

**La comunicación en los programas de Responsabilidad Social en el sector minero: análisis
de dos iniciativas implementadas en el departamento de Antioquia**

Jorge Andrés Acevedo Díaz

Pregrado en Comunicaciones

Departamento de Comunicación Social

Facultad de Comunicaciones

Universidad de Antioquia

Diana Isabel Garcés Gutiérrez

2020

Agradecimientos

Agradecimientos especiales al Fondo para financiar Trabajos de Grado de la Facultad de Comunicaciones y el Comité para el Desarrollo de la Investigación CODI de la Universidad de Antioquia por apoyar este trabajo de grado.

A los mineros, campesinos y caficultores de los territorios de San Roque y Jericó, Antioquia, que apoyaron este trabajo con su participación.

A la minera Anglogold Ashanti por permitirme acceder a información y contactos claves para el desarrollo de esta iniciativa.

A los docentes Diana Isabel Garcés Gutiérrez, David Hernández García y Ana Lucía Mesa Franco por su apoyo como orientadores y asesores de la investigación.

A los expertos que hicieron parte del método Delphi, que tanto enriqueció el proyecto investigativo.

Tabla de Contenidos

Introducción	5
Metodología	17
Resultados y discusión.....	24
Alcance de la investigación	38
Referencias.....	40

La comunicación en los programas de Responsabilidad Social en el sector minero: análisis de dos iniciativas implementadas en el departamento de Antioquia¹

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, adscritos a la compañía AngloGold Ashanti. 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: comunicación, organizaciones, responsabilidad social, minería

***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, attached to the company AngloGold Ashanti. 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: communication, organizations, social responsibility, mining

¹ Investigación financiada por el Comité para el Desarrollo de la Investigación CODI y la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia a través del Fondo para Apoyar los Trabajos de Grado de Pregrado. Estimados agradecimientos por este fundamental apoyo.

Introducción

La Responsabilidad Social (RS, en adelante) 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 desde 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).

Son múltiples los acuerdos mundiales que obligan a las organizaciones a ser conscientes y responsables con la dimensión ética en sus negocios. Algunos de ellos están priorizados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2016). Otros se han reglamentado en la medida que los desafíos externos de las organizaciones demandan un mayor compromiso de actores sociales. Algunas normativas 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 SA8000:2014 (*Social Accountability 8000*), que regula 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 vigila la gestión ambiental; y por último, y quizá la más destacada, un estándar internacional en temas de RS para todo tipo de organizaciones, la guía ISO 26000 (2010).

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 (Alloza, 2020). 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 representa 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.

Según el *Global Sustainable Shoppers Report* (Revista Semana, 2019, p.1), después de la India, Colombia es el segundo país donde los consumidores demandan mayor sostenibilidad a las organizaciones, con una exigencia del 96% de sus clientes. Lo anterior implica que compañías deban diseñar modelos de negocios coherentes con las expectativas de los consumidores, a la vez que adoptan prácticas responsables con el medio ambiente, los empleados y la sociedad. Muestra

de ello son las manifestaciones que se registran en contra de las compañías, con presencia en Colombia, adscritas a uno de los sectores más crecientes del país, pero, a su vez, con mayor veeduría social por parte de diferentes sectores de la sociedad civil: el sector minero (Mosquera, 2019).

Para Pérez (2014), uno de los sectores económicos del país con mayor demanda de responsabilidad social y ética empresarial es el sector 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 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.

Hacer una radiografía del contexto minero en Colombia merece una lectura regional de uno de los departamentos con mayor trayectoria en la actividad. La historia de Antioquia, por ejemplo, expone la génesis de la cultura minera de las subregiones Nordeste, Bajo Cauca y Occidente desde el siglo XV, y se conserva hasta la actualidad. Un hito especial es su formalización en el siglo XIX, gracias al desarrollo del primer periodo industrial del departamento, a la creación del Ferrocarril de Antioquia, a inicios del siglo XX, y a la expansión de las minerías de carbón en Amagá (Romero, 2019).

Desde una perspectiva económica, en el 2019 la minería aportó \$2,5 billones al Sistema General de Regalías colombiano, un 4,2% más que la cifra histórica que se había presentado en 2018, \$2,4 billones. Para ese año, el país se posicionó entre los principales exportadores de

minerales, como el oro y el cobre, en América Latina (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). En Antioquia la actividad aportó el 14% de la explotación de minerales del país (Grupo de Diálogo Sobre Minería en Colombia, 2019). En la actualidad, el sector representa cerca del 2% del PIB colombiano y genera alrededor de 350.000 empleos directos y un millón de indirectos, a través de encadenamientos productivos (Agencia Nacional de Minería, 2019).

El creciente comportamiento económico del sector minero, y sus dinámicas asociadas, lo sostiene activo en la agenda pública del país y el departamento, 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 (Semana, 2009). 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 (El Mundo, 2020).

Las cifras que aporta la industria minera colombiana, en materia de generación de empleo, aportes al PIB y contribución a través de las regalías y programas de RS, son cuestionadas por varios autores. Uno de ellos es Pardo (2017). En su texto Los quince mitos de la gran minería en Colombia expone que la actividad contribuye al desarrollo de las regiones, como el principal mito. Su argumento se sustenta en que, antes de la Reforma al sistema de 2012, las regalías constituían un importante ingreso para las entidades territoriales; ahora se esparcen

como “mermelada” por todo el territorio nacional, lo que deriva en menos recursos para departamentos y municipios productores.

Brigitte Baptiste (2018), bióloga, experta en biodiversidad, actual rectora de la Universidad Escuela de Administración de Negocios-EAN y exdirectora del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, resalta que hace falta información ambiental, social y económica para entender cuál es el efecto de la minería en distintos plazos y escalas. Su necesidad radica en que la gente pueda reaccionar con mejores capacidades a los proyectos mineros. Muestra de la falta de información y comunicación sobre las dinámicas extractivistas está consignado 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, luego 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, 2014). Estos se manifiestan en posturas que rechazan -de manera tajante- las dinámicas mineras, en las voces que defienden las vocaciones productivas propias de las subregiones y en las perspectivas ambientalistas que rechazan la concepción de la naturaleza como recurso. Son frecuentes los llamados de diferentes colectivos a una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones en materia ambiental, a escuchar el rechazo de las comunidades a la imposición de políticas y prácticas mineras desde los gobiernos locales y nacional, y a la interlocución sobre las alternativas de desarrollo que las poblaciones locales prioricen.

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, 2020). Los dos proyectos son administrados por la compañía sudafricana *Anglogold Ashanti*, la tercera productora de oro en el mundo según el *Government Finance Statistics Manuals and Guides Gold Survey* (2018).

Aún inmersos en conflictos de orden social y ambiental, los dos escenarios mineros en cuestión fueron ganadores del Premio Sello Social a la Minería en Antioquia. El reconocimiento es una apuesta de la Gobernación de Antioquia por promover procesos relacionados con la regulación de la RS, la normatividad minera y el incremento de los beneficios sociales generados por la actividad en los territorios. El Premio se otorgó en el 2011 entre la Gobernación y la Corporación Calidad, en la búsqueda de incentivar a las empresas mineras por definir planes de sostenibilidad ambiental y RS. Los años posteriores fue entregado por la Gobernación con el mismo fin. Luego, en el 2019 se consolidó como un sello que se concede mediante la ordenanza de la Asamblea Departamental N° 50 del 28 de diciembre de 2019. (Gobernación de Antioquia, 2019).

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, tercero, 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 campesino y turística del municipio.

Las tensiones y oposiciones, en diferentes lugares y tiempos, a proyectos mineros de *Anglogold Ashanti* se pueden sustentar en las exigencias de la ciudadanía a procesos que aporten valor social y calidad de vida a sus comunidades. Lo anterior, de manera concertada, ética y sin poner en riesgo los recursos de las futuras generaciones (Restrepo, 2008). Inclusive, el escenario de resistencia a la minería a gran escala es vigente como debate nacional, donde el discurso sobre lo que se entiende por la minería responsable todavía es confuso e inacabado. Esto representa un reto para los comunicadores en el diálogo en doble vía que deben tener las mineras con sus grupos de interés. Además, se presenta el desafío de promover espacios de participación,

relacionamiento y diálogo con las comunidades impactadas por cualquier decisión en materia de justicia ambiental.

Del estudio La función de la comunicación en proyectos de Responsabilidad Social dirigidos a comunidades impactadas por el conflicto armado en Colombia, desarrollado por Pulido, Jaramillo & Agudelo (2018), se destaca la comunicación como función clave en la resolución contextualizada de conflictos sociales en programas de RS. Este asunto ya había sido abordado por Preciado (2015) en la investigación El análisis del entorno como función estratégica de la comunicación en la responsabilidad social de un grupo de empresas del sector eléctrico. En su estudio concluyó que la adaptación de la gestión comunicativa es un aspecto central por considerar en proyectos de naturaleza social, desde el ejercicio investigativo del contexto de operación de los programas de RS.

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. Lo anterior 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. 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

gestión de intangibles comunicacionales en el relacionamiento con las comunidades, asunto descrito por Reyes (2018). Otras reflexiones, presentadas 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. Lo anterior 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).

En el estudio Diagnóstico de comunicación estratégica en responsabilidad social empresarial: análisis de caso de una pyme del sector comercial en Bogotá, Muñoz (2018), 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: primero, 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; y segundo, 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).

Es necesario partir de que la comunicación, en escenarios de alta demanda de interlocución, y configurada por necesidades intangibles e intangibles, debe situarse en un plano estratégico de las organizaciones. Una de sus principales exponentes en Colombia, Preciado (2013), reconoce los aportes de la comunicación al inyectar valor a interacciones de las organizaciones con sus públicos. Su función se configura como estratégica en la medida que cumple con las siguientes condiciones: primero, que lo comunicacional se articule a la estrategia global de la organización; segundo, que la mayoría de las acciones del área de comunicaciones sean planeadas; y tercero, que existan los elementos necesarios para realizar medición de las acciones realizadas.

Como base para analizar los aportes de las comunicaciones en la gestión de programas de RS, Restrepo (2008) destaca la importancia la apertura de la visión del mundo humano y sostenible más allá de los negocios; la ética como un reto dialógico de los profesionales por unir la ética con los negocios; la capacidad de relacionamiento de los comunicadores con los *stakeholders*; el establecimiento de relaciones de diálogo con las diferentes partes interesadas de la organización; el concertar necesidades y expectativas legítimas en su interacción con la organización; la gestión de la crisis, como una posibilidad de gestionar las exigencias de las comunidades a los impactos socioambientales y políticos de la actividad organizacional; y el reto de crear confianza que se traduzca en valor intangible para la organización.

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 adscritas 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. Lo anterior coincidió con la intención del investigador de este proyecto por investigar 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 & 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 de los conceptos clave del análisis. Se consideró que fueran métodos con trayectoria en la investigación de la comunicación en entornos organizacionales (Villafañe, 2008). 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 el marco de referencia conceptual. Entre ellas 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 literatura sobre los conceptos que abordó la investigación. Para ello, a través del método de revisión bibliográfica, se realizó una lectura de los puntos convergentes entre las bases teóricas sobre la comunicación organizacional, la comunicación estratégica, la RS y la minería responsable. 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. De forma ulterior, 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, 2015). 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 desarrollaron un total de doce entrevistas: dos jefes de RS, dos jefes de áreas de comunicaciones, tres participantes de cada iniciativa de RS 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 a su grupo etario. Es decir, existen mineros artesanales de 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 (Danel, 2015).

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. En últimas, 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. Además, 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, como la Decana de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, la Directora del doctorado en comunicaciones de la Universidad de la Sabana y la Directora del 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 les pidió reflexionar sobre el papel del comunicador en escenarios de alta conflictividad social y ambiental, como lo son los sectores con minería activa.

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.

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. Esta etapa culminó con la escritura epistémica del análisis, las reflexiones alcanzadas y las comparaciones abstraídas del estudio.

El protocolo implementado en el desarrollo del marco metodológico, en relación con la organización y sus programas elegidos, se segmentó en cuatro momentos: el primero, la elección de la organización con ayuda de los criterios ya mencionados, y con la asesoría de la Secretaría de Minas de Antioquia; segundo, la consulta de disponibilidad y apertura de la organización para autorizar el desarrollo del estudio, asunto que recibió una respuesta positiva, por lo que se procedió con la firma de acuerdos y compromisos; tercero, la visita a la organización y sus programas, y la recepción de los materiales y datos solicitados de profesionales y participantes; y, por último, la socialización de los resultados con los equipos interdisciplinarios que participan en la planeación, ejecución y evaluación de los programas de RS.

Sobre las condiciones para el desarrollo de la propuesta metodológica se destacan las limitaciones resultantes de la crisis de salud pública por la pandemia originada por el virus covid-19, situación que llevó al departamento de Antioquia a declararse en calamidad pública. En consecuencia, las entrevistas a los jefes de RS y a los comunicadores se desarrollaron a través de plataformas tecnológicas, con previo consentimiento informado. Con los participantes de los referentes de estudio se realizaron llamadas telefónicas con una agenda definida de manera previa con cada entrevistado.

Como se evidencia, las entrevistas se realizaron en modalidad remota, dadas las limitaciones de movilidad, y las tecnologías de comunicación implementadas fueron propuestas por cada entrevistado. En el caso del método Delphi no hubo alteraciones; desde el inicio se consideró que sería un panel de consultas a través del correo electrónico, dadas las características del recurso que requieren de un tiempo prolongado de respuestas por cada experto. Es decir, se cumplió el diseño metodológico propuesto inicialmente, con algunas modificaciones en los medios para acceder a datos y fuentes primarias.

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

En ambos programas de RS se evidenció una alta consciencia 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 y hoy son quienes 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 necesidad 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, quienes fueron fundadores de las áreas de comunicaciones, reconocen que la mayor parte de sus tiempos y esfuerzos están orientados a: 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; y 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 toda 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. En últimas, se evalúa es el cumplimiento de lo esperada 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.

Como complemento, el análisis de la experiencia de los profesionales en el cumplimiento de objetivos institucionales, con el apoyo de acciones comunicativas, evidencia que la profesión abona terrenos para el desarrollo de un ejercicio más transversal y representativo para los intereses tangibles e intangibles de las compañías mineras. El panorama comunicacional en los programas de RS coincide con la configuración de un enfoque de la comunicación estratégica propuesto por Preciado (2013)

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 grupos 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 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; también analizan las formas de trabajo y subsistencia de las comunidades, sus proyectos de vida y sus formas de enterarse e indagar por asuntos relacionados con la minería.

Para Restrepo (2008), el conocimiento sobre la vida y el contexto de los participantes de un programas 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. Adicional, 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, de establecer espacios de diagnóstico participativo con las comunidades y de entrelazar el mundo ético con el mundo de los negocios.

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.

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 sustentable (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, quienes 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. Sin embargo, 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, quienes destacan 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) 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 a su vez podría traducirse en aceptación por gran parte de la opinión pública (Bernays, 2000). 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 permitan a la comunidad conocer los verdaderos impactos de su actividad en el territorio, ya que priman 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.

Como consecuencia del panorama expuesto, 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 dinámica 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 hoy 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 comunicación dialógica, estratégica y para el cambio social, más allá de un ejercicio exclusivo de difusión de acciones sociales.

Los programas de RS revisados se formularon como aportes a la solución de las tensiones entre actores territoriales y como medidas de compensación por la actividad minera en los municipios. Los participantes del Plan de formalización de mineros La María S.A.S. reconocen que los conflictos iniciales con la organización llegaron a escenarios de violencia, pero destacan el compromiso de la compañía por adaptarse a las necesidades que la comunidad presentó, y la forma en que facilitaron que se dieran los diálogos necesarios para lograr consensos. En este sentido, se identificó que la gestión de las comunicaciones aporta a la mediación de los conflictos

socioambientales al posibilitar espacios de diálogo, participación y consenso. Este asunto sigue siendo objeto de veeduría social de los líderes ambientalistas del municipio, puesto que consideran que las garantías para la resolución de los conflictos en materia de justicia ambiental solo se dieron entre unos pocos actores, haciendo a un margen diversos colectivos que requieren ser escuchados por parte de la organización; existen otras posturas de rechazo total a la minería, de cualquier naturaleza, en el territorio.

En síntesis, los defensores de los territorios libres de minería a gran escala rechazan de manera determinada los esfuerzos de la compañía por establecer procesos de mediación a los conflictos. El principal argumento de los promotores ambientalistas y defensores de los Derechos Humanos es que las comunidades nunca tendrán las mismas ventajas para enfrentar un debate en justicia ambiental como las que tienen las organizaciones. Para Pérez (2014) el origen de las desventajas de las comunidades frente a las problemáticas socioambientales es el resultado de un proceso histórico, construido políticamente y naturalizado, gracias a los discursos y a las relaciones de poder de las compañías.

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 puedan establecer un lugar para la negociación en igualdad de condiciones, sigue siendo un tema complejo y discutido 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. Además, 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, 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, quienes, en últimas, 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 a 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 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. Sin embargo, 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.

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. En últimas, 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. Adicional, 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.

Alcance de la investigación

Esta investigación se ha caracterizado por ser un ejercicio coherente que cumplió con todos los propósitos académicos definidos para un proyecto de esta naturaleza. El proyecto fue ganador del Concurso para apoyar el desarrollo de trabajos de grado del Comité el Desarrollo de la Investigación CODI y la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. Sus resultados fueron socializados en el Seminario Internacional de Investigación de la Asociación Iberoamericana de la Sociología de las Organizaciones y la Comunicación AISOC, 2020: Cambios disruptivos en la comunicación y la sociedad, mesa de Comunicación, Sociedad y Responsabilidad Social. Además, fue socializado en el evento académico del pregrado en Comunicaciones de la Universidad de Antioquia Demuestra 30°.

El proyecto también llamó la atención de varios académicos de diferentes facultades de la Universidad de Antioquia. En efecto, de este proyecto surgió la propuesta investigativa “Análisis de la relación entre el tratamiento de la información que generan las compañías mineras y medios periodísticos respecto de los proyectos Gramalote y Buriticá, y las valoraciones que las comunidades cercanas dan a la dinámica minera en sus territorios”, un proyecto respaldado por la *Alliance for Responsible Mining* (Agencia Internacional por la Minería Responsable) y donde participan los siguientes grupos de investigación adscritos a Colciencias: Grupo de investigación Comunicación Periodismo y Sociedad (CPS), Grupo de investigación Recursos Estratégicos, Región y Dinámicas Socioambientales (RERDSA), Grupo de Investigación Derecho y Sociedad y el Semillero de investigación en Estudios sobre Minería de la Facultad de Derecho. El autor de este proyecto participará en el desarrollo de esta investigación en calidad de joven investigador y asesor.

Adicional a lo expuesto, el investigador se propuso desarrollar, como resultado de esta investigación, una multimedia para compartir los resultados con medianas y grandes compañías mineras de la región, inicialmente, y luego de evaluar la experiencia, realizar ajustes y expandirla a otros escenarios. Cabe destacar que los resultados de ese proyecto también fueron socializados y entregados a las comunidades, líderes y expertos participantes. Ver multimedia en www.comunicasostenible.wixsite.com/misitio.

Todo lo anterior coincide con la oportunidad que tuvo el investigador de abordar un tema novedoso, investigado por otros actores de manera dispersa y no indagado desde el campo minero. Además, se reconoció el aporte que brindó el método Delphi al permitir la participación de expertos en estos temas, dada la escasa teoría producida sobre la relación entre la comunicación, la responsabilidad social y estos sectores económicos. En últimas, además de permitir el nivel de madurez que gana el campo de la comunicación en estos campos, poco investigados desde la función comunicativa, le permitió al investigador fortalecer su formación en un campo que es de su interés y en el cual proyecta sus próximos estudios posgraduales e investigaciones: la comunicación en la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

Los logros obtenidos por el estudiante en este proyecto lo han llevado a ser elegido por la Fundación SURA como finalista del Beca Nicanor Restrepo 2020 para estudiar un posgrado nacional, proceso en el que se encuentra en etapa de evaluación final.

Referencias

- Agencia de Noticias UN (2019). Análisis y propuestas sobre políticas mineras en Colombia. Agencia de Noticias UN. [p.1-3]. Recuperado de <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/generan-analisis-y-propuestas-sobre-politicas-mineras-en-colombia.html>
- Agencia Nacional de Minería. (2019). Minenergía. Colombia, explorando oportunidades. [Entrada a blog]. Recuperado de http://mineriaencolombia.anm.gov.co/images/Presentaciones/cartilla_abril_2019.pdf
- Alcaldía de San Roque. (2020). Contexto social, demográfico y económico del municipio. [Entrada de sitio web]. Recuperado de <http://www.sanroque-antioquia.gov.co/>
- Bárcena, A. (20 de noviembre 2018). Estado de situación de la minería en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para un desarrollo más sostenible. [Entrada de blog]. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116_extendidafinalconferencia_a_los_ministros_mineria_lima.pdf
- Berger, P., & Luckman, T. (2001). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu editores S.A.
- Báez & Pérez de Tudela, J. (2009). Investigación Cualitativa. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Camps, V. (2007). Educar para la ciudadanía, Sevilla, Fundación ECOEM.
- Capriotti, P. & Pardo, H. (2012). *Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. Public Relations Review*, 38(4), 619-626.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2016). Libros y monografías Coediciones. Perspectivas económicas de América Latina 2016. LC/G.2648 ISBN: 9789264246331. Recuperado de -(EITI-Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas 2016). <http://www.eiticolombia.gov.co/es/informes-eiti/informe-2016/marco-institucional/pines/>
- Congreso de Colombia. (6 de marzo de 2014). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Nacional. (Ley 1712 de 2014). Recuperado de <http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/ley-1712.pdf>
- Continental Gold. Descripción del proyecto [Entrada de sitio web]. Recuperado de: <https://www.continentalgold.com/es/proyectos/buritica/descripcion-del-proyecto>

- Dalkey, N. (1969). *The Delphi Method III: Use of self-ratings to improve group estimates*. Santa Mónica, CA: Rand
- Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada*. Medellín: La Carreta Editorial.
- Goodland, R. (2012a). *Minería responsable ¿Qué se entiende por Minería responsable?* Foro Nacional Ambiental. Bogotá. Recuperado de <http://s.shr.lc/1cotpNQ>
- Grupo de Diálogo Sobre la Minería en Colombia-GDIAM. (2019). *Propuesta para una visión compartida de la minería en Antioquia. Experiencia territorial Capítulo Antioquia*. Recuperado en <https://drive.google.com/file/d/1jU3tvWPlzuNb8EGauKrPdhJvXEzsbQY9/view>
- Hernández, D. (2019) *Importancia de la evaluación y la medición de la Comunicación en las organizaciones*. Conferencia presentada por David Hernández García. CECORP.
- International Organization for Standardization* (2010) *Guía de Responsabilidad ISO 26000*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
- Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Natural Resource Governance Institute* (2017). *Índice de gobernanza de los Recursos Naturales 2017 - NRG*. Recuperado de <https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/2017-resource-governance-index-spanish.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (2002). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo*. [Entrada de sitio web]. Recuperado de <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/unced.html>
- Pérez-Rincón, M. (2015). *Conflictos ambientales en Colombia: actores generadores y mecanismos de resistencia comunitaria*. Ecología Política.
- Pérez O, Margarita M., & Betancur V, Angie (2016). *Impactos ocasionados por el desarrollo de la actividad minera al entorno natural y situación actual de Colombia*. *Sociedad y Ambiente*, (10),95-112. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4557/455746534005>
- Preciado, A., Guzmán, H. & Lozada, J. (2012) *Usos y Prácticas de la Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. Bogotá: ECO EDICIONES.
- Secretaría de Minas. (2019). *Premio Sello Social a la Minería en Antioquia*. Página Web. Recuperado el 12 de enero de 2020 en <https://antioquia.gov.co/index.php/secretaria-de-minas>

- Suescún, V. (2017). La reputación mediática de la minería en los países que conforman la Alianza del Pacífico. (Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=156620>
- Restrepo, R. (2008). Responsabilidad Social. Nueva teoría-Nuevas prácticas. 2da edición. Medellín: ICONTEC.
- Vahos, J. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas*, 81-92.