

2010
Vol. 3 Nº 3



UNIVERSIDAD
EAFIT[®]
Abierta al mundo
ISSN: 2027-2340

Revista de Negocios Internacionales

PATROCINADO POR



EDICIÓN ESPECIAL Responsabilidad social empresarial en América Latina

DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Paz Verónica Millet (MA)

La responsabilidad empresarial en la Gran Minería en Chile:

Los casos de Los Pelambres y Los Bronces

Revista de Negocios Internacionales. Vol. 3 Nº 3 - Noviembre 2010 - Pp. 19 - 50

La responsabilidad empresarial en la Gran Minería en Chile:

Los casos de Los Pelambres y Los Bronces

PAZ VERÓNICA MILET (MA)
PROFESORA, CENTRO DE ESTUDIOS
DE POLÍTICA COMERCIAL
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES,
UNIVERSIDAD DE CHILE
pmilet@uchile.cl

1. Definiciones conceptuales

El análisis del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) nos permite evidenciar que éste es dinámico, está en permanente evolución y que no existe una concepción precisada. No existe consenso real respecto a sus alcances, cobertura y, en general, en cuanto qué debe englobar para caracterizar distintas iniciativas que se enmarquen dentro de una gestión empresarial responsable. No obstante sí hay ciertos elementos comunes que permiten delinear una mirada más específica, como señala Beatriz Calderón:

“Es un modelo de gestión en el cual la empresa se adhiere voluntariamente, incorpora a su estrategia empresarial el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente; a la vez que mantiene una actitud abierta a escuchar y responder a las necesidades y expectativas de los públicos con los cuales se relaciona, también denominados *stakeholders*” (Calderón, 2009).

Profundizando en este concepto y rescatando distintos elementos que se plantean en torno a él y que son incorporados en Chile, tanto por el gobierno y las empresas como por las organizaciones de la sociedad civil, encontramos que un elemento central que se plantea en la esencia de la RSE es la noción de las empresas como ciudadanos corporativos². Esto significa que al desarrollar determinada actividad productiva, la empresa no sólo debe buscar maximizar su ganancia sino también responder a derechos y responsabilidades sociales en su gestión.

Estas acciones empresariales responden a necesidades y demandas planteadas por los grupos de interés relacionados con la empresa que pueden vincularse con ella de distinta forma, desde el interior – como sus trabajadores– o desde el exterior– como proveedores, clientes o como comunidad vecinal.

Un segundo factor a considerar es cómo surge la aplicación de la RSE, cuáles son

² Esta idea ha sido trabajada por Boston College Center for Corporate Citizenship, www.bccccc.net y rescatada en Chile por instituciones como ACCION RSE. Al respecto ver El ABC de la responsabilidad empresarial en Chile y en el mundo, ACCION RSE, 2003.

sus principales fuerzas motivadoras y, dentro de éstas, se pueden citar tres: una de un nivel más amplio, la globalización; la segunda de nivel nacional— las demandas de los gobiernos y de la sociedad civil de cada país y, tercero, las necesidades internas de las propias empresas.

En Chile existe consenso en que el desarrollo de la RSE se ha generado a partir de la confluencia de estas tres fuerzas; ya que a partir de la década de los 90 este país experimentó un profundo proceso de reinserción política y comercial a nivel internacional que ha supuesto la ampliación de mercados y la necesidad de responder a nuevas exigencias y estándares para acceder a éstos; así como el incremento de la llegada de capitales extranjeros³. Esto último ha implicado que las empresas internamente se planteen la necesidad de adaptar sus políticas de gestión para hacer frente a nuevas realidades y expectativas⁴.

Un tercer elemento a considerar son las áreas o temas prioritarios que se incorporan dentro de la RSE. Aunque hay distintas visiones — más inclusivas o más restringidas—, de un análisis de las propuestas de distintos sectores se concluye que entre las principales áreas incorporadas dentro de este concepto están: gobierno corporativo y sistema de gestión; calidad de vida laboral— con consideración a variables como los riesgos para la salud de los trabajadores y su seguridad laboral—; política de relación con los proveedores; producción y marketing responsable; gestión medioambiental y apoyo a la comunidad en general, como también a la que está en más directa relación con las actividades de la empresa.

En el borrador de la norma ISO 26000 —específica sobre Responsabilidad Social— que se generó a fines del 2008 en una reunión en Chile se precisaron siete materias fundamentales: gobernanza organizativa, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad y relaciones con acciones y expectativas (INN, 2008). Aunque esta norma no será aplicable sólo a las empresas, sí es importante considerarla en este análisis por lo que engloba y los desafíos que supondría para el sector productivo chileno. Es así como Rodolfo Camacho, del grupo industria de Chile y representante de la Confederación

3 Al respecto ver Van Klaveren, Alberto, Inserción internacional de Chile , en Toloza, Cristian y Eugenio Lahera (Eds), Chile en los noventa, Editorial Dolmen, Santiago, 1998.

4 Al respecto ver Chaparro, Eduardo, Salgado, René, Sociedad, mercado y minería. Una aproximación a la responsabilidad social corporativa, Serie recursos naturales e infraestructura 105, División de Recursos Naturales e Infraestructura, CEPAL, 2005; Gonzalo Arroyo S.J, Andrés Suárez, Responsabilidad social corporativa. Una mirada global, Universidad Alberto Hurtado, Santiago, 2006; Fernando Chomalí, Nicolás Majluf, Ética y responsabilidad social de la empresa, El Mercurio Aguilar, Santiago, 2007.

para la Producción y el Comercio, ha dicho que esta norma presenta amenazas y ventajas, entre las primeras está el que “puede representar una pérdida de competitividad para nuestro país y restringir el acceso a algunos mercados” (Revista Área Minera, 2008).

Es a partir de esto que Victoria Alonso y Hernán Blanco plantean que “si se espera que alguna norma integrada de responsabilidad social tenga un efecto importante en Chile y sea adoptada por un amplio y variado espectro de empresas y organizaciones, ésta tendrá que ser flexible, inducir a la creatividad y tener la capacidad de adaptarse a las circunstancias locales” (Alonso y Blanco, 2004-2005).

Un cuarto y último elemento son los beneficios del desarrollo de políticas de RSE en una empresa. El desarrollo de prácticas responsables no sólo beneficia a los posibles trabajadores, clientes o proveedores, sino también a la misma empresa. ACCION EMPRESARIAL identifica tres posibles beneficios para el negocio: mejora del ejercicio financiero, reducción de costes operativos y mejora de la imagen de marca y reputación (Acción RSE, 2003). Esto es percibido así por los empresarios chilenos, de acuerdo con los resultados obtenidos por la Empresa DETECTA en la Conferencia Internacional Responsabilidad Social: “la otra cara de la competitividad”, realizada el 2003⁵.

Ante la pregunta de en su opinión ¿cuáles son los tres principales beneficios que obtiene una empresa u organización socialmente responsable?

Cuadro 1: ¿Cuáles son los tres principales beneficios que obtiene una empresa u organización socialmente responsable?

47% SEÑALÓ QUE	mayor compromiso y productividad de sus trabajadores
40%	mejora de su imagen colectiva y reputación
37%	mayor rentabilidad a largo plazo
29%	mejora sus relaciones con la comunidad
22%	fortalece la fidelidad de los clientes
10%	mejora su relación con la autoridad (alcaldes, gobierno)

Dentro de las prioridades seleccionadas, destaca el hecho de que la primera opción se relacione con la dinámica interna de la empresa, el mejorar la capacidad productiva de los trabajadores. Así como que con un alto porcentaje (37%) ubique en la tercera posición la obtención de una mayor rentabilidad, lo que indica la clara diferenciación que hacen las empresas entre las actividades de responsabilidad social y las de filantropía.

Por otra parte, dentro de la vinculación con el exterior, resalta la importancia que se les da a las acciones de RSE en la conformación de la reputación de la empresa y como elemento que permite mejorar la vinculación con la comunidad. No obstante, llama la atención en este marco la escasa importancia que se le asigna a la posibilidad de, a través de esta vía, mejorar la vinculación con la autoridad (sólo un 10%).

En Chile hay dos definiciones que creemos incorporan perfectamente los elementos esbozados. PROHUMANA, organización chilena, que desde hace más una década trabaja en torno a este tema, plantea que es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad (Prohumana, 2009). Mientras ACCION RSE, desde otra perspectiva, hace referencia a la RSE como una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y los impactos en los stakeholders. Es una actitud estratégica que se manifiesta en la capacidad de la empresa para oír, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimos de sus diversos públicos (Acción RSE, 2003).

Estas definiciones dan una base operativa para entender la evolución de la RSE en Chile, pues nos permiten establecer las dimensiones de las repercusiones a nivel interno— en las empresas— y en el ámbito externo— en la comunidad en su conjunto— del desarrollo de acciones socialmente responsables. Aunque en este país el fenómeno es reciente— desde la década de los 90 se constata su presencia en la estrategia de las empresas⁶— ha alcanzado gran desarrollo, especialmente en el sector minero. Éste ha sido especialmente activo por diversos motivos. Primero, el tipo de actividad que realizan, que tiene un alto nivel de implicación de personal y que genera consecuencias a nivel medioambiental; segundo, la presencia de inversionistas extranjeros que responden a condiciones de gestión y estándares de alcance global y, tercero, por las condiciones impuestas por el Estado especialmente en el ámbito laboral y medioambiental.

Es así como en este sector encontramos diversas expresiones de RSE: (i) declaraciones de intenciones en la definición de imagen y misión corporativa; (ii) políticas de información, relaciones públicas y apoyo a iniciativas locales para prevenir

6 Al respecto ver Soledad Teixido, Reinalina Chavarri y Andrea Castro, Responsabilidad social empresarial en Chile: Perspectiva para una matriz de análisis, Fundación Prohumana, 2002.

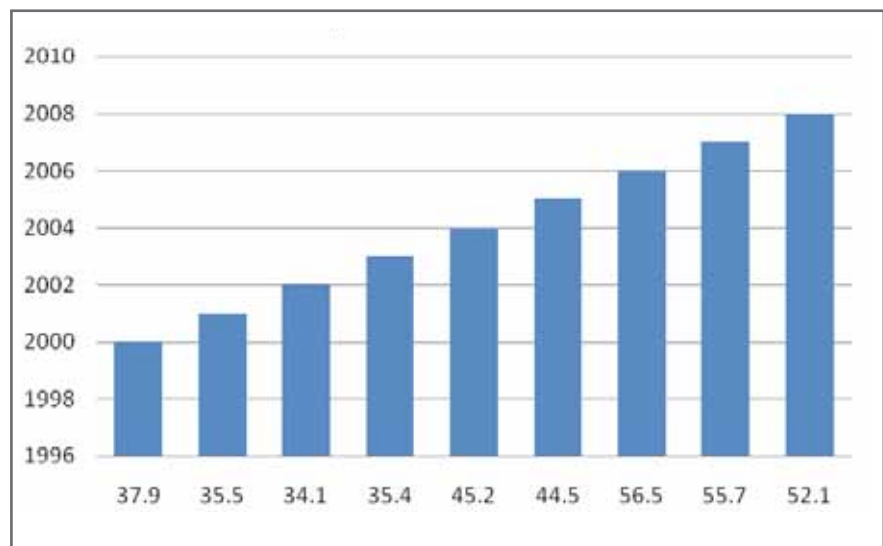
conflictos; (iii) opciones tecnológicas asociadas al marketing de su producción; (iv) realización de condiciones de sostenibilidad socio ambiental en la gestión de la empresa y en el territorio (Larraín, 2004).

No obstante, antes de adentrarnos en la relación de la minería chilena y la Responsabilidad Social Empresarial, es necesario profundizar en la minería chilena como tal y su importancia para la actividad productiva de Chile.

2. Situación de la minería en Chile

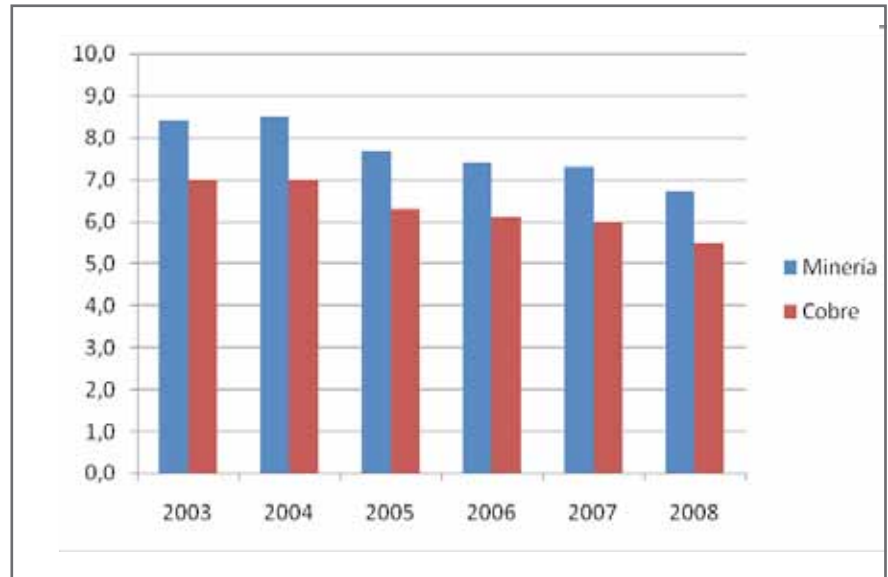
La actividad minera es de gran importancia para Chile. Es una de las principales fuentes de recurso para este país pues representa el 10% de su PIB y más de la mitad de las exportaciones anuales, como puede constatarse en los gráficos nº 1 y 2.

Gráfico 1: Porcentaje de la participación del sector minero en las exportaciones del país



Fuente: COCHILCO

Gráfico 2: Porcentaje de la participación que tienen la minería y El Cobre en el producto interno bruto de Chile



Fuente: Banco Central de Chile

Nota: precios constantes del 2003.

El principal producto minero de Chile actualmente es el cobre que se consolidó como central para la economía chilena a partir del crecimiento explosivo de su demanda mundial debido al desarrollo de la industria eléctrica.

En los inicios, este boom de la industria del cobre estuvo acompañado por la presencia de inversionistas extranjeros que optaron por invertir en Chile – con mayor fuerza a inicios del siglo XX – e incorporaron renovada tecnología a una actividad que, hasta ese momento, se había desarrollado de manera rudimentaria y que en la práctica había sido postergada por el desarrollo del salitre⁷.

En ese momento la participación del Estado chileno en los beneficios de esta producción eran bastante menores pero gradualmente fueron aumentando. Es así como en 1966, durante el gobierno del demócrata cristiano Eduardo Frei Montalva, se dicta la ley de chilenización del cobre (la 16.425) que estipula la creación de sociedad mixtas con las empresas extranjeras, en las que el 51% de la propiedad estaría en manos del Estado chileno. Dentro de los objetivos de esta política estaba el poder intervenir en la estrategia de producción y comercialización del cobre.

7 Al respecto ver Equipo MMSD América del Sur, Minería, Minerales y Desarrollo sostenible en Chile, capítulo 6 en Minería, Minerales y Desarrollo Sostenible en América del Sur, Coeditado por CIPMA, IDRC e IIPM, 2002.

Esta participación estatal en la industria cuprífera se incrementó aún más con la Ley de nacionalización de la Gran Minería del Cobre (la 17.450) que se dictó durante el gobierno del presidente socialista Salvador Allende. Para hacer efectiva esta normativa incluso se tuvo que efectuar modificaciones en la Constitución Política de Chile e incorporar una disposición transitoria al artículo 10, que señalaba que: “por exigirlo el interés nacional y en ejercicio del derecho soberano e inalienable del Estado de disponer libremente de sus riquezas y de sus recursos naturales, se nacionalizan y declaran por tanto incorporadas al pleno y exclusivo dominio de la Nación las empresas extranjeras que constituyen la gran minería del cobre...”(CODELCO, 2009). Es a partir de esta transformación que se establecen las bases para la creación de CODELCO, la Corporación nacional del cobre de Chile, empresa estatal que reunía a todos los yacimientos existentes y que aún hoy sigue siendo la mayor productora de cobre en el mundo.

A partir de los 90 el sector minero y, en particular, la industria del cobre entran en una nueva etapa de gran dinamismo con la llegada de capitales extranjeros, favorecidos por el estatuto de la inversión extranjera elaborado en 1974 y por las nuevas condiciones de desarrollo de la minería y el boom de la explotación.

Cuadro 2: Inversión extranjera en la minería (autorizada y realizada según sector de destino (D.L 600) (En miles de US\$ nominales, al 31 de diciembre de 2008)

2008		1974-2008	
Autorizada	Realizada	Autorizada	Realizada
4590.961	2366.188	44.692.188	23.538.324

Fuente: Banco Central de Chile

Esta creciente inversión privada en minería generó a partir de 1990 un cambio sustancial en la composición de la producción de cobre, ya que a inicios de la década CODELCO aportaba el 75% de la producción nacional, mientras que en la actualidad la producción privada llega al 70% (COCHILCO, 2003). Esto también se evidencia en otros indicadores, como por ejemplo, la tributación. De acuerdo con Gustavo Lagos, director del Centro de Minería de la Universidad Católica, los impuestos de la minería privada superarán por primera vez las aportaciones de CODELCO al Fisco. Tomando un precio medio de 2 US\$ para la libra de cobre en 2009, las 10 mayores mineras contribuirían con 1.800 millones US\$, mientras que la estatal entregaría unos 1.600 millones US\$ (La Tercera, 2009).

Dentro de lo tributado por las empresas mineras debe considerarse el pago del impuesto específico a la actividad minera o royalty minero que existe en la legislación chilena desde el 2005 (ley nº 20.026). Esta ley en esencia establece la obligación de pagar impuestos a las empresas mineras que tengan anualmente ventas superiores a 12.000 Tm de cobre fino y establece que el impuesto se cobrará de forma escalonada y basándose en la renta imponible estratégica, pudiendo llegar a un máximo de 5%.

Los fondos obtenidos con este tributo según la ley serían dirigidos al Fondo de Innovación para la Competitividad, de acuerdo al siguiente criterio: 25% a cada una de las regiones del país y un 75% a los mejores proyectos que se presenten en todo Chile.

Sin embargo, este proyecto ha sido desde su creación objeto de profundas críticas. Por una parte de las compañías mineras que argumentaron que este impuesto aumentaría los costes de producción y que ya existían suficientes tributos a una actividad que era fundamental para Chile.

Por otra parte, también fue cuestionada la distribución de los ingresos del Fondo de innovación argumentándose que ésta no favorecía a las regiones.

Finalmente estos proyectos fueron vistos de manera separada y sólo el 11 de agosto de 2009 se envió para ser votado en el Senado el proyecto que crea el Fondo (FIC). Se acordó que el 65% se distribuirá a nivel nacional y 35% a las regiones y que dentro del porcentaje regional el 70% irá a las regiones mineras y 30% al resto⁸.

Otro factor importante a considerar en el actual escenario de la industria minera es la mayor presencia que adquirió en ésta y en sus exportaciones un subproducto del cobre, el molibdeno. Un elemento metálico utilizado como materia prima para aceros especiales y algunas otras aleaciones a las cuales aporta sus propiedades: resistencia a la temperatura y la corrosión, durabilidad y fortaleza (CODELCO, 2009).

La importancia del cobre en las exportaciones chilenas y en el PIB se ha mantenido constante, a pesar de la fluctuación del precio de los metales y de la existencia de un debate a nivel político respecto a la necesidad de diversificar la cesta exportadora y generar desarrollo productivo con mayor valor añadido. Esto se une al planteamiento de distintos sectores respecto a la necesidad de privatizar un porcentaje de CODELCO. Aunque no existe consenso sobre este punto, esto abriría nuevas posibilidades para la participación privada.

CODELCO y las dieciséis principales compañías de la Gran Minería están reunidas en el marco del Consejo Minero de Chile, asociación gremial en la que

participan empresas tanto públicas como privadas, principalmente productoras de cobre, oro y plata, de capitales nacionales y extranjeras, y que tiene como objetivo generar y facilitar un ambiente favorable para las empresas mineras que conduzca a la consolidación de la licencia social para operar de manera perdurable y sostenible (Consejo Minero, 2009). La pequeña y la mediana minería y algunos sectores de la Gran Minería forman parte de la Sociedad Nacional de Minería, SONAMI.

3. La Gran Minería y la Responsabilidad Social Empresarial

La gran minería ha sido muy activa en el ámbito de la RSE por la visibilidad que tiene su actividad, la fuerza laboral involucrada (al respecto ver gráficos n° 4 y 5) y las repercusiones de ésta en áreas como el medioambiente.

Es importante destacar que, como muestra el gráfico 5, fundamentalmente por razones económicas de búsqueda de maximización de los beneficios, alrededor del 65% de la fuerza laboral que trabaja en la minería es subcontratada. Es decir, es afectada por las decisiones de la empresa minera en determinadas áreas – como el incremento de ciertos estándares–; pero goza de todos los beneficios de los trabajadores vinculados directamente con ella.

Otro factor que es determinante en la motivación para una gestión responsable por parte de la minería es la conciencia de que, ante a esta actividad, existen dos percepciones muy marcadas. Por un lado, la idea de que las empresas generan riqueza y beneficios para la comunidad y, por otro lado, la concepción de que esta actividad puede conllevar algún tipo de riesgo. Esto se hace más patente en el caso de las multinacionales, constante foco de atención de las Organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación y la sociedad en general.

Gráfico 3: Personal ocupado en Minería Del Cobre (en Gran Minería, Mediana Minería y Pequeña Minería), promedio anual de trabajadores

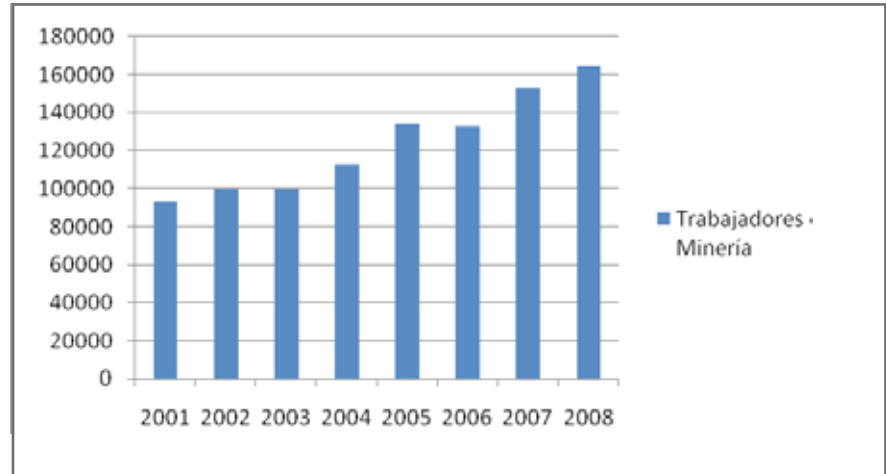
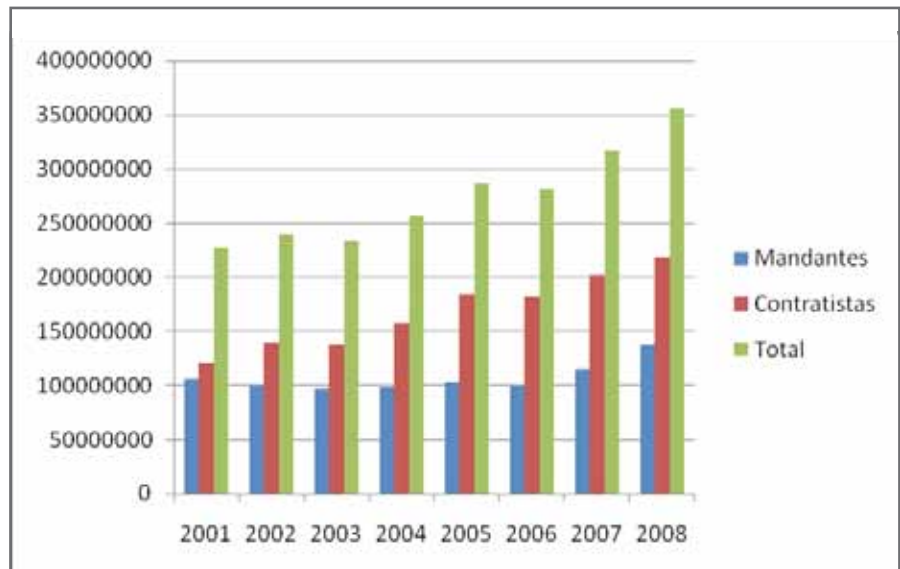


Gráfico 4: Horas/Persona Por Empresas Mandantes Y Contratistas, 2001-2008



Fuente: Servicio Nacional de Geología y Minería

Esto ha sido asumido por las empresas del área minera que, a nivel conceptual, dan preferencia a la concepción de desarrollo sostenible sobre la de responsabilidad social empresarial. En este sentido prima la idea que plantea Alejandro Canut de Bon de que la explotación de los recursos naturales— y en particular la de los no

renovables— se ha entendido que puede ser sostenible en la medida que cumpla con una doble condición: que no afecte al capital crítico ecológico, por un lado, y que sea debidamente compensada con la creación de otro capital, por otro lado (Canut de Bon, 2007).

Desde esta perspectiva de sostenibilidad, el Consejo Minero ha identificado tres dimensiones centrales que influyen en el actuar de sus industrias (Consejo Minero, 2002): la sostenibilidad económica (que considera todo tipo de capital incluido en una actividad productiva); la sostenibilidad ambiental (con especial preocupación por el agua, la energía y los residuos) y por último, la sostenibilidad social (que enfatiza la necesidad de que mejore la calidad de vida del personal relacionado con la empresa y de la población de la región donde ésta desarrolla sus actividades.

Ésta es la línea de acción general que ha guiado las políticas de las empresas de la Gran Minería que, en un ámbito más específico, están condicionadas en sus actividades por factores como la zona donde tienen lugar sus actividades y los *stakeholders* con los que se relacionan.

Desde el ámbito de la sostenibilidad, las áreas de preocupación de las mineras se pueden diferenciar de acuerdo a si se enmarcan en el ámbito interno o externo. Dentro del contexto externo, como principales preocupaciones de las empresas se pueden identificar, en primer lugar, el medioambiente y específicamente el uso de los recursos hídricos— pues fundamentalmente están establecidas en zonas áridas— y, después, los impactos que su actividad tendrán en el ecosistema regional. Esto ha sido esencial especialmente a partir de una serie de denuncias emblemáticas, como veremos posteriormente al analizar los casos de estudios específicos. En general, las empresas han puesto énfasis en este punto elaborando normas rígidas de protección del medioambiente que incluyen políticas de alerta temprana y transparencia frente a posibles incidentes.

En este contexto, también ha sido importante la estrategia de posicionamiento, seguimiento y búsqueda de visibilidad de temas ambientales en el marco de la minería que han realizado organizaciones como Chile sostenible, OLCA (Observatorio Latinoamericano de conflictos ambientales) y TERRAM. Estas instituciones han hecho especial seguimiento de las repercusiones de la actividad minera a nivel medioambiental (en los recursos hídricos, el aire, etc.) y del proceso de generación de una nueva institucionalidad ambiental para Chile. El 28 de octubre de 2009 se anunció que la Comisión del medioambiente del Senado remitió un proyecto de institucionalidad que recibió más de un millar de enmiendas y que crea, entre otras instancias, el Ministerio y la Superintendencia del Medioambiente, un Servicio de Evaluación Ambiental y un Tribunal Ambiental para la resolución de

casos específicos y que en gran medida responden a los planteamientos que la OCDE hizo a Chile previos a su organización en este país.

No obstante, organizaciones como las antes mencionadas se han mostrado en contra de la iniciativa acordada por el Congreso chileno, pues atentaría contra el espíritu original y restringiría la participación en distintas instancias de denuncia, evaluación o resolución de temas ambientales⁹.

Segundo, la generación de capital social y la elaboración de capacidades alternativas a la actividad minera en las regiones donde se tienen actividades. En esta línea las compañías han trabajado fundamentalmente a través de tres vías: las instancias internas de la misma empresa – por ejemplo la Gerencia de Relaciones Externas; fundaciones propias – que funcionan con cierto nivel de autonomía o dentro de la lógica de la misma compañía – y, en conjunto, con el Consejo Minero en campañas comerciales responsables, como la que se desarrolla bajo el lema “Cúidate, la riqueza de Chile eres tú”, que se sustenta en la idea de promoción de la seguridad en la vida cotidiana y que se establece a partir de que la seguridad es un puente de encuentro entre las preocupaciones de la gente y las preocupaciones del sector minero (Costabal, 2008).

En el ámbito interno destacan dos preocupaciones en la minería, por una parte generar una nueva cultura corporativa, reforzando las políticas de ética empresarial – estableciendo principios elementales que acompañen todo su proceso laboral y su relación con el entorno – y, por otra parte, enfatizando en la calidad de vida de sus trabajadores. De hecho, en el actual escenario de crisis económica a nivel internacional, las empresas han optado por priorizar las acciones de responsabilidad social empresarial que van en directo beneficio de sus trabajadores¹⁰.

El nivel de avance que ha tenido el sector minero en estas distintas áreas de acción se evidencia en la encuesta “Responsabilidad Social en las empresas de la Gran Minería en Chile” realizada en octubre de 2005 por la Unidad de Asuntos Internacionales y de Medio Ambiente de COCHILCO a empresas de la Gran Minería, que son las principales productoras de Cobre en el país¹¹. De este estudio y, en la línea que se desarrolla en este trabajo, recuperamos las respuestas a las siguientes interrogantes:

9 Al respecto Inserción Chile exige que el gobierno cumpla. Organizaciones ciudadanas, sociales y sindicales demandan cumplimiento de compromisos ambientales al gobierno de la Presidente Bachelet, publicada el 10 de noviembre de 2009 en el diario La Tercera.

10 Entrevista con Soledad Teixido, Presidenta Ejecutiva de PROHUMANA.

11 La encuesta fue realizada a 16 empresas de la Gran Minería y puede accederse a ella en <http://www.cochilco.cl>.

- Con relación a la divulgación de los valores y principios éticos, un 90% argumentó que los valores forman parte de procesos sistémicos de educación y de divulgación, tanto para los empleados como para el medio externo, siendo aprobados y verificados periódicamente.
- Respecto a la divulgación de acciones de responsabilidad social, un 50% señaló que no publica o publica sin regularidad; mientras que el 50% restante manifestó que publica anualmente un balance social que incorpora a sus estados financieros.
- Para cubrir su parte de responsabilidad con respecto al uso de recursos e impactos sobre el medioambiente, el 100% señaló que, además de cumplir con la normativa vigente, su empresa desarrolla programas de mejora de la gestión ambiental actuando de manera preventiva, y para ello cuenta con áreas o unidades responsables de la realización de las acciones ambientales e incluye variables ambientales en su plan estratégico.

De estas respuestas se puede deducir que, efectivamente, en general en las empresas del sector se están aplicando estrategias globales de funcionamiento con responsabilidad, con predominio de una ética empresarial y especial preocupación por los sectores más afectados por su actividad. Aunque paralelamente llama la atención la reticencia de algunas de ellas a publicar y dar a conocer sus labores en el ámbito de la RSE, por temor a que esto sea rechazado por la población como marketing estratégico o porque no demuestran las necesidades y beneficios de esta práctica.

Más allá de los resultados de esta consulta, a través de diferentes vías e instancias de participación, se evidencia que en las empresas de la Gran Minería se ha experimentado un avance sustantivo en materia de responsabilidad y que, de manera coordinada o individualmente, se está trabajando hacia una profundidad en estos temas que se expresa, por ejemplo, en la estructuración de un desarrollo conceptual específico, a través de la noción de desarrollo sostenible. Asimismo, de manera concertada, se está funcionando según el criterio de clúster, un grupo de empresas e instituciones que actúan en una región geográfica determinada y que están ligadas entre sí por interdependencias en el abastecimiento de un grupo de productos y servicios (Consejo Minero, 2009). Este clúster, de acuerdo con distintos análisis, ya es un hecho (Lima y Meller, 2003) y ahora los privados y el Estado están trabajando en una profundización que en la práctica puede favorecer el desarrollo de prácticas de responsabilidad empresarial, a través de la generación de desarrollo económico, la aplicación de políticas medioambientales estandarizadas y el aporte al desarrollo humano.

3.1 Estándares internacionales en el ámbito de la responsabilidad social que son asumidos en Chile

Otra línea de trabajo en la que también ha avanzado la minería chilena, desde la perspectiva de la RSE, es en la aplicación de estándares internacionales que permiten calificar y cuantificar el grado de responsabilidad de una empresa desde distintas áreas.

Con el objetivo de avanzar hacia una gestión integrada y a una relación de mayor calidad con los stakeholders, la industria minera ha sido muy activa en la certificación de normas de calidad, medioambiente y seguridad. Es así como en Chile se aplican las normas:

- OHSAS 18001 para la certificación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Sobre todo en el sector minero, éste es un tema central que se enmarca dentro de lo que las empresas consideran fundamental para la calidad de vida de sus trabajadores.
- ISO 9000, estándar para certificar los Sistemas de Gestión de Calidad.
- ISO 14001, estándar para certificar los Sistemas de Gestión Medioambiental. Éste es un factor fundamental a considerar desde la perspectiva de la minería en Chile, en la cual las principales cuestiones a tener en cuenta se centran precisamente en sus consecuencias en el medioambiente.

Asimismo las empresas mineras han participado activamente en el Comité Espejo organizado por el Instituto de Normalización de Chile para debatir sobre el ISO 26000, estándar de Gestión de Responsabilidad Social actualmente en elaboración.

Otros estándares utilizados por las empresas mineras en Chile son:

- El Marco para la realización de Informes de Sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative* (GRI), que da elementos para que las empresas informen sobre su cometido en lo económico, ambiental y social. Las dos empresas analizadas en este trabajo se guían por los parámetros del GRI para el sector minero.
- El Pacto Global de la Naciones Unidas. Diversas empresas nacionales han suscrito esta normativa voluntaria que surge el 2002 como propuesta del Secretario General de Naciones Unidas y que establece diez principios en las áreas de derechos humanos, trabajo y medio ambiente.
- El World Business Council for Sustainable Development, unión de 165 compañías internacionales abocadas a velar por el desarrollo sostenible. En este contexto, en el ámbito específico de la minería se conformó el International Council on Mining & Metals (ICMM) y se aprobaron una serie de principios con los que se miden a las empresas inscritas en él (ICMM, 2009).

Un estándar que también deberán incorporar las empresas chilenas en general y las multinacionales en particular es el de la Organización para la Cooperación y

el Desarrollo Económico, OCDE. Chile muy pronto se incorporará como miembro pleno a esta organización que sentó un precedente muy importante a nivel internacional con la generación de las Directrices para empresas multinacionales, complementaria de la Declaración Tripartita de la Organización internacional del Trabajo de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social, acordada en 1977.

Las directrices de la OCDE son normas voluntarias recomendadas por los gobiernos a las multinacionales que en su momento fueron firmadas por Chile como miembro observador y ahora, al incorporarse este país como miembro pleno, adquieren aún más validez y legitimidad para la conducta corporativa de las empresas en Chile (ver Anexo).

La aplicación de estándares internacionales es fundamental en una actividad de gran visibilidad a nivel interno y externo, con alta participación de inversionistas extranjeros y en circunstancias que algunas de las empresas nacionales están desarrollando planes de expansión hacia el exterior.

3.2 El caso de Minera Los Pelambres

Este caso es analizado por diversos motivos:

Primero porque esta actividad minera no está localizada en la zona tradicionalmente vinculada con la minería chilena, el norte grande. Los Pelambres se ubican a 300 kilómetros al norte de Santiago, en la región de Coquimbo. Es una zona semiárida y sus instalaciones ocupan 120 kilómetros desde la cordillera hasta el mar, desde el punto donde se realiza la labor extractiva hasta donde se encuentra el sector de transporte del material, Puerto Chungo, en la zona del Vilos.

Esto supone una serie de desafíos para la empresa, en lo que respecta a la geografía – tiene dentro de su espacio de actividad cordillera, valle y costa– y a la vinculación con la comunidad aledaña; ha debido relacionarse con una zona tradicionalmente agrícola, que no tenía experiencia anterior con la minería, e incluso con los pescadores de los Vilos que es dónde finalmente es embarcado el material. Además, la comunidad más cercana, Cuncumén, está localizada a sólo cuatro kilómetros del tranque de relave y se nutre para sus actividades agrícolas del río del mismo nombre.

Segundo, por la repercusión de esta minera en la economía nacional y regional desde que empezó a funcionar, el 2000, con un horizonte temporal de cuarenta años. Según datos del 2007, Minera Los Pelambres es el quinto mayor productor de cobre de Chile, con el 6% de cobre extraído del país y uno de los diez mayores yacimientos mundiales (Zahler & Co, 2008). En total produce alrededor de 330.000 toneladas de cobre al año.

Entre 2000 y 2006 la compañía representó entre 0,3% y 0,4% del PIB total del país (277 millones de 86200 millones, el 2006) y aportó un 32% al crecimiento del PIB del sector minero¹².

Las consecuencias a nivel regional de las actividades de Pelambres también son muy amplias. Tanto de manera directa como indirecta, la empresa ha generado un cambio sustantivo en la zona desde su llegada. Entre 1999 y 2006 aportó más de la mitad del crecimiento de la región de Coquimbo (US\$ 255 de 466 millones). Asimismo, en este período ha tenido en promedio una participación directa de 15% en el PIB de la región y una participación indirecta de 3% y ha generado el 4,8% del empleo de la región¹³.

Tercero, por la composición de su propiedad. Los Pelambres es ejemplo de la unión de uno de los mayores grupos económicos chilenos – la familia Luksic–, que a través de Antofagasta Minerals tiene el 60% de la propiedad, con dos consorcios japoneses Nippon Mining & Metals, Marubeni y Mitsui & Co; y Mitsubishi Materials y Mitsubishi Corp., que tienen el 40% de la propiedad.

Los propietarios de Pelambres se ubican, según indicadores del Banco Central, dentro de los principales inversionistas extranjeros en Minería durante el período 1974-2007 (en US\$ millones, al 31 de diciembre de 2007).

Cuadro 3: Principales inversionistas extranjeros en Minería durante el período 1974-2007

Los Pelambres Investment Company Limited ¹⁴	658,535
MM LP Holding BV (Japón)	173,862
Nipon LP Ressources BV (Japón)	262,761

Fuente: Banco Central de Chile

Esta unión supone una serie de desafíos a nivel de gobierno corporativo como también consensuar los criterios de una empresa, como Antofagasta Minerals, con los estándares de socios que están trabajando a nivel internacional y que responden a otra dinámica cultural.

12 De acuerdo con cifras de Zahler & Co, utilizando como fuente el Banco Central de Chile, COCHILCO y Minera Los Pelambres.

13 Según cifras de informe Zahler.

14 Los Pelambres Investment Company Limited appears as a foreign investor, although it is owned by Antofagasta Minerals a Chilean company because it has registered its head office in the UK and is related to the London stock market.

Cuarto, y por último, más allá de las cifras, el trabajo de la empresa en la zona no ha estado exento de dificultades. De hecho, uno de los casos más emblemáticos de divergencias que ha debido enfrentar una empresa minera en Chile en los últimos años, el tranque El Mauro – que abordamos más adelante, involucra precisamente a la minera Los Pelambres.

En este contexto, desde el inicio de la actividad en la zona, la empresa asumió como fundamental – dentro de las misiones y visiones – desarrollar trabajo en los sectores externo e interno en la compañía, con el fin de responder a estándares superiores a los solicitados por ley. Desde esta perspectiva, un tema central ha sido el medioambiental, y específicamente el tema del agua, pues Los Pelambres tiene un cordón de agua completo de Cordillera a mar y está en la vía de acceso a la provincia.

Fundamental también ha sido considerar la situación del aire, frente a la percepción de posible contaminación por parte de la gente de la región¹⁵. Este es un elemento no menor para una región que se enorgullece de ser una de las que tiene el aire y el cielo más limpio del mundo. De hecho, en ella se sitúan algunos de los principales observatorios astronómicos a nivel mundial.

En el área específica de vinculación con la Comunidad se ha adoptado el concepto de inversión social inteligente, en el que la ciudadanía corporativa se desarrolla como una construcción, a través de tres vías¹⁶:

La Fundación Minera Los Pelambres, creada el 2002, con un capital inicial de 3 millones US\$ y ubicada en la ciudad de Salamanca, que tiene como objetivo desarrollar una política de responsabilidad social cuyo objetivo es contribuir a la sostenibilidad de las actividades del Valle del Choapa, a fin de que éstas se desarrollen y continúen de manera independiente a la actividad minera (Fundación Minera Los Pelambres, 2009).

1. La Fundación centra su trabajo fundamental en tres áreas de desarrollo: la educación– con el objetivo de mejorar la calidad de la educación en las comunas de Salamanca, Illapel y Los Vilos, fundamentalmente a nivel técnico; la productiva teniendo como ejes articuladores los conceptos de emprendimiento y asociatividad para agregar valor a las actividades del valle – y la hídrica, con el objetivo de mejorar las condiciones de los suelos para los agricultores del Valle del Choapa. En estas actividades se involucra a los distintos sectores productivos que intervienen en la región.

15 Entrevista con Flavio Angelini, Gerente de Cultura Organizacional y Comunicaciones Internas, Gerencia de personas, Minera Los Pelambres.

16 Ibid.

La idea es que, en el momento en que finalice la actividad de la compañía en la zona – que inicialmente tienen un horizonte temporal de 40 años – queden establecidas capacidades en áreas como la agricultura y la pesca, tradicionales de la zona.¹⁷ Las acciones de la Fundación se realizan principalmente en coordinación con el gobierno local u otros actores a nivel regional y nacional.

2. La Vicepresidencia de Asuntos Externos de Minera Los Pelambres que trabaja fundamentalmente en áreas como el mejoramiento de la infraestructura, el capital social en educación y la erradicación de los campamentos. Esto último, en alianza con el programa “Un techo para Chile” y el Ministerio de la Vivienda de Chile y con los propios trabajadores de la Compañía ayudando a construir las nuevas casas, que favorecerán a unas 700 familias de la zona.

3. El voluntariado corporativo. Los trabajadores tienen una labor central en el desarrollo de prácticas de responsabilidad social en la región, a lo que ayuda en gran medida el hecho de que por política de la empresa el 60% de sus trabajadores sean originarios de la región de Coquimbo y sólo el 40% restante provenga de otras regiones del país.

Ya sea por motivación propia o por demandas de la misma comunidad, la empresa ha privilegiado un contacto directo con ésta – sin intermediarios – y se ha integrado en el diálogo con los operarios, quienes en la práctica son los que más conocen los desafíos, la realidad y los posibles costos del trabajo en terreno.

Otro punto en el que se ha hecho hincapié ha sido en la generación de una relación de confianza con las autoridades, la comunidad vecina y los inversionistas.

La relación con la autoridad ha sido asumida como prioritaria por la Compañía, especialmente después de dos vertidos ocurridos el 2007 al río Cuncumén, en los que, aunque no hubo daños ambientales, se hizo evidente la necesidad de mantener una relación especialmente fluida con el gobierno regional y nacional. Sobre todo por los costes que estos hechos tienen a nivel de credibilidad y lo difícil que es posteriormente restablecer la confianza. De hecho, Pelambres acaba de inaugurar oficinas en la ciudad de La Serena donde se encuentran las principales autoridades regionales, en las que habrá representación de las secciones de asuntos externos y medio ambiente.

Frente a posibles incidentes como el ocurrido el 2007, la Compañía ha optado por autodenunciarse y ha asumido como prioritarios la velocidad de información y la existencia de un sistema de información regulado con autoridades y comunidades. La forma en que la Compañía opera frente a posibles incidentes ambientales se ha

¹⁷ Entrevista con Flavio Angelini, Gerente de Sustentabilidad y Comunicaciones internas de Minera Los Pelambres.

podido evidenciar recientemente ante un incidente tático ocurrido el 1 de agosto de 2009. Ese día se produjo una anomalía en la tubería que transporta el concentrado de cobre desde la planta de Chacay al puerto de Los Vilos, en las cercanías de Panguessillo, Salamanca.

Según la compañía (Minera Los Pelambres, 2009), una parte del material que transportaba se vertió hacia la plataforma del sector y posteriormente a un barranco cercano, llegando al cauce del río Choapa.

“Efectuadas las mediciones correspondientes en ese punto, aguas arriba y aguas abajo, se estableció que los parámetros medidos no presentaban resultados fuera de la norma” y la compañía inició una investigación, dio aviso a las autoridades, a la Junta de Vigilancia del río Choapa y la comunidad, y se iniciaron las labores de limpieza.

No obstante, la Comunidad no quedó conforme con lo planteado por la Compañía e iniciaron tomas del terreno y otras medidas, para solicitar compensaciones económicas por el daño generado, pues según ellos el incidente inutilizó el abastecimiento de agua para esa zona de la región de Coquimbo (Chile sustentable, 2009). Finalmente, después de días de conversaciones, la Compañía y la comunidad de la zona alcanzaron un acuerdo que terminó con las protestas y se pudieron reanudar las actividades de la mina. Dentro de los principales puntos del acuerdo está el desarrollo de un Fondo comunitario y el compromiso de la Empresa de reparar los posibles daños ambientales.

A nivel interno, un objetivo central ha sido la generación de una nueva cultura de sostenibilidad dentro de la compañía, una mirada que considerara las perspectivas medioambiental, social y económica, con el objetivo de desarrollar una minería moderna desde los grupos de interés y con una participación activa de todos los componentes de la compañía. Esto ha implicado un trabajo muy importante de capacitación permanente, que considera el cambio cultural en el interior como un proceso previo a la conquista externa¹⁸. Es así como desde el 2006 se creó un grupo a nivel ejecutivo para abordar las principales prioridades de la empresa en materia de sostenibilidad.

Esto ha permitido que Pelambres tenga actualmente las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Otro elemento central ha sido el del gobierno corporativo, en el que participan la familia Luksic (poseedora del 60%) y los socios japoneses (que detentan el 40% de las acciones). Hasta el momento se ha logrado que siempre las grandes decisiones hayan sido adoptadas por consenso, los socios japoneses tienen representantes en la operación e incluso una de las reuniones de directorio anuales se realiza en Japón.

Minera Los Pelambres actúa en coherencia con los principios y estrategias de Antofagasta Minerals, pero también genera iniciativas particulares e independientes de la gestión global de la empresa y actualmente se encuentra realizando su Proyecto Integral de Desarrollo con un coste de 1000 millones US\$, que pretende la construcción de obras de potenciación de su negocio y de un depósito de relaves en el sector El Mauro.

La construcción de este tranque de relave, que inició sus funciones a principios de 2009, con un coste de 580 millones US\$, ha sido el principal desafío de la empresa para su gestión en la zona, un caso emblemático para la Gran Minería chilena por su tratamiento a nivel judicial y porque en algún momento su no resolución pudo paralizar a la mina Los Pelambres. Por este motivo consideramos necesario profundizar en este caso y la resolución que se alcanzó:

3.2.1 Caso El Mauro

Cronología de los hechos:

- 2001: Pelambres adquiere el predio El Mauro, para la extensión del tranque de relave que aumentaba la vida de la compañía de 30 a 50 años.
- 2001 a 2003: se diólogo con organizaciones de la zona y se programaron medidas de amortiguamiento. Entre éstas, un embalse de 600.000 metros cúbicos.
- Mayo de 2003: se ingresa el proyecto en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental; ocho meses después, la Comisión Regional del Medio Ambiente (COREMA) de la IV región lo aprueba.
- 30 de noviembre 2005: la Dirección de Aguas autoriza a la empresa a iniciar levantamiento del dique.
- 30 de diciembre de 2005: opositores al proyecto presentan una reclamación ante la Corte de Apelaciones de Santiago para revocar el permiso de la DGA, argumentando que el tranque contaminaba las aguas y afectaba los derechos de aprovechamiento de los regantes.
- 3 de noviembre de 2006: la Corte de Apelaciones de Santiago paralizó la construcción al aceptar un recurso de organizaciones del pueblo de Caimanes, IV región.
- Pelambres y DGA presentaron un recurso de casación ante la Corte Suprema y, a pesar de cuatro recursos de las contrapartes, las obras nunca se paralizaron.
- Mayo de 2008: la empresa acuerda una compensación de 23 millones US\$ para que los demandantes desistan de sus reclamaciones pues, si no entraba en funcionamiento el Mauro en la fecha acordada, podía ser necesario paralizar el funcionamiento de Pelambres.
- Desde fines de 2008 se tramitan tres causas en Santiago y los Vilos para detener la operación de El Mauro, dejando sin efecto la compensación acordada. Los

demandantes plantean que las personas con las que se llegó a acuerdo no eran representativas de la comunidad y que el tranque ha causado molestias, ha provocado contaminación a las familias que viven cerca y ha tenido filtraciones; por lo que los afectados deben ser compensados.

- Junio 2009: La empresa dice que esto es parte del proceso de judicialización de los grandes proyectos de inversión en Chile, que ya se han rechazado una serie de recursos interpuestos contra El Mauro y que lo que se quiere hacer es afectar a la compañía y forzarla a negociar.
- Agosto 2009: Pelambres presentó una querrela ante el Tribunal de Garantía de Los Vilos en contra de cuatro abogados – liderados por Ramón Ossa Infante – y el dirigente del Comité de Defensa personal de Caimanes, Cristián Flores, por los delitos de acusación o denuncia calumniosa, prevaricación de abogado, presentación de pruebas falsas, amenazas y asociación ilícita. El argumento de Pelambres es que Ossa, mediante diversas acciones, ha obstaculizado la donación de 5 millones US\$, como parte del acuerdo que suscribió con el agricultor Víctor Ugarte por tierras y derechos de agua necesarios para construir el tranque.

Este caso es emblemático por diversos motivos. Primero, porque demuestra los desafíos y demandas que deben enfrentar las empresas mineras para trabajar actualmente en el país; como la existencia de una ciudadanía cada vez más informada de sus derechos y deberes y por tanto más reclamante con las empresas.

Segundo, porque evidencia la desconfianza que existe en determinados sectores respecto a la efectividad de la institucionalidad ambiental del país.

Tercero, por el coste que puede suponer para la empresa la judicialización de su actividad. Lo que en este caso llevó a Pelambres a negociar, ante el riesgo de tener que paralizar sus labores.

3.3 Los Bronces

Esta minera tiene una serie de características que la hacen interesante de analizar desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial. Primero, su ubicación geográfica. Esta división está localizada en la Cordillera de los Andes a 3.500 metros sobre el nivel del mar, sólo a 65 kms de la ciudad de Santiago, en la zona central de Chile y precisamente la zona más poblada de este país. Esto hace que su entorno más inmediato sea fundamentalmente urbano. De hecho Lo Barnechea, una de las comunas con mayor crecimiento del Gran Santiago, surgió como pueblo de servicios de este yacimiento.

No obstante, a lo largo de la labor también se tiene vinculación con zonas rurales, específicamente en las zonas de Til Til y Colina.

Segundo, por su ubicación forma casi una unidad con la División Andina de CODELCO que se encuentra a 80 kilómetros de Santiago. Estas dos iniciativas comparten un mismo yacimiento, motivo por el cual deben coordinarse en determinadas áreas.

Tercero, Los Bronces pertenece a Anglo American plc., compañía con presencia en 45 países y que tiene su casa matriz en Londres. Esta empresa no tiene capitales chilenos, es una de las principales mineras a nivel mundial y en los últimos años ha estado involucrada en un amplio proceso de readecuación interna, con el objetivo de generar una actividad más responsable.

Cuarto, Anglo American tiene una importante participación en la producción del país y, de acuerdo con el Banco Central, al 31 de diciembre de 2007 Anglo American Corporation de Chile Holdings Limitada había invertido en Chile 4.103 millones de dólares USA.

Asimismo, de acuerdo con el Informe de Desarrollo sostenible y Estados Financieros de Anglo American Chile (2008), la producción total de cobre de Los Bronces fue de 253.792 toneladas durante el año 2008.

Desde la perspectiva de la RSE, Anglo American, tanto para los Bronces como para el resto de sus faenas, funciona en dos niveles. En el primero se siguen las directrices entregadas por la compañía a nivel global y, en el segundo se toman en consideración las necesidades más específicas a nivel nacional y local; de cara a alcanzar una gestión integral que ha permitido que hasta el momento Los Bronces tenga las certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001.

Dentro del primer nivel, durante el 2008 Anglo American asumió a nivel global una nueva estrategia, "One Anglo", que pretende aumentar la coordinación y la creación de valor entre sus distintas iniciativas a nivel mundial. Los pilares de esta iniciativa son: desarrollo sostenible, gestión basada en el valor, optimización de activos y talento.

Esta estrategia está en directa relación con la declaración de principios de la empresa en el documento "El Buen Ciudadano", publicado en junio de 2004, en el que se plantean como principios elementales de conducta la ética e integridad empresarial, la ciudadanía corporativa, afirmando en esencia el respeto por la dignidad y los derechos humanos de las personas y comunidades relacionadas con sus actividades, empleo y derechos laborales y la administración de la seguridad, la salud y el medio ambiente.

Estos dos pilares One Anglo y el buen ciudadano acuerdan las directrices a seguir por Anglo American Chile en sus distintas iniciativas, desde la perspectiva de la responsabilidad social y en concordancia con parámetros globales que permitan homologar líneas de acción con las que se desarrollan en otros países.

Esto ha implicado a nivel operativo, por ejemplo, la creación en la filial chilena de la Gerencia de Excelencia Operacional.

Todo esto se realiza sobre la base del concepto de desarrollo sostenible establecido por Anglo American en torno a cinco pilares fundamentales¹⁹:

- Capital financiero
- Capital humano
- Capital social
- Capital natural
- Capital creado por las personas

Desde esta perspectiva, en el ámbito del desarrollo social se ha sugerido mejorar la calidad de vida de las comunidades relacionadas a través de diferentes programas de desarrollo. Éstos fueron evaluados por segunda vez el 2008 utilizando la metodología SEAT (*Socio-Economic Assessment Toolbox*), que fue diseñada por Anglo American y se aplica en todas sus operaciones a nivel mundial. En esencia, como plantea Beatriz Calderón²⁰, “este conjunto de instrumentos permite identificar los problemas más relevantes de las comunidades vecinas asociadas a las operaciones de la empresa y proponer respuestas eficientes para su desarrollo”. Es a partir de esta aplicación que se han convenido los programas de acuerdo con las necesidades de los vecinos (Anglo American Chile, 2008).

Cuadro 4: En esencia el proceso SEAT II consta de siete pasos

PASO I	Perfilar la operación de Anglo American.
PASO II	Perfil e implicación con la comunidad.
PASO III	Identificar y evaluar los impactos sociales y económicos de la operación de Anglo American y problemas de desarrollo claves, y evaluar medidas de gestión e inversiones sociales existentes.
PASO IV	Mejorar la administración de impactos socio-económicos y problemas durante la operación y clausura.
PASO V	Apoyar al desarrollo de la Comunidad.
PASO VI	Desarrollar un plan de vigilancia y gobierno.
PASO VII	Preparar un informe socio-económico para la comunidad y evaluar el proceso SEAT.

Fuente: Reporte de Desarrollo sustentable y Estados Financieros de Anglo American Chile, 2008

19 Entrevista con Marcelo Esquivel, Gerente Asuntos Externos Anglo American Chile.

20 En su comentario *Cómo aprovechar la relación Comunidad- empresa*, publicado el 23 de septiembre de 2009 y localizado en http://blog.latercera.com/blog/bcalderon/entry/c%C3%B3mo_aprovechar_la_relaci%C3%B3n-comunidad.

En el caso de los Bronces, específicamente al aplicarse el proceso SEAT II, se identificaron dos desafíos: primero, abrir más espacios de comunicación directa con la comunidad y segundo, fortalecer los vínculos de la compañía con las actividades productivas que se desarrollan en la zona y como áreas de influencia las comunas de Lo Barnechea, Til Til y Colina, dentro de la Región Metropolitana (Anglo American Chile, 2008).

Es a partir de la identificación de estas necesidades y preocupaciones que se establecen las políticas e iniciativas específicas. Este es el indicador principal que guía el diseño por parte de la compañía del trabajo en conjunto con la comunidad, generalmente en apoyo a políticas gubernamentales, aunque también se desarrollan iniciativas propias. El objetivo es no generar dependencia sino crear mayor capacidad de autonomía y capacidad para mantenerse cuando se termine la actividad de la empresa en la zona²¹.

Así también se plantea en la revista Minería chilena al abordar la estrategia de esta empresa en Chile: "Anglo American considera que su rol como vecino de las comunidades donde se encuentra no sólo consiste en hacer aportaciones contribuyendo a mejorar algunas condiciones locales y particulares, sino que tiene la convicción de que es necesario encontrar nuevos modelos que garanticen que la contribución de la compañía sea sostenible y entregue herramientas efectivas de desarrollo económico y movilidad social entre sus comunidades aledañas. Durante 2008 Anglo American Chile invirtió 6 millones US\$ y proyectan invertir una cifra similar este año" (Revista Minería Chilena, 2009).

Dentro de los programas desarrollados por la empresa que tienen en cuenta a las comunas cercanas a Los Bronces, destacan el programa EMERGE que ya ha apoyado a 2.701 emprendedores. Asimismo, se han realizado iniciativas específicas para estas comunas, priorizando áreas como la educación, salud, prevención de adicciones, desarrollo comunitario y educación ambiental.

Esto se evidencia en el blog de COBA, la Corporación Cultural de Lo Barnechea, que cita algunos proyectos generados y apoyados por esta minera²²: Auspicio de la orquesta juvenil de Lo Barnechea e Infantil de Farellones, financiación de la ampliación del centro lector dependiente de la Municipalidad de Lo Barnechea, proyecto aprendices, proyecto de prevención temprana de la droga y colaboración con el cuerpo de bomberos de Lo Barnechea.

21 Entrevista con Marcelo Esquivel.

22 Blog de COBA, artículo División Los Bronces, de Anglo American Chile: una historia ligada a Lo Barnechea, 26/06/2007.

Desde la perspectiva interna de la sostenibilidad de los proyectos, temas centrales para la compañía durante el último período han sido el uso de los recursos agua y energía y la relación con los proveedores. La energía, pues ante la rebaja mantenida de las leyes de los minerales, ha aumentado considerablemente el uso de energía en la minería. Es por esto que se ha priorizado el desarrollo de equipos que permitan un uso óptimo de los recursos. Esto es una necesidad aún más evidente en el proyecto Los Bronces, que se encuentra en una zona prioritaria para la conservación de la biodiversidad.

El tema de los proveedores es sustantivo, porque éstos deben desarrollar prácticas sostenibles acordes con los estándares de la empresa. Esto está muy en relación con lo que plantea Georgina Nuñez: “En términos generales, la presencia de corporaciones extranjeras en los países de la región ha significado la llegada de esquemas y conceptos de gestión ambiental empresarial de países donde la responsabilidad social está interiorizada por la “ciudadanía corporativa”. Uno de los efectos positivos del traslado de experiencias, es que, al contar una empresa con una política de gestión ambiental y tener un comportamiento ambiental y socialmente responsable, éste se extiende a las empresas proveedoras (en su mayoría locales) generando con ello el llamado efecto ‘chimenea’” (Nuñez, 2003).

Las distintas iniciativas que la empresa establezca con la perspectiva de generar una gestión más responsable se canalizan a través de tres vías: de la oficina central, cuando abordan un nivel común; de Los Bronces, con la división específica, y a través de la Fundación Anglo American que se incluye dentro de la Compañía, pues no se la ve con intereses propios²³. Esto respondería según Soledad Teixido, presidenta Ejecutiva de Prohumana, a la experiencia de Minera Escondida con su Fundación que adquirió excesiva autonomía y visibilidad y por eso otras mineras habrían optado por mantener las Fundaciones en el interior de las empresas.

Aunque Los Bronces no ha experimentado incidentes ambientales de envergadura, sí ha sufrido algunos de menor alcance dentro de la tipología confeccionada por Anglo American. Esta compañía los divide en tres niveles. El 1 es el impacto menor, con efectos de corto plazo; el 2 es impacto moderado, con efectos a medio plazo y el 3 es impacto significativo, con efectos a largo plazo. En 2008 se produjeron 28 incidentes nivel 1, dos de ellos en Los Bronces. El año 2007 no se constataron incidentes ambientales pero el año anterior se produjo un incidente con el transporte de pulpas y relaves en el trayecto Los Bronces– Las Tórtolas. Esta última planta es la que ha generado mayores rechazos por parte del sector ambientalista por el potencial de infiltración.

El año 2008 también los Bronces tuvo que pagar una multa ambiental por mantener en funcionamiento un secador *moly* durante un episodio de pre-emergencia el 2007.

Un desafío que enfrentarían los Bronces y su vecina División Andina sería, desde la perspectiva medioambiental, el de los glaciares de roca. Un estudio del académico Alexander Brenning, de la Universidad de Waterloo, Canadá, alertó sobre la pérdida, entre 1990 y 2005, de 21 millones de metros cúbicos equivalente en agua congelada, debido a las faenas de Los Bronces y la División Andina de CODELCO. Anglo Chile respondió señalando que “no existe riesgo de seguridad o problemas de estabilidad del glaciar de roca y tampoco posibilidad de afectar a la calidad del agua de la cuenca del Mapocho, dado que la actividad de los Bronces no ierte afluentes de aguas hacia los cursos naturales” (La Nación, 2008).

En diciembre de 2007 se iniciaron los trabajos del Plan de Desarrollo Los Bronces, que considera una inversión entre 2.200 y 2.500 millones US\$ y tiene como objetivo la construcción de una serie de instalaciones para aumentar la producción de cobre fino a 400.000 toneladas por año. Aunque este proyecto se ha visto retrasado como consecuencia de la crisis económica internacional, se espera su puesta en marcha para el segundo semestre del 2011.

Este plan de desarrollo es complementario con el anuncio de Anglo American, el 1 de agosto de 2009, del descubrimiento de dos yacimientos de gran tamaño en las cercanías de Los Bronces que en conjunto suman recursos calculados en 2.100 millones de toneladas de mineral. El primero, Los Sulfatos, se encuentra a seis kilómetros al sur de los Bronces y el segundo, San Enrique Monolito, adyacentes contiguo a la mina Los Bronces (La Tercera, 2009). Esta última, más los nuevos descubrimientos y su vecina la División Andina de CODELCO, constituyen el mayor distrito minero del mundo.

Estos descubrimientos podrían interesar también a la estatal chilena que tiene una opción de compra del 49% de Anglo American Sur— que incluye Los Bronces—, que se activa cada tres años (El Mercurio, 2009).

4. Conclusiones

La RSE se ha insertado gradualmente en la práctica empresarial chilena y sin duda un sector que destaca en esta perspectiva es la minería. Por necesidades internas y externas, las compañías mineras han debido asumir una gestión integral responsable. No obstante, a nivel global aún falta por avanzar en dos líneas: en la aplicación de prácticas responsables en la mediana y pequeña minería y en el área gubernamental. Tanto las empresas como las organizaciones de la sociedad civil hacen patente la escasez de incentivos del gobierno que fomenten el desarrollo de políticas de RSE.

Dentro de las iniciativas más destacadas en la Gran Minería se encuentran las analizadas en este estudio, Los Pelambres y Los Bronces, que a pesar de sus diferencias y especificidades están en un proceso similar de avance hacia una gestión más responsable y enfrentan amplios y variados desafíos.

Al comparar ambas experiencias se evidencia que uno de los desafíos fundamentales de ambas iniciativas es su ubicación geográfica. El proyecto de Antofagasta Minerals está en una zona fundamentalmente agrícola – sin tradición minera – y tiene dentro de sus 120 kilómetros de extensión cordillera, valle y costa; mientras la mina de Anglo American está localizada muy próxima a Santiago, el principal centro poblado de Chile. Ambas por lo tanto quedan fuera de la zona de desarrollo del clúster minero – el norte grande – y afrontan peticiones de las comunidades cercanas bastante diferentes a las que deben hacer frente otras empresas mineras que están situadas en una de las zonas más áridas del mundo y con una baja concentración poblacional.

Sin duda para Pelambres ha sido bastante más difícil su vinculación con las comunidades aledañas. Ha experimentado permanentes avances y retrocesos en el acercamiento con sus vecinos. Una serie de incidentes ambientales han minado la confianza de éstos y la empresa ha tenido que generar permanentemente nuevas vías de acercamiento. En esto ha tenido un rol central la Fundación Los Pelambres, que ha dado bastante publicidad a su trabajo en la zona, y los trabajadores de la empresa, ya que un 70% de ellos son originarios de la región dónde se localiza el yacimiento.

Anglo American no ha tenido las mismas dificultades pues el trabajo en los Bronces lleva mayor tiempo – a través de otras empresas mineras, sólo el 2002 Anglo la adquiere – y su gestión está muy vinculada con la comuna que está más próxima a ella, Lo Barnechea. Sí ha tenido algunas dificultades por accidentes ambientales menores en la zona de Colina y Til Til. A diferencia de Pelambres, esta compañía no ha dado publicidad al trabajo de su Fundación, que ha quedado incluida dentro de la dinámica de la empresa. Sin embargo, esto no implica que haya optado por

dar menor exposición a las actividades que desarrolla desde la perspectiva de la RSE, al contrario, hace ya algún tiempo viene realizando una activa campaña de información que da cuenta de su gestión en este ámbito y, como su público objetivo se encuentra en la zona más poblada de Chile, sus actividades tienen asegurado un importante nivel de visibilidad.

Pelambres, por su parte, concentra buena parte de sus actividades en la IV región y en la zona más próxima al yacimiento.

Ambas compañías son activas en la adecuación de sus gestiones a estándares internacionales y en la participación en iniciativas de promoción de la RSE, pero desde perspectivas distintas. Mientras Anglo American Chile está inserta en una dinámica más global, como parte de una empresa con representación en 45 países y que ya hace un tiempo está involucrada en un proceso general de transformación, Pelambres es parte de Antofagasta Minerals que cuenta mayoritariamente con capitales chilenos y que sólo recientemente ha optado por iniciar su incursión a nivel internacional. Así mismo, esta empresa, a pesar de ser promotora a nivel interno y externo de la RSE, a diferencia de Anglo no ha suscrito el Pacto Global de Naciones Unidas.

Elementos comunes dentro de los desafíos que enfrentan ambas empresas en el desarrollo de una gestión sostenible son los temas de los recursos hídricos y la energía. De hecho, Antofagasta Minerals está explorando distintas alternativas de desalinización de agua de mar para ocuparla en sus trabajos y Anglo American está analizando distintas opciones para hacer un uso más efectivo del agua. Por otra parte, la energía es un tema central en un país como Chile, excesivamente dependiente en cuestión energética y ya las empresas mineras han solicitado al gobierno que explore la alternativa de la energía nuclear; lo que ha generado el rechazo de sectores ambientalistas.

La perspectiva de las empresas analizadas respecto a estos desafíos se enmarca dentro de la conceptualización de desarrollo sostenible que describe un rango de buenas prácticas en el manejo de temas de salud, seguridad, medioambiente y comunidad. Entre estas prácticas están:

- Adopción de una filosofía más allá del cumplimiento por parte de las empresas y de las situaciones individuales.
- Fuerte enfoque en la eficiencia del uso de los recursos y la minimización de los residuos.
- Gestión responsable del medioambiente natural.
- Política de cierre de minas que apunta a dejar un legado ambiental y socialmente positivo a largo plazo.
- Práctica de manejo responsable y seguro de la fuerza de trabajo.

- Sensibilidad frente a las preocupaciones de la comunidad local junto con el compromiso de avanzar en el largo plazo, desde el punto de vista social y económico, en el bienestar de las comunidades afectadas por la minería.
- Inclusión de consideraciones económicas, sociales y medioambientales en el proceso colectivo de decisiones (Bereton, 2004).

Estos son los elementos en los que existe coincidencia en la minería chilena. Los temas prioritarios que plantea este sector, desde la perspectiva de la RSE, son los recursos hídricos y energéticos, un funcionamiento sostenible de los proveedores y la necesidad de generar una cultura de la responsabilidad empresarial en los distintos sectores del sistema productivo.

No obstante, la Minería chilena enfrentará desafíos mayores con la incorporación de Chile a la OCDE y la puesta en marcha de una nueva normativa ambiental en el país; procesos paralelos al cambio de modelo que ha supuesto la incorporación de la RSE en la cultura laboral, y que deberían generar un proceso más profundo de readecuación de su gestión.

En esencia, se debe hacer frente a nuevas demandas a nivel externo e interno. La gestión responsable ha sido utilizada como una señal de que Chile, y su sector minero en particular, están en condiciones de desarrollar una incorporación efectiva y responsable a nivel internacional, pero aún falta por avanzar para responder a estándares superiores.

Por otra parte, a nivel interno, existe una ciudadanía más informada de sus necesidades y sus derechos y en el caso el Mauro— que se planteó al analizar el caso de Los Pelambres— se ha evidenciado que se han incrementado sustantivamente las exigencias de los accionistas vinculados al sector minero y que éste deberá seguir trabajando activamente en la mejora de su gestión.

REFERENCIAS

Acción RSE. 2003. *El ABC de la responsabilidad empresarial en Chile y en el mundo*. 2003: 36-38.

Alonso, V. & Blanco, H. 2004-2005. Chile frente a la elaboración de una norma ISO de responsabilidad social. *Revista Ambiente y Desarrollo*, XX (3) y XXI (1). 2004-2005.

Anglo American Chile. 2008. *Informe de Desarrollo Sustentable y Estados Financieros 2008*.

Bereton, D. 2004. *Promoting sustainable development in the minerals industry: a multidisciplinary approach*. Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland.

Calderón, B. 2009a. *Regímenes internacionales y responsabilidad social de las empresas, Caso: Lineamientos para empresas multinacionales de la OCDE*. Tesis de grado Magister en Estudios Internacionales de la Universidad de Chile. Mayo 2009: 21.

Calderón, B. 2009b. Cómo aprovechar la relación Comunidad- empresa. Publicado el 23 de septiembre de 2009 en *Blog de La Tercera*.

Canut de Bon, A. 2007. *Desarrollo sustentable y temas afines*. Consejo Minero.

Chile sustentable. www.chilesustentable.net, 6 de agosto de 2009.

COBA. 2007. División Los Bronces, de Anglo American Chile: una historia ligada a Lo Barnechea. Blog de COBA, 26 de junio de 2007.

COCHILCO (Comisión Nacional del Cobre). 2003. Dirección de Estudios, *Análisis histórico y estimaciones futuras del aporte de la minería al desarrollo de la Economía chilena*.

CODELCO (Corporación Nacional del Cobre). www.codelco.cl/la_corporacion/historia.asp y www.codelco.cl/cu_zonacobre/molibdeno.asp.

Consejo Minero. www.consejominero.cl.

Consejo Minero. 2002. *Gran Minería de Chile y Desarrollo sustentable, acciones y reflexiones*. Mayo 2002.

Diario El Mercurio. 2009. Anglo American revela hallazgo y sus recursos en Chile suben 50%. 1 de agosto de 2009.

Diario La Nación. 2008. Advierten destrucción de desconocidos glaciares de roca. 23 de junio de 2008.

Diario La Tercera. 2009. Anglo American descubre mayor mina de los últimos 18 años. 1 de agosto de 2009.

Fundación Minera Los Pelambres. www.fundacionmlp.cl.

ICMM (Instituto Nacional de Normalización de Chile e ISO). www.icmm.com.

ICCM. 2008. ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social. 31 de diciembre de 2008.

Larraín, S. 2004. Responsabilidad social empresarial: ¿compromisos voluntarios o regulación pública para la sustentabilidad? *Ambiente y Desarrollo de CIPMA*, XX (2).

Lima, M. & Meller P. (Ee.). 2003. *Análisis y evaluación de un clúster minero en Chile*. Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile, Centro de Minería Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Minera Los Pelambres. 2009. Comunicado de prensa, 3 de agosto de 2009.

Nuñez, Georgina. 2003. La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. *División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos*, Serie Medio ambiente y desarrollo 72, noviembre de 2003. Santiago de Chile.

Prohumana. 2009. www.prohumana.cl.

Revista Area Minera. ISO 26000 Controversial norma. 21 de agosto de 2008. Declaraciones a la revista por Francisco Costabal, Presidente del Consejo Minero.

Revista Minería Chilena. 2009. Marzo 2009, 333. Entrevista a Miguel Angel Durán, Presidente Ejecutivo de Anglo American Chile.

Zahler & Co. 2008. Aporte económico y social de minera Los Pelambres a la economía regional y nacional. Informe preparado para Minera Los Pelambres, julio 2008.

Anexo: Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales

1. Contribuir al desarrollo sostenible generando progreso económico, social y ambiental.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades, en conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas de conducta y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren de buena fe informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes, acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatible con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

Política editorial / Editorial policy

La *Revista de Negocios Internacionales* es una publicación del departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT y su Grupo de Investigación en Estudios Internacionales desde el año 2008 y tiene como objetivo contribuir a la generación de nuevo conocimiento para la comunidad académica en Negocios Internacionales en Latino América tanto desde perspectivas teóricas como aplicadas al avance disciplinar y profesional de los negocios internacionales. En esta revista son publicados trabajos de investigación de investigadores de varios niveles de desarrollo, así como la producción científica derivada del trabajo mediante redes académicas tanto nacionales como internacionales. Las temáticas de esta publicación bianual se reúnen en varios frentes académicos como lo son: negocios internacionales, negociación internacional, relaciones internacionales, interculturalidad, y comercio y desarrollo, gerencia internacional, migración internacional, países emergentes, y multinacionales de países emergentes.

La *Revista de Negocios Internacionales*, publica artículos tanto en inglés como en español. Todas las publicaciones sometidas a evaluación por el Comité Editorial y los pares académicos deben ser inéditas, y no pueden haber sido publicadas en su totalidad o parcialmente a otras revistas académicas o profesionales.

El Comité Editorial someterá cada uno de los artículos que cumplan con los requerimientos del manual de estilo de la Revista de Negocios Internacionales a revisión anónima de por lo menos dos evaluadores. Los evaluadores harán recomendaciones al Comité Editorial referente a la rigurosidad académica, la pertinencia para la revista y calidad de los manuscritos presentados, así como presentaran sugerencias de cambios para los autores en caso de ser necesarios. El Comité Editorial tomará entonces la decisión de publicación o no, y enviará a los autores las recomendaciones de cambios sugeridos por los evaluadores. El hecho de recibir un artículo no garantiza su publicación, ni tampoco implica un plazo específico para la revisión de artículos.

Las opiniones y valoraciones expresadas en los artículos son responsabilidad de los autores, y no comprometen la posición académica ni política de la *Revista de Negocios Internacionales* ni de la Universidad EAFIT ni de la sociedad colombiana. El uso del lenguaje inglés es responsabilidad de los autores, a los cuales se recomienda contratar los servicios profesionales de un professional academic proof reader.

Si un trabajo es aceptado, los derechos patrimoniales de publicación, reproducción en cualquier medio y forma son de la Universidad EAFIT. Los derechos morales son de propiedad del autor.

Editorial Policy

The *Revista de Negocios Internacionales* aim is to contribute to the production of new knowledge in the academic community interested in international business in Latin America, both in terms of the development of theory and its application to the progress of international business both as a discipline and a profession.

This journal publishes the work of researchers at various stages of development as well the scientific production of local and international academic networks. The subject areas dealt with in this biannual are: international business, international negotiation, international relations, international business management, international business *research*, *international trade and development*, international trade and climate change, international *negotiation*, *interculturalism*, international migration, emerging countries, and emerging multinationals

The *Revista de Negocios Internacionales* publishes articles both in English and Spanish. All articles submitted for assessment the Editorial Committee and peer reviewers must be previously unpublished and must not have been published, either wholly or in part, in any other academic or professional journal.

The Editorial Committee will submit all articles received which comply with the requirements of the *Revista de Negocios Internacionales* style guide for anonymous assessment by at least two peer reviewers. The peer reviewers will make recommendations to the Editorial Committee with regard to the academic rigor, suitability for the journal and quality of the articles received. Where necessary they will make suggestions for changes to authors.

The Editorial *Committe* will then decide to whether or not to publish the article concerned and, where necessary, forward to the author the changes recommended by the peer reviewers. The receipt of an article implies neither a commitment to publish it nor a specific period of time for its assessment.

The opinions and judgments expressed in the articles published are the responsibility of their authors and not those of the *Revista de Negocios Internacionales*, Universidad EAFIT or Colombian society. Authors who choose to write in the English language are responsible for its appropriateness and are recommended to make use of the services of a professional academic proof reader.

Manual de estilo para la elaboración de artículos

Revista de Negocios Internacionales Universidad EAFIT

REDACCIÓN

Los artículos no son solo juzgados por sus contribuciones al estudio de los negocios internacionales, sino también por su legibilidad y claridad de expresión. Los artículos pueden ser escritos en castellano o en inglés. Los artículos deben ser redactados en tercera persona del singular. Asegúrese de revisar ortografía, gramática y puntuación antes de la entrega del artículo. Evite términos técnicos, que solo expertos en el área pueden entender, o definalos cuando aparecen por primera vez en el texto.

CONTENIDO

Los artículos enviados a esta revista deben poseer la siguiente estructura básica:

- La **introducción** debe incluir el objetivo de la investigación, al igual que su motivación y contexto.
- La **revisión literaria** debe ser limitada a los artículos, libros y otros documentos que influenciaron directamente en el tema tratado.
- Trabajos teóricos deben incluir una sección acerca de la **motivación y aplicación** potencial del marco teórico propuesto.
- La **sección empírica** deberá incluir las referencias de la metodología estadística utilizada y una completa descripción de la metodología, en caso de que la metodología propuesta sea nueva.
- Todos los detalles del análisis estadístico y sus **resultados** deberán incluirse en el documento.
- La **conclusión** debe resumir los resultados claves y determinar su importancia para el respectivo campo de estudio.

ENVÍO

Los artículos se deben enviar a la Prof. Dra. María Alejandra Gonzalez-Perez, Editora de la publicación, al correo electrónico: mgonza40@eafit.edu.co en formato MS Word. El recibo de artículos y su entrega al procedimiento de evaluación, no garantiza su publicación inmediata y tampoco conlleva necesariamente en un plazo específico a su publicación en un número determinado.

Con el envío de artículos a la revista, el autor se responsabiliza de no sugerirlos paralelamente a otras publicaciones.

PORTADA

La Portada debe incluir:

- Título del artículo.
- Subtítulo, si se requiere.
- Títulos y nombres completos de los autores.
- Afiliación institucional de los autores.
- Biografía de los autores (máximo 100 palabras por autor).
- Agradecimientos por apoyo investigativo o financiero, lugares en los que ha sido presentado el manuscrito, agradecimientos, y similares. Estos deben aparecer en la portada y no en otros lugares del manuscrito.

RESUMEN DEL CONTENIDO/ABSTRACT

- El documento debe iniciar con un resumen del contenido, el cual incluye el título del documento y un resumen de 100 palabras máximo.
- El resumen no debe incluir información que puede identificar a los autores.
- El resumen no debe incluir referencias.
- El resumen debe ser escrito de manera directa y de lectura fácil.
- El resumen debe ser entendible para personas no expertas en el área.
- En el caso de que se redacte el artículo en castellano, asegúrese de incluir el resumen del contenido también en inglés, bajo el título *abstract*.

PALABRAS CLAVES

- Se deben incluir tres a seis palabras claves relacionadas con el documento.
- En el caso de redactar el artículo en castellano, también incluir las palabras claves en inglés.

ESTILO DE PRESENTACIÓN

- Todos los márgenes deben ser de 2,5 cm: superior, inferior, izquierdo y derecho.
- La fuente utilizada debe ser Times New Roman, el tamaño de fuente debe ser 11.
- Todo el texto debe tener interlineado doble, incluyendo resumen, referencias, apéndices, etc.
- Todas las páginas deben estar numeradas, empezando con la página con el resumen del contenido.
- Entre dos frases, se debe utilizar un espacio, no dos.
- El texto debe estar alineado a la izquierda.
- Antes de entregar el artículo, revisar los cálculos incluidos; números menores de 10 se escriben en letras, se incluye el cero antes de números decimales (es decir 0,34; no .34) En estadísticas, solo se incluye dos posiciones decimales (es decir 0,27; no 0,2687445).

NIVELES DE TÍTULOS

Se utilizan tres niveles de títulos en el texto:

- Títulos de primer nivel: Sólo se utilizan mayúsculas y están centrados.
- Títulos de segundo nivel: Sólo la primera letra de cada palabra en mayúscula, alineados a la izquierda.
- Títulos de tercer nivel: Deben tener sangría, utilizar letra cursiva, la primera palabra empieza con una mayúscula y se finaliza el título con un punto. El texto continúa seguido al título.

Cada hipótesis que se quiera probar, se debe numerar y debe tener sangría. Por ejemplo:

- Hipótesis 1: La probabilidad de publicar un artículo está directamente relacionada con el equilibrio entre forma y contenido.

REFERENCIAS EN EL TEXTO

- En cuanto a referencias bibliográficas en el texto, estas se incluyen en el lugar de la citación, con el nombre del autor y el año, entre paréntesis. Por ejemplo: (Buckley, 2002). Citas basadas en la literatura utilizada se deben denotar en el texto. La lista de referencias se incluye al final del trabajo.
- Si un trabajo mencionado tiene dos autores, siempre citar los dos autores cada vez que se mencione el trabajo en el texto. Por ejemplo: (Roberts y Smith, 1999). Si son entre tres y seis autores, solo citar todos los autores la primera vez que se mencione su trabajo. En adelante, se utiliza solo el primer autor "*et al.*". Para más de seis autores, siempre se cita el trabajo con el primer autor "*et al.*". Por ejemplo: (Roberts *et al.*, 2007)
- Si se cita literalmente a un trabajo, se utilizan comillas y se indica año y página, como en el siguiente ejemplo: (Buckley y Lessard, 2005:596)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- La lista de referencias bibliográficas debe ir al final del documento, y debe estar en orden alfabético de los autores (si no hay autor dado, se utiliza el nombre de la corporación o el nombre de la revista).
- La lista debe incluir todas las obras citadas y sólo las citadas.
- Las referencias de las citas deben ser completas, y que las fechas y nombres dentro del texto concuerden con las fechas y la ortografía de los nombres en la lista de referencias.
- Incluir el rango de los números de páginas en referencias de artículos publicados en revistas o capítulos de libros.
- Incluir volumen y fascículo (número [si aplica], temporada, mes o fecha) para referencias de artículos publicados en revistas o periódicos.
- A continuación se presentan ejemplos de referencias tomadas del manual de autores del *Journal of International Business Studies (JIBS)*:

Artículos publicados en revistas:

- Cosset, J., & Suret, J. 1995. Political risk and benefits of international portfolio diversification. *Journal of International Business Studies*, 26(2): 301-318.

Ponencias presentados en conferencias o eventos académicos:

- Harley, N. H. 1981. Radon risk models. En A. R. Knight & B. Harrad (Eds), *Indoor air and human health*, Proceedings of the Seventh Life Sciences Symposium, 29 a 31 de Octubre 1981, Knoxville, USA: 69-78. Amsterdam: Elsevier.

Libros:

- Donahoe, J. D. 1989. *The privatization decision*. New York: Basic Books.

Capítulo en libro editado:

- Caves, R. E., & Mehra, S. K. 1986. Entry of foreign multinationals into the US manufacturing industries. En M. E. Porter (Ed.), *Competition and global industries*: 449-481. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Disertación/Trabajos de Grado:

- Salk, J. E. 1992. Shared management joint ventures: Their developmental patterns, challenges and possibilities. Trabajo de Doctorado no publicado, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Documentos en Internet:

- The Investment Company Institute. 2004. Worldwide mutual fund assets and flows, tercer cuartal 2003. <http://www.ici.org>. Consultado: 4 de Febrero 2004.

Artículos publicados en revistas en Internet:

- Hutzschenreuter, T., & Voll, J. C. 2007. Performance effects of "added cultural distance" in the path of international expansion: The case of German multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, publicación en Internet 30 de Agosto. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400312.

FIGURAS Y TABLAS

- Gráficos de líneas, mapas, gráficos, diagramas, fotos, etc. se clasifican como figuras.
- Las tablas y figuras se enumeran de manera consecutiva en orden de apariencia (las tablas y figuras tendrán numeraciones separadas).
- Cada tabla y figura debe tener al menos una frase en el texto que la introduce y/o explica.
- Las referencias dentro del texto a las tablas deben hacerse de manera ordenada.
- Las tablas deben explicarse solas. En el texto se debe explicar los puntos más esenciales y resumir el mensaje de la tabla, más no duplicar todos los datos de la tabla.
- Introducir las tablas en el lugar del texto donde deben aparecer en la publicación.
- Los títulos de las tablas y figuras deben ser cortos y descriptivos. No se utilizan abreviación, acrónimos o símbolos. El número y el título de la tabla o figura deben escribirse en diferentes líneas.
- Las necesarias medidas de significancia estadística deben presentarse con de la tabla.
- Las fuentes se citan directamente debajo de la tabla o figura.
- Las tablas no deben ser ingresadas al documento como imágenes. Todas las tablas deben ser editables en Word. Se aceptan Tablas adjuntadas desde Excel.
- Las tablas y figuras deben ser en blanco y negro, no deben contener colores.

Comité editorial / Editorial Review Board

1. Ms. Wendy A. BROOKE (Assistant Professor). University of Wisconsin, United States.
2. Ms. Alejandra CALLE-SALDARRIAGA (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
3. Dr. Sergio A. CASTRILLON (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
4. Dr. Claude CHAILAN (Professor). International University of Monaco. Monaco.
5. Dr. Der Chao CHEN (Assistant Professor). National Central University, Taiwan. China.
6. Mr. Jack Alan CLAMPIT (Researcher). University of Memphis. United States.
7. Dr. Louise CURRAN (Lecturer). Toulouse Business School. France
8. Dr. Shivakumar DEENE (Assistant Professor). Gulbarga University. India.
9. Ms. Natalia ESCOBAR-PEMBERTHY (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia
10. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos FERREIRA (Professor). Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Portugal.
11. Mr. Sascha FUERST (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
12. Dr. Rumen GECHEV (Professor). University of National and World Economy Sofia, Bulgaria.
13. Dr. Animesh GHOSHAL (Professor). DePaul University. United States.
14. Ms. Angela A. GOMEZ (Adjunt Lecturer). UNAD Florida. United States.
15. Dr. Maria Alejandra GONZALEZ-PEREZ (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
16. Dr. Ana Lucia GUEDES (Associate Professor). Getulio Vargas Foundation (GVF). Brazil.
17. Dr. Eoin HIGGINS (Researcher). National University of Ireland, Galway. Ireland.
18. Dr. Liam LEONARD (Lecturer). Institute of Technology, Sligo. Ireland.
19. Dr. Gilmar MASEIRO (Professor). Universidade de São Paulo. Brazil
20. Dr. Robert D. MORRISON (Lecturer). University of Texas Pan American. United States.
21. Mr. Miguel A. ORTA (Adjunt Lecturer). Nova Southeastern University. United States.
22. Dr. Ursula F. OTT (Lecturer). Loughborough University. United Kingdom.
23. Dr. René PELLISSIER (Professor). University of South Africa, Pretoria. South Africa.
24. Dr. José PLA-BARBER (Professor). University of Valencia. Spain.
25. Dr. Jean-Michel QUENTIER (Professor), ESC Bretagne Brest (Brittany School of Management). France.
26. Dr. Gary D. ROBINSON (Professor). Capella University. United States.
27. Dr. Juan Carlos SOSA VARELA (Associate Professor). Turabo University. United States.
28. Dr. Lily Lavanchawee SUJARITTANONTA (Assistant Professor). Suan Sunandha Rajabhat University. Thailand.
29. Dr. Eva SZALVAI (Assistant Professor). Business Administration Colby-Sawyer College. United States.
30. Mr. Luis Fernando VARGAS-ALZATE (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
31. Mr. Andres VELEZ-CALLE (Assistant Professor). Universidad EAFIT. Colombia.
32. Dr. Jorge A. WISE (Professor). Tecnológico de Monterrey. Mexico.
33. Dr. Peter ZETTING (Assistant Professor). University of Turku. Finland.
34. Ms. Anne Marie ZWERG-VILLEGAS (Associate Professor). Universidad EAFIT. Colombia.