron la discusión teórica que emergió del trabajo de campo (Dalkey, 1969). El uso del método representó un verídico aporte al campo de la comunicación organizacional, como resultado de una discusión interdisciplinaria y contemporánea del fenómeno de estudio.

En el panel de expertos, definido por el método Delphi, participaron académicos, investigadores y profesionales interdisciplinarios. Se destaca la asistencia de representantes de primer nivel de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de la Sabana y el Instituto Colombiano de Normas

Técnicas y Certificación – ICONTEC para Antioquia, Chocó y Eje Cafetero. Al panel se le consultó por la relación que subyace entre la gestión social de la RS y la función comunicativa asociada a esta. También se le pidió reflexionar sobre el papel del comunicador en escenarios de alta conflictividad social y ambiental, como lo son los sectores con minería activa.

La información suministrada por cada instrumento permitió dilucidar las diferentes partes que componen la realidad que se indagó mediante una triangulación de hallazgos; la revisión bibliográfica permitió encontrar puentes epistemológicos sobre la relación comunicación-RS; las entrevistas facilitaron la caracterización del panorama de la gestión de los comunicadores organizacionales en escenarios de RS; y los expertos, con el método Delphi, a aportar a la construcción de unos supuestos que se esperan desde el accionar del comunicador en las organizaciones con enfoque en la RS. La triangulación se hizo mediante análisis y contraste de respuestas en matrices cualitativas de hallazgos, primando la revisión de complementariedad y afinidad de respuestas de cara a la interpretación de las realidades y con base en las categorías de análisis.

La tercera fase estuvo orientada a la sistematización, codificación y análisis de los hallazgos a través de una matriz categorial y comparativa entre los proyectos mineros y sus programas de RS. La comparación estuvo basada en un procedimiento sistemático de contrastación de variables asociadas a la realidad encontrada, con el fin de establecer similitudes y diferencias entre la función comunicativa identificada en ambos escenarios (Duverger, 1981). Para el análisis se definieron las siguientes categorías y subcategorías, para un primer nivel de abstracción: gestión de las comunicaciones (visibilización, diálogo y participación); relacionamiento comunitario (valor social compartido y adaptabilidad); y, por último, responsabilidad social (minería responsable y conflicto socioambientales). En un segundo nivel de abstracción y análisis se analizaron procesos, mensajes, públicos y medios usados por la gestión de las comunicaciones, y su incidencia en las primeras categorías ya mencionadas. Las categorías fueron emergentes de la teoría revisada aproximada

al fenómeno de estudio y equiparada con los hallazgos recurrentes de los instrumentos de campo.

La última fase estuvo dedicada a la reflexión de los hallazgos y la itinerancia de la realidad encontrada con el marco de referencia conceptual propuesto. A través de matrices de revisión de textos y transcripciones de entrevistas se propusieron memos, notas y tesis que fueron contrastadas con las premisas de los referentes conceptuales y el estado del arte consultado. Esta etapa culminó con la escritura epistémica del análisis, las reflexiones alcanzadas y las comparaciones abstraídas del estudio.

La investigación requirió, en cada una de sus fases, de actividades de interacción con diferentes personas -a título individual, grupal o institucional-, así como de la recolección, almacenamiento y preservación de información de los participantes. Por tanto, se asumieron los siguientes compromisos: consentimiento informado (previo al levantamiento de los datos, a cada una de las personas naturales o jurídicas participantes se le informó el nombre del proyecto, sus objetivos y los compromisos de protección de datos); confidencialidad y manejo de la información (todos los datos personales de los participantes en el estudio fueron obtenidos previa autorización de los mismos, y se garantizó su almacenamiento y custodia según las normas nacionales vigentes relativas a la protección de datos); veracidad y equilibrio (en ningún caso, los resultados del proyecto fueron generados con el propósito de satisfacer intereses particulares de los investigadores o de otras personas o entidades externas); y responsabilidad ética al asumir una investigación enfocada en un problema y retos del país, como lo son los actuales debates por la minería responsable.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

*Sobre la gestión de la comunicación en los proyectos de RS:* en ambos programas de RS hay conciencia directiva en el conocimiento y uso de la gestión de las comunicaciones en el entorno organizacional. En los dos escenarios la planeación de la comunicación se realiza con el apoyo de equipos interdisciplinarios y con metodologías



participativas que articulan los profesionales de diferentes niveles directivos y operativos de la organización. Además, gracias a los lineamientos dados por la dirección de las comunicaciones para todos los proyectos mineros de la compañía, existe unidad de criterios sobre los procesos asociados a la planeación de las comunicaciones para cada territorio, público y necesidad comunicativa en cualquier escenario donde opera la organización.

Ahora bien, el nivel de madurez y claridad en los procesos, responsables, actividades, medios y contenidos se encuentra en un estado más desarrollado en Gramalote (San Roque, Antioquia). La razón se debe, entre otros aspectos, a un mayor tiempo de operación del proyecto minero en relación con la trayectoria de Quebradona (Jericó, Antioquia). Muestra de lo anterior es que el programa de RS de formalización de mineros La María S.A.S, ubicado en territorio sanrocano, cuenta con una política de mediación con la comunidad, que fue formulada con el apoyo de los profesionales de comunicaciones que actualmente vigilan su cumplimiento; en Quebradona no hay formuladas políticas de comunicación.

Al consultar por el papel que ocupa la gestión de la comunicación en los programas de RS, los jefes a cargo del relacionamiento social destacan el rol que cumplen los comunicadores en el desarrollo de los procesos misionales. Los hitos en materia de un relacionamiento contextualizado, una mayor visibilización de los programas y la resolución de los conflictos entre actores territoriales se debe, en gran parte, al apoyo de los comunicadores. Destacan los directivos. En los dos programas de RS sobresale la capacidad que tienen los profesionales del área por establecer procesos planeados de relacionamiento comunitario, de ser sensibles en la interlocución con las comunidades y demás grupos de interés, y de analizar los mensajes más apropiados para cada uno de estos.

En la forma en que se conceptualiza la comunicación en los programas de RS analizados, se destaca la claridad en los flujos de comunicación que posibilitan el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización y su entorno. En virtud de ello, en la planeación estratégica de cada proyecto está definido el interés o nece-

sidad al que responde cada proceso de comunicación. Entre los comunes se destacan: crear legitimidad en los grupos de interés, fortalecer la veracidad de los contenidos que comparten, generar espacios de relacionamiento con enfoques participativos, llegar a consensos sobre decisiones en materia ambiental o social, y cumplir con garantías normativas de derechos de acceso a la información y la participación comunitaria. Este panorama refleja la vigencia de la comunicación organizacional como un proceso organizativo que busca incidir en las opiniones, conductas y comportamiento de los públicos y grupos de interés de una organización (Hernández, 2019).

Desde la estructura general de los procesos misionales de los programas de RS, la comunicación ocupa un lugar transversal en el alcance de los propósitos superiores. Los jefes de comunicación consultados, que fueron fundadores de las áreas de comunicaciones, reconocen que algunas de sus actividades claves en los proyectos mineros y los programas de RS son: primero, la lectura del entorno, con el fin de comprender las necesidades y enfoques comunicacionales que requieren para lograr los objetivos; segundo, la difusión de contenidos que favorezcan la identificación de las comunidades con los programas sociales; tercero, buscar legitimación y replicación del mensaje de valor compartido que promulga la compañía en los territorios; cuarto, la promoción de un relacionamiento comunitario cercano y participativo; quinto, la prevención y atención de conflictos con grupos de interés implicados en los programas de RS y los proyectos mineros; sexto, y en menor medida, la medición de los logros en relación con el cumplimiento, la gestión y los impactos de la acción comunicativa en el cumplimiento de los propósitos superiores de la compañía, en ambos casos de estudio.

Desde la propuesta de Preciado (2013), los procesos de comunicación descritos en la gestión de la comunicación en los proyectos de RS -objeto de análisis- no cumplen con todas las características propias para ser situada en una dimensión estratégica, de acuerdo con necesidades específicas de los programas. La falta de recursos de medición y evaluación de la función comunicativa se presenta en ambos escenarios de manera dispersa, ya que las metodologías

de medición disponibles solo evalúan el cumplimiento de funciones operativas. En el caso de la evaluación de la gestión y el impacto de la acción comunicativa, se mide dentro del logro de propósitos de una mayor escala en las áreas sociales. Como complemento, se identificó que lo que se evalúa es el cumplimiento de lo esperado en la gestión social y comunitaria, donde sí existen mecanismos de evaluación y medición de cumplimiento, gestión e impacto.

Para Vahos (2009), la comunicación es transversal en las organizaciones, y debe ser considerada como un área estratégica y de apoyo a otras áreas. En este sentido, su medición no debe realizarse solo en función del cumplimiento de sus funciones, sino en su aporte a otras áreas de la organización y la dirección en sí. Además, la medición se toma como un mecanismo que permite hacer un seguimiento a la satisfacción obtenida de la aplicación del plan de comunicaciones. Sin embargo, los esfuerzos por sacar la comunicación de la dimensión táctica a la estratégica es un proceso que se debe dar de manera sistemática constante entre la academia y las organizaciones. Muestra de ello es la escasez de mecanismos de medición propios de las áreas de comunicación y de los mismos profesionales que la ejercen.

*Análisis del entorno:* en la identificación de los aportes de la función comunicativa a los programas de RS, el principal hallazgo responde a una necesidad de análisis del entorno por parte de la organización. Este aspecto es común en los programas y son procesos permanentes a cargo de los profesionales de las comunicaciones. Los tiempos y esfuerzos que los equipos dedican a la investigación del entorno también sitúan esta función como uno de los principales aportes del área de comunicaciones. Los entrevistados destacan la necesidad de analizar el contexto social, político, económico, y las formas de vivir y habitar el territorio para adaptar la planeación de las comunicaciones a las verdaderas necesidades en gestión social y relacionamiento comunitario.

Para identificar el propósito de los esfuerzos del área de comunicaciones en su función de analizar el entorno, se consultó por la forma en que las dependencias de comunicación de los proyectos desarrollan actividades exploratorias sobre los territorios y los gru-

pos de interés. Se identificaron las siguientes rutas: identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés frente al proyecto minero y los programas de RS no solo de las comunidades aledañas a las zonas de operación, sino también de todos los grupos que tengan alguna relación o interés legítimo con los procesos de RS; reconocer los modos de vida de las personas que habitan los territorios, con el ánimo de conocer sus usos del lenguaje, y sus imaginarios y representaciones colectivas frente a las dinámicas mineras.

Para Restrepo (2008), el conocimiento sobre la vida y el contexto de los participantes de un programa de RS debe contemplar las verdaderas necesidades a mediano y largo plazo de los integrantes con el fin de ofrecerles herramientas autosostenibles que mejoren la calidad de vida de las personas desde una perspectiva ética. Este es un reto que solo se puede lograr con procesos dialógicos y participativos de comunicación.

Frente a la función comunicativa del análisis del entorno, los participantes de los programas consultados destacan el interés de los equipos de profesionales por los asuntos que ellos necesitan como mineros y caficultores. Enfatizan en la forma cercana y familiar en que se relacionan con ellos. Así, el análisis del entorno les facilita a los comunicadores observar su contexto, ubicarse en la dinámica de la realidad encontrada y actuar a partir de la información obtenida de las mismas comunidades (Preciado, 2015). Expuesto esto, los comunicadores y expertos consultados destacan la capacidad que deben tener de pensar de manera metódica y compleja el entorno de la organización de generar procesos comunicativos contextualizados.

Un aspecto que se evidenció en ambos escenarios y que coincide con el análisis desarrollado con los expertos consultados responde a una necesidad de fortalecer los procesos de consultas previas. Este no es un asunto único del sector minero, los expertos expresan la necesidad general del panorama nacional, y de diversos sectores, por fortalecer los procesos de consultas previas y públicas, un asunto que debe ir más allá de lo normativo, y trascender al plano social, participativo, dialógico y comunicacional. En últimas, es el comunicador un profesional clave para establecer procesos de

consultas y análisis contextualizados, donde tengan lugar todas las voces, posturas e imaginarios priorizados por las comunidades sobre la visión del progreso y el desarrollo.

*Visibilización de la RS como un desafío transversal:* la segunda función predominante a cargo de los comunicadores es la visibilización de los programas de RS. La forma en que se evidencia este aporte es a través del diseño de estrategias, tácticas y acciones enfocadas en mejorar el reconocimiento de la oferta de programas sociales en los territorios. El relacionamiento con medios de comunicación, la difusión de contenidos por diversos medios y la mayor circulación posible de los beneficios de los programas sociales, ubican la visibilización como uno de los principales retos a cargo de la gestión de los comunicadores. Uno de los desafíos que se evidencia en los procesos de generación de contenidos por parte de la organización, en sus programas de RS, es la coherencia entre la identidad de la organización, los contenidos que desean recibir los grupos de interés y el uso de los mensajes como medio para generar una respuesta favorable en los perceptores.

En el interés de los proyectos mineros por dedicar gran parte de sus esfuerzos a estrategias de visibilización de los programas de RS se identificaron retos para los comunicadores en cuatro frentes: el primero, por cumplir con las disposiciones del artículo XV, título III, del Decreto 2820 del 5 de agosto de 2010, del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre las licencias ambientales (el Decreto estipula el derecho que tienen las comunidades a ser informadas de los impactos, alcances y medidas de los proyectos y programas); segundo, la garantía del derecho a la información relacionada con los proyectos mineros y sus programas, como la única forma de construir una política de gestión ambiental sostenible (Ley 1712 de 2014 de Transparencia y acceso a la información pública); tercero, la construcción de la legitimidad de la gestión de la RS por parte de las comunidades que, a su vez, son replicadoras de la información que reciben; y, cuarto, la construcción de una identificación de las comunidades con los programas de RS a través

de contenidos que permitan fidelizarlas a las causas sociales que promueve la organización.

Al revisar los planes de comunicación se reconocieron, en un mayor número de estrategias, acciones y responsables, actividades dedicadas a la planificación, producción y seguimiento de contenidos emitidos desde los equipos de comunicaciones. La generación de mensajes institucionales se hace con base en el análisis del entorno antes mencionado. Por ello, se evidencia que los medios, formatos y contenidos se adaptan al grupo de interés al que va dirigido. Esto es algo que reconocen los participantes de los programas de RS: la cercanía, claridad y facilidad con la que tienen acceso a la información relacionada con las dinámicas de los proyectos en los que participan, en la que además confían. No obstante, dicha información es cuestionada por colectivos ambientalistas y promotores de los derechos humanos de los territorios, quienes defienden la idea de que los contenidos tienen un sesgo comunicacional que vulnera el acceso a la información ambiental que forma parte de los denominados derechos de acceso.

Para Restrepo (2019) la información que la organización emite a sus *stakeholders* se constituye como un medio para la construcción de una imagen verídica, de la naturaleza de una entidad, lo que se debe traducir en un valor tangible para ambas partes, más que un recurso de marketing responsable. Este es un asunto criticado por los defensores de los territorios libres de minería a gran escala, al destacar que existe una falta de transparencia en la información que la compañía emite sobre sus programas y beneficios. Ahora bien, al comparar los programas de RS, Café, carriel y arrieros de Quebradona (Jericó), se observa que se presenta un mayor reto en relación con la información que comparte a la comunidad; esta es una condición obligatoria para que reciba la licencia ambiental requerida por la compañía para iniciar la etapa de explotación de minerales; en el caso de Gramalote la licencia ya fue aprobada, y la existencia de recursos de comunicación de carácter jurídico se dan en menor medida.

Uno de sus fines centrales, y a la vez una necesidad de todo proceso informativo, en las entidades, es legitimarse y mantener el control del relacionamiento con sus grupos de interés, lo que, al

tiempo, podría traducirse en aceptación por gran parte de la opinión pública (Bernays, 1995). Ahora bien, estos procesos de información y comunicación no solo son voluntarios; como se ha mencionado, desde el punto de vista jurídico existe una obligación a cargo de las compañías mineras de garantizar el derecho de acceso a la información como un presupuesto para la participación de las comunidades en la toma de decisiones que tengan que ver con su territorio.

Junto con el derecho a la participación pública en los procesos de toma de decisiones y el derecho al acceso a la justicia en asuntos ambientales, el derecho a la información es una condición necesaria para que las comunidades puedan participar en las decisiones que afectan sus modos de vida. Además, para que puedan apropiarse insumos fundamentales para establecer procesos de debate y negociación -en condiciones más equilibradas- con los demás actores que intervienen en la dinámica minera en los territorios.

Para los líderes defensores de la minería a gran escala en los territorios, *Anglogold* no comparte información de valor que le permita a la comunidad conocer los verdaderos impactos de su actividad en el territorio, ya que prima información relacionada con beneficios a corto plazo y de carácter filantrópico que no necesariamente constituyen procesos éticos de RS. Desde una perspectiva comunicacional, los opositores de la minería en los territorios traducen los procesos de la organización como un asunto de marketing, pero aun así no es responsable (Restrepo, 2019). En este sentido, un llamado constante de los líderes de las mesas ambientales a la compañía minera es por la falta de interlocución con todos los actores impactados por la actividad minera en los municipios, ya que identifican una concentración de espacios participativos en comunidades más vulnerables a ser receptoras de beneficios sociales basados en actos filantrópicos.

*Mediación en conflictos socioambientales:* otra función comunicativa que se reconoce en los municipios mineros es la mediación de los conflictos socioambientales. En los dos proyectos se han presentado, en diferentes momentos, comunidades y dimensiones, tensiones de orden social, ambiental y político asociados a la diná-

mica minera en los territorios. Cabe destacar que en ambos escenarios los conflictos socioambientales se dan por diferentes motivos. En el proyecto Gramalote, ubicado en San Roque, Antioquia, el conflicto tuvo, entre otros orígenes, sus cimientos por la llegada de la multinacional a un territorio con trayectoria minera, y los principales actores involucrados en las tensiones fueron mineros artesanales que actualmente son beneficiarios de los planes de RS del territorio, colectivos ambientalistas y defensores de Derechos Humanos. Los conflictos asociados a este escenario datan del 2012, pero hoy en día su intensidad y visibilización son menores.

En el proyecto Quebradona los conflictos se dan por la llegada de la compañía a un territorio con una tradición económica basada en la agricultura y el turismo. Además, con una cultura de la protección al territorio muy apropiada por los habitantes. En este caso, el conflicto se encuentra latente debido al estado de exploración del proyecto, una etapa previa a la aprobación de la licencia ambiental que le permitirá a la compañía operar en el territorio. Como complemento, los participantes de Café, carriel y arrieros, de este municipio, no son opositores a la actividad minera. En efecto, los conflictos socioambientales no se han dado con ellos, sino con otros actores como el gobierno local, colectivos ambientalistas y defensores de la tradición campesina del territorio.

Si bien los escenarios de conflictos socioambientales presentan diferentes niveles de madurez en materia de tiempo y su resolución, se identifican estrategias y acciones de comunicación enfocadas en atender las tensiones entre actores. Al consultar sobre la existencia de los conflictos, los participantes de los programas de RS, los profesionales de la comunicación, los jefes de RS y los expertos coinciden en que es común que en el sector minero se presenten tensiones por el desarrollo de actividades que comprometen el uso de recursos de comunidades, entre ellos los naturales. Al mismo tiempo, la discusión sobre la minería en Colombia involucra tensiones por posibles vulneraciones socioambientales a los territorios. Es en la relación organizaciones-comunidades donde la generación de confianza y participación imponen retos a los procesos de comuni-



cación dialógica, estratégica y para el cambio social, más allá de un ejercicio exclusivo de difusión de acciones sociales.

Desde las posturas de los líderes ambientalistas, se identifica una relación explicada de decolonialidad entre actores territoriales que sitúa a las comunidades frente a la empresa en una relación de desventaja, y por ello el desafío para los espacios dialógicos, en donde se pueda establecer un lugar para la negociación en igualdad de condiciones, sigue siendo un asunto complejo y discutido en el tema de la igualdad. En efecto, desde la postura de los defensores de la tierra como un escenario para agricultura y el turismo, es evidente una relación en desigualdad de condiciones. Según Camps (2007), reconocer esta amplia discusión debe llevar a contribuir a un interés o bien común para mejorar la sociedad, lo que se convierte en una responsabilidad de todos. Asimismo, considera necesaria una visión global e incorporar la perspectiva ética en la toma de decisiones en las empresas, junto con un cambio en las costumbres y los hábitos de comportamiento, lo que supone una mejora de las prácticas empresariales. En definitiva, Camps opina que hablar de ética es hablar de Responsabilidad Social.

La postura histórica que han tenido las comunidades, y la sociedad en general, frente a las empresas y los sectores industriales y extractivistas presenta una relación de desventaja de los beneficios que reciben los territorios por coexistir con estos actores económicos y políticos, más que ser sujetos colectivos sociales y culturales (Camps, 2007). Por ello, el llamado a la construcción de confianza, legitimidad, y diálogo de manera ética y responsable es cada vez más vigente en los equipos interdisciplinarios de las organizaciones por establecer negocios con valor social compartido. Así, lo que se debe evitar a toda costa es la generación de una falta de confianza, una legitimidad basada en representaciones colectivas erróneas y la construcción de una imagen que no sea coherente con las proyecciones superiores de las organizaciones (Capriotti y Pardo, 2012). Si esto sucediera, la supervivencia de una empresa entraría en fuertes tensiones a futuro, pero, más grave que esto, las comunidades y la sociedad -en general- serían víctimas de una manipulación poco

ética y menguante de un análisis de las necesidades a mediano y corto plazo de los territorios.

Como respuesta a los problemas que convergen en la gestión de la RS en el sector minero, el comunicador es un actor clave en la interlocución y mediación en conflictos de orden social y ambiental, configurados por condiciones políticas, económicas, filantrópicas y de relaciones de poder que afianzan el modelo intensivo y extensivo de los modelos extractivos. En consecuencia, los conflictos socioambientales seguirán vigentes entre las organizaciones y las comunidades que tienen otras formas de relacionarse con la naturaleza y entre sí, y donde operen proyectos de interés minero (Pérez-Rincón, 2014). Frente a este panorama, los expertos consultados refieren la necesidad de establecer mecanismos que le permitan al comunicador ser un profesional que posibilite espacios de consenso, diálogo y participación con las compañías mineras y las comunidades, pero en condiciones equilibradas para ambos actores. Esto se destaca al encontrar que se pueden fortalecer las condiciones y los escenarios para llevar a cabo procesos de mediación en condiciones más equitativas, donde primen los mecanismos, recursos, espacios y metodologías de negociación de las comunicaciones, que son las que más deben ceder al entregar recursos humanos y naturales, incluso, viéndose obligados a desconocer sujetos de derechos como la naturaleza.

Los procesos de comunicación han mitigado muchas de las tensiones en los territorios a través de procesos dialógicos y de consenso. Sin embargo, diversos actores coinciden en que son escasos los protocolos que preparan las compañías para atender las posibles crisis originadas por la incidencia de la sociedad civil o a demanda de una mayor participación social en las decisiones en materia de justicia ambiental en los municipios. Expertos recomiendan el manejo estratégico de las crisis originadas por problemas de orden social y ambiental desde una óptica ética, humana y concertada con todas las partes involucradas (Restrepo, 2008).

En Anglogold los esfuerzos intangibles, en materia de gestión social para atender a los conflictos sociales, están dirigidos en dos vías: en resarcir y en retribuir a las comunidades, las regiones, localidades

y al entorno natural por los impactos o efectos negativos generados por un proyecto, obra o actividad, que no puedan ser evitados, corregidos, mitigados o sustituidos, compromiso consignado en las medidas de compensación exigidas por el citado Decreto 2820, y con el ánimo de mejorar la calidad de vida de las comunidades.

En sintonía, en los proyectos se evidencian las condiciones mínimas de la compañía por ser promotora de diálogos abiertos, participativos y contextualizados. Empero, se reconoce que falta unidad en los procesos de interlocución con grupos opositores de la minería a gran escala presentes en el territorio, más allá de considerarlos grupos receptores de información (Goodland, 2012). Si bien la compañía tiene definidas acciones enfocadas en mitigar posibles conflictos socioambientales, los esfuerzos deben ser transversales, apropiados por todos los profesionales de las comunicaciones y del área de gestión social, y debe hacer parte del discurso de todos los empleados, asunto que no está contemplado en la planeación de los procesos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una reflexión aproximada que representa esta investigación, desde las fuentes de revisión, permite concluir que los aportes de la función comunicativa en la gestión de la RS en el sector minero se dan en tres vías: el análisis del entorno, la visibilización de la gestión social y la mediación en los conflictos socioambientales. En efecto, la función informativa y mediadora de la gestión comunicativa se sitúa como un ejercicio clave en el que los comunicadores se deben formar. Ambas funciones se han investigado por años en diferentes áreas del conocimiento, y hoy cobran importancia en los modelos de gestión transversales en las industrias del país y el mundo.

Los resultados visualizan que el campo comunicativo gana representatividad en áreas con una fuerte demanda de profesionales del área, como lo es la RS y la sostenibilidad. También emergen múltiples variables que se precian como futuros objetos de estudio, entre ellas: la gestión del marketing responsable como función comunicativa, el discurso organizacional basado en la sostenibilidad y la relación que

tiene la información que emiten las compañías en la valoración que las comunidades hacen de las dinámicas mineras en sus territorios.

Como recomendaciones se entrega a cada administración de los proyectos mineros las siguientes sugerencias: priorizar el diseño de diagnósticos participativos que le permita a los profesionales de la comunicación y la gestión social conocer las expectativas, necesidades y modos de consumos de medios en sus territorios; construir y respetar consultas públicas en relación con el actuar de la organización, de cara a la proyección de una imagen organizacional basada en el valor añadido de los proyectos mineros a las comunidades; y hacer de los procesos comunicativos espacios pedagógicos para equilibrar el acceso a la información, el diálogo y la negociación de las comunidades con las compañías mineras.

## REFERENCIAS

- Anglogold Ashanti. (2020). *La propuesta de AngloGold Ashanti para la producción de cobre en Quebradona fue seleccionada como una de las más innovadoras en PDAC 2020*. Disponible en: <https://bit.ly/2Pm3gtn>
- Bazaine, V. (2016). *La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa: mediación, evasión y contradicción* [Tesis de maestría, Universidad de Zulia]. Disponible en: <https://bit.ly/3aBytjw>
- Camps, V. (2007). *Educación para la ciudadanía, Sevilla*. Fundación ECOEM.
- Capriotti, P. y Pardo, H. (2012). *Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums*. *Public Relations Review*, 38 (4), 619-626.
- Congreso de Colombia. (2014, 6 de marzo). *Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 49.084. Disponible en: <https://bit.ly/3dMVpOK>
- Continental Gold. (20 de enero de 2020). *Descripción del proyecto*. Portal web Continental Gold. Disponible en: <https://bit.ly/3tRxnYE>
- Dalkey, N. (1969). *The Delphi Method III: Use of self-ratings to improve group estimates*. CA: Rand
- Duverger, M. (1981). *Métodos de las Ciencias Sociales*. Biblioteca de Series.
- Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada*. La Carreta Editorial.

- Goodland, R. (2012). *Minería responsable ¿Qué se entiende por Minería responsable? Foro Nacional Ambiental*. Disponible en: <https://cutt.ly/xv3exQp>
- Hernández, D. (2019). *Importancia de la evaluación y la medición de la Comunicación en las organizaciones* [ponencia]. Taller de “Comunividad” del Centro Colombiano de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Medellín, Colombia.
- International Institute for Environment and Development. (2002). *Breaking New Ground: Mining, Minerals and Sustainable Development: Local Communities and Mines. Breaking New Grounds*, 198-228. Disponible en: <https://bit.ly/3sRi7cM>
- Marín, M. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro en la mirada*. Universidad de Antioquia. Disponible en: [doi:10.2307/j.ctvdf06h7](https://doi.org/10.2307/j.ctvdf06h7)
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design. An interactive approach*. Sage Publications, Inc.
- Muñoz, N. (2018). *Diagnóstico de Comunicación Estratégica en Responsabilidad Social Empresarial*. [Trabajo de grado, Politécnico Gran colombiano]. Disponible en: <https://bit.ly/3erOo5i>
- Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <https://bit.ly/3gECqbc>
- Natural Resource Governance Institute. (2017). *Índice de gobernanza de los Recursos Naturales 2017 - NRGI*. Disponible en: <https://bit.ly/32KjJuz>
- Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina. (31 de mayo de 2019). *Comunidad de Jericó sigue oponiéndose a proyecto minero*. OC-MAL. Disponible en: <https://bit.ly/3aDEH2B>
- Organización de las Naciones Unidas (1992). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo*. Río de Janeiro, Brasil. Disponible en: <https://bit.ly/32Np3NK>
- Orjuela, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. [versión electrónica]. *Correspondencias & análisis*, 1, 137-156.
- Pabón, M., Serna, V. y Sierra, A. (2013). *Relación entre la responsabilidad y la publicidad social en las organizaciones*. *Revista Comunicación*. Universidad Pontificia Bolivariana.

- Pareja, D. (2017, septiembre 14). Mineros de San Roque buscan acercamientos con *AngloGold Ashanti*. *El Tiempo*, p. 1.
- Pérez, M. (2014). Conflictos ambientales en Colombia: actores generadores y mecanismos de resistencia comunitaria. *Ecología Política*.
- Preciado, Á. (2015). El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en programas de responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico colombiano. *Innovar*, 25(55), 11-22.
- Pulido, R. y Prados, E. (1992) La investigación etnográfica como herramienta para comprender y transformar la acción psicopedagógica. En J. Fernández (Ed.), *Acción psicopedagógica en Educación Secundaria. Reorientando la orientación*, 361-377. Aljibe.
- Restrepo, R. (2008). Responsabilidad Social. Nuevas teoría-Nuevas prácticas. (2.<sup>a</sup> ed.). ICONTEC.
- Restrepo, R. (2019). *Marketing Responsable*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Suescún, V. (2017). *La reputación mediática de la minería en los países que conforman la Alianza del Pacífico* [tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili]. Disponible en: <https://bit.ly/3vjmQpg>
- Tobón, M. (2019). Estos son los candidatos a la gobernación de Antioquia. *Caracol Radio*. Disponible en: <https://bit.ly/3ewIYFY>
- Vahos, J. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas*, 81-92.