

# Drummond Vs. Colombia .... ¿hasta qué punto?<sup>1</sup>

## - *Caso de Estudio* -

### INTRODUCCIÓN

El miércoles 30 de enero del año 2013, en el blog del periodista Alejandro Arias<sup>2</sup> se desplegaban unas imágenes impresionantes que daban cuenta de una barcaza carbonera inclinada y una grúa arrojando paladas de carbón mineral al lecho marino en la Costa Caribe Colombiana. Aparentemente, las fotos hacían alusión a una operación de contingencia que la multinacional norteamericana Drummond Ltd. desplegaba cerca de su puerto de cargue en la población de Ciénaga, muy cerca de las playas turísticas de Santa Marta (Departamento de Magdalena). Su objetivo con esta operación, básicamente era el de salvar dicha barcaza de un hundimiento total en puerto y aparentemente evitar mas daños de tipo humano, material y ambiental. Los hechos habían sucedido el pasado domingo 13 de enero de ese mismo año; es decir, 17 días antes de la publicación de las fotografías respectivas. Sin embargo, fue solo hasta el día siguiente, jueves 31 de enero, gracias a la difusión del señor Arias amplificada por los medios de comunicación nacionales, que la máxima autoridad ambiental de carácter regulatorio en ese país, ANLA (Autoridad Nacional de Licencias Ambientales), se dio por enterada de dicha situación. Como era de esperarse, muchas dudas se despertaron con respecto a este incidente de manera posterior; dudas que la empresa estaba en la obligación de aclararle a la opinión pública de ese país Latinoamericano: ¿Qué había sucedido en realidad?, ¿Era absolutamente necesario para la empresa proceder de esa forma?, ¿Por qué se le ocultó dicha información a la autoridad ambiental a cargo?, ¿Cuál fue la verdadera magnitud del daño ambiental producido en el lecho marino? y por supuesto ¿Cuál fue el impacto en términos de sostenibilidad generado por dicha acción?

---

<sup>1</sup> Todos los datos y hechos relatados en el presente caso de enseñanza responden a documentación de divulgación pública en medios de comunicación acreditados, resoluciones administrativas del Gobierno de Colombia y comunicaciones oficiales de la empresa Drummond Ltd.

<sup>2</sup> <http://alejandroaria2.blogspot.fr/>

<sup>2</sup> <http://alejandroaria2.blogspot.fr/>

El presente caso de estudio gira en torno a los hechos sucedidos entre la noche del sábado 12, y la tarde del domingo 13 de Enero del año 2013; y mas allá de eso, a los sucesos posteriores en donde la empresa Drummond Ltd. generó comunicaciones a diferentes destinatarios en aras de aclarar lo sucedido. Para ello, una breve descripción del incidente respectivo será presentada considerando el punto de vista de la compañía y los motivos de controversia en su fase de investigación, posteriormente se dará paso a un sucinta exposición contextual del sector del carbón mineral en Colombia a gran escala, junto con el perfil empresarial de la Drummond Ltd. como uno de sus principales protagonistas. Finalmente, se procederá con una recopilación de mensajes y eventos posteriores que a la postre generará unas preguntas de análisis desde la esquina de las implicaciones gerenciales que el caso considera.

## LOS HECHOS

Para entender lo que sucedió en la contingencia respectiva, se acudirá a la transcripción literal que Drummond Ltd. consignó en su Informe de Sostenibilidad 2013-2014; documento que fue efectivamente publicado en el segundo semestre del año 2015<sup>3</sup>. Entre sus páginas 143 y 144 se lee el siguiente relato luego de un encabezado que reza ***“Un lamentable incidente que fortaleció nuestra operación”***:

*En enero del 2013 ocurrió un accidente industrial en nuestra operación marina de Puerto Drummond, suceso sobre el cual queremos compartir algunos detalles:*

*El 12 de enero del 2013, una de nuestras barcazas (la TS115) fue cargada, remolcada y amarrada a la boya N° 2, con 2.957 toneladas de carbón. En horas de la noche la barcaza fue llevada al buque Anangel Seafarer, donde se amarró a la grúa para descargar el carbón faltante y así completar la carga total de dicha embarcación.*

*Una vez terminada esta labor, se identificaron condiciones climáticas adversas, que imposibilitaban llevar la barcaza hasta otro buque para ser descargada. En ese momento, ya se habían descargado de la barcaza 1.100 toneladas de carbón. Teniendo en cuenta lo anterior, la barcaza fue remolcada y amarrada a la boya N° 23, a la 1:00 a.m. del domingo 13 de enero. No obstante, debido al mal tiempo que se presentó, al tamaño de*

---

<sup>3</sup> Pese a una disciplina de publicación anual de sus informes de sostenibilidad, la compañía Drummond, Ltd. no emitió una versión única del año 2013, y compiló posteriormente los años 2013 y 2014 en un informe consolidado. Sin embargo, la dependencia de Comunicaciones Recursos Humanos de esta compañía, mediante comunicación del 18/05/2016 le aseguró al autor que el incidente de Enero del 2013 no tuvo nada que ver con la decisión de retraso y unificación de informes.

*las olas y al nivel de apopamiento\* en el que estaba la barcaza, el agua empezó a ingresar a ella, amarrada, lo cual generó su inestabilidad.*

*A las 6:00 a.m., el supervisor de turno observó que la barcaza estaba semisumergida y en condición de emergencia, por lo cual lo reportó inmediatamente al Comité de Emergencia. Entonces, se declaró el estado de emergencia y se puso en marcha el plan de contingencia.*

*Como parte de este plan, trasladamos motobombas, grúas y una barcaza vacía. Una de las grúas empezó a retirar paladas de agua mezclada con carbón, para recuperar la capacidad de flotabilidad de la embarcación, sin recibir una respuesta positiva. De hecho, mientras se transportaba la barcaza vacía a la boya N° 23 para apoyar el rescate, la barcaza TS115 se sumergía cada vez más. Al ver esto, procedimos a retirar otra cantidad de agua mezclada con carbón.*

*Luego tomamos la decisión de remolcar la barcaza hacia aguas menos profundas, para que en caso de un hundimiento total fuese más fácil la labor de rescate. En este momento percibimos que un extremo de la barcaza hizo contacto con el fondo marino, por lo cual decidimos intentar de nuevo recuperar la flotabilidad, sacando unas paladas adicionales de agua mezclada con carbón. Finalmente, la barcaza vuelve a flotar normalmente y se da por terminada la emergencia.*

*En las labores de recuperación de flotabilidad de la barcaza, se estima que alrededor de 300 a 500 toneladas de carbón fueron vertidas al mar.*

*Lamentamos que este accidente industrial se haya presentado. Sin embargo, este no ocurrió por negligencia, sino por factores externos, y todas las acciones que adoptamos durante la etapa de rescate estuvieron encaminadas a proteger la vida humana y a minimizar los daños ambientales.*

En efecto, del anterior relato posterior (muy posterior) se puede notar cierta coherencia en las acciones llevadas a cabo en el incidente por parte de la empresa. Sin embargo, justo después de que el país se enteró de la situación, hubo motivos inevitables para que la ANLA adelantara una investigación formal para esclarecer los hechos. De esta forma, se plantearon desde el principio las siguientes inquietudes adicionales a algunas imprecisiones y hechos que van mas allá de lo sucedido *in-situ*. Esto se desprende del análisis incluido tanto en la Resolución ANLA 1309 de 2013 (fallo de primera instancia), como en la

---

\* *Apopar: Acción de sumergir la popa trasladando pesos*

Resolución ANLA 763 de 2014 (fallo confirmatorio de segunda instancia sobre la reposición solicitada por la empresa):

- Como el texto mencionó, los ejecutivos de la compañía decidieron no informar del incidente a la ANLA después de su ocurrencia. Sin embargo, de acuerdo con la legislación ambiental colombiana (Artículo 41, Decreto 2820, 2010. Ministerio del Medio Ambiente de Colombia), la empresa debió haberlo reportado dentro de las primeras 24 horas después de ocurrido. Se sostiene por tanto que el tiempo transcurrido entre el evento y su conocimiento implicó esfuerzos y costos extraordinarios por parte de esta entidad de naturaleza pública en el proceso de investigación.
- De acuerdo con el registro de la compañía, los días anteriores al accidente, se caracterizaron por tormentas, fuertes vientos y marea alta en la zona donde el cargue de carbón se llevaba a cabo. De hecho, la previsión del tiempo estaba reportando algunas condiciones especiales para la noche que el incidente inició (12 de enero de 2013). Medidas especiales debieron haberse tomado para la realización de las actividades de la compañía en el puerto, como se indica en los manuales de la compañía. Sin embargo, esto no sucedió; de hecho, la barcaza TS115 se cargó inicialmente con 2.957 toneladas, lo que representó un 98,57% de su capacidad total. Aparentemente, esto significó que la cantidad de carbón transportado por la barcaza estuvo por encima del límite superior permitido bajo escenarios de tiempo especiales. Lógicamente, la defensa de Drummond Ltd. se centró sencillamente en afirmar que estaban por debajo de la capacidad máxima de la barcaza.
- Un hecho importante que llama la atención en el relato de la compañía es sin duda el periodo transcurrido entre la 01:00am y las 06:00am del día 13 de enero. El cuestionamiento natural está relacionado con las actividades de supervisión en el puerto: ¿Cómo es que una contingencia evidente no se observó en ningún momento durante un largo período de tiempo (por lo menos 5 horas)? Por completa oscuridad o negligencia? Mientras que la compañía defiende lo primero, el último factor es lo que la ANLA implica en sus resoluciones.
- Un tema que en apariencia fue muy relevante estuvo representado por la implementación de su propio plan de contingencia de la compañía antes, durante y después del incidente. De acuerdo con ANLA, muchos procedimientos y acciones

técnicas debieron haber sido ejecutadas con el fin de minimizar el impacto medioambiental producido por este tipo de accidentes. Drummond Ltd. por su parte, ha declarado que aplicó cada paso de su plan de contingencia. Además, alegaron que cada decisión tomada tenía como precepto el mantenimiento de la vida de sus trabajadores como su principal prioridad.

- La contaminación del océano, y la contaminación del aire son dos aspectos críticos (y evidentes) a tener en cuenta. Podrían ser también los más importantes teniendo en cuenta que el propio manual de operación de la compañía manifiesta de forma explícita que el "arrojar carbón en el fondo del mar produce daños ambientales" (Resolución 1309 ANLA citando Drummond Ltd., 2013, p47). Sin embargo, este asunto fue mitigado gracias a un estudio científico financiado por la empresa y llevada a cabo por la Universidad Jorge Tadeo Lozano, un mes después del incidente. El estudio se concentró en un diagnóstico comparativo entre las diferentes áreas de la bahía con el fin de determinar cualquier cambio significativo en la concentración de carbón. De acuerdo con ello, García-Murcia y Ahrens (2013) no encontraron pruebas que demostraran ningún "aumento de la acumulación de carbón de las playas" después del incidente en mención. Consecuentemente, la compañía capitalizó dicha conclusión, y en su informe de sostenibilidad concluyó que dicho estudio representa una confirmación de que, "a diferencia de los hidrocarburos, el carbón en su estado natural no es un mineral contaminante" (Drummond Ltd., 2015).
- La compañía nunca pesó la cantidad de carbón vertida en el océano durante y después de la contingencia y por desgracia aún se desconoce. La ANLA, por su parte se basa en una fuerte evidencia que permite concluir que la cantidad de carbón estaba alrededor de 1870 toneladas en vez de "entre 300 y 500" que la compañía mencionó en su descripción.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y después de un largo proceso de investigación, escrutinio público y apelación, la ANLA catalogó el accidente como un lamentable desastre ambiental en territorio Colombiano e impuso algunas sanciones a la compañía. En primer lugar, hubo una multa monetaria, equivalente a 3,7 millones de dólares y también había un componente que incluye algunos trabajos comunitarios. Es necesario decir, la cifra de 3,7 millones de dólares representa por sí misma, la multa más alta aplicada a una empresa en la historia de Colombia debido a las implicaciones medioambientales. Sin

embargo, cuando se lo interpreta en términos del volumen de negocio de la compañía, que es equivalente a menos de un día de su ingreso anual. Razón por la cual, fue catalogado como una acción "simbólica" por muchos observadores.

## **CARBÓN A GRAN ESCALA EN COLOMBIA**

De acuerdo con el Sistema de Información Minero Colombiano (SIMCO), la minería del carbón en Colombia representó más del 12% del PIB de ese país para 2015. Por otra parte, este país es el quinto mayor productor mundial de este mineral y el exportador más importante de América con una producción total de más de 85,5 millones de toneladas en 2015. Allí, dos empresas multinacionales dominan la explotación de carbón a gran escala y la distribución a través de un proceso que implica minería a cielo abierto junto con otras operaciones logísticas complejas. Por lo tanto, se infiere que la industria minera de carbón colombiano es un gran contribuyente, así como un sector muy intensivo en mano de obra, la cual representa más de 20.000 empleos directos e indirectos. Por consiguiente; se define oficialmente por algunos observadores y para el propio gobierno colombiano como una de las "locomotoras" para impulsar el desarrollo económico del país.

Sin embargo esta realidad en apariencia brillante tiene también un lado oscuro. Esta industria también ha sido muy criticada por algunas prácticas *no-sanctas* que han sido muy notorias a través de estos últimos años; y que entre otras cosas han sido expuestas por organismos importantes como ONGs internacionales e incluso la misma Contraloría General de la Nación en un informe extenso del año 2014 denominado *Minería en Colombia: Institucionalidad y Territorio, Paradojas y Conflictos*. Algunos argumentos que se destacan de dichos análisis son: (1) las desventajas legales en la contratación con los actores de la industria; (2) la contaminación del aire alrededor de las localizaciones de las minas y del transporte del material; (3) el potencial de la contaminación química y el uso de enormes cantidades de agua pura para apoyar el proceso de extracción; (4) impactos y ruidos derivados de detonaciones explosivas en las minas y el movimiento de los trenes; (5) sospechas de violación de los derechos humanos que implica la participación en algunos asesinatos de sindicalistas; y (6) la presencia de depósitos de carbón sobre el fondo del mar, como un subproducto (voluntario o no) del proceso de carga en los puertos.

Los dos mayores productores y exportadores de carbón del país por volumen de producción son: Carbones Colombianos del Cerrejón S.A., y Drummond Ltd. Entre ellos, se lleva a cabo más de 72,16% de la producción total de carbón de Colombia. El primero con

33,6 millones de toneladas producidas en 2015, es una empresa conjunta de las conocidas Glencore Xstrata PLC, Anglo American PLC y BHP Billiton. La Drummond Ltd. por su parte, pertenece a una empresa privada con sede en EE.UU. con el mismo nombre, y también con una pequeña participación en capital de la japonesa Itochu Corp. La producción total de esta compañía fue el equivalente a 28,1 millones de toneladas de carbón mineral en 2015.

## **EL PERFIL DE DRUMMOND LTD.**

Desde 1987, Drummond Company Inc. ha estado presente en Colombia, a través de su filial principal, Drummond Ltd.. Las operaciones de esta compañía se basan en la exploración, producción, transporte y exportación de carbón mineral como su único producto. A 31 de diciembre de 2014, la empresa contaba con una plantilla total de 5.099 empleados, y sus principales mercados eran Europa (44% de la producción total), América Central y del Sur (22%), Estados Unidos (11%), Israel (13%) y el Reino Unido (9%).

Las operaciones mineras de Drummond Ltd. se encuentran en el municipios de Becerril, Codazzi, Chiriguaná, El Paso y La Jagua de Ibirico en el departamento de Cesar (noreste de Colombia). Allí, operan dos minas a cielo abierto las cuales están conectadas con el océano atlántico por medio de un tren antiguo. Por lo tanto, el carbón se transporta hasta un puerto asignado en Ciénaga, departamento de Magdalena. Esta población se encuentra a solo 20 kilómetros de las playas turísticas de la ciudad de Santa Marta.

## **LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN FRENTE A LA NOTICIA**

Justo después del impacto mediático que generaron las fotos respectivas, se notó una gran confusión con respecto a los hechos sucedidos y especialmente a la posición de la compañía frente a sus decisiones. Esto fue revelado en diferentes momentos por los medios de comunicación nacionales. Algunos ejemplos:

EL TIEMPO (mayor diario de circulación en Colombia) publicó el 31 de enero una aclaración de la compañía en donde justificaron sus acciones en donde básicamente *"se procedió a extraer de la barcaza el agua que se había mezclado con carbón, utilizando una de las grúas y bombas de agua"*. Adicionalmente aseguraron que en todo momento se había tenido informada de la situación a la autoridad marítima (Ver: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12568344>).

Sin embargo, de acuerdo a este mismo medio de comunicación, dos días después (2 de Febrero), el capitán del puerto de Santa Marta, Guillermo Díaz, afirmó en una entrevista

radial que "en ningún momento se tuvo conocimiento de que Drummond descargó el material en el mar, ni fotos, ni informes, ni absolutamente nada". Fue solo hasta el jueves 31 de Enero cuando ejecutivos de esta empresa "mostraron las imágenes donde estaban depositando el material en el mar" (Ver: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12571941>).

El día 4 de febrero, el diario EL UNIVERSAL de Cartagena de Indias (ciudad costera a 80km de Santa Marta) inició una nota periodística con la afirmación de una cantidad que hasta el momento nos se había revelado: "El depósito de dos mil toneladas de carbón en el lecho del mar en la bahía de Santa Marta por parte de la empresa Drummond será objeto de la más rigurosa investigación por parte de organismos del Estado" (Ver: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/nacional/investigacion-la-drummond-por-no-reportar-emergencia-tiempo-107303>).

Más precisión hizo la revista SEMANA, quien el 5 de febrero, haciendo nuevamente referencia a un testimonio del capitán Guillermo Díaz aseguró que a pesar de que la compañía había afirmado que lo que se extrajo de la barcaza era solamente agua, que se había mezclado con carbón, la Drummond Ltd. era "investigada por el presunto lanzamiento de 1.857 toneladas (de carbón mineral) al mar. Al parecer, la barcaza en mención no quedó con 2.957 toneladas de carbón dentro de sí, sino con 1.100" (Ver: <http://www.semana.com/nacion/articulo/cuanto-carbon-tiro-drummond-mar/332022-3>).

Posteriormente, el 6 de Febrero, el diario capitalino EL ESPECTADOR anunciaba la decisión del gobierno Colombiano de la suspensión preventiva del cargue de carbón en puerto por parte de la compañía Drummond Ltd. Según la noticia, ya se empezaba a hablar de sanciones pecuniarias contra la empresa por el vertimiento de una suma indeterminada de carbón mineral en el lecho marino, hecho del cual las autoridades tuvieron conocimiento hasta más de dos semanas después de lo ocurrido (Ver: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/gobierno-ordena-suspender-cargue-de-carbon-de-drummond-articulo-403318>).

Le siguieron campañas de políticos presionando una sanción ejemplar a la empresa, entrevistas a los involucrados, anuncios de protestas por parte de la población, campañas en redes sociales por parte de ambientalistas y ciudadanos de Santa Marta, y hasta declaraciones oficiales del presidente Juan Manuel Santos afirmando que en Colombia no había cabida para empresas que atentaran contra el medio ambiente.

Sin embargo, fue hasta el día 14 de febrero de ese mismo año cuando al fin la empresa emitió su primer comunicado de prensa oficial sobre el incidente, al cual catalogó como un "accidente industrial". En él, a pesar de lamentar el hecho, justifican totalmente su accionar y

concluyen afirmando que: *“Drummond es un ciudadano corporativo responsable, que genera más de 8.000 empleos en diversas localidades y numerosos empleos indirectos. Drummond aporta millones de dólares cada año en proyectos de desarrollo de la comunidad, impuestos y regalías, todos los cuales son importantes para el fortalecimiento del área. Hemos invertido durante muchos años en Colombia y continuaremos trabajando por el desarrollo de toda Colombia”* (Ver: <http://www.drummondLtd.com/declaracion-de-drummond-ltd-accidente-resultados-investigacion-interna/>).

## **EN DEFINITIVA, ¿CUÁNTAS TONELADAS SE ARROJARON?**

Uno de los aspectos que mas llaman la atención del caso es la imposibilidad inmediata por parte de la empresa de afirmar una cantidad exacta de carbón arrojado al lecho marino del puerto. Y muy a pesar de la importancia de otras variables como lo fueron el posible ocultamiento del incidente o la potencial contaminación en el largo plazo generada por el mineral arrojado, no existió nunca una unificación de criterio con respecto a este tema particular dentro de las comunicaciones generadas por dicha organización con sus respectivos *stakeholders*.

Como ya se había mencionado, la primera versión de los hechos por parte de la compañía se dio en el mencionado comunicado de prensa del 14 de febrero. Allí mismo la empresa da cuenta de un aproximado de 107 toneladas arrojadas toda vez que *“El 12 de enero, a las 2:44 pm, se cargó la barcaza 115 en el muelle de Puerto Drummond con aproximadamente 2.957 toneladas... A las 8 pm la barcaza fue movida al buque Anangel Seafarer... Se descargaron aproximadamente 1.100 toneladas... El 15 de enero, aproximadamente 1.600 toneladas de carbón y agua fueron sacadas de la barcaza 115 y transferidas a la barcaza 114... Estimamos que la barcaza todavía contiene aproximadamente 150 toneladas de carbón”*.

## **LA DRUMMOND TUVO LA PALABRA, PERO...**

Después de su primer comunicado oficial, los siguientes fueron algunos mensajes que la compañía se encargó de difundir en diferentes momentos e instancias:

- **17 de febrero, 2013:** En entrevista con EL TIEMPO, su entonces presidente (e), José Miguel Linares aseguró que *“una vez ocurrió la emergencia, parte del carbón (...) debió perderse por efecto de un oleaje de más de tres metros. Lo que cayó al mar*

*pueden ser unas 300 toneladas*” (Ver: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12600377>).

- **21 de febrero, 2013:** Como parte de una presentación titulada “Operación Salvamento Barcaza TS115”, llevada a cabo por el mismo José Miguel Linares en el Segundo Congreso del Sector de Minería a Gran Escala (SMGE) en la ciudad de Cartagena, hubo coincidencia con lo asegurado en el comunicado del 14 de febrero. Sin embargo, de acuerdo a Juan Carlos Layton, en representación del diario LA PATRIA, durante su presentación oral, Linares estimó que la cantidad arrojada al mar rondaba las 150 toneladas (Ver: [http://www.drummondLtd.com/wp-content/uploads/2.-Drummond-LTD\\_-Presentacion-congreso-SMGE-Febrero2013.pdf](http://www.drummondLtd.com/wp-content/uploads/2.-Drummond-LTD_-Presentacion-congreso-SMGE-Febrero2013.pdf); y <http://www.lapatria.com/economia/mineros-prometen-reducir-la-pobreza-extrema-en-colombia-26902>).
- **3 de abril, 2013:** Dentro de la investigación ante la ANLA (Folio 353 de la Resolución # 763 del 2014), se destaca la mención al testimonio Juan Carlos López, Representante Legal de la compañía. Ese día, al rendir su testimonio, el señor López, actuando bajo gravedad de juramento afirmó al regulador que la cantidad de carbón arrojada al mar durante los eventos de febrero de ese mismo año, correspondían a 35 toneladas (Ver: [http://www.anla.gov.co/sites/default/files/12923\\_res\\_0763\\_140714.pdf](http://www.anla.gov.co/sites/default/files/12923_res_0763_140714.pdf))
- **Diciembre, 2013:** En un artículo denominado “Hallazgos de la Contingencia de la Barcaza”, que fue publicado en unos de los medios de comunicación internos de la compañía, denominado REVISTA DRUMMOND, se da cuenta de los hechos acaecidos durante la contingencia respectiva. En el se menciona que “(...) Debido al rápido empeoramiento de la condición de la barcaza, se tomó la decisión de sacar paladas de agua, mezcladas con pequeñas cantidades de carbón de la barcaza que se estaba hundiendo y depositarlas en el mar”. Ver: [http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND\\_Ed\\_01/index.html#/4/](http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND_Ed_01/index.html#/4/))
- **19 de enero de 2014:** Luego de la primera resolución condenatoria de la ANLA (1309 del 18 de diciembre del 2013), la compañía emitió un nuevo comunicado de prensa denominado “Drummond Ltd. responde con hechos y pregunta ¿por qué?” en el cual además de justificar como “injusta” la sanción aplicada, hace un nuevo recuento de los hechos en donde afirma que el agua, que decidieron sacar de la barcaza en hundimiento *“contenía carbón y el análisis técnico estima que alrededor*

*de 200 toneladas de carbón fueron vertidas al mar. Este fue un accidente industrial y Drummond sinceramente lamenta esta ocurrencia.”* (Ver: <http://www.drummondltd.com/drummond-ltd-responde-con-hechos-y-pregunta-por-que/>)

- **21 de enero de 2014:** De acuerdo a lo incluido en la Resolución ANLA # 763 del 14 de julio del 2014, en la página 48 de su recurso de reposición sobre la sanción impuesta en primera instancia, la compañía afirmó que “(...) *la cantidad real de carbón vertida al mar ascendió a ciento ochenta punto sesenta y seis toneladas (180,66)*”. El justificativo presentado en esta ocasión por la compañía correspondió a un “documento suscrito por la Coordinadora del Grupo de Regalías y Contraprestaciones Económicas de la Agencia Nacional de Minería y sus anexos (Copias de dos facturas y sus soportes dirigida a Drummond Ltd. por concepto de regalías de los contratos mineros...), que dan cuenta supuestamente de que la cantidad de toneladas de carbón vertidas fue de 180,66” (Hojas 46 y 47) (Ver: [http://www.anla.gov.co/sites/default/files/12923\\_res\\_0763\\_140714.pdf](http://www.anla.gov.co/sites/default/files/12923_res_0763_140714.pdf)).

En correspondencia, las investigaciones de la ANLA dejaron sin peso los argumentos de la empresa con respecto a la cantidad de carbón arrojada al mar, teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales: (1) la falta de pruebas contundentes sobre un supuesto traspaso de cerca de 1.600 toneladas remanentes de una barcaza a otra, lo cual según la empresa ocurrió tres días después del incidente (si este traspaso no existió, lógicamente ese carbón hace parte de lo arrojado al fondo del mar); (2) la debilidad de la prueba presentada en la reposición respectiva, en donde se certificaba el pago de regalías por 180,66 toneladas; dado que ello no mostraban ningún tipo de relación con el incidente ni demostraba que esta cantidad hubiese sido arrojada; y (3) una estimación científica que el Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras realizó dos meses después del accidente, en donde daban cuenta de un volumen equivalente a  $1.575\text{m}^3$  en donde descansaba el material arrojado durante las acciones de salvamento de la barcaza TS115 (INVEMAR, 2013). Teniendo en cuenta el tiempo transcurrido y la densidad del mineral en cuestión, este volumen era coincidente con una cantidad cercana a 2.000 toneladas de carbón<sup>4</sup>.

En su resolución confirmatoria el ANLA fue categórica en afirmar que “si no se conoce la realidad y cantidad de carbón caído al fondo marino es porque la empresa, además

---

<sup>4</sup> Hay que mencionar que este estudio concuerda con la investigación realizada por la Universidad Jorge Tadeo Lozano, quienes hicieron una estimación parcial sobre una zona específica.

de ocultar la contingencia por más de 18 días, no documentó e informó la misma como era correcto. Por ello le es dable suponer el peor escenario de vertido de carbón al fondo marino, es decir, las 1.857 toneladas que quedaban en la barcaza TS115 a las 1:00am de enero 13 de 2013”. Finalmente, la sanción definitiva aplicada a la empresa ascendió a COP\$6.965 millones (aproximadamente USD\$3,7 millones al cambio del momento) mas el trabajo de recuperación. Dicho monto, a pesar de ser la sanción ambiental de corte pecuniario mas alta en la historia de Colombia, fue catalogado por muchos ambientalistas y observadores como un “símbolo” dada su pequeña proporción frente al nivel de ingresos de la empresa en cuestión<sup>5</sup>.

## EPILOGO

Los hechos que tuvieron lugar entre el 12 y el 13 enero del 2013 cerca de la ciudad de Santa Marta, representaron un importante incidente ambiental que posteriormente desataría un gran debate en ese país Latinoamericano con respecto al accionar de este tipo de empresas en su territorio. Particularmente para Drummond Ltd., y muy a pesar del reconocimiento de su participación en los hechos, la forma en que la compañía manejó su proceso comunicacional con sus *stakeholders* merece una reflexión en términos de la coherencia de su discurso. Por un lado, para afrontar esta coyuntura, la historia de la compañía en el país y los señalamientos que ciertos sectores le han hecho con respecto a su vinculación a prácticas cuestionables, no jugó a su favor en el intento de una construcción de una positiva reputación organizacional. Por otra parte, es claro que (por lo menos en cuanto a la cantidad de carbón arrojada al lecho marino Colombiano) la compañía cayó en profundas contradicciones internas por cuenta de la forma en que intentó defenderse ante las acusaciones que por diversos medios le hacían.

Ante todo esto vale la pena preguntarse: ¿Cuales fueron las razones que la llevaron a generar versiones encontradas?; ¿Dichas comunicaciones responderían a una estrategia planeada o precisamente a una falta de planeación de su proceso comunicacional?; ¿Su identidad percibida por parte de los ejecutivos de la compañía influyó para tomar este tipo de decisiones comunicacionales?; ¿A partir de este tipo de eventos, tiene la Drummond Ltd. el derecho de seguir declarando dentro su propósito que es una empresa que está comprometida con un escenario de minería responsable o de sostenibilidad en Colombia?. Adicionalmente

---

<sup>5</sup> Los ingresos operacionales anuales de Drummond Ltd. fueron de aproximadamente USD\$1.682 millones al cierre del año 2014

es válido cuestionarse con respecto a la aplicabilidad de este tipo de situaciones actuales y potenciales sobre otras industrias y compañías... ¿En la práctica, el caso de Drummond Ltd. es un hecho aislado o en el fondo es mas común de lo que parece?

# Drummond Vs. Colombia

## .... ¿hasta qué punto?

*- Nota de Enseñanza -*

### RESUMEN

El caso de estudio Drummond Vs. Colombia ... ¿hasta qué punto? gira entorno a los hechos sucedidos entre la noche del sábado 12, y la tarde del domingo 13 de enero del año 2013. Durante ese periodo de tiempo, una emergencia fue declarada en el puerto de Ciénaga (Costa norte de Colombia), el cual está destinado para cargue de carbón con destino de exportación. Dicha emergencia respondió a la inclinación de una barcaza transportadora de carbón perteneciente a la compañía multinacional Drummond, Ltd. y resultó con la evacuación de una cantidad importante de este mineral que posteriormente fue arrojado al lecho marino para de esta forma evitar el ahogamiento de dicha barcaza. Las circunstancias que rodearon dicha contingencia y los sucesos posteriores, dan cuenta de un comportamiento corporativo de tipo defensivo y apasionado, pero un tanto incoherente frente a las acusaciones hechas por diferentes grupos de interés respecto de las acciones de la compañía. Adicionalmente se mencionan aspectos interesantes de la investigación oficial llevada a cabo por la autoridad ambiental respectiva; la cual, luego de una apelación formal y de declaraciones encontradas entre los representantes de la empresa y representantes oficiales, finalmente derivó en la aplicación de una sanción pecuniaria, junto con algunas actividades ambientales puntuales. Las implicaciones sociales, ambientales, legales y morales de este desafortunado evento son una fuente interesante de discusión en el aula de clase, toda vez que puede existir una argumentación interesante desde cualquier orilla y tipo de pensamiento. El caso es útil para manejar los tópicos relacionados con la sostenibilidad y la coherencia discurso-acción (en línea con la teoría de la legitimidad organizacional), junto con las comunicaciones corporativas y/o el proceso de toma de decisiones. Asimismo, es posible abordar el caso desde una perspectiva macro, en donde el desarrollo regional, la relación con los *stakeholders* y la tensión entre el corto y el largo plazo sean los protagonistas de dicho análisis.

## **GENERALIDADES**

El presente caso es propicio para ilustrar temáticas relacionadas con Comunicaciones Corporativas, Manejo de *Stakeholders*, Legitimidad Organizacional y/o Sostenibilidad. Su auditorio es preferiblemente estudiantes de posgrado a nivel de especialización y/o maestría. Se recomienda el uso permanente de equipos portables y acceso a internet para los momentos de análisis y reflexión. Se sugiere que, luego de un análisis grupal (grupos aleatorios de 5-6 personas) la duración promedio de la sesión destinada a su discusión se de unos 110min. en un auditorio tipo anfiteatro.

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Reflexionar sobre el concepto de sostenibilidad tanto en discurso como en acción, entendiendo la susceptibilidad que tienen las empresas de adoptar (voluntaria o involuntariamente) fenómenos como la disociación (*decoupling*) o el *greenwashing*.
- Comprender la importancia que tiene una empresa de crear legitimidad con sus *stakeholders* tanto internos como externos; especialmente a través de la planeación de su proceso de comunicación.
- Reconocer la posibilidad que todas las empresas tienen de cometer errores en sus procesos, pero al mismo tiempo entender que ese reconocimiento debe hacerse de manera humilde y responsiva para no poner en riesgo su reputación.
- Comprender que la verdadera imagen de una organización es construida en momentos en los que se deben afrontar situaciones de crisis, lo cual valida que su verdadero compromiso va mas allá de intenciones, declaraciones, propósitos y planes.

## **LECTURAS PREVIAS SUGERIDAS**

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.

Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.

Sucher, S.J. (2007). The Secret Sharer Summary: Earning Legitimacy. *Harvard Business School*. Module Note 9-607-074. Feb. 13.

Zakhem, A. J., & Palmer, D. E. (2012). *Managing for Ethical-Organizational Integrity: principles and processes for promoting good, right, and virtuous conduct*. Chapter 1 (Doing What is Good) Momentum Press. **(Lectura Opcional)**

Asimismo se debe sugerir a los estudiantes analizar el perfil la compañía Drummond Ltd. Su página web (<http://www.drummondLtd.com>), su propósito, sus informes de sostenibilidad 2012 y 2013-2014, su historia en Colombia, y los eventos de las que ha sido protagonista. Particularmente se sugiere la lectura del artículo:

Sarmiento, N. (2008). ¿Bondad o Estrategia?: Tejiendo Responsabilidad Social en el Mundo del Carbón. *Colombia Internacional*, (67), 132-151.

## **POSIBLES CAMINOS PARA EL MANEJO DEL CASO EN EL AULA**

Adicional a las referencias incrustadas dentro del caso, la propuesta es invitar a los estudiantes desde el principio a entender a profundidad el incidente y los hechos posteriores al mismo a través a su propio criterio. Se espera emotividad en el análisis (ya que habrán estudiantes a favor y en contra de la empresa involucrada) pero el instructor debe tener la habilidad para orientar la discusión yendo de lo particular (el caso) a lo general. En otras palabras, el caso es solo un medio para entender la importancia de crear legitimidad en las partes interesadas.

## **PREGUNTAS DE ANÁLISIS (Y POSIBLES RESPUESTAS)**

Los estudiantes deben ser informados de un análisis individual de tipo cualitativo sobre los cuestionamientos que se señalan al final del caso. Estas mismas preguntas podrían servir como guías de discusión en el momento del análisis grupal, previo a la sesión de discusión:

- ¿Cuales fueron las razones que llevaron a la empresa a generar versiones encontradas?
- ¿Dichas comunicaciones responderían a una estrategia planeada o precisamente a una falta de planeación de su proceso comunicacional? Hay que entender que en muchas ocasiones, acudir a este tipo de contradicciones es algo involuntario
- ¿A partir de este tipo de eventos, tiene la Drummond Ltd. el derecho de seguir declarando dentro su propósito que es una empresa que está comprometida con un escenario de minería responsable?.

- ¿El caso de Drummond Ltd. es un hecho aislado o en el fondo es mas común de lo que parece?

## PLAN DE SESIÓN PROPUESTO

- **Etapa 1: Pregunta de Apertura (5min)**

¿Lo que Drummond Ltd. hizo en Colombia fue un caso de *Greenwashing*?  
¿Por qué si? ¿Por qué no? ¿Qué es *Greenwashing*?

- **Etapa 2: Entendimiento del incidente (15min)**

Es necesario entender a profundidad lo que verdaderamente sucedió durante la contingencia ambiental registrada entre el 12 y el 13 de enero de 2013 en costas colombianas. De hecho, es importante que a pesar de existir un relato oficial, por parte de la empresa para ello surjan una serie de preguntas que aún quedan sin resolución frente a la forma de proceder de la empresa: ¿Por qué la barcaza se llenó casi a tope con antecedentes de mal tiempo en la zona?; ¿Qué sucedió durante la noche del 12 y la madrugada del 13? ¿No hubo vigilancia o visibilidad?; ¿Por qué no se tuvo registro total del carbón arrojado si aparentemente es tan sencillo como restar la carga del remanente? ¿Por

- **Etapa 3: Pros y Contras (20min)**

En esta etapa de la discusión es válido ser un poco mas normativo ya que el objetivo es reconocer que la empresa no actuó adecuadamente con su proceso comunicacional posterior al incidente y adoptó (voluntaria o involuntariamente) una estrategia de tipo: *Si no puedes convencerlos, confúndelos!*

- **Etapa 4: Contradicciones (20min)**

La invitación es a seguir la línea del caso y concentrarse en la cantidad de carbón arrojado al océano como una demostración de la existencia permanente de contradicciones. Es deseable desplegar un análisis de todas las comunicaciones relacionadas, junto con los *stakeholders* que fueron destinatarios de dichas comunicaciones. Se sugiere un cuadro similar al del anexo 1. Adicionalmente a las

evidentes contradicciones de la empresa con respecto al peso del carbón arrojado, existen otros hechos que vale la pena resaltar:

- ✓ En su carta inicial, dentro del informe de sostenibilidad del año 2012, su presidente José Miguel Linares afirma que uno de sus compromisos para los próximos años sería reforzar su proceso comunicacional con sus *stakeholders* (Ver: [http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND\\_SOSTENIBILIDAD\\_2012/index.html](http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND_SOSTENIBILIDAD_2012/index.html)). Sin embargo, la empresa sorprende con la no publicación de un informe de sostenibilidad exclusivo para el año 2013; y decide unificarlo con el siguiente año. Muy a pesar de la manifestación expresa de la compañía en el sentido de señalar que este hecho no tuvo que ver nada con el accidente respectivo (que de por sí puede despertar algunas suspicacias en el auditorio), sí representa una expresa falta a su compromiso previo.
- ✓ Según la ANLA, la empresa declara en su manual de contingencia que arrojar carbón al lecho marino representa un suceso de contaminación. Sin embargo en su informe de sostenibilidad, al utilizar los estudios académicos por ellos contratados, la empresa afirma que se confirma “una vez mas, que el carbón en estado natural no es un mineral contaminante, a diferencia de los hidrocarburos” (Drummond Ltd., 2015).
- ✓ Es interesante ver como (despreciando otro tipo de estudios mas concluyentes) la compañía da crédito a los estudio del INVEMAR y de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en el sentido de afirmar que el accidente no implicó un daño ambiental irreversible para el ecosistema marino. Sin embargo, no reconoce de los mismos estudios el calculo del volumen de carbón encontrado en el fondo marino, que es coincidente con una suma cercana a 2.000 toneladas, en lugar de todas las cantidades manifestadas en sus versiones emitidas (incluyendo las “*alrededor de 300 a 500 toneladas de carbón*” que finalmente se señalan en su reporte de sostenibilidad). La Drummond Ltd. siempre ha defendido los principios científicos (así lo manifiestan permanentemente en sus comunicaciones), sin embargo en esta ocasión, cuando estos principios científicos no concluyen a favor de sus propios intereses, es interesante ver que los mismos no parecen muy “defendibles” por la empresa.

▪ **Etapa 5: Marco Teórico (20min)**

Las aproximaciones teóricas que pueden ayudar a ilustrar de manera apropiada del caso y que demandan un entendimiento previo por parte del docente podrían enmarcarse en (sin limitarse a) las siguientes:

- ✓ Teoría Institucional (Scott, 2004).
- ✓ Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984).
- ✓ Teoría de la Legitimidad Organizacional (Mathews, 1993).
- ✓ Teoría Administrativa de la Impresión (Giacalone and Rosenfeld, 1989).
- ✓ Teoría Situacional de las Crisis (Coombs, 2007).

Particularmente, en el anexo 2 se proponen dos imágenes interesantes que podrían ser utilizadas para ilustrar el caso desde la perspectiva del *greenwashing* (Delmas & Burbano, 2011) y sus transgresiones a nivel de la firma (Berrone, 2016)

▪ **Etapa 6: Reflexión (20min)**

Esta etapa debe estar mas concentrada en la unión teórico-práctica de los conceptos, pero siempre haciendo mención a que lo ocurrido con la Drummond Ltd. es algo que sucede muy a menudo con otras empresas y en muchos niveles, incluso en países desarrollados. Valdría la pena mencionar casos como los de ENRON, Volkswagen, American Tobacco Company, o incluso los “carteles” que a nivel de industria se han creado en muchos países latinoamericanos en detrimento del bienestar de sus propios consumidores.

Una reflexión alterna (o adicional si el tiempo lo permite) que podría ser de utilidad es concentrarse en los informes de sostenibilidad de las organizaciones y sus metodologías para presentación de resultados, destacándose la GRI. Lamentablemente la reflexión práctica que de aquí se extrae es que cada vez con mas fuerza, estos documentos vienen siendo un vehículo bastante efectivo para cometer *greenwashing*.

Asimismo sería válido cuestionar el sistema de regulación que aún no es consistente con respecto a la veracidad de la información difundida por parte de las organizaciones con respecto a sus políticas de sostenibilidad. Los gobiernos (especialmente los latinoamericanos) no han sido efectivos con la aplicación de normas rigurosas frente a las transgresiones existentes, mas allá de las sanciones “anti-dumping” o a la publicidad engañosa.

Puntualmente para el caso de la Drummond Ltd., el incidente sucede ejecutando un proceso de cargue con barcazas que originalmente debió haber sido modificado por un proceso de cargue directo de acuerdo a la legislación ambiental colombiana. Sin embargo, el Plan de Desarrollo o Ley 1450 de 2011 de la administración Juan Manuel Santos, por razones que se desconocen, decidió posponer su implementación hasta el año 2014. De haber existido rigurosidad en este hecho particular, el desastre ambiental mencionado no hubiese ocurrido.

Tal parece que teniendo en cuenta ejemplos como el ilustrado en el presente caso de estudio, la pregunta del experto en sostenibilidad, profesor Pascual Berrone del IESE (España), con respecto a si la practica conocida como *greenwashing* vale la pena en el entorno organizacional, está lamentablemente siendo validada para el caso de este tipo de naciones. Esto, muy a pesar de haber inducido una respuesta lógicamente negativa por parte del autor.

- **Etapa 8:** Conclusiones (10min):

En este punto sería interesante mencionar que es en momentos de crisis cuando el verdadero propósito de una empresa realmente se conoce. Para el caso en cuestión, fue evidente que por mas de tratar de enviar un mensaje en donde intentaba resaltar un compromiso de sostenibilidad, sus argumentos hacían desconfiar de sus actuaciones, hasta el punto del ocultamiento de los hechos claves en el incidente respectivo. Otros casos similares pueden servir para esbozar la conclusión en la que la evidencia recabada sugiere que la empresa Drummond Ltd. es una adecuada exponente del fenómeno conocido como *Greenwashing*.

## **MANEJO DE TABLERO O PIZARRA**

- **Etapa 1:** Sondeo a los estudiantes con respecto a su percepción en cuanto a la pregunta de apertura. Se sugiere un análisis de columnas SI/NO, en donde adicional a la votación respectiva, se señalen argumentos que soporten los votos. La respuesta quedará para el final de la sesión.
- **Etapa 2:** La herramienta propuesta para entender el incidente puede estar enmarcada en una línea de tiempo.

- **Etapa 3:** También se sugiere un manejo de columnas PRO/CONTRAS en donde se anotarán los diferentes puntos de vista de los estudiantes que participen en su discusión.
- **Etapa 4:** Mas allá del pizarrón se sugiere la proyección de la imagen incluida en el anexo 1.
- **Etapa 5:** Una serie de definiciones entrelazadas (tipo mapa mental) podría ser de utilidad para entender los conceptos de legitimidad, *stakeholder*, impresión empresarial y *greenwashing*, junto con su raíz conceptual: el *decoupling*.
- **Etapa 6:** Las definiciones anotadas en la parte anterior pueden servir como el insumo para entender el caso particular a la luz de dichos conceptos. Un par de argumentos o comportamientos asociados a cada uno de ellos, que hayan sido propios del caso ayudarían a ilustrar este punto.
- **Etapa 8:** La conclusión debe incluir un pequeño resumen de la sesión en donde se acuda a las primeras notas del sondeo. Al volver a las preguntas iniciales sería de mucho impacto centrar un termino particular en la pizarra para que dicha conclusión gire en torno al mismo. Las sugerencias: *GREENWASHING* y *LEGITIMIDAD*.

## **POSIBLE DISCUSIÓN Y ESTRATEGIA GENERAL EN EL AULA**

El caso se destaca por ser lo suficientemente versátil en diferentes áreas del conocimiento. Asimismo, es susceptible de despertar emociones y debate en el auditorio respectivo (P.ej. representantes del sector minero o del sector petrolero Vs. ambientalistas), lo cual le agrega emoción a la sesión porque puede haber concentración en los argumentos de los mismos estudiantes; que es, en el fondo el propósito de la metodología del caso. Sin embargo se debe apelar a la calma y al respeto en aras de orientar y reorientar la discusión para el caso no se concentre en un juzgamiento a la Drummond Ltd., sino que él mismo se analice como un medio de entender la dinámica de ciertas organizaciones en aras de ganar legitimidad con sus *stakeholders*. El problema puntual, es que en su afán de alcanzarlo, la Drummond Ltd. terminó cayendo en versiones encontradas dentro de su proceso de comunicación (incluyendo su propio reporte de sostenibilidad), lo cual no le jugo a su favor.

Algo que se debe resaltar es que este tipo de situaciones, en mayor o menor medida le suele pasar a todas las empresas. El discurso de la sostenibilidad es atractivo y puede defenderse con acciones sencillas (incluso apelando al cumplimiento de lo legal. Por otra

parte, el lenguaje es rico y hay muchas oportunidades de comunicarse en una sola vía con los *stakeholders*. Sin embargo, nada de esto le ayuda realmente a un propósito colectivo de bienestar y sostenibilidad para una sociedad. Si las cosas siguen haciéndose y diciéndose de esta forma, lo mejor es no gastar energías y avanzar por la búsqueda de objetivos meramente financieros. Los *stakeholders* cada vez están mejor informados, tienen un mejor criterio y ninguna empresa quiere ser catalogada como una empresa “pinocho”<sup>6</sup>. Por ello la mejor estrategia para ello es y seguirá siendo, ser honesto y coherente desde el principio.

## ANEXO 1: Comunicaciones Drummond Ltd. con sus *stakeholders*:

Ref.	Type	Date	Source	Title and Information	Stakeholder adressed	Aproximate Amount Explicit and/or Deducted
PR1	Press Release 1	14-Feb-13	Drummond's Web Page	Statement by Drummond Ltd – Barge Accident Internal Investigation Results	Media	107 tonnes
In	Interview	17-Feb-13	El Tiempo (Colombian Newspaper)	According to Drummond, '300tons of coal were dumped into the sea' - <i>Interview to José Miguel Linares, Drummond's Interim CEO</i>	General public	300 tonnes
DM	Declaration to the media	21-Feb-13	El País (Colombian Newspaper)	"We don't know how much coal were dumped into the ocean" - <i>Testimony of José Miguel Linares, Drummond's Interim CEO</i>	General public	Undetermined
Co	Conference	21-Feb-13	2nd. Conference of the High Scale Mining Industry (SMGE) - <i>Retrieved from Drummond's Web Page</i>	Rescue Operation of the Barge TS115 - <i>PPT Presentation made by José Miguel Linares, Drummond's Interim CEO</i>	Mining Industry Executives and Official Representatives	107 - 150 tonnes*
OT1	Official Testimony to ANLA 1	3-Apr-13	ANLA's Web page	Proceedings of Drummond's Legal Representative, Mr. Juan Carlos López González, during ANLA's investigation - <i>Retrieved from ANLA's Resolution # 763 (July 14, 2014), which resolves the administrative appeal against Resolution # 1309 (December 18, 2013)</i>	Environmental Authority (Government)	35 tonnes
IM	Institutional Magazine	Dec-13	Revista DRUMMOND 2013 - <i>Retrieved from Drummond's Web Page</i>	Findings after the Barge's Incident	Employees	Undetermined (but "little")
PR2	Press Release 2	19-Jan-14	Drummond's Web Page	Drummond Ltd responds with FACTS and ask WHY?	Media	200 tonnes
OT2	Official Testimony to ANLA 2	21-Jan-14	ANLA's Web page	Drummond's Administrative Appeal against Resolution # 1309 - <i>Retrieved from the ANLA's Resolution # 763 (July 14, 2014), which resolves the administrative appeal against Resolution # 1309 (December 18, 2013)</i>	Environmental Authority (Government)	180,66* tonnes
SR	Sustainability Report	27-Oct-15	Drummond's Web Page	Sustainability Report 2013-2014	Shareholders, Community, NGOs	300 - 500 tonnes

\* According to LA PATRIA, during his presentation, Mr. Linares mentioned that the dumping was of approximately 150tons.

\*\* This is the only figure that is assured to be true and exact by the Company.

<sup>6</sup> En Europa, existe una famosa iniciativa denominada los “Pinochio Awards” ([www.pinochio-awards.org](http://www.pinochio-awards.org)). Dentro de los “galardonados” por este premio están la British Petroleum, Volkswagen y Anglo American, destacándose por su participación en la operación de la mina de carbón de tajo abierto mas grande del mundo en El Cerrejón (Colombia).

## ANEXO 2: *Greenwashing* y sus Transgresiones a nivel de firma:

		CSR Performace	
		Negative	Positive
Communication about CSR Performance	Positive Comm.	<i>Greenwashing Firms</i>	<i>Vocal Green Mutes</i>
	No Comm.	<i>Silent Brown Firms</i>	<i>Green Mutes</i>

### Greenwashing Transgressions at the firm level (Berrone, 2016)

#### Dirty Business

- Belonging to an inherently unsustainable business, but promoting sustainable practices or products that are not representative neither for the business or the society.

#### Ad Bluster

- Diverting attention from sustainable issues, through the use of advertising. It is used to exaggerate achievements or present alternative programs that are not related with the main sustainability concern.

#### Political Spin

- Influencing regulators or governments in order to obtain benefits that affects sustainability. It is common to notice that these spins are “justified” due to the companies’ character of large tax payers or employers.

#### It’s the Law, stupid!

- Proclaiming sustainability accomplishments or commitments that are already required by existing laws or regulations.

#### Fuzzy Reporting

- Taking advantage of sustainability reports and their nature of one-way communication channel, in order to twist the truth or project a positive image in terms of CSR corporate practices.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Berrone, P., Fosfuri, A., & Gelabert, L. (2015). Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Berrone, P. (2016). Green Lies: How Greenwashing can destroy a company (and how to go green without the wash). Createspace Independent Publishing Platform. 340p.
- Bruno, K. (1992). *The Greenpeace Book on Greenwash* released at the Earth Summit in Rio de Janeiro. Amsterdam: Greenpeace International.
- Campbell, D. J. (2000, March). Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969–1997. In *Accounting Forum* (Vol. 24, No. 1, pp. 80-100). Blackwell Publishers Ltd.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Drummond Ltd. (2013). *Informe de Sostenibilidad 2012: Nuestro Compromiso con Colombia* (Rep.). Retrieved March 27, 2016, from [http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND\\_SOSTENIBILIDAD\\_2012/index.html](http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND_SOSTENIBILIDAD_2012/index.html)
- Drummond Ltd. (2013, February 14). *Declaración de Drummond LTD – Resultados de la investigación interna sobre el accidente de la barcaza* [Press release]. Retrieved March 27, 2016, from <http://www.drummondLtd.com/declaracion-de-drummond-ltd-accidente-resultados-investigacion-interna/>
- Drummond Ltd. (2013, December). Hallazgos de la contingencia de la barcaza. *Revista DRUMMOND*, (1), 4-6. Retrieved March 29, 2016, from [http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND\\_Ed\\_01/index.html#/1/](http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND_Ed_01/index.html#/1/)
- Drummond Ltd. (2014, January 19). *Drummond Ltd. responde con hechos y pregunta ¿por qué?* [Press release]. Retrieved March 29, 2016, from <http://www.drummondLtd.com/drummond-ltd-responde-con-hechos-y-pregunta-por-que/>
- Drummond Ltd. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2013-2014* (Rep.). Retrieved March 27, 2016, from <http://www.drummondLtd.com/noticias-publicaciones/informes-de-sostenibilidad/>
- Estupiñán, F., & Polanía, O. L. (2011). Las locomotoras del desarrollo: Minas, energía e innovación. *Revista de Ingeniería*, (34), 44-48.
- Finkelman, R. B., Orem, W., Castranova, V., Tatu, C. A., Belkin, H. E., Zheng, B., ... & Bates, A. L. (2002). Health impacts of coal and coal use: possible solutions. *International Journal of Coal Geology*, 50(1), 425-443.
- Fonseca, A. (2010). How credible are mining corporations' sustainability reports? A critical analysis of external assurance under the requirements of the international council on mining and metals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 355-370.
- González, J. I. (2011). ECONOMY AND EQUITY IN PROSPERIDAD PARA TODOS. MÁS EMPLEO, MENOS POBREZA Y MÁS SEGURIDAD. *Revista de economía institucional*, 13(24), 303-326.
- Herrera, E., Rúgeles, M.V., Sotelo, A., & Vega, J. (Eds.) (2014). *Emergencia del territorio y comunicación local: Experiencias de comunicación y desarrollo sobre medio ambiente en Colombia*. Barranquilla, Col. : Editorial Universidad del Norte, 2014
- Huertas, J. I., Huertas, M. E., Izquierdo, S., & González, E. D. (2012). Air quality impact assessment of multiple open pit coal mines in northern Colombia. *Journal of environmental management*, 93(1), 121-129.
- Idrovo, A. J. (2016). Desastres mineros por vertimientos químicos son un grave peligro para la salud humana. *REVISTA SALUD UIS*, 48(1).
- Layton, J. C. (2013, February 22). *Mineros prometen reducir la pobreza extrema en Colombia* - See more at: <Http://www.lapatria.com/economia/mineros-prometen-reducir-la-pobreza-extrema-en-colombia-26902#sthash.Xw5P26Yi.dpuf>. *LA PATRIA*. Retrieved May 4, 2016,

from <http://www.lapatria.com/economia/mineros-prometen-reducir-la-pobreza-extrema-en-colombia-26902>

- Linares, J. M. (2013, February 17). 'Cayeron al mar 300 toneladas de carbón', dice la Drummond [Interview by Unidad Investigativa EL TIEMPO]. *EL TIEMPO*. Retrieved March 30, 2016, from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12600377>
- Linares, J. M. (2013, February 21). Rescue Operation of the Barge TS115. In *2nd. Conference of the High Scale Mining Industry (SMGE)*. Retrieved April 01, 2016, from [http://www.drummondLtd.com/wp-content/uploads/2.-Drummond-LTD\\_-Presentacion-congreso-SMGE-Febrero2013.pdf](http://www.drummondLtd.com/wp-content/uploads/2.-Drummond-LTD_-Presentacion-congreso-SMGE-Febrero2013.pdf)
- Orobio, J. (2014). Coal as a marine pollutant. *World Maritime University Dissertations*. Paper 479.
- Ostau de Lafont, F. R.; & Niño, L. A. (2012). La responsabilidad social empresarial en las empresas del sector carbonífero colombiano: Lecciones y experiencias de las transnacionales minera en el marco de los estándares internacionales determinados por la Organización Internacional del Trabajo. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (36), 81-98.
- Plazas, F. A. (2016). Análisis de la evolución de la inversión extranjera directa en el sector minero del carbón en Colombia de 2004 a 2013\*/Analysis of the evolution of foreign direct investment in the coal mining sector in Colombia from 2002 to 2013. *Apuntes del CENES*, 35(61), 51.
- Redacción Dinero. (Ed.). (2014). ANLA ratificó multas a Drummond. *Dinero*. Retrieved March 04, 2016, from <http://www.dinero.com/empresas/articulo/multas-drummond-hundimiento-barcaza-carbon-enero-2013-colombia/198804>
- Redacción Economía y Negocios (Ed.). (2013, December 20). Multa con \$ 7.000 millones a la Drummond por derrame de carbón. *El Tiempo*. Retrieved March 04, 2016, from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13301935>
- Resolución ANLA 1309 (2013). Por la cual se impone sanción ambiental y se toman otras determinaciones. *República de Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Autoridad Nacional de Licencias Ambientales*. 201p. December 18, 2013. Retrieved April 29, 2016, from: [http://www.anla.gov.co/sites/default/files/11078\\_res\\_1309\\_181213.pdf](http://www.anla.gov.co/sites/default/files/11078_res_1309_181213.pdf)
- Resolución ANLA 763 (2014). Por la cual se resuelve un recurso de reposición y se toman otras determinaciones. *República de Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Autoridad Nacional de Licencias Ambientales*. 93p. July 14, 2014. Retrieved April 29, 2016, from: [http://www.anla.gov.co/sites/default/files/12923\\_res\\_0763\\_140714.pdf](http://www.anla.gov.co/sites/default/files/12923_res_0763_140714.pdf)
- Sarmiento, N. (2008). ¿Bondad o estrategia?: tejiendo responsabilidad social en el mundo del carbón. *Colombia Internacional*, (67), 132-151.
- Semana Sostenible (Ed.). (2013). Los ambientalistas reaccionan. *Semana Sostenible*. Retrieved March 04, 2016, from <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/historica-multa-drummond-ambientalistas-reaccionan/30309>
- Suárez, A. (2013). *La Minería Colonial del Siglo XXI: No todo lo que brilla es oro* (1st ed.). Bogotá, D.C.: Ediciones Aurora.
- Torres, A., Rocha, J., Melo, D., Peña, R. (2015). *El Carbón de Colombia: ¿Quién Gana? ¿Quién Pierde? Minería, Comercio global y Cambio climático*. Bogotá: Centro de Estudios para la Justicia Social Tierra Digna. 172p.
- Valencia, J. A. (Ed.) (2014). *Indicadores De La Minería En Colombia* (Colombia, Ministerio de Minas y Energía, Unidad de Planeación Minero- Energética). Retrieved April 22, 2016, from [http://www.upme.gov.co/Docs/Plan\\_Minero/2014/Indicadores de la Minería en Colombia.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Plan_Minero/2014/Indicadores_de_la_Mineria_en_Colombia.pdf)
- Verbel, J. O. (2011). Efectos de la minería en Colombia sobre la salud humana. *Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) disponible en: http://www1.upme.gov.co/sites/default/files/forum\_topic/3655/files/efectos\_mineria\_colombia\_sobre\_salud\_humana.pdf*.