

# La responsabilidad social empresarial en las empresas del sector minero de metales preciosos Medellín, Colombia

## Corporate social responsibility in companies in the precious metals mining sector Medellín, Colombia

RAMÍREZ, Angélica M. <sup>1</sup>

CALLE, Germán M. <sup>2</sup>

QUINTERO, Luis F. <sup>3</sup>

BEDOYA, Mauricio A. <sup>4</sup>

### Resumen

El propósito de este artículo es analizar la Responsabilidad Social Empresarial RSE, desde los planes estratégicos de las empresas mineras de metales preciosos. La metodología utilizada fue un paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, bajo los métodos fenomenológicos y hermenéutico. El instrumento fue una entrevista estructurada. En los resultados se encontró que para estas empresas el concepto de RSE está definida desde los planes estratégicos de cada empresa, consideran que es importante responder a las exigencias de los grupos de interés.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, sector minero, planes estratégicos

### Abstract

The purpose of this article, which aims to analyze CSR Corporate Social Responsibility, from the strategic plans of precious metal mining companies. The methodology used was an interpretative paradigm, qualitative approach, under the phenomenological and hermeneutical methods. The instrument was a structured interview. The results found that for these companies the concept of CSR is defined from the strategic plans of each company, they consider it important to respond to the demands of interest groups.

**key words:** corporate social responsibility, mining sector, strategic plans

## 1. Introducción

En los años 80's como consecuencia del agotamiento de los recursos naturales en países como Canadá, Estados Unidos y Australia, se originó una expansión de los proyectos de exploración y explotación minera a los países de América Latina y África. Producto de esta expansión en la década de los 90's las principales compañías mineras a nivel mundial comienzan a recibir presiones de diferentes sectores de la sociedad debido a una serie de desastres ambientales producidos en sus operaciones (Sagebien & Lindsay, 2011). Esto generó la necesidad por

<sup>1</sup> Geóloga, Maestrando en MBA, Universidad Católica Luis Amigó, amrb216@gmail.com

<sup>2</sup> Geólogo, Maestrando en MBA, Universidad Católica Luis Amigó, gmcalles@yahoo.com

<sup>3</sup> Docente Investigador, Universidad Católica Luis Amigó, luis.quinterora@amigo.edu.co

<sup>4</sup> Docente Investigador, Universidad Católica Luis Amigó, muricio.bedoyaji@amigo.edu.co

mejorar la imagen y confianza en el sector, conllevando a que el rol de la responsabilidad social empresarial RSE en la industria minera, a nivel mundial, tomará relevancia y las grandes compañías productoras aunarán esfuerzos para fortalecer sus políticas de RSE. Canadá, y especialmente el gobierno canadiense, lideró el proceso de fortalecimiento de la RSE, hasta convertirse en un referente internacional y un modelo a seguir frente a las buenas prácticas en la actividad minera.

En América Latina, las comunidades de influencia directa de los proyectos mineros han fortalecido su rol como un actor decisivo a la hora de establecer la viabilidad para que proyectos mineros realmente puedan convertirse en minas en producción. Colombia no ha sido ajena a estos conflictos, como lo demuestran las encuestas reportadas en los informes del Institute Fraser denominado Survey of Mining Companies de 2010 y 2017. donde directivos de más de 500 compañías mineras en más de 90 países; ubicaron a Colombia en el lugar 16 de 79 países para invertir en el 2010 mientras en 2017 ocupó el puesto 64 dentro 91 países, lo anterior refleja la inestabilidad y la percepción desfavorable que el sector minero ha presentado en los últimos años frente a los inversionistas.

Por su parte un estudio realizado por Yepes et al. (2015) para conocer la situación de la responsabilidad social empresarial en Colombia concluyó que el sector que más realiza inversiones en RSE es el sector minero. Las empresas mineras cuentan con un presupuesto asignado, políticas y personal dedicado exclusivamente a la implementación de este tipo de prácticas, dato que contrasta con la baja reputación del sector. El mismo estudio establece que además que la inversión en RSE, repercute en una mayor rentabilidad, pero solo el 21% de las compañías evaluadas la realizan, y lo hacen de manera intuitiva, lo que dificulta el seguimiento de sus impactos.

Para el caso de Antioquia, Villa y Franco (2013) plantean que es un Departamento con tradición en minería de oro, en el cual se encuentran siete compañías mineras productoras o con proyectos avanzados para explotación de metales preciosos, seis de las cuales se encuentran listadas en Canadá (TMX Group, 2018) y una en proceso de listarse, también se replican la problemática nacional y latinoamericano frente a la oposición a la actividad minera. Tal es el caso de los municipios de Jericó (Municipio de Jericó, 2017) y Támesis que mediante acuerdos municipales prohibieron la minería, específicamente la minería de metales a gran escala. En estos municipios y desde hace 12 años la sudafricana Anglo Gold Ashanti, una de las diez mineras más grandes del mundo, tiene un proyecto de cobre y oro denominado Quebradona (Anglo Gold Ashanti Colombia, 2018) que se ha visto afectado con estas decisiones.

Según Giraldo (2011), en su investigación Responsabilidad social empresarial en Antioquia, la RSE no hace parte de la estrategia central, pese a que consideran que mejora la reputación, y que dichos esfuerzos son puntuales y esporádicos. Además, los resultados evidencian que, frente a la RSE, las empresas muestran un gran interés, pero acompañado de un gran desconocimiento, y la mayoría de las acciones están enfocadas a cumplir con los mínimos requeridos por la ley. De manera que las acciones de RSE voluntarias no son la regla en la muestra entrevistada. También se identificó que la comunidad cercana al lugar en el que operan las empresas y los empleados, son los principales grupos de interés de las compañías.

Dada la problemática anterior, el propósito de este artículo es analizar la relación entre los planes estratégicos y la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas mineras productoras de metales establecidas en Medellín, para ello en primer lugar se realizó una comparación del concepto que las empresas mineras productoras de metales establecidas en Medellín tienen sobre Responsabilidad Social Empresarial, luego se identificaron las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas mineras productoras de metales establecidas en Medellín y finalmente se estableció los factores que articulan la Responsabilidad Social Empresarial con los Planes Estratégicos de las empresas mineras productoras de metales establecidas en Medellín. Así, los resultados de esta investigación pretenden ampliar el conocimiento y aportar elementos de reflexión sobre la RSE, especialmente en este subsector de metales preciosos que viene consolidándose en el país y del cual se tiene

poca información, permitiendo establecer si el concepción de RSE por parte de estas compañías aporta o se alinea con un enfoque de carácter estratégico o si por el contrario se desarrolla de manera desarticulado que poco o nada aporta a los objetivos estratégicos de la empresa, especialmente, a la obtención de consentimiento para operar por parte de la comunidad.

Para las comunidades de incidencia directa de los proyectos de las compañías mencionadas, los resultados de este estudio se convierten en un elemento de juicio frente a lo que las compañías manifiestan que es su RSE y la realidad con la que se enfrentan los miembros de estas comunidades.

Finalmente, la investigación realizada servirá de punto de partida para futuras investigaciones donde los resultados puedan ser contrastados con elementos como la percepción de las comunidades y la sociedad frente a la RSE que ejecutan estas compañías, la relación que existe entre las políticas y prácticas de responsabilidad social de las empresas de metales preciosos radicadas en Medellín versus sus casas matrices, la afinidad entre la RSE del sector empresarial a nivel departamental o municipal y este subsector, entre otros.

### **1.1. Marco Teórico**

Para Pasquero (2005) propone cuatro etapas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La primera se desarrolla entre 1880 y 1929, siendo el resultado del abuso de monopolios y oligopolios de la época; la segunda se desarrolló entre 1930 y 1960, fue el resultado de las políticas implementadas como resultado de la gran depresión, entre 1960 y 1970 se presenta la tercera etapa, se diseñó bajo regulaciones de tipo ambiental y social para las grandes compañías; y finalmente entre 1970 y 1980 aparece la cuarta etapa, en la cual las empresas buscan dar respuesta a sus stakeholders.

Durante esta etapa, en 1970 aparece un concepto economicista sobre RSE, el Friedman (1970), la definió como un actuar en conciencia para promover fines sociales pero que no le correspondía a la empresa puesto que su única responsabilidad era maximizar las utilidades de una manera ética, definición que posteriormente fue contrastada por Drucker (1984), proponiendo que la empresa debe asumir responsabilidades por los problemas sociales y participar en la solución de los mismos. Bajo esta mirada ya Carroll (1979) había diferenciado que las empresas tenían responsabilidades económicas (obtención de beneficios económicos), legales, éticas (sobre lo justo, equitativo y los derechos morales de los grupos relacionados con la empresa) y voluntarias o filantrópicas. Es importante señalar que, hasta principio del siglo XXI, las definiciones de RSE tenían una alta relación con la filantropía de los empresarios, entendiendo filantropía tal como la define Santos (2004), como “un acto de caridad dirigida a la comunidad, desvinculado de la planificación estratégica de la compañía” (pág. 20).

Posteriormente autores como Porter y Kramer (2006) y organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (2007) hacen alusión sobre la importancia de la RSE en la contribución de la reputación de la empresa y su contribución en la llamada Generación de Valor, al traer beneficios tanto para la organización como la sociedad.

De acuerdo con Rodríguez et al. (2007) durante el siglo XXI ha sido más las instituciones gubernamentales y no gubernamentales quienes han contribuido a la definición de la RSE. Definiciones que han estado enmarcadas en aspectos relacionados con la sostenibilidad, los grupos de interés (stakeholders) y el cumplimiento de sus expectativas, la ética y los valores como aspectos esenciales en las prácticas organizacionales, las buenas prácticas y las preocupaciones sociales y medioambientales, al respecto leer World Business Council Sustainable Development (2004), De la Cuesta et al. (2003) y la Comisión Europea (2001)

La RSE y la estrategia organizacional están estrechamente relacionadas, la articulación entre ambas se convierte en un factor de creación de valor y mejoramiento de la reputación corporativa Husted y Allen (2001), Porter y Kramer (2006) y Sousa Filho, José Milton de, Wanderley, Lilian Soares Outtes, Gómez, Carla Pasa, & Farache, Francisca. (2010). Es así como para Villasmil (2016) la Responsabilidad Social Empresarial debe estar incluida en

el direccionamiento de la organización, en la misión, visión, objetivos, valores y en todas sus actuaciones siempre en armonía con la comunidad; por su parte, Sanjuán, Álvarez y Fernández (2013) mencionan que la implementación de la RSE dentro del planeamiento estratégico de las compañías debe incluir una implantación transversal en todos los niveles de la compañía.

Ahora bien al hablar de estrategia Ansoff (1965) quien se refiere a que el planeamiento estratégico es un análisis de oportunidades que hay en el entorno, de las debilidades y fortalezas de las compañías, además de la manera de hacerlas compatibles para lograr los objetivos de la empresa de la mejor manera (Ansoff, 1965), por su parte Münch (2008), la define como una serie de etapas a través de las que la estructura directiva define los objetivos de la empresa y da el direccionamiento de toda la organización.

Koontz, Weilrich y Cannice (2012) adicionan a la estrategia la planificación, al hablar de planificación estratégica, la cual consiste en analizar la situación actual y la situación futura, determinar el direccionamiento de la organización y los medios para cumplir su misión, lo que implica conocer el entorno y compararlo con las capacidades de la empresa. Siguiendo esta definición, Muñiz (2003) define cuatro componentes de la planeación estratégica: Misión o propósito, Objetivos estratégicos, estrategias para el logro de objetivos y presupuesto o valoración de las estrategias. El plan estratégico deberá contener los siguientes elementos: objetivos, visión, misión, valores, estrategia, políticas, procedimientos, programas y presupuesto.

Ahora bien, al tener claro que la RSE debe estar contenido dentro de la estrategia de la organización, se hace necesario tener claro el tipo de teoría de RSE que se ajusta a esta concepción. Garriga y Melé (2004) en su trabajo, *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*, presentan diferentes tipos de teorías, siendo las llamadas teorías integradoras las que más se acercan a la planificación estratégica, al respecto, Cancino & Morales (2008) plantean que, en estas, la empresa se enfoca en integrar diversas demandas sociales. en el mismo sentido, Wilcox (2005) relaciona la RSE como como una herramienta que permite a la organización desarrollar sus políticas y acciones corporativas.

---

## 2. Metodología

La presente investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo, el cual para Hernández, Fernández y Baptista (2010) busca explorar los fenómenos en profundidad desde la forma en que los participantes o grupos pequeños los conciben, cuáles son sus experiencias y opiniones. Este enfoque fenomenológico como lo señala Lambert (2006) se basa en la interpretación y la reflexión, no busca generar probabilidades o estadísticas de los comportamientos, sino que reconoce la subjetividad de los individuos o grupos y prioriza la experiencia o interacción del participante con su medio natural.

De tal manera, que indagar por el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial-RSE en las compañías mineras productoras de metales preciosos radicadas en la ciudad de Medellín, tiene un carácter netamente cualitativo ya que lo que se pretende es describir la percepción de los participantes sobre la RSE desde su ambiente natural, que es la empresa en la que se encuentra, más que tratar de confirmar una teoría.

Para Bernal (2010) el método inductivo hace relación a la forma de razonar o argumentar un fenómeno o situación. Según Hernández; et al (2010) lo inductivo va de lo particular a lo general, estudia caso por caso antes de generalizar. La observación juega un rol determinante. Para este trabajo el carácter inductivo está ligado a la naturaleza cualitativa del mismo, a la necesidad de comprender cada unidad de análisis, en este caso las empresas mineras productoras de metales preciosos de la ciudad de Medellín. La pretensión es determinar la conceptualización y el papel que juega la RSE en estas compañías, para luego identificar y proceder a categorizar las ideas principales de los participantes.

## 2.1. Categorización y codificación

Las investigaciones cualitativas realizan su fase analítica basada en categorías, que en palabras de Galeano (2003) son como ordenadores o formas de agrupar unidades que dan sentido a los datos, es decir, clasificador de la información según criterios temáticos que pueden ser situaciones, sentimientos, opiniones, perspectivas entre otros. Para Strauss y Corbin (2002) las categorías son conceptos que representan un fenómeno y que resultan de los datos, es decir, conceptos agrupados bajo términos abstractos y explicativos. Las categorías a su vez pueden dividirse en subcategorías que en lugar de representar el fenómeno responden preguntas sobre el mismo tales como cuándo, dónde, por qué, quién, cómo y con qué consecuencias, aportando un mayor poder explicativo (Strauss y Corbin, 2002).

Al proceso de categorización lo acompaña el de codificación, un procedimiento para extraer, nombrar y relacionar las categorías, el cual involucra separar los datos, conceptualizarlos y asociarlos nuevamente, pero de una forma diferente (Galeano, 2003).

Esta codificación puede ser abierta (o descriptiva) o axial (o relacional), la codificación abierta aparece en la fase inicial con un primer tipo de categorías eminentemente descriptivas, las cuales son nombradas a través de códigos vivos o sustantivos. Los códigos vivos son aquellos donde se usan las expresiones textuales de los entrevistados y los sustantivos donde se emplean denominaciones de los investigadores que posibiliten la fácil identificación de los datos, pueden ser palabras individuales o secuencias de ellas (Peña, 2006).

La codificación abierta aparece en la fase inicial con un primer tipo de categorías eminentemente descriptivas, las cuales son nombradas a través de códigos vivos o sustantivos. Los códigos vivos son aquellos donde se usan las expresiones textuales de los entrevistados y los sustantivos donde se emplean denominaciones de los investigadores que posibiliten la fácil identificación de los datos, pueden ser palabras individuales o secuencias de ellas (Peña, 2006).

Durante esta fase, se empiezan a codificar los datos en tantas categorías como sea posible. Es aquí donde aparecen los Memorandos o anotaciones que van surgiendo de la reflexión del investigador acerca de los datos y busca la saturación de las categorías, se entiende saturación como que ya no se hallan nuevos datos que puedan desencadenar información relevante (Hernández; et al, 2014).

La segunda fase corresponde a la codificación axial o relacional, es cuando aparece un segundo tipo de categorías producto de ordenar y vincular entre sí las categorías de la codificación abierta (Peña, 2006). Se parte de una categoría central o clave, por su importancia en relación al objeto que se estudia y posteriormente se relaciona con las demás categorías. Estas relaciones pueden ser de tipo causal, de interacción, consecuencia, estrategia o contexto.

## 2.2. Instrumento

Respecto a la entrevista Hernández, et al (2010) señala que este instrumento para investigaciones cualitativas se realiza de una manera más íntima y abierta. Cuando una entrevista es semiestructurada posee unos asuntos guía sobre los cuales se indaga, sin embargo, el entrevistador posee toda la flexibilidad para introducir nuevas preguntas para precisar o ampliar la información.

Sobre el cuestionario y la entrevista Díaz, Torruco, García, Martínez y Varela (2013) argumentan que esta última es más eficaz y completa, da la posibilidad de aclarar dudas durante su realización, además de ser un instrumento ideal para estudios descriptivos y fases exploratorias. En enfoques cualitativos la entrevista se caracteriza porque busca o indaga por los significados que los entrevistados le atribuyen a los temas objeto de estudio.

### 2.3. Unidades de análisis (muestra)

Para la investigación cualitativa Hernández; et al. (2010) expone las muestras homogéneas como unidades que comparten unas características o rasgos, pero cuyo propósito es enfocarse en el tema de investigación.

Para determinar la muestra de esta investigación se definieron las siguientes características:

1. Empresas perteneciente al subsector minero de metales preciosos como productoras o con proyectos cercanos a entrar en producción.
2. Empresas que estuvieran listadas en una bolsa de valores nacional o internacional.
3. Empresas cuyos centros administrativos estuvieran localizados en la ciudad de Medellín.

Para definir la muestra se consultaron las bases de datos de la Bolsa de Valores de Toronto (principal bolsa de valores para proyectos mineros) y la Bolsa de Valores de Colombia.

La base de datos se filtró inicialmente por país, luego por metales preciosos. Del listado resultante se consultó vía web una por una de las compañías para establecer que efectivamente estaban radicadas en la ciudad de Medellín y se contrastaron en la página web de la Cámara de Comercio de Medellín. En la bolsa de valores de Colombia solo hay una compañía productora de metales preciosos y además su oficina principal se encuentra radicada en la ciudad de Medellín.

La muestra finalmente quedó conformada por un grupo de ocho compañías que cumplían con las condiciones previamente establecidas. Sin embargo, durante el desarrollo de la investigación solo cuatro de las compañías aceptaron participar en el proyecto. Se resalta que as cuatro unidades de análisis representaron el 29% de la producción nacional y el 53% de lo producido en Antioquia y para 2020 se proyecta que representen el 45% del total nacional y el 70% del oro que se producirá en Antioquia, por tanto, son representativas del subsector minero de metales preciosos colombiano.

---

## 3. Resultados

Al momento de definir el concepto de RSE las cuatro empresas entrevistadas referenciaron las comunidades como un actor relevante. Los entrevistados manifestaron que: “La RSE significa una responsabilidad muy grande con las comunidades”, otro agregó que: “con nuestros proyectos e iniciativas buscamos una relación más cercana entre empresa y comunidad”, además “generar beneficios o aspectos positivos a esas comunidades que nos acogen”.

Igualmente, para todos los entrevistados la comunidad es entendida como las personas y sus territorios dentro del área de influencia directa de los proyectos y para algunas incluso el área abarca una escala regional.

En este mismo sentido las cuatro compañías coinciden en que la RSE debe responder a las necesidades de las comunidades manifestando que: “buscamos satisfacer las necesidades de la población, crear vínculos de respeto y participación constante con las comunidades”.

Algunos de los entrevistados definieron la comunidad como un elemento multiactor que desencadenaba la necesidad de generar impactos colectivos a través de las acciones de RSE.

En lo que respecta a los grupos de interés las cuatro compañías coinciden en que la RSE es la responsabilidad que se establece con diversos actores y enfatizan en que la clave hoy es la coexistencia entre ellos, ya sean internos o externos; de ahí que todas expresaron la necesidad de basar estos vínculos en respeto, honestidad, lealtad, compromiso y responsabilidad. Sobre la identificación de los grupos de interés uno de los entrevistados señaló: “es algo que se tiene muy avanzado, como tal nosotros en la compañía tenemos muy claro dónde

estamos parados, cómo es, que gente tenemos, que circunstancias, cómo se convive, cómo es nuestro pueblo y a partir de eso se hacen algunas intervenciones puntuales y algunas colectivas”. Otro de los entrevistado mencionó: “los grupos de interés son muy diversos y exigen estrategias muy a la medida”.

Los empleados son un grupo de interés interno común. Uno de los entrevistados expresó: “con las consultas a los grupos de interés nosotros identificamos que dicen nuestros trabajadores, que valoran de nuestra gestión” y otro añadió “el corazón de la compañía son los empleados”.

Solo uno de las compañías entrevistadas mencionó a los accionistas refiriéndose a que: “para contribuir al bienestar, ¿al bienestar de quién? de todos desde los accionistas hasta nosotros como empleados, nuestras comunidades y el mismo gobierno”. Los gobiernos locales y nacionales, así como las autoridades ambientales son explícitamente del interés de todas las compañías.

### **3.1. Resultados del análisis de los investigadores**

La comunidad es sin duda el actor más importante para los entrevistados, al punto que uno de ellos manifestó: “hoy es más importante la licencia social que la licencia ambiental”. Las compañías han comprendido que el paradigma de manejar un bajo perfil se desvirtúa ante la necesidad de construir desde el inicio lazos de confianza y transparencia con las comunidades.

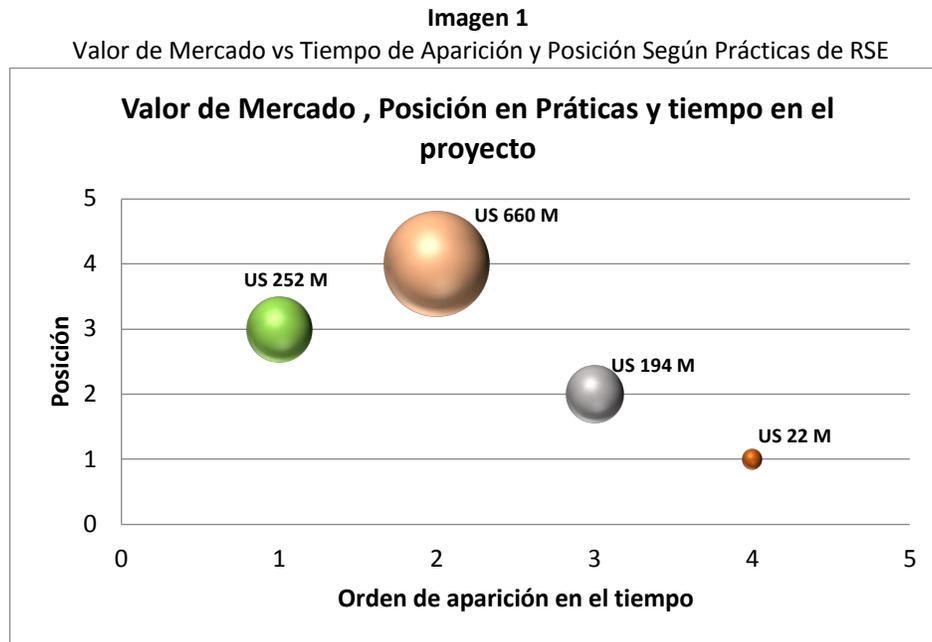
Al comparar lo que dicen las compañías entrevistadas respecto a cómo conciben la RSE, pese a que existen elementos comunes mencionados anteriormente, el concepto se percibe más amplio en algunas compañías. Específicamente una de las compañías manifiesta que la comunidad de influencia directa y los gobiernos locales son los actores más importantes para el desarrollo de su RSE y a partir de las necesidades de estos se establecen los proyectos y programas a implementar u apoyar, mientras las otras compañías para quienes la RSE tiene un alcance menos limitado buscan además de identificar las necesidades de la comunidad, articularlas con un modelo de sostenibilidad o con las directrices corporativas que cumplan con el propósito de generar encadenamientos entre diferentes actores a escalas regionales y con impactos en el largo plazo.

Aceptar el dinamismo y la diversidad en la forma en que están conformadas las comunidades ha llevado a las empresas a fortalecer la adaptabilidad y leer a la comunidad como un agente activo e influyente durante toda la vida de su proyecto productivo. Se percibió en las compañías que la concepción de comunidad implica pluralidad, son actores muy diversos conviviendo en un mismo territorio, varias generaciones, diferentes vocaciones y cada uno aporta una mirada y expectativa diferente frente a lo que puede significar un proyecto minero.

Dentro de las prácticas de RSE identificadas en las cuatro compañías se pueden citar: configuración de alianzas estratégicas con entes locales o internacionales que sirvan de veedores aportantes a los proyectos. La realización de programas y proyectos en su mayoría dirigidos a la comunidad de influencia directa en educación, la salud, el cuidado del medio ambiente y los derechos. Adicional a los proyectos de infraestructura. La participación de las juntas directivas en el diseño y evaluación de las políticas o acciones de RSE, la elaboración de revistas para público interno y externo informando sobre cómo van los proyectos, y los reportes de sostenibilidad en dos de los entrevistados y su adhesión a guías de reporte internacionales.

Frente a los factores que articulan la RSE con el planeamiento estratégico de las empresas se establecieron: la identificación de actores como elemento base para la planeación ajustada a la realidad, el relacionamiento comunitario donde la RSE es el responsable de gestionar este vínculo comunidad- empresa, la reputación como una construcción de largo plazo que valida la gestión de la RSE, el presupuesto como elemento condicionado al alcance, el impacto y la planeación y la sostenibilidad como ese elemento que une la gestión de los impactos en el presente a través de la RSE con la visión estratégica del largo plazo.

A continuación, se detalla en la imagen 1, la posición según las prácticas donde 4 representa las mejores prácticas y el orden de aparición de las compañías según el número de años administrando el proyecto, donde 1 representa la compañía con mas años en la administración del proyecto. Se adiciona el valor de mercado según datos de la bolsa de valores representado en burbujas. En este contexto se evidencia que la compañía con mayor valor de mercado presenta la mejor posición respecto a las demás compañías en términos de prácticas de RSE.



Elaboración propia (2020)

En el proceso de asignación de recursos financieros, para el desarrollo de las prácticas de RSE las empresas tienen un presupuesto entre bueno y aceptable; es decir, el proceso la relación con el tiempo y la manera en que se inició la estrategia de RSE, fue pensada de manera rápida y respondió a las capacidades que las empresas tenían para invertir en los temas relacionados con la RSE.

## 4. Conclusiones

En el desarrollo de las conclusiones encontradas en el desarrollo del trabajo de investigación, se encuentran que los líderes de cada empresa donde se realizó la entrevista, consideran que es fundamental definir desde la planeación estratégica las diferentes estrategias que se tienen contempladas para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE, esto genera para la empresa direccionamiento y enfoque para contemplar la definición de procesos integrales que permitan a la alta dirección lograr tomar decisiones claras y definidas desde el gobierno corporativo empresarial.

Igualmente, las empresas que participaron en el proyecto de investigación, determinan que existen unos elementos homogéneos al momento de definir la RSE en este tipo de empresa, estos elementos son; comunidad, grupos de interés, medio ambiente, valor agregado y voluntariado, estos factores se vinculan de forma directa en cada una de las actividades a desarrollar por parte de la empresa, en este caso del sector minero de metales preciosos.

Un tema para rescatar desde la conclusión, es acerca de la categoría analizado desde la voluntariedad, que es una contribución que nace desde el interior de las empresas, de sus valores y, como lo definieron dos de los entrevistados: “el tema de la voluntariedad hace parte del ADN corporativo”. Algunas empresas definen la

voluntariedad como un ir más allá de la obligatoriedad tal como lo expresó uno de los entrevistados: “un acto voluntario no obligatorio que no está establecido como obligación en nuestro título minero ni en nuestra licencia ambiental, sino que es un poco de lo que se puede más allá de nuestra obligación”.

Otra conclusión para destacar, está relacionada con los recursos financieros que las empresas destinan para la inversión de la RSE frente a los proyectos mineros que se van a desarrollar. Se analiza entonces, que tener disponible en caja un presupuesto para este rubro, permite definir cuál(es) estrategias y proyectos se van a desarrollar para brindar respuesta a todo lo relacionado con la inversión en la comunidad principalmente.

Se concluye que aunque conceptualmente los cuatro compañías coinciden en la relevancia estratégica de la RSE, los tipos de prácticas implementadas evidencian que en dos ellas realmente existe una articulación entre RSE y Planeamiento Estratégico especialmente en temas de adhesión a guías y reporte de sostenibilidad, elementos que muestran una clara estrategia de comunicación que ayudan a dar coherencia y ordenar la información divulgada permitiendo una mejor gestión, factor de competitividad que aumenta las posibilidades de viabilizar los proyectos. Adicionalmente una estructura organizacional importante que soporta la implementación de la política de RSE y un volumen de proyectos y programas que da cuenta de una inversión superior en estas dos empresas.

Para próximas investigaciones, se deja la alternativa de investigar, de forma cuantitativa el detalle de inversión en los diferentes rubros que las empresas del sector minero, definen para cumplir con su actuación frente a la RSE, en este caso; lo importante es analizar bien, la manera de cuantificar y explicar todo este proceso desde los análisis estadísticos correlacionales y factoriales de la RSE frente a la comunidad, grupos de interés, medio ambiente, valor agregado y voluntariedad.

Para terminar, se concluye que el diálogo permanente con las comunidades se constituye en un elemento base para la definición de las estrategias de comunicación de los entrevistados. Las compañías tienen un alto interés en conocer la percepción de las comunidades sobre los proyectos y cómo valoran la gestión de las empresas en diferentes dimensiones. La construcción de voceros mencionada por una de los entrevistados es una práctica interesante desde la perspectiva de que tener a personas independientes hablando sobre la compañía puede tener mayor impacto y aportar la credibilidad.

---

## Referencias bibliográficas

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). El argumento empresarial de la RSE: nueve casos de América Latina y el Caribe. El efecto de las prácticas de RSE en los ingresos de los negocios, 30-85. recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-argumento-empresarial-de-la-RSE-9-casos-de-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

Cancino Del Castillo, C., y Morales Parragué, M. (2008). Responsabilidad social empresarial. Serie Documento Docente N°1, diciembre 2008, Universidad de Chile. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf?sequen](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf?sequen).

Carroll, Archie. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Archie\\_Carroll/publication/239354892\\_A\\_three\\_dimensional\\_model\\_of\\_corporate\\_performance/links/0f31752e27bf9468e1000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/239354892_A_three_dimensional_model_of_corporate_performance/links/0f31752e27bf9468e1000000.pdf).

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. CEE. Recuperado de:

[http://docubib.uc3m.es/CDE/COMUNICACIONES/1994/com1994\\_659.PDF](http://docubib.uc3m.es/CDE/COMUNICACIONES/1994/com1994_659.PDF)

De la Cuesta, M., Valor, C. y Kreisler, I. (2003). Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa. Boletín ICE Económico, no 2779, pp. 9-20. Recuperado de:

[https://www.ramonmillan.com/documentos/bibliografia/PromocionInstitucionalRSC\\_ICE.pdf](https://www.ramonmillan.com/documentos/bibliografia/PromocionInstitucionalRSC_ICE.pdf).

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>.

Drucker, P. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre-1986), 26(000002), 53. Recuperado de:

<https://search.proquest.com/openview/8dde78b449d8452c447619ddb82d15f9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42246>.

Friedman, Milton. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *New York Time Magazine*, 13. recuperado de: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.

Galeano, M. E. (2003). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad Eafit. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=Xkb78OSRMi8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=eumelia+galeano&ots=zrHADVPImN&sig=lengJPlkYxtL8QS\\_9MoVMNBreDE#v=onepage&q=eumelia%20galeano&f=false](https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=Xkb78OSRMi8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=eumelia+galeano&ots=zrHADVPImN&sig=lengJPlkYxtL8QS_9MoVMNBreDE#v=onepage&q=eumelia%20galeano&f=false)

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.

Giraldo Hernández, G. (2011). Responsabilidad social empresarial en Antioquia. *Revista Universidad EAFIT*, 44(149), 38-59. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/159>.

Hernández, R. Fernández, C., R. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Graw Hill.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference, Washington D.C., Washington, Estados Unidos, 61. Recuperado de:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.6020&rep=rep1&type=pdf>.

Koontz, H., Weihrich, H & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª. Ed) McGraw-Hill Interamericana.

Lambert, C. (2006). Edmund Husserl: la idea de la fenomenología. *Revista Teología y vida*. 47, (4), 517 – 529. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0049-34492006000300008](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0049-34492006000300008)

Münch Galindo, L. (2008). Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito. México: Trillas. ISBN 978-968-24-7684-6 .

Municipio de Jericó. Acta No.28 Concejo de Jericó de 2017. "Por el cual se dictan unas medidas para la defensa del patrimonio ecológico y cultural del Municipio de Jericó y se adoptan otras determinaciones".

Recuperado de:

[https://concejojerico.micolombiadigital.gov.co/sites/concejojerico/content/files/000047/2334\\_acta-no-28-may-312018.pdf](https://concejojerico.micolombiadigital.gov.co/sites/concejojerico/content/files/000047/2334_acta-no-28-may-312018.pdf).

Muñoz, L. (2003). ¿Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica? Ediciones Gestión 2000.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de le entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique, in Marie-France B.-Turcotte y Anne Salmon (bajo la dirección de), Responsabilité sociale et environnementale de la entreprise. Canadá: Editorial de la Universidad de Quebec, Sainte-Foy (Quebec).

Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/267721346\\_La\\_responsabilite\\_sociale\\_de\\_l'entreprise\\_comm\\_e\\_objet\\_des\\_sciences\\_de\\_gestion\\_Un\\_regard\\_historique](https://www.researchgate.net/publication/267721346_La_responsabilite_sociale_de_l'entreprise_comm_e_objet_des_sciences_de_gestion_Un_regard_historique).

Peña, A. Q. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. *Psicología: Tópicos de actualidad*, 47-84.

Recuperado de [https://cienciasociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv\\_quintana.pdf](https://cienciasociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf)

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92. Recuperado de:

<http://sustainability.psu.edu/fieldguide/wp-content/uploads/2015/08/Strategy-and-Society-The-link-between-competitive-and-advantage-and-corporate-social-responsibility.pdf>.

Rodríguez, R; Dopicio, A y González, E. (2007). La responsabilidad social empresarial: un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia. *Asociación Española De Dirección Y Economía De La Empresa (AEDEM)*, 309-324. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2751754>.

Sagebien, J., & Lindsay, N. M. (2011). *Governance ecosystems: CSR in the Latin American mining sector*. Palgrave Macmillan.

Sanjuán, A. B., Álvarez, M. G., & Fernández, J. L. F. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *adComunica*, (5), 223-243. Recuperado de:

<https://www.raco.cat/index.php/adComunica/article/view/301698/391314>

Santos, Elenice (2004). Responsabilidade social ou filantropia. *Sanare: Revista Técnica da Sanepar. Curitiba: Brazil*. 20 (20), 18-27. Recuperado de: <http://sanepar.com.br/sanepar/sanare/v20/art02.pdf>.

Sousa Filho, José Milton de, Wanderley, Lilian Soares Outtes, Gómez, Carla Pasa, & Farache, Francisca. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de:

<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>.

TMX Group. (2015). *Mining Disclosure: NI 43-101 fundamentals, best practices, and useful guidance for TSX and TSX Venture Issuers*.

Villa, Viviana; & Franco, G. (2013). MINING AND ECONOMIC DIAGNOSTIC OF ANTIOQUIA I. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, (33), 125-134. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-36302013000100009&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-36302013000100009&lng=en&tlng=en).

- Villasmil, M. (2016). Visión estratégica de la responsabilidad social empresarial. *Dictamen Libre, (18), 95-107*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5710360>.
- Wilcox, D. (2005). "Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global". Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2004 ). Oportunidades de negocios para reducir la pobreza: una guía de campo. Recuperado de: <https://www.wbcsd.org>.
- Yepes, G., Hernández, L., Franco, L., Camacho, M., Cubillos, N., Rodríguez, M., & Cruz, J. (2015). Estado de la RSE en Colombia. Serie Avances de entorno de los negocios. Bogotá DC: Universidad Externado de Colombia, (20), 7-45. Recuperado de: <http://administracion.uexternado.edu.co/PRME/memorias/Entorno%20de%20los%20Negocios%20N%2020.pdf>.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoCommercial 4.0 International

