

SERIE DE ARTICULOS OCASIONALES – Perspectivas de Profesionales de la Industria

Desde la Minería a la Nueva Economía¹: Principios de Diseño para el Desempeño Social

Por Sharon Flynn – Miembro de la Red de Profesionales de la Industria de CSR & Directora de Artara Consulting

Resumen:

Este Artículo Ocasional presenta una perspectiva personal de los cinco principios básicos que fundamentan el desempeño social y que aplican a cualquier organización en todo tipo de sector.

Sobre la Autora:

Sharon Flynn es gerente senior y experta en la integración de desempeño social y ambiental en las empresas. Con experiencia global en los sectores extractivo, construcción, manufactura, forestal y no gubernamental, Sharon ha liderado equipos de relaciones comunitarias, relaciones gubernamentales, relacionamiento con públicos interesados, adquisición de tierras, gestión social y ambiental integrada, y desarrollo de negocios. Tiene experiencia en inversión social, acuerdos privado-públicos, desarrollo de mano de obra y empresas locales, y auditoría social. Sharon ha trabajado con las empresas Rio Tinto, Newmont Mining, Bechtel, y Grupo Nueva, y las organizaciones no gubernamentales Conservation International y The Nature Conservancy, entre otras. Es parte de la red de Profesional de la Industria (Industry Fellows) del Centro para la Responsabilidad Social en la Minería y Directora de Artara Consulting en San Francisco, California.

Sobre la Serie de Artículos Ocasionales:

La Serie de Artículos Ocasionales de CSR (Occasional Paper Series) presenta información oportuna de académicos y profesionales sobre una serie de temas relacionados con los minerales y la sostenibilidad. Los/as autores/as conservan la propiedad intelectual de estos trabajos y pueden publicarlos posteriormente en revistas académicas. La Serie provee una oportunidad para la diseminación rápida de los resultados de investigaciones que cuentan con revisión de pares del personal de CSR. Quienes deseen contribuir pueden presentar sus ideas para artículos ocasionales al editor de la Serie, Professor Saleem H. Ali, email: s.ali3@uq.edu.au.

Sobre el Centro:

El Centro de Responsabilidad en Minería (CSR) es parte del Instituto de Minerales Sostenibles (SMI) de la Universidad de Queensland, una de las mejores universidades de Australia. SMI tiene amplia experiencia investigando y aplicando los principios de sostenibilidad a la industria global de recursos extractivos. En CSR, nos enfocamos en los desafíos sociales, económicos y políticos que surgen con las transformaciones que traen la extracción de recursos y el desarrollo. CSR trabaja con comunidades, gobiernos y compañías en regiones mineras alrededor del mundo para promover mejores resultados para empresas y comunidades.

¹ “Nueva economía” - nuevas industrias caracterizado por el uso de tecnología y crecimiento rápido (e.g. Empresas basado en uso del internet y empresas de biotecnología).

INTRODUCCIÓN

Trabajo en minería y vivo en San Francisco, California. La dicotomía de esa frase hecha hoy en día seguramente provocará una pequeña carcajada en algunos lectores. Después de cuatro años de vivir y trabajar en Perú con una compañía minera que exploraba cobre, hace poco regresé a esta ciudad que antiguamente se dedicaba a la extracción de oro y luego se convirtió en un titán de la tecnología. Mi equipo peruano y yo estábamos a cargo de los aspectos sociales y políticos del negocio, y yo pasaba mis días pensando acerca de cómo desarrollar relaciones transparentes y equitativas con los campesinos andinos en medio del drama de la política peruana. Regresar a San Francisco ha significado adaptarme a un contexto distinto de organización socioeconómica urbana, en una ciudad con una política progresista que, a pesar de su historia minera, ahora dista mucho de su origen relacionado con el uso de minerales.

Si conozco a alguien familiarizado con la industria minera, le digo que trabajo en desempeño social. Usualmente, aquí en San Francisco, cuando alguien me pregunta sobre mi trabajo, digo que trabajo en relaciones comunitarias o asuntos externos. A veces, les digo que trabajo en minería, a veces no; depende de cuánto tiempo tenga para dar las explicaciones. Adapto mis palabras dependiendo del público y supongo que nunca antes habían conocido a alguien relacionado con la industria minera. Las respuestas que recibo son típicamente tres.

La primera respuesta, y la más común, es la mirada perdida seguida por una larga pausa. Mi apariencia no refleja la imagen de un minero de San Francisco: no llevo un pico, una mula, ni tengo pepitas de oro colgando de mi bolso Timbuk2.² (Un funcionario de inmigración estadounidense en Dallas una vez me preguntó si usaba las manos para cavar la tierra). La segunda respuesta, con una frecuencia cercana a la primera, es la sonrisa socarrona o comentario irónico acerca de cómo alguien tiene que encargarse de las «Relaciones Públicas» para encubrir los flagelos ambientales de la minería. Generalmente, los que murmuran estas respuestas son personas que llevan un teléfono celular que contiene un circuito impreso (cobre y otros minerales), soporte de acero inoxidable (hierro y carbón de coque), y que utilizan un lenguaje florido acerca de la justicia social de la perturbación del mercado. La tercera respuesta, que es la menos común y la que siempre deseo escuchar, es una chispa de reconocimiento, seguida por un murmullo de sorpresa, y luego algunas preguntas: « ¿Cómo se hace ese trabajo? ¿Produce algún cambio? ¿A las empresas mineras de verdad les importa? ».

Para aquellos que están interesados, trato de explicar por qué y cómo las empresas mineras trabajan con comunidades y gobiernos usando ejemplos que tendrían sentido para un residente urbano estadounidense que jamás ha visto una mina. Ayuda el hecho que pueda compartir historias de mi trabajo no sólo en minería, sino también en los sectores forestal, manufactura, construcción y con organizaciones no gubernamentales. Estas conversaciones de los últimos meses me han ayudado a aclarar y refrescar los principios fundamentales del desempeño social que me parece que se aplican tanto para San Francisco del siglo XXI como para las comunidades y países afectados por proyectos mineros. Cinco principios son los fundamentos de mi práctica de desempeño social y pueden funcionar para cualquier organización en cualquier sector.

PRINCIPIO 1: GESTIONAR PROACTIVAMENTE LOS IMPACTOS Y EL CAMBIO

Piensen acerca de la idea del desempeño social de una organización de la misma manera en que pensarían acerca del desempeño financiero o ambiental de una organización. El desempeño social se trata de cómo se comporta una organización en las comunidades y sociedades donde opera y cómo su

² Timbuk2 es un fabricante de bolsos hípster estupendos con sede en San Francisco.

desempeño operativo se alinea a las aspiraciones, valores y cultura de dichas comunidades. El trabajo de desempeño social ocurre en el nexo, el punto de encuentro entre el comportamiento organizacional y las expectativas de la sociedad. Cuando uso el término organizaciones, me refiero al grupo estructurado de personas que toman acción para lograr un objetivo compartido que puede basarse en una organización sin o con fines de lucro.

El cambio en las comunidades y sociedades ocurre todo el tiempo motivado por las aspiraciones de la gente, los valores, las normas culturales, la política, la disponibilidad de oportunidades económicas y de medios de vida, y los desafíos de un planeta amenazado. El comportamiento y operaciones de las organizaciones producen impactos sobre las personas y el ambiente. Los impactos pueden ser positivos o negativos, o estar en algún punto intermedio, pero los impactos generalmente producen cambios. A veces, las organizaciones traen consigo un cambio nuevo; a veces, aceleran el cambio que ya estaba ocurriendo; a veces, el cambio es local y otras veces mundial. En general, mientras mayor sea el cambio, más polémica será la organización.

La manera en que las organizaciones entienden el cambio que crean y cómo hacen frente al cambio es el primer principio fundamental del desempeño social. La mayoría de grupos avanzan a toda velocidad pensando que su propósito o negocio es su única preocupación; algunos se toman el tiempo de considerar cómo su propósito podría colisionar con el mundo exterior y crear desafíos para sus objetivos y planes. El desempeño social se trata de cómo una organización anticipa y escoge gestionar sus impactos y el cambio relacionado que podría afectar a la gente y el entorno.

Aquí tenemos un ejemplo de cambio y la responsabilidad de una organización cuando opera en el nexo. En la década de los noventa, en los bosques lluviosos del norte de Guatemala, trabajé para una organización sin fines de lucro de conservación de la biodiversidad ayudando a gestionar un área protegida de reciente formación. Nuestro grupo colaboraba con comunidades locales para establecer negocios de propiedad de la comunidad relacionados con la silvicultura, el turismo y otros productos forestales. Algunas de estas comunidades se ubicaban en lo profundo del bosque y habían cosechado y vendido productos forestales por décadas. Las personas a cargo de la cosecha pasaban días viviendo en campamentos remotos en el bosque lluvioso recolectando helechos (xate) y resina de árboles (chicle) que acabarían en arreglos florales en Miami o en goma de mascar japonesa. La tala ilegal de caoba y cedro tropicales era común, así como también el saqueo periódico de antiguas tumbas mayas. Estas actividades y el comercio de productos forestales creaban relaciones de poder que formaban la base de las estructuras sociales y políticas en estas aldeas remotas. Como en cualquier otra comunidad, existían rivalidades, celos, competencia y antipatía.

Uno de los líderes locales, Carlos Catalán, había pasado su vida trabajando y viviendo en el bosque. Él no había sido elegido como líder, sino más bien era un visionario espiritual que promovía la conservación del bosque con beneficios sociales. Carismático y enjuto, con partes faltantes en ambas orejas debido a infecciones por gusanos macacos, Carlos había pasado toda su vida trabajando y viviendo en el bosque. Él conservaba una pila de las revistas *National Geographic* con historias de sus largas caminatas por la selva con biólogos, silvicultores y arqueólogos, compartiendo con ellos su amor y pasión por los árboles, los animales, las aves y la historia de la cultura Maya. Carlos fue una contraparte clave para nuestro grupo en el desarrollo del nuevo negocio de silvicultura sostenible de la comunidad.

Después de mucho trabajo, el negocio de la silvicultura estaba listo para la primera cosecha de madera y se aceptó a un comprador de la Ciudad de Guatemala, quien había viajado a la comunidad para revisar su compra. Durante el proceso de inspección, Carlos fue asesinado. El agresor fue otro miembro de la comunidad que le disparó a Carlos a través de un orificio en la pared de madera del depósito donde él y

otros miembros de la comunidad estaban revisando las pilas de troncos con el comprador.

El proceso de integrar su pequeña aldea al área protegida recién formada y la adaptación a una nueva vida económica trajo consigo un cambio significativo y a veces doloroso para la comunidad. El cambio crea preocupación, miedo, esperanzas y expectativas y no todos comparten la misma perspectiva. Algunas personas sienten que salen perdiendo, mientras que otros ven oportunidades nuevas. Se produjo una división en la comunidad entre aquellos que estaban a favor de la concesión forestal y aquellos que estaban en contra de ella. Se intercambiaron palabras, se lanzaron acusaciones, se consumió alcohol y alguien decidió que la violencia era la solución.

La muerte de Carlos estremeció a la comunidad entera y a nuestra organización. Familias y líderes que habían estado en desacuerdo por años comenzaron a hablar de nuevo. Para todos - los miembros de la comunidad, los líderes y el personal de nuestra organización - la muerte de Carlos fue una trágica pérdida y una respuesta inaceptable a la manera en que la comunidad quería gestionar el cambio que estaba experimentando. Si todos nosotros hubiésemos escuchado mejor y si hubiésemos hecho un mejor trabajo anticipando lo que hubiese podido ocurrir cuando entrasen en conflicto el cambio, las rivalidades familiares y los comportamientos, es posible que su muerte hubiese sido evitada. Un cambio imprevisto y no gestionado en el nexa puede resultar en consecuencias imprevistas e inaceptables.

En este momento, mi público en San Francisco estaría diciendo: «Sí, ¡pero nosotros somos diferentes aquí! No somos pobres, no vivimos en el bosque lluvioso, somos más desarrollados, más modernos». Quizás, les digo, y luego señalo que impactos significativos y un cambio rápido debido al surgimiento de nuevas organizaciones están ocurriendo ahora en la ciudad. San Francisco está en el medio de un auge económico estimulado por la expansión de la tecnología, biotecnología y sectores de salud. El auge está cambiando los medios de vida de las personas, y las nuevas empresas y sus productos están cambiando la conducta de las personas. Este cambio está ayudando a mejorar las oportunidades económicas para muchos en San Francisco al ofrecerles nuevos trabajos, sueldos más altos y nuevas carreras profesionales. Cambios menos positivos también son parte del paquete ya que el precio de alquiler de propiedades aumenta, se congestionan los corredores de transporte y aquellos que no tienen la educación o habilidades para participar en el auge quedan rezagados.

La dinámica de las expectativas de la sociedad que se encuentran con el comportamiento organizacional ha estado ocurriendo con una empresa específica que tiene su sede en San Francisco y está cambiando las opciones tradicionales de transporte. Litigio, disputas relacionadas con la reputación pública y, en algunos casos, indignación pública que conduce a protestas violentas, son síntomas de la falta de un pleno alineamiento entre el propósito de la empresa y las expectativas de la sociedad. El concepto de cómo una empresa u organización se desempeña a nivel social no es solo pertinente para las industrias «tradicionales» como petróleo, gas, minería y producción textil en países «pobres». El desempeño social es un concepto que se aplica en una de las ciudades más caras del mundo y a algunos de los negocios más nuevos del mundo.

PRINCIPIO 2: DISEÑAR EL NEGOCIO CON DESEMPEÑO SOCIAL

Cuando empecé en esta trayectoria de desempeño social, el trabajo en el nexa se denominaba «responsabilidad social empresarial» (RSE) y la definición no incluía a las organizaciones sin fines de lucro. La idea es bastante simple y traza un paralelo con el principio anterior. Las empresas, en la ejecución de su negocio, crean impactos positivos y negativos (tanto en las personas como en el entorno), por los cuales deben ser responsables. En los albores de mi carrera en RSE, trabajé con las empresas para identificar impactos y encontrar soluciones para mitigar lo negativo y potenciar lo positivo. Esa noción

sigue siendo fundamental en la manera en que una empresa debe ver el papel que desempeña en la sociedad, pero con el transcurrir del tiempo, especialmente en los Estados Unidos, el término «RSE» se aplica ahora a un abanico de actividades empresariales que van desde la gestión responsable de la cadena de suministro a patrocinar la venta de postres de la comunidad local. A todo el mundo le encanta la venta de postres, pero mil *cupcakes* no compensará un comportamiento organizacional deficiente o los impactos negativos creados por el negocio de una organización.

Aquí es el segundo principio: gestionar la manera en que el comportamiento organizacional se encuentra con las expectativas de la sociedad se trata de cómo una organización decide diseñar y operar sus negocios. El negocio de la organización per se y apalancar cómo dicho negocio se lleva a cabo es la herramienta principal en la creación de beneficios y valor para la sociedad. Esto no significa que los negocios no deben alterar (“disrupt”) los paradigmas existentes del mercado o evitar la creación de nuevos productos que cambien el comportamiento social. Más bien, ello significa que las organizaciones deben anticipar la manera en que su negocio de perturbación (“disruption”) podría crear impactos potencialmente negativos y considerar formas de evitar o mitigar dichos impactos a través del diseño y la gestión. Este principio se aplica ya sea en un nuevo modelo de transporte que desplaza a los taxistas para acceder al mercado o en una nueva explotación minera que desplaza a campesinos para acceder a tierras. Para gestionar estos impactos, la empresa minera podría escoger rediseñar su huella con el fin de ocupar menos espacio o la empresa de transporte podría ofrecer formas para que los taxistas participen en su negocio.

Según mi experiencia, las organizaciones típicamente no piensan primero acerca de cómo integrar el concepto de desempeño social a su negocio. En lugar de ello, primero piensan acerca de cómo convencer a las personas de que su negocio o misión son buenos (si insistimos lo suficiente por nuestros intereses, podemos caerles bien) o cómo relacionarse a través de la filantropía (hagamos que nos quieran mediante donaciones de dinero). Abogar por sus intereses y la filantropía son herramientas esenciales que una organización puede utilizar para relacionarse con la sociedad, pero no son fundamentales para el desempeño social, puesto que a menudo no contrarrestan los impactos negativos de organización. Trabajé por unos cuantos años en la industria de la construcción de gran proyectos de infraestructura y bromeamos que la evolución de la construcción socialmente responsable es como sigue: Fase 1, pasar la topadora sobre la comunidad y decirles que ése es el precio necesario del desarrollo económico; Fase 2, arrojar dinero por encima del hombro mientras uno pasa la topadora sobre la comunidad y decirles que lo sentimos mucho; y finalmente, Fase 3, construir la carretera alrededor de la comunidad, trabajar con los residentes locales para diseñar la mejor ruta con el menor impacto, y ofrecerle a la comunidad oportunidades laborales en la cuadrilla que construirá la carretera.

PRINCIPIO 3: UTILIZAR DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Si una organización comprende que debe pensar acerca de los impactos y los cambios relacionados, ¿cómo emprende esta tarea? El tercer principio es que la información y el análisis son la base para entender los impactos de una organización en el contexto social, político y económico. Además, a través del análisis de datos e información, se establecerá el vínculo entre el desempeño social y el negocio de la organización y los costos reales de no hacerlo bien se descubrirán antes de que el negocio se tope con problemas.

Por ejemplo, cuando comencé a trabajar en el proyecto de exploración de cobre en Perú, me di cuenta de que el equipo de geología usaba mapas que no mostraban señales de presencia humana. Los geólogos son responsables de perforar el yacimiento mineral y analizar los resultados geológicos que determinarán el diseño y la huella de la futura mina. Los mapas del equipo mostraban la geología del subsuelo y los

contornos, pero no incluían ningún centro poblado, camino u otros indicios de que cientos de familias vivían sobre el yacimiento mineral. El proceso de diseño de la mina se hacía sobre la base de datos geológicos sin ningún tipo de dato social. Esto es bastante común en la industria y el viejo enfoque es entregar el diseño completado de la mina a los equipos de relaciones comunitarias y relaciones gubernamentales, y decirles que salgan a convencer a todos de aceptarlo. A menudo, esto acaba en retrasos en el programa, conflictos y pérdida de valor.

Afortunadamente, existen varias herramientas para analizar la complejidad creada por los seres humanos, nuestras comunidades y nuestra relación con el mundo natural. Estas herramientas ayudan a las organizaciones a entender mejor las dinámicas sociales, políticas, económicas y culturales de las sociedades donde operan, la manera en que la organización podría impactar o cambiar dichas dinámicas, y la mejor forma de incorporar soluciones en el negocio. Las Evaluaciones de Impacto Social (EIS) es la mejor práctica que se utiliza en los sectores de infraestructura, minería, petróleo y gas. De la misma manera en que un estudio de impacto ambiental utiliza metodologías basadas en las ciencias naturales para identificar cambios y efectos en el medio ambiente, las EIS utilizan metodologías basadas en las ciencias sociales para prever los impactos y cambios en el uso de la tierra, ingresos, empleo, demografía, vivienda, organización social y normas culturales, entre otros. Las evaluaciones que combinan lo social con lo ambiental consideran la manera en que un cambio en el comportamiento humano y las relaciones afectará el mundo natural o la manera en que un cambio en el ambiente físico conducirá a cambios en el comportamiento social.

De forma típica, una organización debería emplear un conjunto de herramientas para entender el mundo que se encuentra a su alrededor. Otra herramienta establecida es el análisis institucional y de grupos de interés (stakeholder mapping) que se utiliza para identificar los intereses de diferentes públicos y los asuntos emergentes que podrían afectar a la organización. Una comprensión de la dinámica del desarrollo económico es útil para las empresas que generan impactos significativos mediante los ingresos tributarios que generan para el Estado o la creación de empleos. Las metodologías de desarrollo social y comunitario ayudan a interpretar los datos de los impactos o a diseñar estrategias de inversión social. El análisis de riesgos políticos y las comunicaciones son también esenciales para entender la manera en que una organización colisionará con las expectativas de la sociedad o se alineará a ellas con relación a la gobernanza y regulación. El equipo de desempeño social más eficaz con el que he trabajado comprende biólogos, sociólogos, antropólogos y expertos en políticas, comunicaciones y medios. Su trabajo colectivo ayudó a la organización a entender la complejidad del contexto social y político, y desarrollar las soluciones correctas para gestionar los impactos, el cambio y los riesgos para el negocio, las comunidades y otros grupos de interés.

PRINCIPIO 4: CONSTRUIR UN DIÁLOGO Y RELACIONES CON HUMILDAD

El análisis de los datos debe operar de la mano con la relación de diálogo entre la organización y sus grupos de interés. El diálogo es el marco implícito y subyacente que da cohesión a una estrategia de desempeño social coherente. Si el desempeño social se trata de la manera en que el comportamiento organizacional se encuentra con las expectativas de la sociedad, la organización tiene que comprender cuáles son dichas expectativas al relacionarse con las comunidades, gobiernos y otros grupos de interés. Para entender las expectativas es necesario escuchar, formular preguntas, compartir, concordar y, a veces, discrepar. Eso es el diálogo.

El diálogo es fundamental para escuchar las preocupaciones y aspiraciones de la gente y resolver las diferencias en torno a valores y puntos de vista. Construir un diálogo parece ser tan simple, pero en mi experiencia es uno de los desafíos más difíciles para las organizaciones. Un diálogo real a menudo

significa compartir información, resolver los desacuerdos y aceptar ceder. Éstas son tres áreas que las organizaciones están acostumbradas a proteger, evitar o abordar desde la perspectiva de la negociación legal. El diálogo requiere la disposición de la organización y voluntad, así como un conjunto específico de habilidades en todos sus líderes. Las organizaciones en donde yo he visto un uso exitoso del diálogo para concebir soluciones a cuestiones complejas y potencialmente costosas, son aquellas con líderes capaces de reconocer y dejar de lado su poder organizacional.

La concientización y la comprensión de su poder institucional puede ser una idea desconcertante para muchas personas en una organización ya que, a nivel individual, ellos piensan que no poseen poder en absoluto. Para estar conscientes de ello, los líderes deben ser capaces de ver la manera en que la gente que se encuentra fuera del grupo percibe las distintas acciones y comportamientos de la organización. Si los líderes pueden ver la manera en que los otros ven su poder, si ellos tienen la humildad de dejar de lado ese poder y si tienen la empatía de comprender otras realidades sociales, entonces pueden comenzar un diálogo. Dialogar y escuchar construye relaciones y las relaciones fomentan la confianza. No se trata solo de un relacionamiento político formal; el diálogo debe ser continuo con una amplia gama de actores sociales y políticos en el contexto de la organización. Además, las relaciones y el diálogo proporcionan importante información a la organización acerca de cómo están impactando a las personas y cómo es que las personas quieren colaborar con la organización.

Ahora, el público de San Francisco está diciendo: «Ay, esto suena tan banal. El cambio real solo se crea a través de propugnar para nuestros intereses y protesta». Sí, digo yo, propugnar y protestar a veces funcionan, pero el diálogo puede forjar un consenso que conduzca a un cambio poderoso. El aspecto tangible (recopilación y análisis de información) de desarrollar una estrategia organizacional para el desempeño social debe equilibrarse con el aspecto intangible (diálogo y establecimiento de relaciones siendo conscientes del poder, con humildad y empatía). Ambos aspectos necesitan funcionar juntos. Los procesos tangibles sólo lograrán un nivel mínimo de cambio y valor para la organización si no se establecen las partes intangibles.

PRINCIPIO 5: INTEGRAR CRITERIOS SOCIALES EN LA TOMA DE DECISIONES

Hombres australianos de «una cierta edad» de disciplinas de ciencias duras como la ingeniería y geología me enseñaron cómo tomar decisiones. La mayoría de estos mentores había experimentado eventos significativos donde las expectativas de la sociedad y el comportamiento organizacional condujeron a la violencia. Ellos estaban perfectamente conscientes de los costos sociales y comerciales de los impactos y el cambio imprevistos, y conocían muy bien su poder y tenían la humildad para dejarlo de lado. Uno de estos mentores, al inicio de nuestra relación laboral, se puso de pie en frente de una pizarra con un plumón en la mano y dijo: « ¿Sabes cuál es tu problema? Tu problema es que tu trabajo se ve así (y dibujó un garabato en la pizarra) y nadie entiende qué es lo que haces ni cómo tomas las decisiones».

Las decisiones más difíciles en torno al desempeño social requieren equilibrar las expectativas de la sociedad con el interés de la organización. No existe tal cosa como una nueva explotación minera sin impactos y cualquier organización que aspira a hacer cosas grandiosas no lo puede hacer sin crear un cambio que posiblemente acarree algunas consecuencias negativas. Con esos garabatos, mi colega estaba señalando que las decisiones que requieren un punto medio entre los intereses de la empresa y los intereses de la sociedad deben tomarse con claridad, transparencia y razonamiento considerado. Las decisiones deben ser fáciles de explicar a la gente que se encuentra tanto dentro como fuera del negocio.

Para lograr esto, mi equipo y yo elaboramos un marco documentado y medible para nuestro trabajo que

juntó los diferentes aspectos de relacionamiento comunitario, desarrollo socio-económico, relaciones con el gobierno y desarrollo de negocios utilizando todas las herramientas anteriormente descritas. Sobre la base de los principios y valores establecidos por la empresa, vinculamos los objetivos del negocio a las expectativas de la sociedad con relación a la manera en que nuestra empresa debe comportarse. Esto incluyó el establecimiento de criterios tanto para alcanzar los hitos del negocio como para eliminar o minimizar los impactos negativos potenciales, cambios inaceptables y los riesgos que estos hitos significan para los grupos de interés externos. Trabajamos con otras áreas para incorporar los criterios sociales en el diseño del negocio y desarrollar sistemas para garantizar que la organización se comportaría de forma coherente en todo el alcance de sus actividades. El resultado fue un enfoque para tomar decisiones informadas utilizando la información obtenida a través del diálogo, los resultados del análisis integral de la información y la claridad sobre las metas de desempeño social del negocio.

¿Fueron correctas todas nuestras decisiones? No siempre, pero teníamos un marco transparente y justificable para mostrar la manera en que habíamos llegado a la decisión que podía compartirse, debatirse, medirse y cambiarse. El enfoque ayudó a forjar un consenso en nuestro camino hacia adelante, tanto a nivel interno como externo. Si nos equivocábamos, nos lo hacían saber, y adaptábamos la decisión para encontrar una mejor solución.

ENTONCES, ¿POR QUÉ TRABAJO EN MINERÍA?

Finalmente, todos en San Francisco me hacen la misma pregunta: « ¿Por qué trabajas en minería? » En primer lugar, trabajo en minería porque no me puedo separar de la realidad de que prácticamente todo lo que uso todos los días se ha producido con minerales. Como un colega señaló recientemente en su excelente libro: «La cruda realidad de la sociedad moderna es que todos los materiales que usamos en nuestras vidas diarias, si no fueron cultivados, han sido ya sea minados o extraídos por perforación».³

En segundo lugar, trabajo en minería por las mismas razones por las que trabajé en conservación de la biodiversidad, construcción, manufactura e inversión de impacto social. Trabajar con una empresa minera ofrece la oportunidad de cambiar e influir en la manera en que los negocios evitan un cambio negativo y crean beneficios para las comunidades, sociedades y el ambiente. Muchas veces esto ha significado crear oportunidades para personas que, de otra forma, no hubieran podido tener acceso a ellas; por ejemplo, acceso a empleos, capacitación, ingresos y al desarrollo de pequeños negocios. Trabajar en minería también ofrece la oportunidad de apalancar más beneficios al combinar los activos y las fortalezas de la empresa con otros actores para colaborar y abordar los mayores desafíos en la gestión de agua, conservación de bosques, educación, salud y reducción de la pobreza. Todos los principios descritos anteriormente han sido primordiales para mi trabajo en distintas industrias y sectores, y son fundamentales para cualquier organización que busque integrar la sostenibilidad y el desempeño social en su negocio.

³ [Franks, D.M. \(2015\) "Mountain movers: mining, sustainability and the agents of change"](#). Londres, Reino Unido: Earthscan y Routledge.