

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Vincenzo D'ambrosio Haddad

Franky Manuel Cortés Forero

Responsabilidad Social Empresarial en Cerro Matoso en el año 2014

Trabajo de Grado

Escuela De Administración

Bogotá D.C. 2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Presentado por:

Vincenzo D'ambrosio Haddad

Franky Manuel Cortés Forero

Responsabilidad Social Empresarial en Cerro Matoso en el año 2014

Trabajo de Grado

Tutor:

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Escuela De Administración

Bogotá D.C. 2014

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	V
Abstract.....	VI
1. Introducción	1
2. Problema de investigación y su Justificación	2
2.1. Objetivos.....	3
2.2. Metodología	3
3. Sobre la Responsabilidad Social en Cerro Matoso S.A.	4
3.1 Programas de RSE de Cerro Matoso	4
4. Presentación y análisis de Resultados	6
4.1. Evolución del área.....	6
4.2. Plataforma estratégica	9
4.2.1. Desempeño Ambiental.....	14
4.2.2. Sistema de Gestión Ambiental en Cerro Matoso S.A. (CMSA)	14
4.2.2.1. Gestión del Agua	15
4.2.2.2. Gestión de emisiones.....	15
4.2.2.3. Gestión de Residuos.....	16
4.2.2.4. Gestión de Energía y Green House Gas protocol (GHG).....	16
4.2.2.5. Gestión de Suelo y Biodiversidad	16
4.2.3. Modelo de RSE de Cerro Matoso	17
4.3. División del trabajo.....	19
4.3.1. Función comunidad, Estructura y Responsabilidades.....	23
4.3.2. Fundaciones de Cerro Matoso.....	23
4.3.3. Fundación San Isidro (FSI)	24
4.4. Coordinación del trabajo	30
5. Conclusiones	34
Referencias.....	37

LISTAS ESPECIALES

Figura 1: Reporte de Sostenibilidad, Cerro Matoso; Año fiscal 2011-2012	8
Figura 2: Reporte de Sostenibilidad, Cerro Matoso; Año fiscal 2011-2012	10
Figura 3: Marco Estratégico FSI 2011-2015(FSI ,2011)	13
Figura 4: Reporte de Sostenibilidad, Cerro Matoso; Año fiscal 2011-2012	19
Figura 5: Informe ODP Comunidad , Cerro Matoso. (2012).....	23
Figura 6: Organigrama FSI (L. Caldera, Comunicación personal, 20 de Febrero de 2014)	27
Figura 7: Modelo de gestión de la FSI (FSI, 2011)	33

Resumen

El propósito del presente artículo es describir la operación del comité de Responsabilidad Social Empresarial en la compañía Cerro Matoso S.A en el departamento de Córdoba, Colombia. Para lograr dicho propósito se definieron indicadores agrupados en cuatro variables como lo son: Evolución del área, Plataforma Estratégica, División del trabajo y Coordinación del trabajo. Por medio de este trabajo se pretende identificar aprendizajes claves en la creación, diseño y ejecución de modelos de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas. Los resultados muestran que la compañía no tiene un área específica de Responsabilidad Social Empresarial sino que articula todas sus iniciativas y proyectos de manera transversal a través de toda la organización por medio de un comité que involucra todas las áreas de la compañía y la Fundación San Isidro. Todos los proyectos de Cerro Matoso S.A están enmarcados dentro de los estándares establecidos por BHP Billiton.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Grupos de Interés, Gestión ambiental.

Abstract

The purpose of this article is to describe the operation of the Corporate Social Responsibility Committee in the company Cerro Matoso SA located in Córdoba, Colombia. In order to accomplish this purpose, there have been defined and grouped indicators in four variables such as: Area Evolution, Strategic Platform, Labor Division and Labor Coordination. Through this study, it is pretended to identify key learnings related to the creation, design and execution of Corporate Social Responsibility models within enterprises. The outcomes show that the company does not have a specific Corporate Social Responsibility area; instead the company articulates all its initiatives and projects in a transversal way throughout the entire organization by a committee that involves all the company areas and the San Isidro Foundation. The whole projects of Cerro Matoso S.A are framed within BHP Billiton established standards.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Sustainability, Stakeholders, environmental management.

1. Introducción

De las teorías aprendidas y estudiadas a lo largo de nuestra carrera como administradores de empresas, hay temas que han tenido gran relevancia a lo largo del tiempo. Uno de estos temas es la administración por objetivos de Peter Drucker, la cual se basa en un proceso en el que los superiores en conjunto con los subordinados identifican sus metas comunes, definen las responsabilidades individuales de cada uno en términos de resultados esperados, y a su vez usan estas medidas como guías para la operación (Greenwood, 1981) .

Según el libro “Management Tasks Responsibilities, Practices” los objetivos deben ser enfocados a lo que la empresa es, lo que será en un futuro y lo que debería ser. Son las acciones que se deben realizar para llevar a cabo la misión de la empresa. Así mismo, dice que deben ser operacionales, es decir que deben ser capaces de transformarse en tareas y nichos específicos, y deberían hacer posible la concentración de esfuerzo y recursos para lograr su cumplimiento. El autor hace énfasis en que debería haber múltiples objetivos, no ir en búsqueda del único objetivo perfecto, pues las necesidades en una organización son múltiples y para esto es necesario diversos objetivos que abarquen todas las áreas de la compañía. (Drucker, 1973)

En el mundo empresarial de hoy en día, la Responsabilidad Social y/o Sostenibilidad se está volviendo cada vez más, uno de los principales objetivos en las organizaciones. Estamos viviendo una globalización acelerada donde la ética corporativa se está convirtiendo en una práctica universal y como dice Porter (1996) en el camino hacia la competitividad se debe involucrar la Responsabilidad Social en la estrategia corporativa. Dicha Responsabilidad Social implica velar por el desarrollo de todos los involucrados y constituye una fuente de riqueza que busca la generación de valor compartido (Porter & Kramer, 2006, 2011).

En un principio, el término se conocía como Responsabilidad Social Corporativa, el enfoque fue abriéndose camino poco a poco, partiendo de 1950. Para el año 1953, Howard Bowen sustituyó el término anteriormente nombrado por Responsabilidad Social, relacionándolo en mayor grado con el hombre de negocios, en vez de unirlo a la empresa como tal (Bowen, 1953).

Tras la búsqueda de cumplir los objetivos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, las empresas se han visto obligadas a incluir áreas y nuevas divisiones que garanticen y se encarguen de la puesta en marcha de los proyectos. En el presente trabajo se pretende analizar el área de Responsabilidad Social en la compañía Cerro Matoso S.A. Desde el inicio de las operaciones en 1982, Cerro Matoso ha desarrollado acciones de responsabilidad social encaminadas a mejorar el nivel de calidad de vida de los habitantes del Alto San Jorge, sur del Departamento de Córdoba

Cerro Matoso es una empresa del grupo BHP Billiton, está ubicada en el municipio de Montelíbano, al sur del departamento de Córdoba, es una de las empresas pioneras en la industria minera y metalúrgica de Colombia, operando con altos estándares de clase mundial. A lo largo de sus 31 años de operaciones, se ha constituido como el sexto productor mundial de níquel; llegando a aportar el 4% de la producción mundial de níquel y el 10% de ferroníquel.

2. Problema de investigación y su Justificación

Dada la continua evolución de las distintas prácticas empresariales para sostenimiento y control de una compañía, el debido paso a paso en la evolución de teorías de la administración ha permitido el completo desarrollo de la RSE, la sostenibilidad y el establecimiento de objetivos para la conformación de estas estructuras. En la medida que se han venido conformando estas estructuras en las organizaciones, es necesario documentar como éstas logran sus objetivos.

En un artículo elaborado por la compañía consultora Hacertiva (valencia, 2012), se menciona que para un excelente desarrollo, conocimiento y aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa se debe realizar una completa implementación de nuevas visiones para un debido fortalecimiento de su práctica. Dichas visiones deben estar relacionadas con el valor compartido que cada empresa o compañía puede añadirle a su área con el fin de poderla reinventar y hacerla diferente de las distintas áreas. Es por ello que la Compañía Cerro Matoso S.A, ha tratado de imprimirle su visión propia a la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial.

Consecutivamente, la complementación estratégica junto con la creación de valor compartido, permitiría que las empresas den un paso adelante y logren de una manera correcta superar la etapa de infancia que supone la filantropía aislada del plan de desarrollo de la

empresa, entendiéndose que es posible maximizar los beneficios de la RSE en la empresa compartiendo valor con los grupos de interés (stakeholders)¹.

Cabe anotar, que existen muy pocos modelos para el diseño de áreas de Responsabilidad Social Empresarial (Ayuso, 2009); haciendo énfasis en dudas y falta de claridad en el funcionamiento de estas unidades dentro de la organización, de cómo deben dividirse, el personal calificado que deben tener para el desarrollo y de manera muy importante, cómo debe compenetrarse esta área junto con las otras áreas de la organización. Esto justifica detallar como se divide y coordina el trabajo del área de RSE en Cerro Matoso, y de cómo esta área se relaciona con el resto de la organización.

2.1. Objetivos

Objetivo General: Describir la estructura organizacional del comité de responsabilidad social empresarial de la empresa Cerro Matoso S.A.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un acercamiento al concepto de RSE y estructura organizacional.
- Establecer y determinar un instrumento para llevar a cabo la descripción del funcionamiento del área.
- Llevar a cabo el trabajo de campo y presentar los resultados y analizar los mismos.
- Determinar las prácticas del comité de RSE en Cerro Matoso y el valor generado tanto para la sociedad como para la empresa.

2.2. Metodología

En primera instancia, se desarrolla un marco teórico que permita identificar las variables que componen la estructura organizacional y los conceptos básicos de la Responsabilidad Social en la unidad correspondiente en Cerro Matoso S.A. Como resultado de ese marco teórico y de la

¹ *Stakeholder*: Según Edward Freeman en su libro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, se refiere a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación (IESE, 2009)

definición de las variables de trabajo se encamina al diseño de indicadores para cada variable, que admitan la caracterización de las unidades en estudio; que en este caso son evolución del área, plataforma estratégica, división del trabajo y coordinación del trabajo.

En cuanto a la evolución del área, se pretende explicar la historia del área en la compañía y sus aspectos más relevantes. La variable de plataforma estratégica considera la forma en que la responsabilidad Social y/o la sostenibilidad se adhieren a la estrategia corporativa de la organización. Por su parte la variable división del trabajo establece el nivel de agrupación de las actividades y la naturaleza de los cargos, finalmente la variable coordinación del trabajo evalúa los procesos de puesta en marcha en el área y la forma en que se integra e interactúa con el resto de la organización. Los indicadores son usados para la elaboración del cuestionario que sirve como instrumento de recolección de información.

Para el análisis de cada una de las variables mencionadas anteriormente, se recolectó información por medio de entrevistas semi-estructuradas realizadas al Gerente de Asuntos Externos, al Vicepresidente de Asuntos Externos, al Superintendente HSEC y al director de la Fundación San Isidro. Las preguntas realizadas durante las entrevistas fueron las mismas para cada uno de ellos, y correspondieron a las variables de Evolución del área, Plataforma Estratégica, División del Trabajo y Coordinación del Trabajo. Todo ello, con el propósito de cumplir con el criterio de validez denominado triangulación.

3. Sobre la Responsabilidad Social en Cerro Matoso S.A.

3.1 Programas de RSE de Cerro Matoso

Cerro Matoso desea dejar un legado a la sociedad, que no se quede solo en una cantidad determinada de dinero sino, también, en intangibles que generen mayor beneficio. Es así como a lo largo de su historia, ha brindado apoyo a través de los programas de mejoras educacionales, de salud pública, de fortalecimiento en capacidad institucional, del emprendimiento y de mejoramiento de los índices de necesidades básicas. En el año financiero 2012, Cerro Matoso ha adelantado las siguientes iniciativas sociales:

- **Mejoramiento de la red de servicios de salud del Alto San Jorge**

Este es el proyecto de mayor impacto de Cerro Matoso durante sus últimos años de actividad, en el cual gracias a sus 25 años de operación se unió con distintas entidades gubernamentales como el Ministerio de la Protección Social, la Gobernación de Córdoba, la Alcaldía de Montelíbano, La Fundación San Isidro, etc.

Dicho proyecto incluyó mejoras significativas a la infraestructura del Hospital local de Montelíbano en las áreas de urgencias, hospitalización, laboratorio clínico, cirugía y obstetricia, central de esterilización, cuarto de residuos, planta de emergencia y subestación, farmacia, baños públicos, vestíbulo, área administrativa, consulta externa, fisioterapia y auditorio. Así mismo, se dotó con equipos de última tecnología y se contribuyó con el diseño y acompañamiento en la implementación de procesos administrativos.

- **Programa Plan de Apoyo Educativo PAE**

Es la iniciativa que adelantan Cerro Matoso y sus fundaciones, y cerca de 600 empleados desde 2001 para apoyar la educación de niños y niñas de escasos recursos de la región. En el año financiero 2012 el programa PAE contribuyó a la educación de 271 estudiantes de la región del Alto San Jorge en educación básica, media y universitaria. De acuerdo a Montoya y Serna Cerro Matoso construyó hace algunos años el Centro de Recursos Educativos Municipal (CREM). Este consiste en infraestructura educativa para que todos los colegios cuenten con un centro que les permita desarrollar sus actividades en materia de física, química, matemáticas, entre otras. Explican que de esta forma cada colegio o entidad educativa no tiene la necesidad de crear su propio laboratorio, sino que pueden hacer uso del CREM. (J.Serna & R.Montoya, comunicación personal, 20 de febrero de 2014)

- **Programa “Devolvamos la sonrisa a los niños”**

El programa de atención integral a personas con labio fisurado y paladar hendido nació en 1991 como una iniciativa de trabajo interinstitucional, buscando contribuir a la calidad de vida y a la salud en la región del Alto San Jorge. El programa es financiado en un 80% por Cerro Matoso, y el 20% restante se cubre a través de convenios establecidos con otras instituciones. Durante la historia del programa se han realizado más de 5300 consultas y a

la fecha se han beneficiado más de 625 personas (85% son niños) no solo del departamento de Córdoba, sino de otros departamentos de la costa Caribe y Antioquia.

4. Presentación y análisis de Resultados

4.1. Evolución del área

Cabe anotar que la industria minero-industrial en Colombia se enfrenta a un entorno con mayores exigencias, por lo cual tiene el reto de una aplicación de estándares y buenas prácticas en temas laborales, seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y derechos humanos.

Cerro Matoso asume la sostenibilidad como la define su carta de valores; donde la salud y seguridad están en primer lugar, además ser ambientalmente responsables y apoyar a las comunidades cercanas. La RSE en Cerro Matoso se rige por los lineamientos de la ISO26000, entendiéndose como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y medio ambiente. Todo lo anterior, mediante un comportamiento ético que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y bienestar de la sociedad (Cerro Matoso, 2012).

Es de suma importancia resaltar los inicios de la compañía, los cuales se remontan al año de 1979, donde nace Cerro Matoso S.A. Posteriormente, para el año 1981 se da unos de los hitos más importantes en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, con la creación de la Fundación San Isidro un año antes de que Cerro Matoso iniciara sus operaciones de explotación de ferroníquel. Dicha fundación ha sido desde ese entonces el principal aliado estratégico de la compañía para la ejecución de temas de acción social. Además, durante el mismo año nació la Fundación Educativa de Montelíbano como respuesta a la necesidad que tenía la compañía de brindar educación a los hijos de sus empleados en un centro de alta calidad.

Como se mencionó, en 1982 inicia la producción de Ferroníquel y demás actividades de explotación de la compañía (Cerro Matoso, 2012). Para finales del año 1995 la compañía creó la Fundación Panzenú, la cual nace como una institución prestadora de servicios de salud, cuyo objeto es la prestación de dichos servicios a los trabajadores de Cerro Matoso y sus beneficiarios.

La organización con el paso de los años se ha caracterizado por el desarrollo de sus operaciones a través de las relaciones de mutuo beneficio con el entorno que la rodea, por ende Cerro Matoso ha entendido que por medio de la interacción con las partes interesadas se hace posible entender sus preocupaciones y los impactos que generen sus actividades (Cerro Matoso, 2012). Es por ello que Cerro Matoso asume el reto de permanecer en la región treinta años más, con el fin de ampliar el espectro de acción hacia nuevas necesidades de la región, lo cual contribuya al desarrollo de las comunidades cercanas, al departamento de Córdoba y al país.

Para cumplir con dichos cometidos, la compañía ha desarrollado un plan para el próximo quinquenio, llamado Plan de Gestión y Relacionamiento con partes interesadas (PGRPI), estando debidamente alineado con los objetivos del negocio para este periodo, preservando todas las políticas de BHP Billiton, necesidades de las partes interesadas, código de conducta y carta de valores (Cerro Matoso, 2012).

El objetivo del PGRPI está basado en la generación de acciones y espacios de comunicación en doble vía, que a su vez garanticen un dialogo directo y fluido entre los Stakeholders y la compañía. Esto permite asegurar relaciones de confianza y es un proceso liderado por la unidad de Asuntos Públicos.

A continuación se muestra un diagrama que incluye los logros más destacables que la compañía ha obtenido a lo largo de su gestión en materia de RSE.

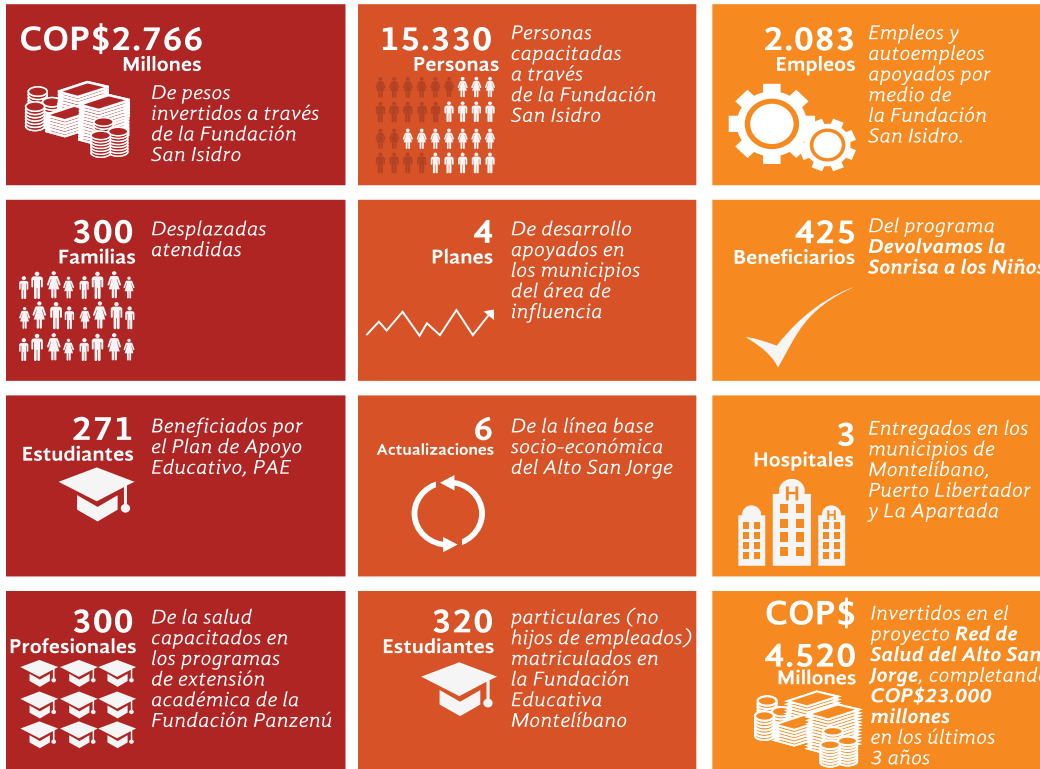


Figura 1: Reporte de Sostenibilidad, Cerro Matoso; Año fiscal 2011-2012

Desde sus inicios, Cerro Matoso entendió que su éxito operativo está ligado al desarrollo económico y social del territorio donde opera. Como se establece en la estrategia de la empresa, para Cerro Matoso los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social están instalados como una práctica de negocios y como parte de su agenda de gestión de riesgos, lejos de ser una tarea accesoria o de buena voluntad (Cerro Matoso, 2012).

La Organización cuenta con objetivos y metas ambiciosas, de las cuales participan todas las unidades de la empresa, que son, además, parte de los indicadores de desempeño de cada área. En la misión de Cerro Matoso se contempla la creación de valor a través de la contribución al desarrollo sostenible de la región, siendo un agente de cambio económico y social.

4.2. Plataforma estratégica

Misión de Cerro Matoso S.A:

Crear valor por medio de:

- Las personas y el Sistema Gerencial: Fortaleciendo la cultura Cerro Matoso, promoviendo la creatividad, la innovación y el uso del Sistema Gerencial en nuestra gente.
- Los recursos y las reservas: Encontrando recursos naturales y desarrollando las reservas eficientemente.
- Mejoramiento continuo: Garantizando la producción, asegurando la calidad y el mejoramiento continuo de nuestros procesos.
- Desarrollo sostenible: Contribuyendo a la sostenibilidad de la región y con orgullo de nuestro legado.

Visión de Cerro Matoso S.A:

Ser el líder mundial en el negocio del níquel laterítico y ejemplo de gestión integral en la industria minera.

Al revisar la misión y visión de Cerro Matoso S.A, es evidente la presencia de elementos de Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad dentro de las mismas. Se puede encontrar que la compañía hace hincapié en el desarrollo sostenible, el manejo de recursos y reservas naturales de manera eficiente, con el objetivo de ser un modelo a seguir en gestión integral en la industria minera.

La siguiente imagen muestra detalladamente las políticas de la compañía, Cerro Matoso considera como parte integral de su operación minero - metalúrgica la salud ocupacional, la seguridad industrial, las responsabilidades con la comunidad, la satisfacción de los clientes, el cuidado del medio ambiente y la eficiencia energética.

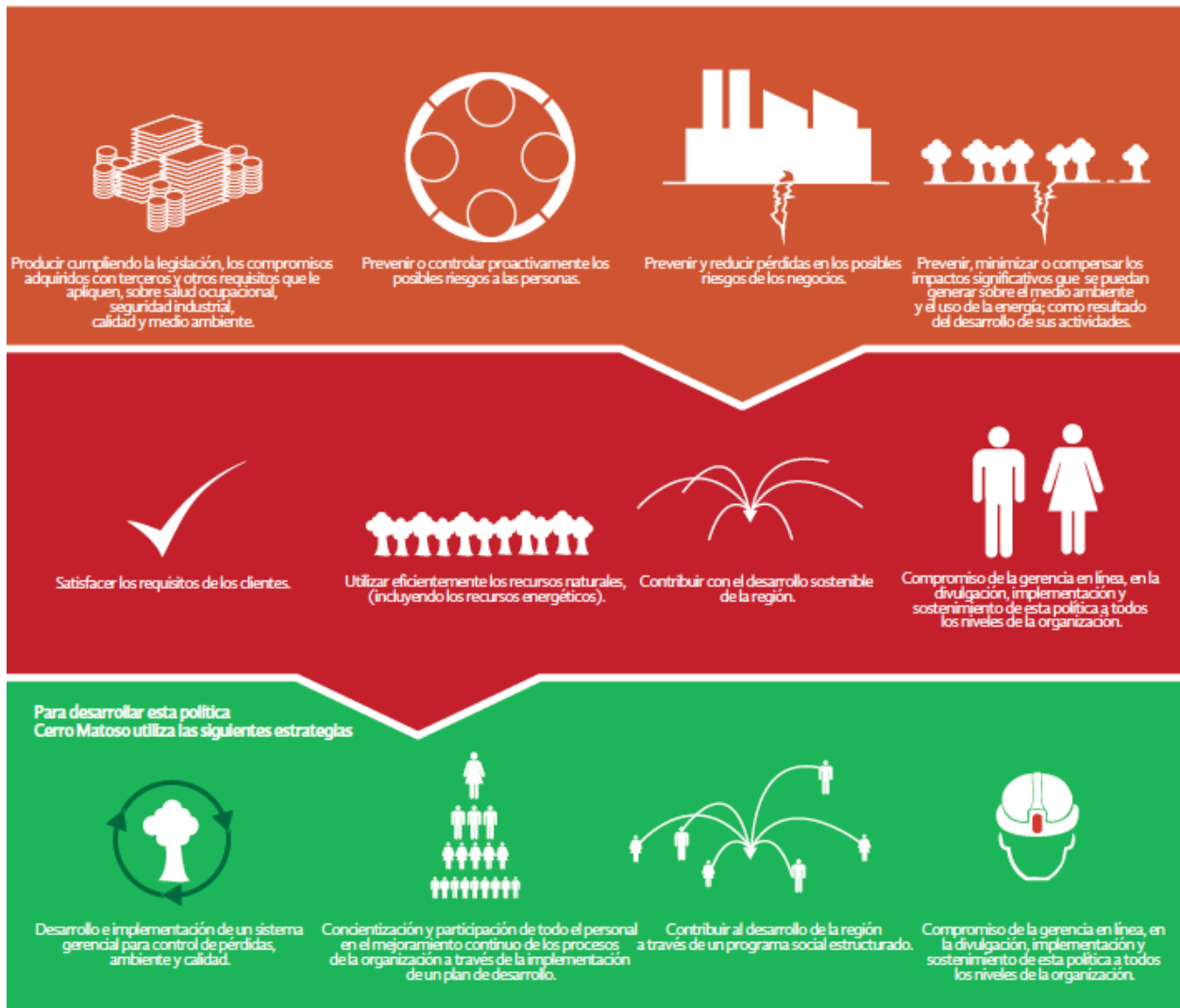


Figura 2: Reporte de Sostenibilidad, Cerro Matoso; Año fiscal 2011-2012

Una de las claves para el desarrollo en materia de responsabilidad social por parte de Cerro Matoso, es su estrategia, la cual se fundamenta en su sistema de gestión llamado “Sistema Gerencial”, por medio del cual la organización, a través de su junta directiva y el Comité de Responsabilidad Social Empresarial, implementa e integra las herramientas que soportan la gestión de la empresa y facilita la mejora continua de sus procesos (Cerro Matoso, 2012). Entre dichos procesos encontramos la visión, misión, políticas, normas, reglas, procedimientos y requisitos legales; todo ello combinado con las directrices corporativas de control regidas por BHP Billiton, asegurando resultados eficientes en la operación de negocios de la compañía que no afecten la salud, seguridad, ambiente, comunidades vecinas, etc.

La minera Cerro Matoso S.A, es una de varias compañías que se han comprometido con los principios de pacto global y que elaboran informes de sostenibilidad usando el marco GRI. Es por ello que la constante evolución de la compañía ha permitido la creación del comité de responsabilidad social desde el mes de julio de 2011 (Cerro Matoso, 2012). Lo anterior muestra que el enfoque de sostenibilidad de la compañía ha sido pensado desde el mismo momento de la planeación del negocio y que a su vez es coordinado e integrado al sistema gerencial de toda la organización.

Por dichas razones, la misión del comité de RSE es establecer los lineamientos y las directrices, para la implementación, fortalecimiento y seguimiento de la gestión de responsabilidad social en concordancia con la carta de valores de BHP Billiton (Política de control de pérdidas, ambiente, calidad, comunidad y la estrategia de Cerro Matoso basada en el Sistema Gerencial). La compañía cuenta con un *Balanced Score Card*², por medio del cual definen unos Indicadores claves de desempeño (KPI- Key Performance Indicators³); dichos indicadores son un aliado para evaluar el cumplimiento de los objetivos dentro del ciclo de planeación estratégica de la compañía. La compañía cuenta con el reporte GRI, por medio del cual Cerro Matoso informa a los Stakeholders la ejecución de sus proyectos (C. Montoya, Comunicación Personal, 18 de febrero 2014).

Consecutivamente, todas las áreas de la organización tienen gerentes de línea responsables del desarrollo sostenible en cualquiera de los temas de salud, seguridad, ambiente y comunidades, representadas por la sigla HSEC (Health, Safety, Environment and Community). A partir de la inclusión del comité de Responsabilidad social Empresarial como tema clave en el plan de cinco años de Cerro Matoso, se aprobará la inclusión de metas e indicadores relacionados con la RSE en todas las unidades de negocio, todo ello supervisado por la unidad de planeación estratégica de la compañía.

En cuanto a la planeación corporativa, la organización hace hincapié en retos que ha definido al interior de su estrategia de crecimiento y planes de RSE para el periodo comprendido entre 2013-2017. Estos últimos retos y temas hacen parte del plan estratégico de la fundación

² *Balanced ScoreCard*: Es la representación de una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí. También conocido como Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1992).

³ *Key Performance Indicators*: alusión a indicadores claves de desempeño.

San Isidro, quien por más de 30 años ha sido la entidad principal en gestión de acción social comunitaria de Cerro Matoso; junto a otros planes implementados de las demás fundaciones que trabajan de la mano con la organización para el desarrollo en RSE, como lo son la fundación Panzenú y la Fundación Educativa Montelíbano (Cerro Matoso, 2012). Entre los temas claves se encuentran:

- Nuestra gente
- Responsabilidad Social Corporativa
- Modelo Operativo
- Infraestructura regional
- Cultura ISAP
- Heap Leaching⁴ 1
- Exploración
- Desembotellamiento del proceso
- Expansión de la Mina
- Estrategia de Energía

Con base a los lineamientos y estrategias desarrolladas por BHP Billiton en su código de conducta y el plan estratégico de Cerro Matoso, se estableció el marco estratégico de la FSI para sus próximos 5 años. La figura 3 muestra dichos lineamientos y estrategias para los próximos años.

⁴ *Heap Leaching*: Proceso industrial usado en la minería para extraer metales preciosos como el cobre, uranio, níquel ; a través de reacciones químicas que absorben los minerales específicos de cada metal (ARTINAID, 2014)



MARCO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN SAN ISIDRO 2011 - 2015



PLAN ESTRATÉGICO CMSA FY11-15	PLAN ESTRATÉGICO FSI FY 11-15
VISIÓN CMSA	VISIÓN FSI
Ser líder mundial en el negocio del Níquel Laterítico y ejemplo de gestión integral en la industria minera	Contribuir a que las comunidades del Alto San Jorge alcancen con éxito su desarrollo
MISIÓN CMSA	MISIÓN FSI
Crear valor por medio de: Desarrollo Sostenible: Contribuyendo al desarrollo sostenible de la región y con orgullo de nuestro legado.	Generar oportunidades de desarrollo integral para que las comunidades del Alto San Jorge mejoren su calidad de vida
CULTURA CMSA	VALORES FSI
Fuente de Ventaja Competitiva:	En la Fundación San Isidro actuamos:
Respeto por las personas	Con integridad y transparencia
Sentido de pertenencia	Generando relaciones de confianza
Mejoramiento continuo	Con vocación de servicio
Sistema gerencial	Con comunicaciones efectivas
Cumplimiento de Compromisos con partes interesadas	Con alto desempeño
Contribución al desarrollo sostenible	Con relaciones y vínculos respetuosos

Figura 3: Marco Estratégico FSI 2011-2015(FSI ,2011)

El planteamiento estratégico se resume en un proceso de cambio en las capacidades y recursos de la población local y el rol asumido por la Fundación San Isidro es el de facilitar este proceso y brindar apoyo.

De acuerdo a la información recolectada en las entrevistas, el porcentaje presupuestal asignado por Cerro Matoso al tema de RSE, es del 1% de las utilidades. Esto viene por políticas empresariales de la casa matriz, BHP Billiton, quien establece este porcentaje. Afirman, que en los últimos treinta años Cerro Matoso ha invertido al menos 70 mil millones de pesos en este tema y tienen la obligación de invertir 5 mil millones de pesos anuales.

A continuación, se presentan temas como el desempeño ambiental que realiza la compañía, la Gestión del Agua que Cerro Matoso practica en su operación, su sistema ambiental, la gestión de emisión de gases y residuos, gestión de gases por medio del Green House Gas Protocol,

gestión de suelo y biodiversidad. Por medio de estas actividades, se muestra el compromiso que Cerro Matoso tiene con la sostenibilidad y Responsabilidad Social.

4.2.1. Desempeño Ambiental

Cerro Matoso se destaca por la rigurosidad con la que asume el control ambiental de sus operaciones. A través de su sistema gerencial, certificado en la norma ISO 14001 desde el año 2003, se asegura la planeación, ejecución y el mejoramiento continuo de su gestión ambiental.

En su filosofía de mejoramiento continuo, Cerro Matoso gestiona de manera sólida y comprometida su relación con el medio ambiente. Dicha filosofía consta de cuatro pilares que son Planear, Hacer, Verificar, y Actuar. (Cerro Matoso, 2012) A continuación se explica cada uno de estas fases:

- Planear: se contempla cada impacto real o potencial al entorno y las oportunidades ambientales desde el ejercicio de planeación del negocio y de los proyectos.
- Hacer: se implementan de manera rigurosa los controles ambientales y las acciones planeadas.
- Verificar: se realizan los monitoreos ambientales y se hace seguimiento al cumplimiento de los planes y programas de gestión.
- Actuar: se analizan los resultados y se toman decisiones para ajustar la planeación y mejorar continuamente el desempeño.

Cada vez que se instaura un nuevo lineamiento corporativo, una nueva reglamentación nacional o estándar internacional, se realiza un concienzudo análisis de brechas, con el que se determinan las acciones necesarias y el respectivo programa de implementación.

4.2.2. Sistema de Gestión Ambiental en Cerro Matoso S.A. (CMSA)

Este sistema de Gestión Ambiental es una herramienta administrativa que permite desarrollar de manera adecuada la interacción entre una actividad productiva y los recursos naturales. Dicho sistema está compuesto por cinco programas ambientales (Cerro Matoso, 2010):

4.2.2.1. Gestión del Agua

Pese a que para Cerro Matoso y su área de influencia, el agua es en la actualidad un recurso abundante, la compañía es consciente de que éste es un insumo muy importante para su operación y el garantizar su buena calidad es vital para la preservación de la vida en su entorno. Por esto, Cerro Matoso entiende que debe ser respetuosa con su uso, conservar sus fuentes y salvaguardar su calidad. En la compañía el 95% de la operación utiliza agua reciclada y solo el 5% del agua utilizada proviene de aguas lluvia y de la quebrada Uré.

En Cerro Matoso, la gestión del agua se realiza mediante una estrategia a largo plazo para el manejo del recurso del agua que tiene como finalidad definir los elementos claves a través los cuales se va a gestionar este valioso recurso en los próximos años acorde con el siguiente modelo de gestión:

- I. Sistema de Gestión ISO 14001: Mejoramiento continuo del uso de agua mediante el Sistema de Gestión certificado ISO 14.001.
- II. Administración del riesgo: Gestionar los riesgos relacionados con el agua que puedan impactar el ambiente, la comunidad y la operación.
- III. Integración al crecimiento: El agua como recurso crítico en el desarrollo de los proyectos de crecimiento de CMSA.
- IV. Manejo de partes interesadas: Gestión proactiva de partes interesadas para mejor entendimiento de uso del agua en CMSA. La compañía brinda un entrenamiento a operadores e ingenieros de proceso (Cerro Matoso, 2010).

4.2.2.2. Gestión de emisiones

En el año 2010 la calidad del aire en Cerro Matoso se mantuvo en excelentes niveles respecto a los requerimientos legales en valores de 25 ug/m³ muy por debajo lo exigido por la normativa de calidad de aire colombiana e incluso de legislaciones internacionales como la EPA.

4.2.2.3. Gestión de Residuos

En el año 2010 se generaron 3,125 toneladas de residuos de los cuales fueron llevados a disposición final en relleno sanitario u otros métodos un 33% y se logró hacer aprovechamiento de 67 % mediante el reciclaje y la reutilización

4.2.2.4. Gestión de Energía y Green House Gas protocol ⁵ (GHG)

En el año 2010 CMSA adelantó el proyecto de “Recuperación de calor de chimenea de campana del horno FC01”, que consistió en la captura del calor residual proveniente de la estructura que hace cubierta sobre la estructura del horno eléctrico línea 1, estos gases fueron llevados al horno calcinador línea 1 para hacer precalentamiento del mismo y de esta forma lograr la disminución de la cantidad de gas empleado en el quemador de este horno. La reducción energética de este proyecto es equivalente a 1’633.740 Kwh de electricidad por año y en emisiones de GHG se redujeron de 3,443 Ton CO₂e/año, mediante esta iniciativa CMSA busca contribuir a la disminución de gases de efecto invernadero y su impacto en el cambio climático

4.2.2.5. Gestión de Suelo y Biodiversidad

Durante el año 2010 se adelantó la rehabilitación de suelo de 4.3 hectáreas en las áreas de los diques del botadero, también se adelantó la planificación de la rehabilitación de suelo de los próximos 5 años en los cuales se espera recuperar 23 hectáreas en las áreas de botaderos y diques del pit⁶.

Para el fomento de la biodiversidad Cerro Matoso avanzó en el año 2010 en la siembra de 30 hectáreas de corredores biológicos⁷. Esta estrategia de conservación de la biodiversidad es un gran aporte de Cerro Matoso a la sostenibilidad ambiental del alto San Jorge, que permitirá a las generaciones futuras conocer y disfrutar la riqueza natural del departamento de Córdoba.

⁵ *Green House Gas protocol*: Protocolo de gases de efecto invernadero, es una herramienta utilizada para el cálculo y comunicación del Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GHG, 2014)

⁶ *Pit*: Alusión a minas a cielo abierto, cuyo proceso de extracción se realiza en la superficie mediante maquinaria de grandes dimensiones (Cerro Matoso, 2010)

⁷ *Corredores Biológicos*: Consiste en la siembra de franjas de bosque en especies de árboles de los cuales muchos son escasos en una región (Cerro Matoso, 2010).

4.2.3. Modelo de RSE de Cerro Matoso

En el Modelo de Responsabilidad Social de Cerro Matoso, el desarrollo de la comunidad y el medio ambiente está conformado por 3 pilares de trabajo:

I. La preferencia por lo local:

El objetivo de este pilar es generar un mayor valor para el país, aprovechando los recursos locales. Para cumplir con esta premisa, los objetivos son:

- Dar prioridad a la vinculación laboral (directa e indirecta) de nacionales y en particular de profesionales procedentes del departamento de Córdoba y de la región Caribe.
- Dar prioridad al uso de insumos nacionales y la contratación de firmas nacionales, en particular del departamento de Córdoba y de la región Caribe.
- Buscar el desarrollo de empresas regionales, que cada vez más sean parte del encadenamiento productivo de la empresa, y que sus calidades de desempeño les permitan proyectarse a otras regiones del país.

II. La disminución de la pobreza:

Cerro Matoso se enfoca en programas que impulsen la generación de ingresos para personal de la región para:

- Generar capacidad empresarial en la zona de influencia mediante alianzas con instituciones y gobiernos locales para apoyar y facilitar el acceso a la educación técnica y tecnológica.
- Implementar modelos eficientes de gestión pública con la participación comunitaria. Esto se hace mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales, facilitando apoyo técnico y formación a los líderes.

III. El mejoramiento de la calidad de vida:

Históricamente, la inversión social de Cerro Matoso en mejoramiento de la calidad de vida de la población en el área de influencia ha estado concentrada en cuatro áreas:

- Salud

- Educación
- Infraestructura
- Agua, Saneamiento y Vivienda

Continuando con el modelo de RSE en Cerro Matoso, este lo desarrollan con el fin de poder aportar a la construcción de un mundo más justo y equitativo, en el cual la empresa pueda funcionar de manera rentable y a su vez, de forma sostenida, donde pueda garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y la plena conservación del medio ambiente donde desarrollan su actividad minera. Dicho modelo de RSE de Cerro Matoso consiste en 4 frentes de acción por medio de los cuales desarrollan los proyectos en las áreas de Montelíbano, Puerto Libertador, La Apartada etc. Estos son: (Cerro Matoso, 2010)

- **Desarrollo Económico:** Consiste en contribuir al crecimiento de la economía local, a la reducción de la pobreza y contribuir a la equidad social.
- **Autogestión Comunitaria:** Promover una comunidad responsable que lidere su propio desarrollo a través de la transferencia de tecnología.
- **Calidad educativa y salud:** tratar de contribuir al mejoramiento de la calidad en educación y salud de la región.
- **Conciencia Ambiental:** Contribuir al desarrollo de las competencias y conciencia ambiental de las comunidades aledañas a la mina.

Continuando con la política de sostenibilidad, la seguridad industrial en Cerro Matoso es uno de sus puntos claves para el desarrollo de operaciones de la organización, transmitiéndose en la política de cero pérdidas, controlando riesgos en los trabajadores, empleados, contratistas; manteniendo dicha práctica a través del liderazgo por cada supervisor de área mezclándolo con disciplina y autonomía. (Cerro Matoso, 2012)

4.3. División del trabajo

La Figura 4 muestra las diferentes áreas de trabajo establecidas por Cerro Matoso dentro de su plan de Sostenibilidad. La compañía tiene como reto una aplicación más rigurosa de estándares y buenas prácticas en temas laborales, seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y derechos humanos.



Figura 4: Reporte de Sostenibilidad, Cerro Matoso; Año fiscal 2011-2012

En cuanto a salud ocupacional, Cerro Matoso desempeña los estándares establecidos por la legislación Colombiana y por organismos internacionales como Healthy, Safety and Environment⁸, National Institute for Occupational Safety and Health⁹, Occupational Safety and Health Administration¹⁰, American Industrial Hygiene Association¹¹ e International Organization

⁸ *Healthy, Safety and Environment*: Son las siglas en inglés que se refieren a Higiene, Seguridad y Medio Ambiente.

⁹ *National Institute for Occupational Safety and Health*: Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional.

¹⁰ *Occupational Safety and Health Administration*: Siglas referidas a Administración de Seguridad y Salud Ocupacional.

¹¹ *American Industrial Hygiene Association*: Se refiere a la Asociación Americana de Higiene Industrial.

for Standardization¹². Por consiguiente, la gestión ocupacional en Cerro Matoso se divide en dos: Higiene Ocupacional donde se evalúan los riesgos para la salud y Medicina Ocupacional donde se realizan las actividades y procesos relacionados en prevenir la incidencia de enfermedad ocupacional y promoción de la salud (Cerro Matoso, 2012).

De la misma forma, la responsabilidad social en Cerro Matoso es coordinada y manejada por un comité a nivel interno, que fue creado aproximadamente hace tres años, como respuesta al debate de RSE generado, durante la negociación de un nuevo contrato de operación con el estado Colombiano. De acuerdo a lo mencionado por el Gerente de Asuntos Externos Carlos Rene Montoya, BHP Billiton tiene unas directrices llamadas GLD's¹³ (Group Level Documents), los cuales permiten que cada una de sus líneas de negocios pueda adecuar los temas de RSE al entorno donde opera. El comité se reúne mensualmente con el fin de revisar y discutir los temas de RSE, sin embargo en las ocasiones en que no pueden reunirse, todos los temas están cubiertos por la presidencia de Cerro Matoso, quien también hace parte del comité. (C. Montoya, Comunicación personal, 18 de febrero de 2014)

Dicho comité tiene integrantes del área de Recursos Humanos, altos directivos etc. Entre los miembros del comité encontramos:

1. Presidente de CMSA (Patrocinador)
2. Vicepresidente Planeación y Desarrollo de Recursos
3. Vicepresidente de Recursos Humanos
4. Vicepresidente de Asuntos Externos
5. Vicepresidente Financiero
6. Gerente General
7. Gerente de Asuntos Públicos
8. Gerente de HSEC
9. Gerente de Protección de Activos
10. Gerente de Suministros
11. Director de Fundación San Isidro

¹² *International Organization for Standardization*: Siglas referidas a ISO, que hacen referencia a Organización Internacional de Normalización.

¹³ *Group Label Documents*: Documentos a nivel de grupo, que hace alusión a un tipo de documento utilizado por BHP Billiton y Cerro Matoso para su gestión.

12. Superintendente Comunidades HSEC (Secretario)

De acuerdo al superintendente HSEC describió alguno de los cargos representativos de este comité, entre los cuales se encuentran los siguientes: Vicepresidente de Planeación y desarrollo de Recursos, cuya relación con RSE está basada en que esta, esté integrada en la planeación corporativa y en el sistema de gestión de la compañía, velando porque todas las unidades de negocio tengan un objetivo y un indicador en este aspecto.

El vicepresidente de Asuntos Externos se encarga del relacionamiento con grupos de interés y comunidades, asuntos con el gobierno, medios de comunicación, la promulgación de las actividades de RSE y el cuidado de la reputación de la compañía. Por su parte, el Gerente HSEC se encarga de promover los temas de seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente, y gobierno de la gestión de comunidades.

En cuanto al Vicepresidente de Recursos Humanos, es el encargado del manejo de personal, en temas de entrenamiento, desarrollo de personal, procesos de selección etc. Por otro lado, el Vicepresidente Financiero se encarga de los temas relacionados con anticorrupción, desarrollo de proveedores, compras locales, entre otros. Finalmente, el gerente de protección de activos maneja temas de seguridad privada y principios de seguridad voluntarios en derechos humanos. (J. Serna, comunicación personal, 20 de febrero de 2014)

Por ende, el comité presenta una misión y visión que esperan cumplirlas a cabalidad durante los años que le restan a Cerro Matoso desarrollando actividades mineras en el departamento de Córdoba. Dicha misión del comité consiste en asegurar la contribución de Cerro Matoso al desarrollo sostenible, facilitando la integración de las iniciativas de responsabilidad social en un modelo de gestión acorde con su marco estratégico, los retos de la industria y las tendencias globales (Cerro Matoso, 2011).

Consecuentemente, la visión del comité radica en lograr una gestión de responsabilidad social de clase mundial por su reconocida contribución al desarrollo sostenible. De acuerdo a lo expresado por John Serna (Superintendente HSEC) en la entrevista, la empresa entiende la RSE como algo más amplio que ayudar a la comunidad e integra este concepto al interior de todas las

áreas. Por este motivo la compañía no cuenta con un área de RSE, es ahí donde entra a actuar el Comité de Responsabilidad Social Empresarial como articulador de todas las unidades de negocio y al mismo tiempo involucrando a todas las áreas de la compañía en el tema de RSE, donde cada unidad de negocio debe tener un objetivo, actividad o indicador relacionado con RSE. (J.Serna, comunicación personal, 20 de febrero de 2014)

Por su parte, el vicepresidente de asuntos externos, Luis Marulanda, menciona que BHP Billiton establece que las actividades de Cerro Matoso deben garantizar un desarrollo sostenible para las comunidades y grupos de interés involucrados en la operación de la compañía. (L. Marulanda, comunicación personal, 18 de Febrero de 2014) De igual manera este comité es la principal autoridad en la toma de decisiones respecto a los temas y funcionamiento de la responsabilidad social en Cerro Matoso, dentro del cual establecen estrategias de largo plazo de la compañía en materia de RSE, apoyo a la articulación de las acciones en responsabilidad social realizadas por las diferentes unidades de negocio y las fundaciones, en este caso la fundación San Isidro, y por último estimular la búsqueda constante de mejores métodos y formas de ejercer la responsabilidad social. (Cerro Matoso, 2011)

Entre las funciones del comité, se encontró que este debe asegurar bajo una completa y estricta verificación que las unidades de negocio aborden la responsabilidad social desde el sistema gerencial. Este es el sistema por medio del cual Cerro Matoso realiza su gestión en proyectos de RSE. Como segunda función, deben endosar los planes que componen el marco estratégico de responsabilidad social de Cerro Matoso, así como el presupuesto económico para su correcta implementación.

En cuanto al seguimiento y evaluación de las tareas y procesos establecidos en el comité, deben realizarlo de manera minuciosa en la ejecución de los planes que componen la estrategia de la Responsabilidad Social en Cerro Matoso. De igual manera deben guiar las acciones de mejoramiento correspondientes, por último deben incluir los mecanismos para medir el desempeño de Cerro Matoso en Responsabilidad Social con el fin de poder realizar las tareas y labores de la mejor manera posible (Cerro Matoso, 2011).

4.3.1. Función comunidad, Estructura y Responsabilidades

En la figura 5, se muestra la relación existente entre la compañía y la comunidad que la rodea. En esta se puede observar una clara integración de los diferentes actores que componen el ecosistema de Cerro Matoso.

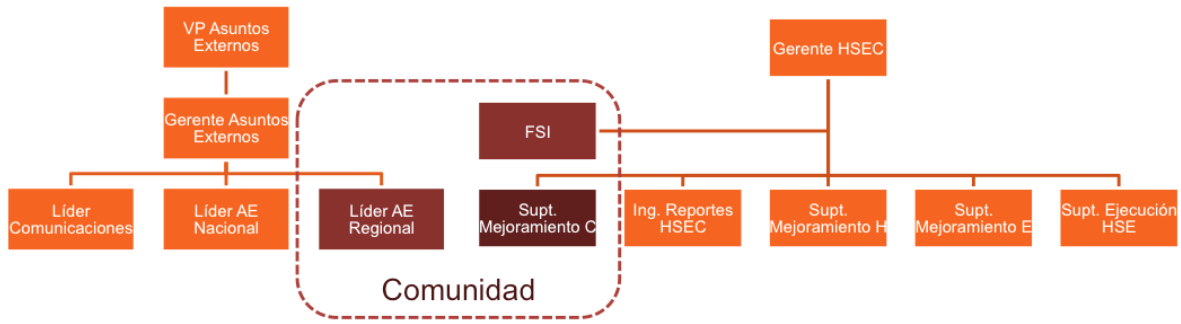


Figura 5: Informe ODP¹⁴ Comunidad , Cerro Matoso. (2012)

Por una parte está el superintendente de mejoramiento de comunidad (John Serna), que representa la gerencia de HSEC, la cual se encarga de la estrategia de mejoramiento de la comunidad. En segunda instancia se encuentra el líder de asuntos externos regional, quien junto con el superintendente de comunidades, desarrollan estrategias para cumplir con los intereses de la comunidad. Por último se encuentra la Fundación San Isidro (FSI) quien se encarga de la ejecución de proyectos sociales y del plan de desarrollo comunitario. (ODP, 2012)

4.3.2. Fundaciones de Cerro Matoso

Entre las fundaciones que actúan y van de la mano con Cerro Matoso, se encuentra la Fundación Panzenú y la Fundación Educativa Montelíbano. La primera es la entidad básica prestadora de servicios de salud para Cerro Matoso, donde ejerce su enfoque de prevención y promoción en salud, de igual manera dentro de sus lineamientos institucionales y su misión tiene un alcance de responsabilidad social que debe impactar de manera positiva la calidad de vida en salud de la región. Todas las herramientas y mecanismos que la Fundación ha venido manejando durante los últimos años han sido controlados por el sistema de calidad institucional de Cerro

¹⁴ *Olympic Dam Project*: término relacionado a un proyecto que BHP Billiton desarrolla en una mina del Sur de Australia llamada Olympic Dam.

Matoso, con el fin de verificar que cumpla con todos los estándares de salud ocupacional. (Cerro Matoso, 2010)

Por otro lado la Fundación Educativa Montelíbano nació como respuesta a la necesidad de brindar formación educativa a los hijos de los empleados con un centro de alta calidad a nivel nacional. Esta Fundación tiene un mayor grado de compenetración con la empresa en cuanto a sus políticas generales, directrices y financiación; entendiéndose que todas estas características enmarcan los criterios de trabajo y plan guía de orientación al colegio.

4.3.3. Fundación San Isidro (FSI)

Las acciones de gestión del desarrollo comunitario en el área de influencia de Cerro Matoso se han venido desarrollando desde la Fundación San Isidro (FSI), la cual fue creada en 1981 con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del alto San Jorge. La ejecución de la gestión del desarrollo comunitario se hace a través de alianzas entre el sector privado, las entidades públicas y las comunidades. Los programas de desarrollo comunitario que dieron vida a la fundación San Isidro, fueron iniciados un año antes que iniciaran las operaciones de Cerro Matoso y la han consolidado como referente Nacional de relacionamiento social y desarrollo local participativo.

De acuerdo a lo mencionado por el superintendente HSEC, John Serna, la creación de la FSI fue uno de los hitos más importantes en cuanto al tema de RSE en Cerro Matoso S.A, la fundación fue creada un año antes que comenzara la operación de la mina. Empresas en las décadas de los años 80 y 90 en Colombia y América Latina adoptaron el modelo de Cerro Matoso y crearon sus propias fundaciones (J. Serna, Comunicación personal, 20 de febrero de 2014). Los reconocimientos nacionales e internacionales obtenidos por Cerro Matoso y la fundación San Isidro dan cuenta de la calidad de su contribución social, mediante la aplicación de un modelo de intervención integral. (Cerro Matoso, 2012)

Con base a la entrevista con el director de la FSI, Luis Fernando Caldera, la fundación cuenta con cuatro hitos históricos. En un principio se vió inmersa en una etapa de existencialismo, donde sus funciones se limitaban ayudar a pequeños agricultores, comerciantes y a personas individuales. La segunda etapa consistió en la capacitación de las comunidades, de tal manera que estas pudieran gestionar sus propias iniciativas, fortaleciendo las juntas de acción

comunal y el rol de las comunidades en cuanto a su propio desarrollo. Posteriormente, en la tercera etapa cumplieron un papel de acompañante, donde ayudaban a las comunidades a desarrollar proyectos e iniciativas, aprovechando la previa capacitación que habían realizado para conseguir objetivos comunes. Por último, la presente etapa se enfoca en la generación de proyectos que tengan un mayor impacto en temas como salud, educación, desarrollo económico o fortalecimiento institucional. Actualmente la fundación cuenta con cincuenta empleados para el desarrollo de sus actividades. (L. Caldera, Comunicación personal, 20 de febrero de 2014)

La Fundación San Isidro, ha desarrollado un plan estratégico, el cual sirve como herramienta principal a la hora de impulsar la acción corporativa para avanzar en su desarrollo y fortalecimiento institucional. En este plan estratégico se concretan y organizan acuerdos sobre objetivos comunes y acciones conjuntas, las cuales son coherentes con la identidad y la misión institucional de Cerro Matoso. Esto, para dar respuesta mancomunada a los retos que se afrontan desde las directrices de Cerro Matoso, la asamblea, junta directiva y las comunidades involucradas en la actividad de la compañía. (FSI, 2011)

Para los próximos 8 años de Cerro Matoso, la Fundación San Isidro se convierte en una estrategia fundamental para aportar al cumplimiento de su misión, donde se contempla la creación de valor a través de su contribución al desarrollo sostenible, más allá del cumplimiento de las normas Nacionales e Internacionales. Para los fundamentos y lineamientos del plan se analizaron los siguientes documentos normativos:

- Norma para trabajo con comunidades BHP Billiton GLD008
- Código de Conducta BHP Billiton
- Kit de Herramientas para desarrollo comunitario por recomendación de Red para el desarrollo sostenible BHP.
- Norma de Administración de Riegos de CMSA
- Código de Conducta de CMSA

La síntesis de estos documentos indicó los pasos a seguir que junto al análisis del entorno y la planeación estratégica de Cerro Matoso le darían forma al plan de trabajo para la Fundación San Isidro en los próximos 5 años.

El plan estratégico se puede ver como una metodología que le permite a la Fundación San Isidro, posicionar la imagen de Cerro Matoso como una empresa abierta y honestamente comprometida con las comunidades impactadas por su operación, la cual tiene en cuenta sus puntos de vista y sus preocupaciones al momento de tomar decisiones. (FSI, 2011)

Mediante la aplicación de la metodología SIPLAN¹⁵, la FSI ha desarrollado la línea base de información sobre la calidad básica de vida. Esta metodología no solo contempla la creación de unos datos estadísticos sino que se ha convertido en una herramienta fundamental para crear espacios estratégicos de concertación y consulta de los grupos de interés público, privado y comunitario. Además de medir el impacto en la variación de calidad de vida, integra los componentes de Organización, Formación, Información, Planeación y Gestión zonal comunitaria, los cuales se orientan para servir de instrumento al desarrollo urbano y rural.

De este proceso SIPLAN, surge el portafolio de iniciativas, una serie de ideas e iniciativas de proyectos, impulsados por la comunidad, las cuales son necesarias llevarlas al comité de la organización para ser incluidas en el proceso de planeación institucional, esto con el fin de brindar apoyo a la toma de decisiones y así priorizar el foco para las inversiones comunitarias.

En las zonas urbanas están creciendo grandes áreas de invasión, con familias muy pobres que al agruparse dan origen a patologías sociales e inicios de conflictos de seguridad. Esta situación crea concentraciones cada vez más difíciles de manejar y representa una población muy vulnerable, que por sus bajos recursos, pueden generar exigencias, bloqueos y presiones para una mayor atención de sus necesidades.

Luis Fernando Caldera, menciona en la entrevista que la fundación, cuenta con cuatro áreas de interés para desarrollar e intervenir los proyectos que ejecuta. Dichas áreas son: Salud y ambiente, Fortalecimiento Institucional, Desarrollo económico y Educación. Además, cuentan con áreas transversales que le prestan servicio a las mencionadas anteriormente; hay un área de planeación de proyectos, una administrativa, una financiera y finalmente una de comunicación social. Para cada una de estas áreas se tiene un coordinador, es decir, hay cuatro coordinadores para las áreas de intervención y cuatro para las de soporte.

¹⁵ *SIPLAN*: Sistema de Información y Planeación Comunitaria de Calidad de Vida del Alto San Jorge

La figura 6, ilustra el organigrama descrito por el director de la Fundación San Isidro, donde se evidencia las 4 áreas de intervención y de soporte mencionadas anteriormente.



Figura 6: Organigrama FSI (L. Caldera, Comunicación personal, 20 de Febrero de 2014)

Para medir los resultados de las áreas, la FSI utiliza un Balanced Score Card, el cual se realiza anualmente y tiene una revisión intermedia cada seis meses, donde se evalúa el alcance y logro de los objetivos. (L. Caldera, Comunicación personal, 20 de Febrero de 2014)

Actualmente, Cerro Matoso se encuentra solucionando un conflicto de gran importancia con la población de los indígenas Zenúes, que en los últimos días han realizado protestas, paros y bloqueos en la mina, debido a la afectación que genera la actividad de la mina en las tierras que los indígenas reclaman como suyas, mediante emisiones de gases y polución que impactan el medio ambiente de sus viviendas, así como la salud de los mismos. Esto ha generado que la compañía este trabajando a media máquina y tenga pérdidas de dinero muy altas hasta el momento. Luego de tantos días de diálogo la compañía llego a un acuerdo en el que desembolsaría una cantidad cercana a los 20 mil millones de pesos, con el fin de realizar obras

que beneficien a las comunidades aledañas, carreteras que comuniquen con otros municipios, viviendas para los indígenas. (ET, 2013)

A continuación se mencionan la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la FSI.

Visión

Contribuir a que las comunidades del Alto San Jorge alcancen con éxito su desarrollo.

Misión

Generar oportunidades de desarrollo integral para que las comunidades del Alto San Jorge mejoren su calidad de vida.

Valores

En la Fundación San Isidro actúan con:

- Con integridad y transparencia
- Generando relaciones de confianza
- Con vocación de servicio
- Con comunicación efectiva
- Con alto desempeño
- Con relaciones y vínculos respetuosos.

Objetivos Estratégicos

Con el Plan 2011 - 2015, la Fundación San Isidro busca:

- Fortalecer a la Fundación San Isidro como modelo de intervención social exitoso.
- Promover la participación de la comunidad en la gestión del desarrollo social para mejorar su calidad de vida.
- Contribuir a que las familias del Alto San Jorge alcancen su autonomía socioeconómica con responsabilidad ambiental.

Para el logro de los objetivos, el plan estratégico contempla 10 programas institucionales, alguno de estos son:

1. **Comunicaciones:** Permite que la Fundación San Isidro se posicione como una institución que escucha a la comunidad y que construye con ella un mayor nivel de conocimiento de su realidad.
2. **Desempeño organizacional:** Busca formar integralmente al equipo humano de la Fundación San Isidro y desarrollar las competencias necesarias para acompañar a las comunidades del Alto San Jorge.
3. **Planeación zonal participativa:** Permite el fortalecimiento de una cultura de la información, la planeación participativa y la gestión colectiva del desarrollo que permita ejecutar acciones que mejoren las condiciones de calidad básica de vida de las zonas y familias de la Subregión del Alto San Jorge.
4. **Formación para la gestión pública y comunitaria:** Es un proceso de formación de cultura ciudadana y la conciencia de lo público, a través del acompañamiento para la participación asertiva de gobernantes y ciudadanos en la planeación, gestión y la toma de decisiones.
5. **Intervenciones integrales socio productivas zonales:** Direcciona las acciones y recursos de la Fundación San Isidro para lograr un mayor impacto en los núcleos zonales.
6. **Pacto por el desarrollo:** Es un programa de concertación con los sectores públicos, privados y/o comunitarios para el direccionamiento de la inversión social.
7. **Gestión ambiental:** Este programa promueve la participación de la comunidad en el mejoramiento de las condiciones ambientales de los territorios del Alto San Jorge.
8. **Estilos de vida saludable:** Este es un programa de promoción de estilos de vida saludable, construido desde y para los jóvenes para la prevención integral de problemáticas.
9. **Educación para la vida:** A través de este programa se busca formar integralmente a las familias del Alto San Jorge para que generen habilidades y comportamientos, que les permitan alcanzar en aspectos psicosociales, educativos, productivos y ambientales su autonomía socioeconómica.
10. **Generación de ingresos para el mínimo vital:** Su objetivo es mejorar los niveles de ingreso de las familias mediante la transferencia de herramientas productivas y empresariales.

4.4. Coordinación del trabajo

Como parte de la estrategia planteada por la compañía con su Sistema Gerencial, Cerro Matoso cuenta con su proceso de Administración de Riesgos, los cuales pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, procesos, funciones que pueden tener impacto en la seguridad y salud de su personal, contratistas, medio ambiente, etc. (Cerro Matoso, 2012)

Cada unidad de la organización cuenta con un registro de todos los riesgos presentes en todas las actividades que desarrollan, donde se establecen los respectivos mecanismos de prevención y control con el objetivo de llegar a la meta de cero daños. En acompañamiento a dicho sistema de Administración de riesgos la compañía desarrolló un mecanismo anticorrupción con el fin de concientizar y entrenar debidamente a todo su personal interno en el control minucioso y los riesgos asociados con dicha práctica ilegal, con el propósito de cumplir con todos los lineamientos nacionales (Cerro Matoso, 2012).

Como desarrollo del marco de RSE al interior de la compañía, Cerro Matoso le ha dado un enfoque de forma directa a su gente, por la cual ha creado enlaces de lealtad, dedicación y pasión con los miembros de su equipo, mostrando el gran compromiso que tiene con las comunidades y departamentos aledaños en la creación de empleos directos.

Consecuentemente, la organización entiende que una excelente política de remuneración a empleados, ayudaría a mantener la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. La implementación de ésta política consiste en combinar corto y largo plazo, con el propósito de anclar con seguridad los objetivos de la empresa (Cerro Matoso, 2012). Esto ha llevado y a su vez permitido a la compañía pactar ciertos beneficios en la convención colectiva junto con el sindicato para cada una de las distintas áreas de la compañía. Beneficios en temas relacionados con salud, vivienda, préstamos, educación (Cerro Matoso, 2010).

En Consistencia, Cerro Matoso siempre busca crecer de la mano junto con sus trabajadores, por lo tanto, la compañía no solo se preocupa por las condiciones del entorno laboral, sino que a su vez, trabaja día a día en programas de gestión por fuera de la compañía con el fin de fortalecer la conciencia en materia de seguridad de sus empleados.

Adicionalmente se realiza un seguimiento y apoyo a la gestión de HSEC de los contratistas, donde se mantiene un proceso de acompañamiento. Con ello la compañía busca

asegurar consistencia, continuidad, mantenimiento y una orientación hacia la mejora continua en dichos temas de HSEC, desarrollando diferentes programas grupales o individuales con el objetivo de generar mayores conocimientos, habilidades y aptitudes para el desarrollo de sus trabajos evitando riesgos.

Continuando con la seguridad en el trabajo de sus empleados, Cerro Matoso ha venido desarrollando distintos planes e iniciativas encaminadas a mejorar la salud y seguridad de sus empleados, entre los cuales encontramos el Proyecto PMK (Psicodiagnóstico miokinético) que consiste en una prueba psicológica cuyo objetivo es identificar y a su vez hacer un diagnóstico en los trabajadores en la tendencia a sufrir accidentes; también desarrollaron programas para evitar la fatiga, programas de prevención de sustancias Psicoactivas, etc. (Cerro Matoso, 2010)

Una de las prácticas de gran importancia, que Cerro Matoso ha realizado para mantener la salud de sus trabajadores y familia es el Biomonitorio Citogénético, el cual está asociado a la evaluación y seguimiento de los posibles efectos cromosómicos asociados a la exposición de níquel insoluble. La investigación arrojó que los cambios cromosómicos que se hallaron fueron inferiores a los que se esperaba encontrar en una población que no está expuesta. Mostrando que Cerro Matoso cumple con altos estándares de salud y seguridad del ambiente (Cerro Matoso, 2010).

Por otro lado, quien coordina el trabajo al interior del área de RSE en la compañía, es el superintendente de comunidades (John Serna), específicamente especializado en la mejora e improvisación en HSEC, el cual reporta todo su trabajo al gerente de la misma HSEC en la compañía. En consecuencia el superintendente debe manejar relaciones internas como externas entre las que se encuentran el mantener relaciones efectivas con los superintendentes de operación y pares en HSEC, con el fin de poder identificar oportunidades de mejoramiento en la misma área de especialización y una correcta implementación de dichas oportunidades. A su vez, servir de enlace con grupos de interés relacionados con la operación diaria de la compañía como lo son los reguladores, comunitarios etc. El propósito de este cargo radica en definir y a su vez ser dueño de los estándares de trabajo, en los que se encuentran estrategias de trabajo de ISAP, que son necesarias para una gestión eficaz de riesgos, controles de desempeño (Cerro Matoso, 2012).

Entre las responsabilidades que maneja el superintendente se puede encontrar algunas como: garantizar la divulgación y aplicación de las normas y procedimientos del sistema gerencial de Cerro Matoso por el personal que esté bajo su cargo; la planificación y diseño de estrategias de apoyo a las comunidades de interés de la compañía, teniendo en cuenta que para todo ello y poder desempeñar este cargo la persona debe tener por lo mínimo 5 años de experiencia de trabajo en la práctica del área de HSEC.

En la compañía existe una gran diversidad en cuanto a su personal de trabajo, evitando así discriminaciones raciales o de la misma manera por el género. Cerro Matoso entra en acción ofreciéndoles un plan de entrenamiento con el fin de mejorar sus habilidades técnicas a través de un plan de desarrollo estructurado por ellos mismos “Pladesa”, de la misma forma reforzando competencias en materia de salud ocupacional, seguridad industrial etc. En su bienestar integral Cerro Matoso maneja distintos programas con el propósito de manejar un ambiente laboral de excelente forma, para ello el comité de RSE ha definido unos programas para sus empleados (Cerro Matoso, 2012):

- Programa de asistencia al empleado
- Programa de bienestar físico integral
- Visitas de cónyuges a la planta
- Visitas domiciliarias
- Programa de preparación para la jubilación
- Programa de seguridad financiera
- Cursos y capacitaciones

En materia de divulgación de las actividades de RSE, Cerro Matoso cuenta con un periódico llamado el FENIX, así como tienen boletines internos para los empleados y el reporte de Sostenibilidad. A su vez, ejercen reuniones periódicas, mesas de diálogo con las comunidades vecinas, reuniones con organismos del gobierno. (J. Serna, comunicación personal, 20 de febrero de 2014)

Además, Luis Marulanda, comenta que en cuanto a comunicados internos, cada mes se realiza la carta del presidente, en la cual se hace énfasis en la gestión de relación social. Adicionalmente cuentan con presencia en campañas publicitarias, siendo esta una iniciativa

reciente, a través de la cual la compañía va comunicar con mayor frecuencia los logros en materia de RSE a nivel local e internacional (L. Marulanda, comunicación personal, 18 de febrero de 2014).

Cerro Matoso desde el principio de sus operaciones ha trabajado conjuntamente con la Fundación San Isidro, la cual es el principal bastón de la compañía para el manejo de los temas relacionados con RSE. La Figura 7 muestra el modelo de gestión de la FSI, que consta de 4 etapas principales como lo son: 1. Planeación, 2.Ejecución, 3.Control y seguimiento, 4.Cierre y ajuste. En esta se puede evidenciar la estrecha relación y dependencia entre la compañía y la fundación a través de un alineamiento estratégico desde la primera etapa.

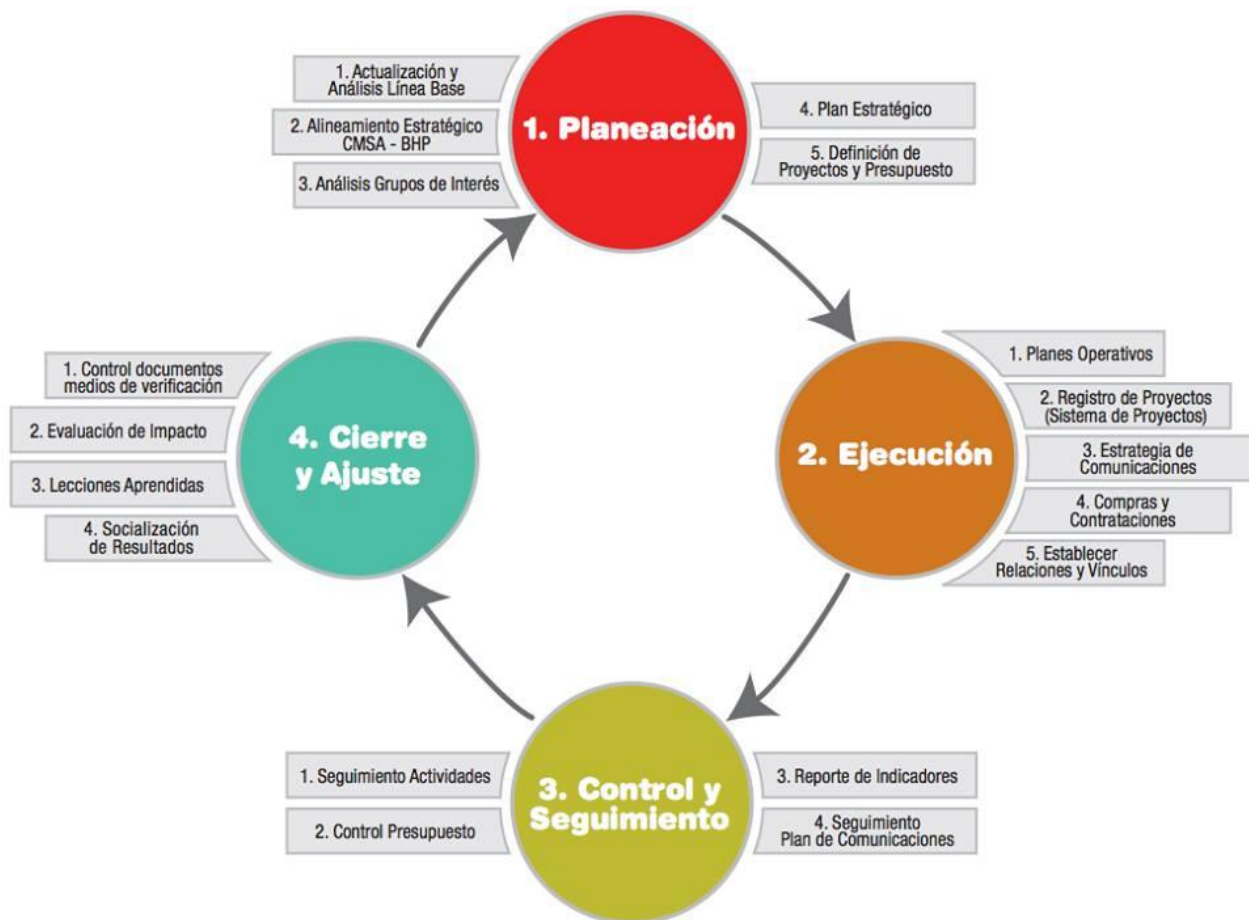


Figura 7: Modelo de gestión de la FSI (FSI, 2011)

5. Conclusiones

La compañía Cerro Matoso S.A, ha conseguido diversos logros en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, logrando ser un referente para distintas compañías a nivel local e internacional. Como hito principal está la creación de su brazo social, la Fundación San Isidro, un año antes de que la compañía iniciara operaciones. En su misión y visión están inmersos aspectos relacionados a la RSE, que están encaminados a la creación de valor por medio de la búsqueda de recursos y reservas naturales, desarrollo de personas, sistema gerencial, mejoramiento continuo y desarrollo sostenible.

Pese a que la compañía, no tiene un área específica de RSE, esta cuenta con un comité conformado por altos directivos de las áreas de Cerro matoso, así como con la presencia del director de la FSI. Dicho comité es el encargado de la estrategia en cuanto a este tema y tiene como propósito impregnar e impulsar a toda la organización sobre dicho tema.

Analizando las variables evolución del área y plataforma estratégica, se puede afirmar que parte del éxito se debe a que los objetivos de RSE han sido incorporados a nivel estratégico; siendo parte de la agenda de la junta directiva, de la alta dirección de la compañía y la Fundación San Isidro, todo ello a través del comité de RSE.

Es necesario resaltar que la compañía tiene unos objetivos e indicadores claves de desempeño específicos para todas y cada de una de las áreas en relación a RSE. La compañía entiende este término como algo más amplio que ayudar a la comunidad donde desarrollan sus actividades, el modelo implica temas adicionales ya que está alineado con normas internacionales que vienen de la casa matriz, así como con la ISO 26000. Directivos de la compañía indican que para que una organización sea socialmente responsable, se debe trabajar en varias áreas y tratar temas tanto internos como externos; tales como derechos humanos, grupos de interés, sistema gerencial, gestión ambiental, recursos humanos, trabajo con proveedores y contratistas, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, se destaca la existencia de la Fundación San Isidro como su aliado estratégico principal en materia de ejecución de acción social, teniendo como objetivo impulsar el crecimiento económico, social, cultural, sostenible de todos los grupos de interés y de la compañía misma.

En materia económica, el porcentaje presupuestal asignado por Cerro Matoso al desarrollo y ejecución de RSE, es del 1% de las utilidades obtenidas. Esto viene por políticas empresariales de la casa matriz, BHP Billiton, quien establece este porcentaje. Afirman, que en los últimos treinta años Cerro Matoso ha invertido al menos 70 mil millones de pesos en este tema y tienen la obligación de invertir 5 mil millones de pesos anuales, lo cual da cuenta de la importancia que representa dicho tema para la compañía.

Por su parte, en cuanto a divulgación de las actividades de RSE, Cerro Matoso cuenta con un periódico llamado el FENIX, así como con boletines internos para los empleados y el reporte de Sostenibilidad. A su vez, ejercen reuniones periódicas, mesas de diálogo con las comunidades vecinas, reuniones con organismos del gobierno y la carta mensual del presidente.

En cuanto a división del trabajo es evidente como el comité de RSE de Cerro Matoso, actúa como estrategia, gestor y articulador dentro de la organización, para impulsar las iniciativas de sostenibilidad y RSE en todas las áreas de la compañía. Esto evidencia que la RSE está integrada en toda la cadena de valor; y como mencionaban los directivos de Cerro Matoso y la Fundación, es un tema que está inmerso en la filosofía de la compañía y que debe ser inherente a la cultura organizacional.

Respecto al involucramiento de los grupos de interés, tanto Cerro Matoso S.A como la Fundación San Isidro realizan reuniones periódicas con las comunidades que están involucradas en el desarrollo de sus actividades diarias, para la definición de actividades, proyectos y objetivos de tal manera que se dé una efectiva implementación. Para lograr la meta de involucrar a los grupos de interés se cuentan con diversos medios de comunicación anteriormente mencionados para comunicar a las comunidades de sus alrededores.

Aspectos como: ser pionero en materia de RSE en la región y en la industria minera, tener claramente definida la cultura corporativa; contar con una estructura organizacional que articule e involucre la integración de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor, el establecimiento de un modelo de gestión estratégico enfocado a RSE y sostenibilidad, la creación de la Fundación San Isidro como aliado principal en la ejecución de acción social, la asignación de recursos destinados a impulsar el crecimiento holístico de las comunidades y de la misma empresa, los medios de divulgación de sus actividades y el involucramiento de los grupos de

interés en la definición de actividades y proyectos para su posterior ejecución; hacen posible que Cerro Matoso S.A. sea hoy en día un modelo a seguir en materia de RSE.

Referencias

- Artinaid. (2014). Definición. Recuperado de: <http://www.artinaid.com/2013/04/la-lixiviacion-por-montones-o-heap-leaching/> Consultado el 28 de mayo de 2014.
- Ayuso, S. (2009). *Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas. Documento de trabajo número 3. Cátedra Mango RSE*. Escola Superior de Comercio Internacional. Universitat Pompeu Fabra.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*, Harper. New York Ed. 1953
- Cerro Matoso. (2010). Balance Social Cerro Matoso, Año 2010. Recuperado de: http://issuu.com/jserna/docs/balance_social_2010/0 consultado el 26 de Noviembre de 2013.
- Cerro Matoso. (2011). Comité de Responsabilidad Social Corporativa CMSA, Funciones y responsabilidades del Comité. Consultado el 25 de Noviembre de 2013
- Cerro Matoso. (2012). Informe de gestión. Consultado el 5 de octubre de 2013
- Cerro Matoso. (2012). Descriptivo de cargo. Consultado el 7 de noviembre de 2013
- Cerro Matoso. (2012). Reporte de sostenibilidad de Cerro Matoso, Año fiscal 2011-2012. Recuperado de: http://issuu.com/jserna/docs/cerro_matoso_-_reporte_de_sostenibi/0., consultado el 7 de octubre de 2013.
- Cortes, F. D'ambrosio, V. (2014, febrero). [Entrevista con Luis Fernando Caldera, Director Fundación San Isidro: Responsabilidad Social Empresarial en Cerro Matoso S.A]. Grabación en video.
- Cortes, F. D'ambrosio, V. (2014, febrero). [Entrevista con Luis Marulanda, Vicepresidente de Asuntos Externos de Cerro Matoso S.A: Responsabilidad Social Empresarial en Cerro Matoso S.A]. Grabación en video.
- Cortes, F. D'ambrosio, V. (2014, febrero). [Entrevista con Carlos Rene Montoya, Gerente de Asuntos externos de Cerro Matoso S.A: Responsabilidad Social Empresarial en Cerro Matoso S.A]. Grabación en video.

- Cortes, F. D´ambrosio, V. (2014, febrero). [Entrevista con John Serna, Superintendente HSEC de Cerro Matoso S.A: Responsabilidad Social Empresarial en Cerro Matoso S.A]. Grabación en video.
- Drucker, P. (1973). *Management, tasks, responsibilities, practices*.
- El tiempo. (2013). Continúa la tensión en Cerro Matoso por protesta indígena, Recuperado de: http://www.eltiempo.com/colombia/caribe/protesta-indigena-en-cerro-matoso_13125677-4 , consultado el 15 de octubre de 2013
- El tiempo. (2013). Las claves del acuerdo entre Zenúes y Cerro Matoso, Recuperado de: http://www.eltiempo.com/colombia/caribe/acuerdo-entre-zenes-y-cerro-matoso_13162055-4 , consultado el 1 de noviembre de 2013
- FSI. (2011). Plan Estratégico 2011-2015. Consultado el 7 de diciembre de 2013.
- Green House Gas Protocol. (2014). Definición. Consultado el 17 de mayo de 2014.
- Greenwood, R. (1981). *Management By Objectives: As developed By Peter Drucker, Assisted By Harold Smiddy*, The academy of Management.
- IESE, Business School. (2009). *La Evolución del Concepto Stakeholders En los Escritos de Ed Freeman*. Newsletter N.5 – Otro punto de vista, Noviembre de 2009. Universidad de Navarra.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, January–February 1992.
- ODP Comunidades.(2012). Informe de gestión. Consultado el 1 de Noviembre de 2013
- Porter, M. (1996). *¿What is strategy?*. Harvard Business Review, November-December pp. 61-78
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review.

- Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- Valencia, R. (2012). *Creación de valor compartido: RSC + Michael Porter y Mark Kramer*, Harvard Business Review, Publicación de Hacertiva & Human. Derechos reservados, Santiago de Chile.