

¿BONDAD O ESTRATEGIA?

Tejiendo responsabilidad
social en el mundo del carbón

VIRTUE OR STRATEGY?

Weaving Social Responsibility
into the Coal World

Nataly Sarmiento*

recibido 29/01/08, aprobado 15/02/08

Resumen

Este artículo cuestiona las motivaciones de las corporaciones multinacionales para adoptar políticas de responsabilidad social en los países en vía de desarrollo. Para lograr esto se realizó un estudio de caso comparativo entre Drummond Ltd. y Carbones del Cerrejón Ltd. en Colombia. El resultado del estudio evidenció que las empresas responden de manera diferenciada a los constreñimientos y presiones institucionales y que, por ende, sus iniciativas de responsabilidad social surgen en medio de contextos institucionales específicos. Se concluyó que las motivaciones de las multinacionales para adoptar políticas de responsabilidad social se dividen en dos categorías: internas y externas. Por tanto, el principal aporte de este artículo para la literatura consistió en construir un modelo bidimensional de responsabilidad social dentro del cual los factores institucionales constituyen las bases del comportamiento de las corporaciones multinacionales.

Palabras clave: corporación multinacional, responsabilidad social corporativa, países en vía de desarrollo, carbón, Colombia.

Abstract

This article questions the motivations of multinational corporations in adopting Social Responsibility policies in developing countries. To this end, the article compares the case of Drummond Ltd. and Carbones del Cerrejón Ltd. in Colombia. The study demonstrated that the companies respond in different ways to the institutional restrictions and pressures and that therefore their initiatives in social responsibility rise amidst specific institutional contexts. It concludes that the motivations that both multinationals have to adopt social responsibility policies are divided in two categories: internal and external. As a result, the main contribution of this article to the literature in this field was the development of a bi-dimensional model of Social Responsibility in which the institutional factors constitute the basis of behavior of multinational corporations.

Key words: multinational corporations, corporative social responsibility, developing countries, coal, Colombia.

Introducción

El comportamiento de las corporaciones multinacionales (CM), su rol como actores políticos transnacionales y los impactos de la inver-

sión extranjera directa (IED) en los países en vía de desarrollo son temas de creciente interés dentro de la agenda internacional. En aquellos países, la implementación de políticas responsables por parte de las CM

* Nataly Sarmiento es M.A. en Ciencia Política y politóloga Magna Cum Laude con énfasis en Relaciones Internacionales y Política Comparada de la Universidad de los Andes, Bogotá. En la actualidad se desempeña como analista del área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Carbones del Cerrejón Ltda. Correo electrónico: natyse@yahoo.com

es cuestionada, debido a la debilidad institucional que circunda sus operaciones y que les concede un amplio margen de maniobra en el momento de implementar políticas y prácticas relacionadas con el medio ambiente, la fuerza laboral y la sociedad. El presente artículo se pregunta *cuáles son las motivaciones que incentivan a las CM a adoptar y ejecutar políticas de Responsabilidad Social (RS) en los países en vía de desarrollo en que tienen filiales.*

Con el fin de dar respuesta a la pregunta, se efectuó un estudio comparativo entre dos filiales extractoras de carbón en Colombia: Drummond Ltd. y Carbones del Cerrejón Ltd., los principales proyectos carboníferos en Colombia. Para esto fue necesario realizar entrevistas semiestructuradas a altos mandos de cada empresa, en particular, de las áreas de Gestión Ambiental, Recursos Humanos y Gestión Social. De las entrevistas se extrajeron las categorías necesarias para la comparación, tomando como referencia los ejes temáticos más recurrentes de parte de los entrevistados y sus posiciones corporativas frente a ellos. Asimismo, los archivos particulares de cada compañía constituyeron una fuente de información complementaria para contrastar y verificar la información obtenida en las entrevistas, de tal forma que los resultados obtenidos fueran abarcentes y válidos.

1. Las CM y la RS corporativa en el mundo

Para dar inicio al presente artículo, es necesario precisar dos conceptos básicos. Por un lado, las CM son firmas que poseen al menos un proyecto de IED en el que tienen derechos y control sobre los activos.

En cuanto a la RS corporativa, existen diversas definiciones. Para las Naciones Unidas, “la RS corporativa es la iniciativa de los negocios de invertir una parte de sus ganancias en el bienestar de la sociedad, con el fin de proyectar una imagen pública positiva y crear una base de consumidores educados. Es un compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible y para trabajar con los empleados y sus familias, la comunidad local y la sociedad, para mejorar la calidad de vida [traducción personal de la autora]” (United Nations Conference on Trade and Development 2004: 55). Cabe precisar que la RS corporativa (RSC), como se entiende actualmente, exige que las CM implementen iniciativas que generen valor social y económico a la vez (Gutiérrez, Avella y Villar 2006: 30). Esta integración entre lo social y lo económico ha conllevado que las empresas trasciendan la esfera privada y se involucren, a través de fundaciones corporativas, en proyectos sostenibles a largo plazo —productivos, educativos, entre otros—. Por ende, esta forma de entender la RS implica la existencia de esfuerzos que busquen transformar el statu quo que circunda a las empresas y que nacen del acercamiento entre la gestión social y las necesidades esenciales —core— de las mismas.

2. Las repercusiones de las CM y la RSC en los países en vía de desarrollo

Respecto a los costos o beneficios de las multinacionales en los países en vía de desarrollo, las posiciones varían según la corriente teórica. Según los dependencistas, las CM deterioran las condiciones de los trabajadores en los países periféricos, aprovechando la abundante mano de obra y el bajo

costo salarial. En contraste, los liberales afirman que las multinacionales son agentes positivos de cambio que aumentan la eficiencia de las empresas, estimulan la innovación, el crecimiento económico y el empleo. Por su parte, los neoinstitucionalistas retoman el importante papel de las instituciones en el proceso de configuración de las preferencias y acciones de las corporaciones en los países en que operan.

En cuanto a la RSC, en los últimos años se han logrado avances. En la medida en que las CM son sometidas constantemente al escrutinio por parte de grupos y organizaciones internacionales, han adoptado mecanismos que les permitan construir una reputación positiva, a la vez que preservan su producción y contribuyen al desarrollo sostenido de las regiones en que se localizan. Estas herramientas se agrupan en las políticas de RS que asume cada empresa. Con todo, esta ampliación de las funciones de las compañías más allá de las económicas supone que la RSC no es excluyente con la búsqueda de beneficios monetarios.

Aun cuando las políticas de RS han proliferado considerablemente en la última década, su adopción por parte de las CM alrededor del mundo sigue siendo reducida. Debido a que la adopción de políticas de RS es reciente en Latinoamérica, la mayoría de corporaciones con casa matriz en países desarrollados generan lo que se conoce como *efecto chimenea*. Por éste se entiende que, cuando las empresas cuentan con políticas y comportamientos responsables de gestión ambiental, laboral y social en sus países de origen, los extienden tanto a sus filiales como a las empresas proveedoras (en su mayoría locales) (Gutiérrez, Avella y Villar 2006: 21).

3. El neoinstitucionalismo y la construcción de preferencias

Douglass North define las instituciones como “[...] las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son los constreñimientos ideados por el hombre que dan forma a la interacción humana [traducción personal de la autora]” (North 1999: 3). Las instituciones son tanto informales (costumbres, tradiciones) como formales (constituciones, leyes), y son cruciales para estructurar las expectativas individuales.

El punto de partida de la relación existente entre las instituciones y la formación de preferencias está dado por el supuesto de que “[...] las instituciones afectan los resultados del juego *mediando* la forma en que los intereses y las preferencias se traducen en decisiones y resultados [traducción personal de la autora]” (Rettberg 2004: 3). Por ende, estudiar la formación de preferencias implica concentrarse en los *actores políticos*, en cuanto son ellos quienes interpretan y toman decisiones dentro de la red institucional.

De acuerdo con Rettberg, existe una vasta literatura en el tema de formación de preferencias empresariales. La intuición de fondo es que “[...] los actores económicos están enraizados en contextos institucionales que dan forma a sus preferencias y explican la variación en términos de lo que quieren, cuándo lo obtienen, y lo que necesitan que sea efectivo [traducción personal de la autora]” (Rettberg 2004: 3). De hecho, las instituciones van más allá de la simple influencia sobre los *intereses* de los actores. También determinan el *grado de poder* del que gozan algunos grupos sobre otros, la manera en que tales grupos se *relacionan* entre sí,

la *percepción* que tienen unos grupos de otros, y cómo se *movilizan* los recursos institucionales en las luchas políticas.

De acuerdo con la interpretación y análisis que realicen los actores del contexto institucional que los circunscribe, pueden formular sus preferencias en términos de maximización de utilidades u obtención de sus intereses. Por ende, al evaluar las preferencias de los actores políticos, lo central es identificar cuáles son las instituciones que intervienen en sus incentivos para actuar de una manera u otra.

Ahora bien, autores como Peter Evans y Ben Schneider coinciden en que, al menos en principio, todas las empresas son proclives a buscar su rentabilidad económica. Además, Evans argumenta que si las CM se entienden como organizaciones complejas, el análisis de sus decisiones y comportamientos no puede estar restringido a la búsqueda de ganancia. También es esencial conocer “[...] quién toma la decisión, lo que esa persona sabe y cómo procesa la información que conoce [traducción personal de la autora]” (Evans 1981: 215). Por ende, Evans defiende que el estudio de por qué las CM eligen ciertas estrategias “[...] requiere un análisis de la estructura organizacional de la firma y la manera en que la información se mueve dentro de la estructura [traducción personal de la autora]” (Evans 1981: 215).

Schneider trae a colación la importancia de las redes sociales para el desempeño de una organización. Para este autor, el capital social “[...] es el principal factor determinante del desempeño de una empresa” (Schneider 1999: 68), razón por la cual está en el interés de la organización alimentar dichas redes, en aras de reducir los cos-

tos de información y transacción internos y obtener mayor rentabilidad. Por ende, las preferencias de la organización también estarían dadas por las redes sociales que la constituyen, y no exclusivamente por factores objetivos.

4. Contexto y operaciones de Drummond Ltd. y Carbones del Cerrejón Ltd.

Desde los años 90 el carbón se ha posicionado como el segundo producto de exportación colombiano después del petróleo. El 92,3% del volumen total de carbón producido en Colombia es aportado por los proyectos de Drummond y Cerrejón (Unidad de Planeación Minero Energética 2005: 7). Drummond, por un lado, es una empresa familiar con casa matriz en Estados Unidos, mientras que Cerrejón perteneció en un principio al consorcio Exxon-Carbocol y actualmente es propiedad de tres multinacionales: BHP Billiton, Anglo American y Xstrata.

Drummond y Cerrejón se ubican en el Cesar y La Guajira, respectivamente. Estos departamentos vecinos comprenden una situación paradójica entre dinámicas de violencia y riqueza minera. Cuatro grandes fenómenos demarcan su situación actual. En primer lugar, la minería de carbón, que en la última década se ha consolidado como el determinante crucial de las condiciones socioeconómicas de ambos departamentos (Gamarra 2005: 6; Meisel 2007: 37). En segunda instancia, el Cesar y La Guajira se han posicionado entre los principales departamentos exportadores de Colombia, por lo que tienen una participación significativa dentro del PIB nacional, además de ser fuentes de divisas e ingresos fiscales. En tercer lugar, empero, la intensidad del conflicto ha

impedido un desarrollo sostenido que fortalezca las instituciones estatales, pero también afecta las condiciones de vida y de seguridad de la población civil (Naciones Unidas y CEPAL-ECLAC 2002: 60). Por último, cabe resaltar la paradoja entre los indicadores sociales, que reflejan los altos ingresos de la población y del gobierno regional, en contraste con los promedios nacionales, y la persistencia de la baja calidad de vida (Castillo 2004: 1-127; Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario 2004: 1-29).

5. Políticas y guías de comportamiento de Drummond Ltd. y Carbones del Cerrejón Ltd.

Las políticas y guías de comportamiento rigen la conducta de los empleados y directivos en el momento de ejecutar todas las actividades de la empresa, desde los procesos productivos internos hasta la relación con actores externos. De acuerdo con el balance social publicado en 2004, titulado “Drummond. Diez años de buena energía en Colombia”, la *visión* de Drummond Ltd. consiste no sólo en situar a Colombia dentro del mercado internacional del carbón, y ubicar este mineral en el segundo reglón de exportaciones del país, sino además en ser un buen vecino para las comunidades que habitan las áreas de influencia de sus operaciones (Drummond Ltd. 2004: 7).

En el aspecto *laboral*, “[...] Drummond es responsable de brindarle al trabajador oportunidades de desarrollo y participación [...]” (Drummond Ltd. 2004: 21). Con esta filosofía se busca tener una fuerza de trabajo leal, orgullosa, responsable y pujante, en constante búsqueda de la excelencia.

En cuanto a *medio ambiente*, el propósito es “trabajar para que no se desmejore la calidad de las aguas, el aire y los suelos, para acondicionar el territorio para su uso en otras actividades de desarrollo regional, una vez sean finalizadas las actividades mineras [...]” (Drummond Ltd. 2004: 53). Por último, en materia *social* “[...] el objetivo básico del programa de relaciones con la comunidad [...] ha sido el de promover y mantener una relación de ‘Buen Vecino’ con un plan ambicioso de inversión social en todos los municipios de influencia del proyecto” (Drummond Ltd. 2004: 119). De estas directrices empresariales se desprenden los orígenes de las iniciativas que realiza Drummond en las respectivas áreas mencionadas, así como la coherencia entre los objetivos y los resultados.

Desde la década de los 80, Exxon extrapoló sus prácticas gerenciales al proyecto carbonífero en La Guajira (entrevista a funcionario de Cerrejón, División de Comunidades y Tierras, en 2007). Específicamente, trasplantó el “Manual de cuestiones éticas y conducta responsable”. En éste se establecía como misión alcanzar competitividad en el mercado internacional del carbón, además de incluir pautas sobre condiciones seguras de trabajo, conservación del medio ambiente, promoción de prácticas éticas en los negocios, entre otros. Para Intercor, “una buena reputación fundada en un recto proceder [era] por sí misma un inapreciable bien de la Compañía” (Exxon Corporation 1982: 4-5).

En 1995 se formuló por primera vez el concepto de *desarrollo sostenible* dentro de un Balance Social, por lo cual la noción de competitividad empieza a ser entendida de forma amplia: no sólo incluye la dimensión económica, sino

también la utilización razonable de los recursos, de tal forma que la seguridad y la salud del personal y de la comunidad, así como la conservación del medio ambiente, no sean amenazadas (International Colombia Resources Corporation 1997: 134). Bajo este marco surge en 1997 la Política de Comunidades, con la intención de aumentar el acercamiento con las comunidades vecinas a El Cerrejón Zona Norte (International Colombia Resources Corporation 1997: 136).

Las políticas y guías de conducta de Cerrejón se transforman parcialmente después de la fusión en 2002. La nueva visión de la compañía se enmarca dentro de las concepciones de “desarrollo sostenible” y de “mejores prácticas”. Por ende, a partir de 2005, la *visión* de Cerrejón se torna más comprehensiva en los temas ambientales, laborales, y de comunidades (Cerrejón 2006: 21; International Alert 2008: 3). Sobre esta base, Cerrejón ha formulado el Plan Integral de Aseguramiento, un marco estratégico para aprovechar sus mejores prácticas, con el fin de consolidar su reputación y mejorar la calidad de vida de los guajiros; conformado por el Pacto Mundial, los Principios Voluntarios para el Sector Extractivo, la Norma Internacional SA8000 y los Mecanismos de Desarrollo Limpio establecidos por el Protocolo de Kyoto.

6. Dinámicas y controversias de Drummond y Cerrejón en el contexto colombiano

En Colombia, la minería de carbón es efectuada completamente por el sector privado. Con base en la información recopilada, es preciso afirmar que la razón principal por la cual Drummond y Exxon fijaron su atención en Colombia fue la existencia de un *recurso natural* que, debido a su especificidad, sólo

podría ser explotado desde el territorio nacional. Por lo tanto, el motor principal de estos inversionistas extranjeros fue, sin lugar a dudas –y por hostil que pueda parecer el país–, el atractivo de la tasa de *retorno de sus inversiones*. Por un lado, para Exxon fue un ensayo de una gran petrolera que, en una coyuntura de crisis energética como la ocurrida en la década de 1970, quiso aventurarse por la ruta de la minería del carbón. Por ende, sostuvo un proyecto que en los primeros 12 años sólo produjo pérdidas moderadas para el operador –Inter-cor– y cuantiosas para el socio estatal –Carbocol–. Ante la recuperación del mercado del petróleo, desde finales de la década de 1990 ExxonMobil decidió vender su participación en los negocios diferentes de su *core business* –petróleo y gas–. Por lo tanto, en 2002 entregó su parte de Cerrejón Zona Norte, dos años después de que Carbocol hiciera lo mismo.

En contraste con las preferencias comerciales de ExxonMobil, Drummond intensificó su operación cuando se visualizaban cambios estratégicos globales en el mercado de combustibles fósiles a mediados de los años 1990. Es así como, al tiempo que Exxon se retiraba por razones estratégicas del negocio del carbón, Drummond y los tres socios actuales de Cerrejón le apostaron financieramente al buen negocio a largo plazo.

Ahora bien, Drummond y Cerrejón, como los dos enclaves de explotación más importantes del país, también han impactado el desarrollo departamental e incluso nacional. Surgen así las preguntas de cómo tales compañías han *afectado y transformado* las condiciones *económicas y sociales* de los departamentos en que operan.

El inicio de la minería en La Loma en manos de Drummond Ltd. contribuyó—tras la caída de la industria algodonera— a la rápida estabilización de los indicadores económicos en el Cesar, mediante la creación de empleos, el pago de regalías y de impuestos (Drummond Ltd. 2004: 79). De hecho, Drummond se ha consolidado como la principal fuente de ingresos para las autoridades locales y departamentales (Jiménez 2000: www.elheraldo.com.co/revistas/informe/noti29.htm), así como para la población residente en las zonas de influencia de la mina. De aquí que, según la encuesta realizada por Econometría S. A. en 2003, financiada por Drummond, en cuanto a calidad de vida, “[...] las condiciones de NBI [Necesidades Básicas Insatisfechas] han venido mejorando desde 1993 para todos los municipios, destacándose los municipios de influencia directa [...]” (Drummond Ltd. 2004: 86). No obstante, y en contraste con tales tendencias de mejoría, la línea de pobreza en los municipios de influencia directa se ubica en el 53,51%, y la línea de indigencia equivale al 28,36%. Para los municipios de influencia indirecta las cifras son 58,39% y 25,56%, respectivamente (Drummond Ltd. 2004: 79).

Estas estadísticas ilustran las dinámicas contrastantes que existen dentro del Cesar. Por un lado, la presencia de Drummond ha generado unos montos descomunales de dinero nunca antes administrados en el departamento. Por otro, las mejoras sociales son reducidas y se encuentran focalizadas, lo que aumenta las disparidades sociales en el departamento y perpetúa la precariedad de los índices de crecimiento local (Bonet 2007: 9).

La similitud de la situación de Cerrejón con Drummond en este aspecto es evidente. Entre 1985 y 2005, Cerrejón ha generado al país divisas por más de US\$10.955 millones, ha pagado más de US\$639 millones en regalías, ha cancelado más de US\$1.550 millones en salarios a empleados directos, ha comprado y contratado servicios en el nivel nacional por más de US\$2.137 millones y ha abonado más de US\$9 millones en impuestos (Cerrejón 2006: 73). No obstante, en 2004 la proporción de la población de La Guajira en situación de pobreza fue de 64,08% en términos de Necesidades Básicas Insatisfechas (“Guajira”. revista *Portafolio* 2005: 153). Así, los ingresos generados por la compañía contrastan con el estancamiento de los índices de calidad de vida. En consecuencia, la debilidad institucional, las prácticas políticas que configuran un entorno de corrupción y la malversación de fondos públicos reducen las posibilidades de un crecimiento socioeconómico constante y significativo dentro del departamento (International Alert 2008: 8, 33–34). De hecho, según declaraciones oficiales del Contralor General de la República en 2005, Antonio Hernández Gamarra, en los últimos 25 años La Guajira ha malversado cerca de US\$1.000 millones de regalías.

Lo cierto es que el mejoramiento de los índices sociales en las áreas de influencia directa de la minería se explica por la presencia de Drummond y Cerrejón en el Cesar y La Guajira. Asimismo, y debido a sus inversiones en el país, han mejorado las *condiciones comerciales y fiscales*, tanto departamentales como nacionales. Si bien materialmente tales aportes no se han reflejado satisfactoriamente sobre el conjunto de

la población —de acuerdo con los datos presentados previamente—, existen otros beneficios que ha traído consigo la IED. En cuanto a *capital humano*, desde sus inicios, Drummond y Cerrejón reclutaron cientos de jóvenes de la Costa Caribe para entrenarlos y prepararlos, con el fin de conformar los equipos de operadores y técnicos que hasta la actualidad son el eje de las respectivas operaciones mineras. De hecho, ambas empresas se asemejan en que no sólo han importado tecnología de punta en lo concerniente a procesos de excavación minera y manejo de carbón, sino que además han proporcionado al personal nacional un *know how* inexistente dos décadas atrás —y que no pudo ser financiado ni suministrado por el Estado—.

Igualmente, los salarios integrales que se le otorgan a cada empleado operativo, y que incluyen numerosas prestaciones sociales de salud, ahorro, becas, préstamos y bonos, han facilitado que la mayoría de sus hijos bachilleres tengan la posibilidad de ingresar a la universidad; mejorando así los niveles educativos de la población a futuro, de una manera que no era posible imaginar sin los flujos de dinero generados por Drummond y Cerrejón. En suma, tales empresas producen un capital humano y un bienestar social significativo a la población directamente beneficiada.

Lo anterior, sin embargo, debe interpretarse con cuidado, debido al debate latente frente a la posibilidad de que las CM subyuguen a los Estados. Ni Drummond ni Cerrejón, en el pasado o en el presente, han asumido estilos tácitos o expresos para convertirse en actores que le disputan el poder al Estado. En vez de ello, Drummond, hasta 2007, y Cerrejón, hasta 2002, asumieron

un rol de muy bajo perfil, pudiendo hacerse visibles dado su poder económico regional. De hecho, las políticas vigentes de Drummond y Cerrejón en materia de política prohíben expresamente los sesgos ideológicos, en línea con principios de transparencia en la relación y cooperación con los diferentes actores regionales: léase gobierno, comunidades internas o externas, entre otros (entrevista a funcionario de Drummond, Departamento de Recursos Humanos Área Puerto y Ferrocarril, en 2007; entrevista a funcionario de Cerrejón, División de Comunidades y Tierras, en 2007).

Pese a lo anterior, y a los esfuerzos de Drummond y Cerrejón, o bien por conservar un bajo perfil o por mejorar su reputación ante las comunidades, ocurre que ambas son las compañías de carbón más grandes de Latinoamérica, como también las corporaciones de mayor visibilidad de las regiones donde operan. Dado que existe una brecha entre el estatus de los trabajadores de las dos compañías con el entorno en cuanto a ingreso, condiciones de salud, nivel de educación de sus familias, y dado que muchos nativos conocen el estándar de las instalaciones, la magnitud y valor de los equipos, y el valor de la operación, ambas empresas terminan teniendo una imagen de “gigante proveedor” frente a las comunidades que las rodean. Esto hace que la población tienda a atribuirles los problemas que les aquejan: pobreza, analfabetismo, desempleo, enfermedades, violencia armada, carencia de infraestructura, entre otros (International Alert 2008: 34). Por ende, es desde la percepción de la población que se engrandece la labor de las compañías al trasplantar y, en casos extremos, suplantar al Estado y

las obligaciones que éste tiene hacia sus ciudadanos. Dicha percepción atribuye a la empresa obligaciones que en principio no le corresponden pero que sí afectan el desempeño de la operación y su reputación frente a la opinión pública (entrevista a funcionario de Drummond, Departamento de Relaciones con la Comunidad Seccional Magdalena en 2007; entrevista a funcionario de Cerrejón, División de Comunidades y Tierras en 2007). En consecuencia, por una forma mal entendida de lo que son los límites y alcances de sus actividades responsables, de su naturaleza empresarial y de lo que le corresponde al Estado, las comunidades proyectan en estas compañías sus inconformidades y exigencias en cuanto a condiciones y necesidades de vida.

En este contexto, si bien Drummond y Cerrejón han ganado en el Cesar y La Guajira diferentes grados de reconocimiento y legitimidad por sus labores en materia social, laboral, entre otros, también ha proliferado la aparición de detractores que exigen mayores retribuciones por parte de las empresas, como forma de saldar la ineficiencia del Estado para proveerles condiciones de vida mínimamente dignas.

Ahora bien, a tales exigencias que se les atribuyen a las CM, se suma un segundo elemento de igual importancia y que impacta negativamente las operaciones mineras de Drummond y Cerrejón: el conflicto armado. Dadas las características de su entorno, Drummond y Cerrejón no han estado aisladas del conflicto colombiano y, al ser empresas mineras, no cuentan con la flexibilidad para trasladar sus operaciones. Por lo tanto, las dos empresas han enfrentado atentados contra sus instalaciones, principalmente las vías

férreas, por lo cual la *reacción inicial* ha sido aumentar los gastos en seguridad y vigilancia privada de los respectivos complejos.

Por ende, el conflicto armado y la situación de pobreza de la población en ambos departamentos propician la realización de actividades delictivas que conllevan decisiones administrativamente costosas. Según un funcionario de Cerrejón, si las condiciones de seguridad en el área mejoraran sustancialmente, probablemente podrían reducirse a 500 los 1.100 vigilantes que actualmente contrata la empresa. Esto, por ejemplo, produciría una reducción de costos de aproximadamente US\$300 a US\$400 mil mensuales, sin incluir los demás costos logísticos y de coordinación con la Fuerza Armada para su entrenamiento frente a posibles intrusiones o atentados contra la operación minera.

Aparte de los costos generales generados por el conflicto a Drummond y Cerrejón, también surge el problema de los nexos que potencialmente se pueden producir entre ellas y las fuerzas ilegales. El caso más evidente es el de Drummond, que desde mediados de 2007 tuvo que enfrentar una demanda en Estados Unidos al ser acusada de asociarse con las autodefensas para asesinar a tres sindicalistas activos de la compañía en 2001 (“Oscuridad en la mina”. revista *Semana*: 2007). Pese a los costos en imagen y reputación que causó el escándalo, Drummond fue absuelta de los cargos por el juez de primera instancia y declarada inocente. A diferencia de Drummond, no existen acusaciones verificables hacia Cerrejón por nexos con grupos ilegales (International Alert 2008: 40-43), pero tampoco se ha librado de denuncias informales provenientes de organizaciones no gubernamentales.

mentales que vinculan a la empresa con masacres de grupos indígenas en la alta Guajira efectuadas por paramilitares que, por lo demás, están ligados al narcotráfico (entrevista a funcionario de Cerrejón, División de Protección, en 2007).

Bajo estas condiciones, las dos compañías han coincidido en crear vínculos con las Fuerzas Armadas, con miras a proteger tanto la operación como a sus empleados. Actualmente existen bases militares cerca de La Loma en el Cesar y de la Mina de Cerrejón. Es así como la protección ofrecida por el ejército en las áreas de minería tiene dos objetivos fundamentales: por un lado, la reacción inmediata frente a un evento contra los funcionarios y, por otro, frente a un atentado contra los activos de la empresa.

Debido a que la reacción de protección esperada de las empresas mineras ubicadas en focos de conflicto es aumentar la seguridad, las diferencias en cuanto a RS se manifiestan a través de la manera en que cada empresa se relaciona con las Fuerzas Armadas y su seguridad privada. Cerrejón, por ejemplo, ante el crecimiento de la presencia militar en la zona desde 2003, y como parte de la intensificación de sus iniciativas de RS, se embarcó desde 2004 en un proceso de adhesión divulgado en el tema de Derechos Humanos, que incluye el entrenamiento de toda su vigilancia privada y el entrenamiento complementario en Derechos Humanos a las Fuerzas Militares del Estado localizadas en La Guajira (International Alert 2008: 10, 39, 45). De esta forma, la compañía no sólo procura garantizar un trato humano y legal a los civiles cuando tienen lugar operaciones militares, sino que además previene que ocurran viola-

ciones a los derechos civiles que le puedan ser imputados. Sin embargo, la empresa aún carece de un sistema que le permita evaluar los resultados de esta iniciativa.

7. ¿Cómo se ubican Drummond y Cerrejón dentro de las tendencias actuales de RS?

Cabe preguntarse por el “tipo” de RS que han aplicado en el pasado y que aplican hoy Drummond y Cerrejón. La principal diferencia está en la manera en que ambas definen e implementan las iniciativas de RS. Por un lado, la primera ejercita un modo de *filantropía tradicional* que incluye “[...] donaciones financieras o en especie, programas de voluntariado entre sus empleados y operación directa de programas sociales” (Sanborn y Portocarrero 2003: 7). Cerrejón, por su parte, desde 1980 hasta la actualidad, ha saltado de la *filantropía tradicional* a la *estratégica* —donde se implementan iniciativas que generan valor social y valor económico a la vez—, a la *responsabilidad social empresarial*, “en la que el trabajo con las comunidades es integrado a la estrategia de la empresa, más cercana a las capacidades y necesidades centrales (el *core*) de la organización” (Rettberg 2007: 2).

Existe una serie de ejemplos concretos que soportan este argumento. Por un lado, Drummond, a diferencia de Cerrejón, aún no cuenta con una red interna de cómputo, un manual consolidado y divulgado de Políticas corporativas y/o acreditaciones internacionales que garanticen transparencia de los procedimientos y actividades que tienen lugar dentro de la empresa. Por otro lado, durante los doce años de operación de Drummond, el énfasis ha estado puesto en proveer

infraestructura (entrevista a funcionario de Drummond, Departamento de Relaciones con la Comunidad Seccional Magdalena, en 2007; entrevista a funcionario de Drummond, Departamento de Recursos Humanos Área Puerto y Ferrocarril, en 2007), mientras que Cerrejón, hoy por hoy, ha completado dicha actividad con la promoción, implantación, financiación y seguimiento a proyectos productivos y con la construcción de capital social (Cerrejón 2006: 1-157) en las comunidades relacionadas con el complejo. Por otro lado, fue en 2007, doce años después de iniciada la operación, que Drummond arrancó la iniciativa de publicar anualmente Balances Sociales utilizando los criterios de la Asociación Nacional de Industriales. Cerrejón publicó su primer Informe Social –de carácter netamente descriptivo– a finales de los años 80; a mediados de los 90 empezó la publicación de Balances Sociales –enfaticando los logros de la empresa–, y en 2005 fueron sustituidos por el Reporte de Sostenibilidad, basado en la Iniciativa de Reporte Global.

Sin embargo, Drummond, dentro de su estilo familiar corporativo, atraviesa una coyuntura nacional con impacto en su credibilidad y transparencia legal frente al tema del pago de regalías, mientras que en el plano internacional acaba de salir airoso de un litigio ante un juzgado de primera instancia en Estados Unidos por presuntas violaciones a los Derechos Humanos y de asociación sindical que está impactando su imagen y credibilidad en el nivel internacional. De esta forma, Drummond luce como una empresa americana con un amplio camino por recorrer en RS.

En contraste con Drummond, en la actualidad la política de Cerrejón está enfocada en el concepto de Licencia Social para Operar. Éste tiene un planteamiento estratégico con fuertes pilares fincados en el beneficio de las comunidades en donde está la operación; la obtención de una aceptación abierta por parte de las comunidades de la empresa como generadora de mejores condiciones de vida en la zona; y la visión de sostenibilidad, que hace que Cerrejón despliegue esfuerzos para apoyar, cogerionar y acompañar iniciativas de educación, salud, fortalecimiento institucional y negocios que sienten las bases de una Guajira sostenible después que la Mina cierre en 2034 o más allá, si se renueva el contrato (entrevista a funcionario de Cerrejón, División de Comunidades y Tierras, en 2007). No obstante, la empresa actualmente enfrenta una serie de retos en la implementación de esta visión holística en la relación con las comunidades, entre los que se destacan la construcción de confianza con las comunidades reasentadas en el pasado y el aumento de la sensibilidad hacia las prácticas culturales de la población wayúu (International Alert 2008).

8. ¿Qué motiva a Drummond y a Cerrejón a adoptar políticas de RS en Colombia?

Anteriormente se afirmó que las CM están sujetas a constreñimientos institucionales a partir de los cuales forman sus preferencias y comportamientos. Así, por un lado, las leyes estatales, entendidas como instituciones públicas-formales, explican el pago de regalías e impuestos por parte de Drummond y Cerrejón, como también algunas pautas en cuanto a la generación de empleo local y al fomento de la industria regional y nacional.

Las CM también están consreñidas por complejos institucionales internacionales que en la última década han aumentado las exigencias frente a las actividades empresariales en pro del desarrollo. Con este fin, se han creado cuerpos a los que las empresas se acogen voluntariamente, tales como el Pacto Mundial y los regímenes de la OECD para las CM y la IED. Sin embargo, recientemente también cobran importancia las instituciones públicas-descentralizadas como las prácticas culturales de la sociedad civil, que explican en gran parte las movilizaciones de los consumidores para defender la elaboración de productos de manera armoniosa con los criterios de sostenibilidad ambiental y de respeto a los Derechos Humanos. Por otra parte, las CM también generan instituciones de carácter privado, principalmente a través de la formulación de “Códigos éticos” que coordinan y formalizan internamente el ejercicio de prácticas responsables.

Sobre estas distinciones es posible afirmar que detrás de la adopción de políticas de RS subyacen seis motivos fundamentales, agrupables en dos categorías. La primera consiste en *preferencias de carácter interno* de la empresa, mientras que la segunda categoría de motivaciones son aquellas que surgen a partir de dinámicas o instituciones *externas* a la empresa.

a) Preferencias de carácter interno

Un primer motivo por el cual las compañías adoptan políticas de RS está relacionado con sus *accionistas y/o propietarios*. Anteriormente, se introdujo la idea de que las casas matrices tienden a producir un “efecto chimenea” en sus filiales, por el cual extienden los comportamientos responsables

en sus países de origen a sus demás sedes. De hecho, Evans afirma que para comprender el porqué del comportamiento empresarial, es imprescindible conocer quién toma las decisiones dentro de una firma. Drummond, como empresa familiar, tiene su casa matriz en Estados Unidos. Su primera experiencia como multinacional fue en Colombia, al obtener la concesión del proyecto La Loma, por lo cual Drummond implantó en Colombia un sistema de producción similar al de sus minas en Estados Unidos, donde la efectividad en la producción de carbón es el eje central de las iniciativas de la empresa (Bacon 2001: <http://www.inthesetimes.com/issue/25/17/bacon2517.html>).

Por su parte, Cerrejón fue operado inicialmente por Intercor –filial de Exxon–, cuya casa matriz se encuentra también en Estados Unidos, mientras que actualmente le pertenece a multinacionales europeas. Exxon, una CM con experiencia en la extracción de petróleo alrededor del mundo desde 1882, trasplantó a Cerrejón su sistema administrativo y demás estándares de conducta, que para la época se consideraban pioneros en cuestiones ambientales y de gestión interna (Lane 2003: http://www.exxonmobileurope.com/Europe-English/News/Eu_speech_CSR_300903.asp; ExxonMobil 2002: 1-40). De acuerdo con uno de los funcionarios entrevistados de Cerrejón, ExxonMobil sentó las bases para una conducta responsable por parte de la empresa. Sin embargo, los esfuerzos por formalizar y profundizar en tales prácticas se intensificaron con la llegada de los nuevos accionistas que, con un enfoque europeo de mayor exigencia, conciencia y sensibilidad social, enfatizaron en la necesidad de

acreditar las dinámicas de RS de Cerrejón para adquirir una ventaja comparativa sobre otros productores de carbón alrededor del mundo (Cerrejón 2006: 1-157; Cerrejón Intranet 2007).

Es interesante anotar que Exxon y Drummond Co. comparten el mismo país de origen. Sin el ánimo de generalizar el comportamiento de todas las CM americanas respecto de la RS, existe un estilo común que aplicaron en sus inicios ambas empresas en su entorno regional y nacional. Éste se puede definir como el de operaciones de *bajo perfil* (entrevista a funcionario de Cerrejón, División de Comunidades y Tierras, en 2007), caracterizadas por una mínima participación en la cotidianidad regional y local, la invisibilidad de los proyectos para las comunidades vecinas y un aislamiento físico y social de toda la población corporativa y comunitaria, que se refleja en mínimos intercambios deportivos, culturales y sociales. Esto, sin embargo, no debe confundirse con la madurez corporativa de las dos empresas. Mientras ExxonMobil es una *empresa que cotiza en bolsa* desde hace décadas y tiene más de 100 años de operaciones en el negocio energético, Drummond es una *compañía familiar* de Alabama con menos de un siglo de experiencia. Por ende, mientras ExxonMobil desarrolló a lo largo de décadas unas políticas corporativas de alto nivel administrativo y tecnológico, Drummond mantiene un esquema familiar jerárquico con foco en la rentabilidad de cada operación particular.

No se puede subestimar la importante distinción entre las corporaciones que cotizan en bolsa y las empresas familiares. El elemento clave consiste en que las compañías que cotizan en bolsa –como lo son ExxonMo-

bil, BHPBilliton, Anglo American y Xtrata– tienden a gozar de una mayor sensibilidad social porque sus directivos deben responderles a millares de accionistas minoritarios. Así que, más que existir una estructura jerárquica, existe un sistema de contrapesos entre directivos y accionistas a través de mecanismos de rendición de cuentas que permiten a los *shareholders* conocer las decisiones empresariales y, como fuentes de financiación, influir en el curso que tome la empresa. Asimismo, y sumado a las presiones de la sociedad civil que defienden la elaboración “responsable” de los productos, ante cualquier impugnación se afectan los precios de las acciones. De aquí que los socios se constituyan en una fuente principal de presión a los directivos de la compañía para que transformen aquellas prácticas que reduzcan la rentabilidad, credibilidad y reputación de la compañía. Para el caso de Drummond, por el contrario, los dueños de la compañía son exclusivamente los miembros de la familia, y por ende, no tienen que responder al público y mucho menos a accionistas sobre los cursos que tome la empresa para continuar los negocios.

Los *shareholders* también son importantes como fuente de *financiación* de las filiales. Los directivos de las filiales de las grandes CM están en la obligación de responder a los intereses de sus accionistas y propietarios en la casa matriz, como forma de asegurar la continuación de la operación y que aquellos no retiren su capital de la empresa (International Alert 2008: 12). De aquí que se presente una doble dinámica: por un lado, las casas matrices dictan a sus filiales parámetros de comportamiento responsable pero, por otro, son las filiales las encargadas de aplicar

tales medidas, de modo que satisfagan a los socios de las mismas. Estos últimos determinan si la manera en que ocurren las operaciones se ajusta a sus intereses en materia económica y de sostenibilidad. Los actuales accionistas de Cerrejón, reconocidos internacionalmente por sus altos estándares de RS, aseveran su rechazo hacia filiales que infrinjan los principios y valores de la casa matriz. Por ende, aportan su *know how* y experiencia en cada uno de los temas de RSC, para que la presidencia de Cerrejón estudie y analice cada insumo particular, y produzca sus propias políticas para el contexto colombiano manteniendo la consistencia y coherencia con las directrices de los accionistas.

Para el caso de Drummond, es menos evidente dicho factor. En parte, porque siempre ha pertenecido a la misma familia, y dado su énfasis en la rentabilidad operativa, no es claro que los propietarios estén dispuestos a suspender o retirar la operación en Colombia por el no cumplimiento de políticas de RS. Por el contrario, están expandiendo el proyecto. Por tanto, actualmente los directivos de Drummond están revaluando la necesidad de profundizar en las iniciativas de RS y de comprometerse integralmente con el desarrollo del departamento, de tal forma que la operación pueda continuar de manera armoniosa con el entorno y recobrar la confianza de sus clientes ante los problemas legales enfrentados recientemente.

En tercer lugar, para las CM se cumple que desean tener operaciones rentables económicamente. De tal forma que la implementación de políticas de RS también está motivada por la necesidad de ser *eficientes operativa-*

mente. Esto se ilustra en el caso de las relaciones sindicales. En 2006, dada la huelga sindical de 31 días que realizaron los trabajadores de Drummond, en aras de obtener mejores condiciones salariales y garantías en cuanto a estabilidad laboral, la compañía perdió diariamente US\$3,5 millones (“Las pérdidas de Drummond por la huelga superan los US\$3,5 millones”. revista *Dinero*: 2006). Cerrejón afrontó huelgas en 1990 y 1995 que también afectaron el cumplimiento de las metas productivas en esos años. No obstante, el tener una fuerza laboral satisfecha con las condiciones de trabajo, así como la existencia de canales efectivos de comunicación y negociación, evitan retrasos en la operación. Es así como las políticas y prácticas responsables en materia laboral se convierten en una herramienta para construir relaciones estables que permitan una operación efectiva y una producción constante.

b) Preferencias de carácter ‘externo’

Habiendo establecido lo anterior, y retomando la creciente presión por parte de Estados, organizaciones supranacionales y la sociedad civil sobre las empresas, existe una cuarta motivación *esencial* por la cual las CM adoptan políticas de RS: su *reputación*. Es preciso distinguir entre *imagen* y *reputación*. La primera, relacionada con el aspecto publicitario o mediático de la empresa, tiene el propósito de producir un concepto público favorable, que puede coincidir –o no– con la realidad interna de la compañía. La *reputación* trasciende la idea de imagen y pretende construir una opinión pública basándose en el “ser” de la empresa y en sus mejores prácticas, que se dan a conocer mediante informes transparentes y

publicaciones certificadas por terceros competentes. De esta forma, no sólo se gana reconocimiento público sino también respeto y posicionamiento entre los competidores como una firma que está comprometida con estándares altos de calidad y que cumple con los criterios de un “comercio justo”.

Desde la década de 1980, Cerrejón ha afirmado que la reputación es un activo invaluable para la empresa, que redundará en su competitividad. Drummond, por otro lado, es un caso más complejo. Si bien es cierto que durante la última década la empresa ha optado por conservar un bajo perfil —más allá de una *imagen* departamental positiva—, la coyuntura actual la ha forzado a aumentar su reconocimiento nacional. Por tanto, el interés de Drummond por publicar anualmente sus labores sociales, ambientales y laborales ha coincidido con la amplia cobertura de los medios de comunicación nacionales e internacionales del asesinato de los tres sindicalistas en 2001¹. Por ende, las actuales acciones de Drummond se presentan como mecanismos para popularizar un perfil positivo de la empresa. Dado que la reputación es un elemento de opinión pública, el interés tanto de Cerrejón como de Drummond en la misma refleja la importancia y el poder de las instituciones intermedias como interlocutoras de su competitividad.

Se intuye de lo anterior que, de acuerdo con el comportamiento de otros agentes, las CM construyen preferencias. En línea con la motivación anterior, otro de los motivos por

los cuales Drummond y Cerrejón han adoptado en el pasado y se encuentran mejorando sus esquemas de RS es por razones de tipo *legal* o *jurídico*. Las multinacionales no sólo están siendo sometidas a las críticas de una sociedad civil más exigente e instruida en materia de sostenibilidad y que además cuenta con herramientas de comunicación eficaces para transmitir sus preocupaciones, sino que también los gobiernos —principalmente de los países desarrollados— han aumentado el monitoreo que hacen a sus empresas, como forma de verificar el cumplimiento de políticas y prácticas que armonicen con el medio ambiente y que contribuyan al desarrollo social. Pese a que todavía no existe un régimen formal internacional con poder de sancionar jurídicamente a las empresas, en el nivel nacional es posible demandarlas civilmente por acciones específicas.

El caso de Drummond es relevante en este aspecto, dada la reciente demanda internacional que le fue instaurada haciendo uso del Alien Tort Claims Act (ATCA), una norma estadounidense de 1789 que permite a extranjeros demandar ante cortes locales a ciudadanos de ese país por sus acciones en el exterior. Ahora bien, como parte de su defensa ante las acusaciones por el asesinato de los tres sindicalistas, Drummond comunicó que no realizará acuerdos ni pagos a los demandantes, en cuanto esto podría incentivar la aparición de nuevas demandas o exigencias que afectan negativamente a la compañía (Drummond Ltd. 2007: 3). De esta

1 Drummond fue demandada desde el año 2003 en la Corte Penal de Alabama, Estados Unidos, por apoyar a grupos paramilitares, que asesinaron a tres líderes sindicales que trabajaban en la mina. Los hechos que originaron la demanda ocurrieron en marzo de 2001.

forma, la empresa intentó deslegitimar las acusaciones frente a la Corte, pero también emprendió campañas para resaltar sus contribuciones al desarrollo del Cesar. De aquí que Drummond busque no sólo neutralizar las campañas de difamación en su contra (lo que afecta su reputación), sino también desincentivar futuras acciones legales.

Cerrejón, a diferencia de Drummond, y desde los años de Intercor, ha contado con complejos procedimientos y cadenas de mando que hacen contrapeso al potencial riesgo de cometer algún acto que pueda generar una acción jurídica. Por ende, hasta la actualidad Cerrejón no ha tenido acusaciones verificables de violación a los Derechos Humanos, en términos de demandas internacionales, aunque sí existen denuncias frente a algunos procesos de reasentamiento efectuados en el pasado, principalmente el de la comunidad de Tabaco (International Alert 2008: 20-29).

De manera complementaria, en Colombia el *conflicto armado* también motiva a las empresas mineras a dar saltos cualitativos en materia de RS. De hecho, los atentados contra la vía férrea de Drummond han aumentado el costo de la seguridad privada. Por esta razón, la empresa ha establecido alianzas con la Fuerza Pública para ubicar puestos militares alrededor de la mina e intensificar la seguridad del complejo.

La infraestructura férrea de Cerrejón, por su parte, también fue objeto de atentados por parte de la guerrilla durante la década de 1990. En similitud con Drummond, Cerrejón aumentó el gasto en seguridad privada, hasta el punto que actualmente el contrato de seguridad es el más grande que tiene la empresa.

Con todo, la innovación ha ocurrido desde la compra total de Cerrejón por parte de los nuevos accionistas y, especialmente, desde 2004, con la instauración del Programa de Derechos Humanos. La compañía ha establecido convenios con el Ministerio de Defensa en cuanto a las relaciones con la fuerza pública, pero además ha emprendido intensivos programas de capacitación a las fuerzas armadas y contratistas de seguridad —entre otros grupos—, como forma de evitar la violación a los Derechos Humanos en operaciones en pro del cuidado de la empresa, y en el trato con la población civil en general. No obstante, como se mencionó previamente, Cerrejón aún carece de un mecanismo que le permita monitorear y evaluar los resultados de esta iniciativa en derechos humanos.

Conclusiones

El presente artículo se preguntó por *las motivaciones que incentivan a las empresas multinacionales a adoptar y ejecutar políticas de responsabilidad social* en sus filiales en países en vía de desarrollo. Retomando las seis motivaciones presentadas previamente, es necesario precisar que para Drummond y Cerrejón dichas motivaciones difieren en cuanto a su peso relativo. Es decir, no todas tienen la misma influencia e importancia dentro de las CM en el momento de tomar decisiones en materia de RS. En cuanto a las motivaciones de carácter interno, el mayor peso está dado por el origen de la casa matriz, así como por la estructura interna de la firma —empresa familiar o de múltiples accionistas—. Estos elementos son determinantes para identificar el grado de sensibilidad y compromiso de la compañía con prácticas responsables.

Las seis motivaciones presentadas se desprenden de una concepción neoinstitucionalista del comportamiento de las CM, de tal forma que las preferencias se conforman de acuerdo al entramado institucional –formal e informal– que circunscribe a las empresas. Es decir, las iniciativas de RS surgen en medio de contextos institucionales específicos. Así, las motivaciones de tipo jurídico corresponden a instituciones formales –la legislación– que conforman al Estado, mientras que la reputación, los principios y valores impulsados desde la “cúpula” de la empresa, e incluso el conflicto armado, responden a la existencia de instituciones intermedias e informales. De acuerdo con las necesidades y repercusiones de tales instituciones sobre la competitividad, rentabilidad y entorno de la compañía, y teniendo en cuenta que las empresas aquí analizadas no cuentan con la posibilidad de trasladar sus operaciones, ellas deben evaluar las implicaciones de moverse de una manera u otra dentro de tales instituciones.

En cuanto a las “motivaciones externas”, la motivación por excelencia es la reputación. De una reputación favorable se desprenden innumerables beneficios para la empresa: confianza por parte de sus clientes, aceptación abierta por parte de las comunidades y de los consumidores, reducción de denuncias nacionales e internacionales que pueden alcanzar niveles jurídicos, entre otros. De hecho, Cerrejón desde los años 80 ha resaltado la reputación como el fundamento de su competitividad y como eje principal de las políticas y conductas de toda la operación. Drummond, por otro lado, ha comprobado en los últimos tres años la relevancia que tiene la

reputación para mantener sus niveles de crecimiento económico y recuperar la credibilidad de sus proveedores, clientes, consumidores y comunidades internas y externas.

Es necesario que posteriores estudios sobre las CM evalúen empíricamente los impactos y alcances de las actividades de RS de las grandes filiales, como también si las iniciativas y dinámicas de paz impulsadas por la compañía se sostienen incluso después de que ésta se retire. Esto es central para el caso de Drummond y Cerrejón, dado que ambas se han convertido en los ejes de la economía local, pero también persisten en contextos donde la violencia, debilidad institucional, corrupción y pobreza son el común denominador de sus respectivos departamentos. Asimismo, y en línea con lo anterior, existe otra serie de cuestionamientos pendientes para futuras investigaciones. A saber, profundizar en los elementos que explican la diferencia en cuanto al “nivel” de RS de Drummond y Cerrejón, si se acepta que ambas se encuentran –en términos macro– en contextos regionales similares. En segundo lugar, y de la mano con el cuestionamiento anterior, es preciso ahondar de manera comparativa en las diferencias de comportamiento de las empresas familiares respecto a aquellas que cuentan con accionistas minoritarios.

Lo cierto es que la RSC materializa los esfuerzos corporativos por dejar atrás su acción limitada como actores económicos. Sin embargo, aquélla también responde a la existencia de tendencias e instituciones que circunscriben a la empresa y que la motivan a optar por ese tipo de comportamiento. Es decir, las iniciativas de responsabilidad social no surgen en medio de un vacío social o político sino como respuesta a contextos institucionales específicos.

Referencias

Bacon, David. 2001. "The Colombian Connection: U.S. Aids Fuels Dirty War Against Unions". *In These Times.com*. (Julio 23). <http://www.inthesetimes.com/issue/25/17/bacon2517.html>. (8 de mayo de 2007).

Bonet, Jaime. 2007. "Regalías y finanzas públicas en el departamento del Cesar". *Documentos de trabajo sobre economía regional*, Banco de la República. No. 92. 1-35.

Castillo Bernal, Fernando. 2004. "Crisis algodonera y violencia en el departamento del Cesar". *Investigaciones sobre desarrollo social en Colombia*, Cuadernos PNUD-Ministerio de la Protección Social. No. 2, pp. 1-127.

Cerrejón. 2006. "Reporte de sostenibilidad 2005", pp. 1-157.

Drummond Ltd. 2004. "Drummond. Diez años de Buena energía en Colombia. Balance Social". Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A., pp. 1-141.

Drummond Ltd. 2007. "Drummond does not Negotiate with Illegal Groups. The Company Emphatically Rejects All Charges Against the Company and its Executives". Comunicado de prensa, Bogotá, 1 de marzo, pp. 1-3.

Evans, Peter. 1981. "Recent Research on Multinational Corporations". *Annual Review of Sociology*, Vol. 7: 199-223.

Exxon Corporation. 1982. "Cuestiones éticas y conducta responsable", pp. 1-20.

ExxonMobil 2006. "Standards of Business Conduct". 1-33. <http://www.exxonmobil.com/Corporate/files/corporate/sbc.pdf>. (30 de marzo de 2007).

Gamarra Vergara, José R. 2005. "La economía del Cesar después del algodón". *Documentos de trabajo sobre economía regional*, Banco de la República, No. 59: 1-116.

Gutiérrez, Roberto, Luis Felipe Avella y Rodrigo Villar. 2006. *Aportes y desafíos de la responsabilidad social en Colombia*. Bogotá: Edisoma Ediciones Especiales.

International Alert. 2008. "Cerrejón Coal and Social Responsibility: An Independent Review of Impacts and Intent", pp. 1-48. http://www.international-alert.org/press/Cerrejon_Coal_and_Social_Responsibility.pdf. (24 de marzo).

International Colombia Resources Corporation. 1997. "Complejo carbonífero El Cerrejón Zona Norte. Estudio ambiental nuevas áreas de minería: Línea base de Referencia Componente Social", Vol. III, Fase I.

Jiménez, Augusto. 2000. "Apuesta al talento humano". *Revista dominical de El Herald* [Versión electrónica]. www.elheraldo.com.co/revistas/informe/noti29.htm. (10 de febrero de 2007).

Lane, Michael. 2003. "Corporate Social Responsibility in the Global Energy Business: The ExxonMobil Experience". Ponencia presentada en: Business Sustainability Forum, 30 de septiembre, Ámsterdam, Holanda.

Meisel Roca, Adolfo. 2007. "La Guajira y el mito de las regalías redentoras". *Documentos de trabajo sobre economía regional*, Banco de la República. No. 86: 1-74.

Naciones Unidas y CEPAL-ECLAC. 2002. "Escala fón de la competitividad de los departamentos en Colombia: Informe final". Bogotá, pp. 1-137.

North, Douglass. 1999. "An Introduction to Institutions and Institutional Change". En *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press, pp. 1-159.

Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. 2004. "Algunos indicadores sobre la situación de derechos humanos a julio de 2004: La Guajira", pp. 1-29.

Rettberg, Angelika. 2004. "Business-Led Peacebuilding in Colombia: Fad or Future of a Country in Crisis". *Crisis States Programme*, Development Research Centre. No. 56: 1-26.

Rettberg, Angelika. 2007. "De la filantropía a la responsabilidad social empresarial en Colombia: una transición incipiente e incompleta". Departamento de Ciencia Política, Universidad de los Andes, pp. 1-35.

Revista Dinero [Versión electrónica]. 2006. "Las pérdidas de Drummond por la huelga superan los US\$3,5 millones". (24 de mayo). http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25561. (17 de agosto de 2007).

Revista Portafolio, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE) - Universidad de Los Andes. 2005. "Guajira". Fascículo 18.

Revista Semana [Versión electrónica]. 2007. "Oscuridad en la mina". (24 de marzo). http://www.semana.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=101748. (30 de marzo de 2007).

Sanborn, Cynthia A., y Felipe Portocarrero S. 2003. "La filantropía 'realmente existente' en América Latina". Ponencia presentada en: Seminario Internacional Fundación Prehumana y Fundación Ford, noviembre 17-20, Santiago de Chile, Chile.

Schneider, Ben Ross. 1999. "Las relaciones entre el Estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente". *Desarrollo Económico*, Leandro Wolfson (trad.), Vol. 39, No. 153: 45-75.

Unidad de Planeación Minero Energética 2005. "La cadena del carbón en Colombia". Ministerio de Minas y Energía, República de Colombia. (Noviembre 30). http://www.upme.gov.co/Docs/Cadena_carbon.pdf. 1 - 53. (Marzo 14 de 2007).

United Nations Conference on Trade and Development. 2004. "Disclosure of the Impact of Corporations on Society. Current trends and issues". *United Nations Publication*, New York and Geneva. pp. 1-121.