



Nota de Enseñanza: Dilema de una Empresa Minera  
Frente a los Derechos de la Comunidad Indígena  
Wayúu en el Departamento de La Guajira.

Trabajo de Grado

Autor

Santiago Andrés Hernández Illidge

Bogotá, Colombia

2023



Nota de Enseñanza: Dilema de una Empresa Minera  
Frente a los Derechos de la Comunidad Indígena  
Wayúu en el Departamento de La Guajira.

Trabajo de Grado.

Autor.

Santiago Andrés Hernández Illidge

Tutor.

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Maestría en Dirección  
Escuela de Administración

30 de octubre 2023

Bogotá, Colombia

*Declaración de autonomía:* “Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este trabajo de grado de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'L. J. H.' followed by a horizontal line.

*Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

A handwritten signature in black ink, identical to the one above, consisting of stylized, cursive letters that appear to be 'L. J. H.' followed by a horizontal line.

## Índice

Síntesis .....	5
Objetivos de Aprendizaje .....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
A Quién se Dirige.....	7
Temas .....	7
Fundamentación Teórica del Caso .....	8
Lecturas Recomendadas o Complementarias y Material Soporte.....	12
Metodología. ....	13
Plan de Enseñanza:.....	14
Preguntas Detonantes y Análisis .....	24
Conclusiones sobre el Aporte del Caso de Enseñanza al Desarrollo de la Clase .....	26
Referencias.....	27

## Síntesis

Este caso de enseñanza explora la compleja situación a la que se enfrenta una destacada empresa minera en Colombia, con un enfoque específico en la presión persistente y las violaciones de los derechos humanos que afectan a la comunidad indígena Wayúu en La Guajira. Tras asumir la presidencia de la empresa, nuestro personaje tomador de la decisión se empeñará en adoptar una política de gobierno inclusiva y considerada, con el objetivo de rectificar y mejorar las relaciones con la comunidad Wayúu. Esta determinación está motivada por la escalada de conflictos que han surgido desde el establecimiento de la industria en la región, lo que agrava aún más problemas críticos como la accesibilidad al agua, las condiciones de salud deficientes, el desplazamiento forzado y la degradación ambiental que sufre esta población indígena.

El documento no solo describe las arduas circunstancias de la comunidad Wayúu, sino que también profundiza en los esfuerzos de responsabilidad social corporativa que la empresa ha emprendido para aliviar la problemática. Se propone un análisis riguroso de las posibles soluciones, haciendo hincapié en el imperativo de una cooperación multifacética que abarque el respaldo y la participación de las organizaciones no gubernamentales y las autoridades locales, componentes fundamentales para una solución eficaz y sostenible de la situación.

En este contexto específico, el caso de enseñanza llama la atención sobre la importancia de una gestión empresarial que no solo rinda cuentas, sino que también sea consciente y proactiva en su compromiso con las comunidades vulnerables y los ecosistemas delicados. En conclusión, este caso de enseñanza sirve como un valioso instrumento pedagógico, ya que proporciona una perspectiva elaborada de un conflicto contemporáneo sustancial y fomenta un aprendizaje compasivo y aplicable.

## Objetivos de Aprendizaje

### Objetivo General

El objetivo principal de este estudio es analizar la interconexión y la coexistencia de la Responsabilidad Social Corporativa, la Innovación Abierta, la Gestión de la Materialidad y la Gestión Empresarial en Contextos Volátiles dentro del marco operativo de una empresa. Se busca determinar cómo estas teorías influyen en el proceso de toma de decisiones, facilitan la navegación y la resolución de conflictos y fomentan relaciones armoniosas con las comunidades locales. Al emplear este enfoque multifacético, los estudiantes comprenderán la importancia de estas teorías a la hora de desarrollar estrategias corporativas responsables, y discernirán su posible impacto en la sostenibilidad y la prosperidad a largo plazo de una organización.

### Objetivos Específicos

#### **1. Integrar el marco teórico y la implementación práctica de la Responsabilidad Social**

**Corporativa con el concepto de Innovación Abierta:** Se busca mejorar la comprensión de los estudiantes sobre cómo la responsabilidad social corporativa puede fortalecerse y complementarse mediante la aplicación de metodologías de innovación abierta, particularmente en el desarrollo de soluciones que requieren una ideación colaborativa y trascienden los paradigmas convencionales.

#### **2. Utilizar la Gestión de la Materialidad en la toma de decisiones corporativas:** Los

estudiantes tienen la tarea de evaluar el papel de la gestión de la materialidad en el proceso de identificar y dar prioridad a los asuntos que tienen una influencia sustancial en la organización y sus partes interesadas. Además, deben evaluar la criticidad de esta información en el contexto de la toma de decisiones estratégicas.

**3. Integrar la Innovación Abierta en la Responsabilidad Social Corporativa:** El objetivo es comprender cómo la colaboración con entidades externas, la creación conjunta y el intercambio de conocimientos pueden fomentar soluciones sostenibles e innovadoras a los desafíos sociales y ambientales, mejorar el vínculo con las comunidades y fortalecer la reputación corporativa.

**4. Explorar la Gestión Empresarial en Contextos VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad):** Este objetivo anima a los estudiantes a explorar más a fondo el campo de la Gestión Empresarial en el marco de VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad). El énfasis está en comprender cómo las empresas pueden operar de manera efectiva en entornos caracterizados por estos factores VUCA. La atención se centrará en desarrollar estrategias que fomenten la adaptabilidad, la resiliencia y la proactividad a fin de gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades emergentes.

### **A Quién se Dirige**

El trabajo se encuentra dirigido a estudiantes de educación superior que se encuentren cursando procesos avanzados de formación, en carreras como Administración de Empresas, Administración Gerencial, Sociología, Derecho o carreras afines, y que además hayan aprobado asignaturas, como pensamiento crítico para el análisis y resolución de conflictos organizacionales.

### **Temas**

Responsabilidad Social Corporativa.

Liderazgo en Tiempos de Crisis.

Procesos de Innovación Abierta.

Gestión de la Materialidad.

Gestión Empresarial en Contextos Volátiles.

Impacto Ambiental de la Minería.

### **Fundamentación Teórica del Caso**

Son cuatro las teorías que se buscan se apropien a través del estudio de caso: Responsabilidad Social Corporativa, Innovación Abierta, Gestión de la Materialidad y la Gestión Empresarial en Contextos Volátiles.

El basamento teórico que se utilizó para realizar el caso de enseñanza refiere al desarrollo de propuestas para una gestión de Responsabilidad Social Corporativa, esta noción requiere una comprensión integral de la interdependencia de las empresas y la sociedad. Como destacan (Araque, et al 2008), la empresa no es simplemente una entidad comercial, sino una institución social que tiene una inmensa importancia en la sociedad. De hecho, las consecuencias de sus decisiones y acciones no se limitan únicamente a los ámbitos económicos, sino que tienen un impacto de gran alcance en varios aspectos de la vida de las personas.

Al hacer referencia al concepto de Responsabilidad Social Corporativa se establece una conexión entre la empresa y la sociedad en la que opera, haciendo hincapié en que la empresa no es una entidad aislada, sino que forma parte de una realidad social más amplia. Esta realidad está determinada por las diversas relaciones y subgrupos de la sociedad, lo que resulta en un entorno dinámico, interactivo e interdependiente en el que la empresa debe navegar. Este reconocimiento

hace que nos demos cuenta de que las organizaciones no pueden centrarse únicamente en sus propios intereses, sino que también deben utilizar su experiencia para contribuir al bien común y, al mismo tiempo, reconocer la dimensión social (García, 2020).

Por otra parte, los demás conceptos son explicados y aterrizados al caso en concreto a continuación:

- **Innovación abierta:** Es de conocimiento común que las empresas se enfrentan a importantes desafíos para gestionar eficazmente sus impactos sociales y ambientales en las comunidades indígenas. Estos desafíos incluyen la falta de confianza y comunicación efectiva entre las partes interesadas, así como la falta de recursos para abordar problemas multifacéticos. Sin embargo, mediante la incorporación de la innovación abierta, estos desafíos pueden superarse involucrando a las comunidades indígenas en el proceso de innovación desde el principio. Esto puede implicar colaborar con organizaciones locales o líderes comunitarios con el objetivo de identificar problemas específicos que afectan a la comunidad y desarrollar soluciones conjuntas que se adapten tanto a las necesidades de la comunidad como a los objetivos comerciales (Álvarez y Bernal, 2017).

**Aporte al caso de enseñanza:** En el caso de enseñanza se examinan la interacción y las complejidades entre una empresa y las comunidades indígenas. El concepto de “Innovación Abierta” desempeña un papel importante en este contexto. Este enfoque puede abordar eficazmente los problemas fundamentales de confianza y comunicación que existen entre la empresa minera y la comunidad indígena. Al adoptar los principios de la innovación abierta, la empresa tendría la oportunidad de colaborar estrechamente con los líderes y las organizaciones de la comunidad para identificar

desafíos específicos y desarrollar conjuntamente soluciones personalizadas. Este enfoque no solo permite a la empresa gestionar de manera competente sus impactos sociales y ambientales, sino que también fomenta una relación más armoniosa y colaborativa con las comunidades afectadas, alineando así los objetivos comerciales con las necesidades de la comunidad y garantizando beneficios mutuos y sostenibles. (Álvarez y Bernal, 2017).

- **Gestión de la materialidad:** El análisis de materialidad es una evaluación integral que profundiza en los temas o materiales más importantes que tienen un impacto directo en el desarrollo sostenible, así como en los aspectos económicos, sociales y ambientales de una organización. Este proceso de diagnóstico bidimensional es crucial, ya que influye en gran medida en la evaluación y la toma de decisiones de las partes interesadas internas y externas, como los inversores, los accionistas, los empleados, los acreedores, los sindicatos, los consumidores, los clientes, los proveedores, los líderes de opinión, las autoridades y las instituciones, entre muchos otros (Echavarría, 2018).

**Aporte al caso de enseñanza:** En el contexto del caso de enseñanza el concepto de “Gestión de la Materialidad» se presenta como una herramienta estratégica crucial para tomar decisiones bien informadas y sostenibles. Debido a que, nos encontramos frente a un entorno operativo que involucra a varias partes interesadas y resulta esencial identificar y priorizar las cuestiones más pertinentes que tienen un impacto tanto en la propia organización como en sus partes interesadas. Al realizar un análisis de materialidad, la empresa minera podría examinar a fondo estos aspectos críticos, que van desde los impactos ambientales hasta las relaciones con la comunidad, y, posteriormente, tomar decisiones que estén en línea con sus objetivos de

sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Esta evaluación exhaustiva no solo facilitaría una gestión más eficiente y transparente de los impactos de la empresa, sino que también aumentaría la confianza y el compromiso de todas las partes interesadas, incluidos los inversores, los empleados, las comunidades indígenas y las autoridades locales (Echavarría, 2018). En consecuencia, garantizaría una relación armoniosa y promovería la sostenibilidad a largo plazo de sus operaciones.

- **Gestión empresarial en contextos volátiles:** En circunstancias de volatilidad, las empresas pueden enfrentarse a diversas pruebas, como las alteraciones del clima político o económico, los conflictos sociales o ecológicos y los peligros para la seguridad (Lundmark et al., 2020). Estos escenarios pueden tener un impacto sustancial en las comunidades indígenas, así como en la capacidad de la empresa para abordar estas problemáticas. Por lo tanto, es crucial que las empresas adopten un enfoque proactivo y colaborativo de la gestión empresarial para abordar estos desafíos.

**Aporte al caso de enseñanza:** En el caso de enseñanza el concepto de “Gestión Empresarial en Contextos Volátiles” tiene una importancia significativa debido a la naturaleza compleja y la sensibilidad de operar cerca de las comunidades indígenas dentro de la industria minera. Dada la ubicación de la empresa en un entorno que puede verse influido por los cambios políticos, los conflictos sociales, las preocupaciones ecológicas y los riesgos de seguridad, como lo es La Guajira, es imperativo que la empresa esté adecuadamente preparada y sea capaz de adaptarse rápidamente a estos desafíos. Al adoptar un enfoque proactivo y colaborativo, puede anticipar, mitigar y gestionar eficazmente los riesgos y desafíos asociados a estos contextos volátiles. Esta estrategia de gestión consciente y adaptativa mejoraría la

resiliencia de la empresa y fomentaría relaciones más armoniosas y sostenibles con las comunidades afectadas. (Lundmark et al., 2020).

### **Lecturas Recomendadas o Complementarias y Material Soporte**

Para adquirir una comprensión más profunda y mejorada del caso de enseñanza que se está discutiendo, sería de gran ayuda que los estudiantes se familiaricen con ciertas teorías fundamentales que forman la base de las dificultades y juicios presentados en el caso. Al comprender estas teorías, las personas no solo tendrán la capacidad de analizar el caso desde un punto de vista más informado, sino también de emplear estos principios en las próximas circunstancias profesionales.

Para una mejor comprensión y apropiación de las teorías mencionadas en relación con el caso de enseñanza, recomendaría los siguientes materiales de apoyo adicional:

#### **1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC):**

Barrera Duque, E., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J.-F., & Raufflet, E. (2012).

Responsabilidad social empresarial. Pearson.

Lina María Andrade Restrepo, & María Alejandra Andrade Restrepo. (2022).

Responsabilidad Social Empresarial y cómo deben implementarla las empresas para que sean más competitivas. Actualidad Económica.

#### **2. Innovación Abierta:**

Lorena del Carmen Álvarez-Castañón, & Rafael Palacios-Bustamante. (2021). Artículos: Escuela Latinoamericana de Negocios: Innovación abierta entre universidades y empresas

locales: condiciones, complejidades y retos. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales.

### **3. Gestión de la Materialidad:**

Martín Critikian, D., González Valles, J. E., & Viñarás Abad, M. (2021). Materialidad y confianza con los grupos de interés en un entorno de sostenibilidad.

### **4. Gestión Empresarial en Contextos Volátiles:**

Olis Barreto, I. M., Reyes, G. E., Martín Fiorino, V. R., & Villalobos Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia

Col. Eric G. Kail (2010). - Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity. Harvard Business Review.

### **Metodología.**

Se crearán varios equipos, ajustando el número para que coincida con el número de participantes. Cada equipo representará a una de las principales partes interesadas en la difícil situación: el presidente de la empresa minera, los miembros de la comunidad indígena Wayúu y los representantes de las organizaciones ambientales para emplear la metodología de juego de roles. Dentro de cada equipo, se elegirá un líder en función de su capacidad para encarnar las cualidades decisivas y de liderazgo relevantes para su función asignada. Este líder no solo guiará las deliberaciones internas del equipo, sino que también actuará como portavoz durante las interacciones con los demás grupos. El objetivo de este tipo de metodologías es poder generar espacios de discusión y de análisis, además, la aplicación de dicho método permitirá generar una

lluvia de ideas y, de alguna manera representar el proceso de toma de decisión que se vive dentro de una organización (Prieto y March, 2018).

A continuación, se presenta el plan de enseñanza dispuesto a ser utilizado en clase:

### **Plan de Enseñanza:**

Análisis del caso de enseñanza titulado “Dilema de una Empresa Minera frente a los Derechos de la Comunidad Indígena Wayúu en el Departamento de La Guajira”

**Objetivo:** Los portavoces de cada grupo participarán en un simulacro de negociación en el que presentarán sus propuestas y argumentos, responderán a las preguntas y cuestionarán las soluciones presentadas por otros grupos. Esta actividad no solo evaluará su capacidad para argumentar y negociar, sino que también enfatizará la importancia del compromiso y la búsqueda de soluciones equitativas.

Nota: Si las soluciones propuestas no son satisfactorias para los alumnos, se les anima a generar sus propias propuestas o una combinación de las alternativas proporcionadas. Sus contribuciones innovadoras desempeñan un papel fundamental a la hora de enriquecer la discusión.

Aquí se presenta una breve descripción de los roles que deberá ser entregada a los estudiantes:

#### **1. Presidenta de la Empresa Minera:**

- Descripción: Como máximo representante de la empresa minera, esta persona es responsable de mantener la estabilidad financiera y operativa de la empresa, al tiempo que garantiza el cumplimiento de las normas y minimiza el impacto ambiental de sus operaciones.

## **2. Comunidad Indígena Wayúu:**

- Descripción: Los miembros de la comunidad wayúu, que se han visto afectados por las actividades mineras, están estrechamente relacionados con su tierra y su cultura. Expresan su preocupación por las consecuencias negativas que la minería tiene en su medio ambiente, salud y costumbres.

## **3. Representantes de Asociaciones Ambientalistas:**

- Descripción: Los activistas y especialistas en medio ambiente se dedican a salvaguardar el medio ambiente y promover métodos sostenibles. Poseen un amplio conocimiento sobre las consecuencias ecológicas de la minería y apoyan activamente las regulaciones más estrictas, la rehabilitación ecológica y la responsabilidad empresarial.

- 1. Preparación previa de los estudiantes:** Esta sección se enriquecerá aún más al incluir un análisis detallado VUCA, que proporcionará una comprensión más profunda y estratégica del ejercicio.
- 1.** Lectura completa del caso de enseñanza "Dilema de una Empresa Minera Frente a los Derechos de la Comunidad Indígena Wayúu en el Departamento de La Guajira."
- 2.** Investigación y análisis de los 4 basamentos teóricos del caso para un ejercicio idóneo del mismo, es por esto que se presentan las lecturas complementarias y material soporte, el cual está centrado en estos temas necesarios para la actividad.
- 3.** Investigación breve sobre el contexto de la minería en Colombia y las comunidades indígenas relacionadas.

**Análisis VUCA:** Además de leer el caso los estudiantes no solo deben comprender los hechos, sino también reconocer los componentes de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad dentro del caso. Esto puede abarcar la naturaleza fluctuante de los mercados mundiales (volatilidad), las repercusiones imprevistas de las operaciones mineras (incertidumbre), la presencia de numerosas partes interesadas con diversas influencias (complejidad) y la existencia de áreas ambiguas en las políticas y los derechos (ambigüedad).

**3. Reflexión individual sobre posibles soluciones y desafíos presentados en el caso que previamente analizaron y estudiaron.**

**Análisis VUCA:** Al contemplar las posibles respuestas, los estudiantes deben contemplar cómo funcionarían estas respuestas en un entorno VUCA. Deberían preguntarse cómo podrían adaptarse las respuestas a los cambios imprevistos, qué incertidumbres podrían obstruir estas respuestas, cómo gestionarían la complejidad de la ejecución de las soluciones y cómo podrían dilucidar cualquier incertidumbre relacionada con las expectativas de las partes interesadas y la legislación aplicable.

Duración: 4 horas.

## **2. Formación de grupos (15 minutos):**

- Los estudiantes se formarán en 6 grupos, dependiendo del número de estudiantes.
- Cada grupo deberá nombrar un líder que los represente. Este líder debe poseer habilidades similares a las del personaje tomador de la decisión y actuará como vocero del grupo en cuestión.

## **3. Análisis grupal (40 minutos):**

- Cada grupo deliberará y examinará el caso con el objetivo de determinar los principales obstáculos, las partes implicadas y las posibles soluciones.
- Se debe compilar una lista completa de las ventajas y desventajas de cada solución sugerida.

#### **4. Presentación de la solución y negociación con el resto de voceros (30 minutos):**

- Cada líder hará una presentación sobre la solución principal que su grupo haya decidido proponer, junto con los argumentos que respaldan esa decisión.
- Además, debe incorporarse un examen conciso del impacto que esta solución tendrá en las partes interesadas mencionadas en el caso.

#### **Desglose de soluciones y su relación los fundamentos teóricos utilizados para el ejercicio**

**Solución 1:** Implementación de Tecnologías limpias y Prácticas Mineras Sostenibles.

**- Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Esta solución, que está estrechamente relacionada con la RSE, hace hincapié en asumir la responsabilidad activa de las comunidades afectadas, teniendo en cuenta sus necesidades fundamentales y su bienestar, y haciendo contribuciones a las iniciativas que promueven la sostenibilidad, como basamento teórico la ISO 26000 que orienta sobre 7 materiales fundamentales que toda organización debería tener en cuenta al momento de integrar la Responsabilidad Social Corporativa de forma eficaz, las cuales son detalladas a continuación con respecto a nuestro caso de estudio.

#### **1 y 2. Medio Ambiente y Prácticas Laborales:**

- La adopción de tecnologías respetuosas con el medio ambiente y métodos de minería sostenibles aborda eficazmente las preocupaciones ambientales al disminuir la contaminación y

abogar por la preservación de los recursos naturales. Esto no solo cumple con la obligación de la empresa de proteger el medio ambiente, sino que también mejora las condiciones de trabajo al crear un entorno de trabajo más seguro y saludable. (Robles y Romero, 2022).

### **3 y 4. Gobernanza de la Organización y Asuntos de Consumidores:**

La elección de asignar recursos a tecnologías sostenibles y disminuir la huella ecológica ejemplifica la gestión responsable. Indica el compromiso de la empresa de armonizar las ganancias financieras inmediatas con el bienestar duradero de sus clientes y partes interesadas, teniendo en cuenta las ramificaciones ambientales y sociales de sus decisiones. (Asociación Minera de Canada, 2019).

### **5 y 6. Derechos Humanos y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad:**

La empresa demuestra un compromiso proactivo con el bienestar de las comunidades locales, que con frecuencia se ven afectadas de manera desproporcionada por las ramificaciones ambientales de las actividades industriales, mediante la implementación de medidas que mitigan el daño ambiental (Calderón, 2017). Además, al canalizar los recursos hacia la comunidad y tener en cuenta sus necesidades y su bienestar (especialmente en las comunidades indígenas como los wayúu), la empresa se compromete activamente a fomentar el crecimiento y el progreso de la comunidad.

### **7. Prácticas Operativas Justas:**

La adopción de tecnologías limpias y sostenibles también puede considerarse una forma justa y ética de hacer negocios, lo que demuestra el compromiso de la empresa con la imparcialidad y la integridad. Si bien puede implicar una inversión inicial sustancial, los beneficios a largo plazo en

términos de mejora de la eficiencia operativa, ahorro de costos y una reputación positiva pueden ser mayores. (Calderón, 2017)

### **Solución 2: Establecimiento de un programa de reubicación y compensación.**

- **Materialidad:** La organización se concentra en asuntos de considerable importancia, como la reubicación y la compensación, garantizando que estos asuntos se manejen de una manera que sustente la sostenibilidad a largo plazo de la organización y el bienestar de la comunidad. (Echavarría, 2018).

Por su parte el artículo 40 del Decreto Ley 4635 de 2011 subraya el derecho inherente de las comunidades a sus tierras, reconociendo el profundo vínculo cultural y espiritual que comparten con estos territorios, que es crucial para su progreso autónomo y su bienestar general. Este procedimiento se rige por el principio de que las tierras comunitarias no pueden transferirse ni pueden embargarse, lo que acentúa su importancia para la reparación tanto comunitaria como personal.

Así mismo, el artículo 8vo del Decreto Ley 4633 de 2011 establece que las acciones integrales destinadas a restaurar los derechos territoriales abarcan la relación colectiva y espiritual única que las comunidades indígenas comparten con sus tierras, dado que desempeñan un papel crucial en el mantenimiento del equilibrio y la unidad con el medio ambiente, la preservación de su patrimonio cultural y la garantía de su supervivencia.

- **Gestión Empresarial en Contextos Volátiles:** En las regiones susceptibles a cambios repentinos y dificultades complejas, las empresas deben ser particularmente flexibles. La propuesta de reubicación y compensación demuestra un enfoque de gestión que es a la vez adaptable y proactivo, que permite a la empresa no solo responder a circunstancias desfavorables,

sino también tomar medidas preventivas para mitigar cualquier daño adicional ((Lundmark et al., 2020).

Esta propuesta ejemplifica una administración flexible y con visión de futuro, en la que la empresa no solo responde a circunstancias desfavorables, sino que también adopta medidas oportunas para evitar daños adicionales. Este enfoque ayuda a aliviar los peligros sociales y económicos relacionados con las comunidades locales y una posible discordia.

Esta metodología requiere dejar de buscar soluciones permanentes y, en cambio, abogar por la versatilidad y la cooperación, reconociendo que los complejos problemas exigen respuestas adaptables y multifacéticas (Kail, 2010).

### **Solución 3:** Asociaciones Estratégicas para el Desarrollo Integral de las Regiones Afectadas

**Innovación abierta:** De acuerdo con Auletta, 2010 el proceso está conformado por los siguientes pasos, para dar una aplicación más clara y concreta del ejercicio, se explicará brevemente como podrían ser puestos en marcha cada uno de los pasos dispuestos por el autor.

**1. Identificar un problema:** La empresa reconoce la importancia de mantener un equilibrio entre su contribución económica y su impacto en la sociedad y el medio ambiente, especialmente en lo que respecta a la comunidad Wayúu y el entorno natural.

**2. Formular el problema como desafío:** Este desafío nos anima a sugerir enfoques innovadores para la colaboración entre la empresa minera, las comunidades locales, las entidades gubernamentales y otras organizaciones. Estos enfoques tienen como objetivo crear conjuntamente soluciones que fomenten el desarrollo socioeconómico sostenible en las áreas afectadas.

**3. Seleccionar la comunidad de innovadores:** Se podría invitar a las siguientes entidades y organizaciones a participar del proceso:

- Universidades y centros de investigación: Por ejemplo, la Universidad Nacional de Colombia o el Instituto Colombiano de Geología y Minería, que pueden ofrecer conocimientos científicos y técnicos, junto con las últimas investigaciones sobre métodos sostenibles para la minería.

- Organizaciones no gubernamentales (ONGs): Entidades como la Fundación para la Conservación y el Desarrollo Sostenible (FCDS) o la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC), por su trayectoria en la protección de los derechos ambientales y comunitarios.

- Organismos internacionales: Por ejemplo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) o el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), que pueden brindar asesoramiento basándose en estándares internacionales y experiencias en diversos contextos a nivel mundial.

- Empresas tecnológicas especializadas: Compañías como MineSense Technologies o Modular Mining, profesionales con un enfoque en soluciones tecnológicas innovadoras para la minería que pueden mejorar la eficiencia operativa y minimizar la huella ambiental.

- Representantes gubernamentales: Involucrar a agencias como el Ministerio de Minas y Energía de Colombia o la Agencia Nacional de Minería, que podrían guiar en cuanto a temas legislativos y ofrecer un apoyo en la ejecución de nuevas prácticas.

- Comunidades indígenas y líderes locales: Es crucial involucrar tanto a los líderes como a las personas sabias de la comunidad wayúu, junto con los representantes de las comunidades

cercanas, que poseen una profunda comprensión de las repercusiones sociales y ambientales en sus respectivas regiones y pueden transmitir su sabiduría ancestral y sus distintos puntos de vista.

**4. Proponer premios e incentivos:** Los incentivos financieros, el reconocimiento del público o la oportunidad de colaborar en el futuro se ofrecen a quienes presenten las resoluciones más factibles y eficientes.

**5. Establecer criterios de confidencialidad y propiedad intelectual:** Directrices claras para regular la distribución y la propiedad de los avances resultantes, garantizando la protección y las ventajas mutuas.

**6. Definir criterios para la mejor solución:** Los criterios se establecen sobre la base de su eficacia para disminuir la influencia ambiental y mejorar el bienestar de las comunidades.

**7. Difundir la invitación a responder el desafío:** En plataformas de fácil acceso, que son utilizadas por varios grupos, como comunidades indígenas, académicos y empresas.

**8. Acompañar y supervisar el proceso:** El seguimiento del desarrollo de las propuestas incluye la provisión de los recursos o aclaraciones necesarios, así como la garantía de un proceso justo y transparente.

**9. Escoger las mejores soluciones y entregar premios:** Las soluciones elegidas se han probado o se han puesto completamente en práctica, y se reconoce a los contribuyentes y se les dan incentivos, lo que podría llevarlos a participar en los próximos proyectos de sostenibilidad de la empresa.

En medio de una crisis empresarial, el verdadero progreso no implica promover el retiro, las ansiedades o la adhesión a creencias anticuadas. Más bien, implica adoptar ciertos métodos

constructivos que se centren en conceptos orientados al futuro. Esto se debe a que, en un mundo altamente competitivo y que cambia rápidamente, las decisiones que se toman en estos tiempos difíciles son la forma más inteligente de escapar de las dificultades (Olis et al., 2018)

#### **5. Debate (25 minutos):**

- Una vez finalizada la presentación de cada grupo, habrá una oportunidad de debate disponible. Los grupos tendrán la oportunidad de preguntar sobre cualquier duda, contrariar las soluciones sugeridas y presentar argumentos opuestos.

**Nota:** Se debe promover un ambiente de respeto y escucha activa. Es importante fomentar un ambiente de respeto y escucha activa durante el debate para garantizar que todas las opiniones sean consideradas y se promueva un intercambio constructivo de ideas. Además, se debe recordar que el objetivo del debate es encontrar la mejor solución posible para todas las partes interesadas mencionadas en el caso.

#### **6. Reflexiones finales (10 minutos):**

- El instructor dirigirá una conversación abierta sobre las soluciones sugeridas, los conocimientos adquiridos y las principales conclusiones de la actividad.

#### **7. Cierre (10 minutos)**

- El instructor deberá hacer hincapié una vez más en la importancia de trabajar juntos, prestar atención activa y examinar detenidamente la información a la hora de tomar decisiones en los negocios, especialmente en situaciones complejas como la que se describe en este caso.

### **Preguntas Detonantes y Análisis**

1. ¿Cuáles serían los compromisos que el personaje tomador de la decisión estaba previendo asumir, para cambiar el rumbo inmediato de la problemática?

La presidenta de la compañía podía asumir la tarea de involucrar a los líderes de la comunidad indígena Wayúu. Se debería explicar a los representantes del grupo las medidas propuestas por la empresa para compensar los daños, en un lenguaje que sea comprensible y neutral. Las propuestas deben evitar tecnicismos y establecer una línea de acción centrada en generar espacios de diálogo. Además, para complementar lo anterior, el análisis podría partir de la revisión de los casos que involucran a las dos principales empresas competidoras, Drummond y Prodeco. Debe hacerse hincapié en el caso Drummond, empresa que fue duramente criticada debido a las deficiencias planteadas durante las audiencias de 2016. Los hechos pueden utilizarse para evitar que se repitan errores y para mejorar no solo el discurso sino también las acciones posteriores (Colombia Informa, 2016).

2. Si el problema se venía acrecentando desde hace años ¿Por qué la empresa no había tomado las medidas necesarias para resarcir los daños? ¿No contaban con las acreditaciones necesarias?

Hasta 2001, cuando la empresa estaba bajo control nacional, se podía haber hablado de corrupción o sesgo institucional. Además, la organización logró aportar el 40,5% de las exportaciones colombianas durante sus aproximadamente 30 años de operación, y tenía una capacidad extractiva equivalente a entre 30 y 32 toneladas de carbón al año. Dados estos factores, la entidad tenía motivos de sobra para aprovechar su participación en el crecimiento del producto interno bruto de la industria minera y del PIB del Estado. Por otro lado, analizando el panorama

fluctuante del mercado minero, podría deducirse que la empresa contaba con el personal y los medios calificados, para solicitar las acreditaciones pertinentes, que los posibilitaran para diligenciar acuerdos con las comunidades indígenas Wayúu, sin embargo, al valerse de su posición como una de las mayores minas de carbón a cielo abierto del mundo, y una de las principales empresas exportadoras de carbón del Estado, el Comité directivo, pudo decidir, priorizar sus intereses lucrativos, mientras realizaba acciones difusas, (auditorías, mesas de dialogo) lo cual de cierta forma, les permitía ganar tiempo, ante las denuncias emitidas por los grupos aborígenes (Colombia Plural, 2017).

3. Si usted hubiera estado en el lugar de la presidente de la compañía ¿Cuál sería la decisión que tomaría para resolver el dilema presentado? ¿Cómo justificaría el uso de esa solución?

Asumiendo la posición del personaje tomador de la decisión en un contexto puramente hipotético, se podría afirmar que, sobre la base de un examen del daño infligido a la comunidad indígena Wayúu, el refinamiento de la legislación que protege los derechos de los grupos indígenas y la creciente importancia otorgada a la implementación de políticas de gestión ambiental, la solución más sólida e integral habría implicado una evaluación del cumplimiento de los principios que rigen la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Colombia, teniendo como objetivo final, actualizar o reconfigurar el plan de RSC existente, ya que un análisis de la gestión de la responsabilidad social corporativa eficiente y comprometida revela que la adopción de medidas direccionales puede mitigar los impactos negativos en los grupos indígenas y el medio ambiente en su conjunto. Reconfigurar el plan de RSC de la empresa es una solución con múltiples beneficios, ya que cubre todas las áreas afectadas, incluye a las comunidades, establece obligaciones de cuidado ambiental y garantiza el cumplimiento estatal de dicha gestión. Sin embargo, esta situación exige que la empresa reconozca su falta de competencia en términos de

gestión de la RSC, haciendo sus deficiencias más visibles ante el público en general (Revista Semana, 2018).

### **Conclusiones sobre el Aporte del Caso de Enseñanza al Desarrollo de la Clase**

El caso de enseñanza titulado “El dilema de una empresa minera frente a los derechos de la comunidad indígena Wayúu en el departamento de La Guajira” sirve como una herramienta educativa invaluable para la formación avanzada en campos como la Administración de Empresas, el Derecho y la Sociología, entre otros. Este caso proporciona a los estudiantes una situación genuina y compleja, que les permite combinar y emplear los conocimientos teóricos dentro de un marco práctico.

El caso tiene un impacto significativo, ya que permite a los estudiantes fomentar el pensamiento crítico y analítico. Al presentarles el desafío que representan la empresa minera y los derechos de la comunidad Wayúu, los estudiantes tienen la oportunidad de evaluar sus decisiones pasadas, comprender sus implicaciones actuales y sugerir soluciones originales y sostenibles para el futuro.

El caso también destaca la importancia de un liderazgo exitoso en la resolución de dilemas empresariales, lo que permite a los estudiantes contemplar el papel de los líderes en la construcción de conexiones ventajosas y éticas con las comunidades y el entorno en el que funcionan.

La metodología adoptada y las preguntas detonantes utilizadas con su respectivo análisis en el caso permiten una conversación exhaustiva y organizada, lo que garantiza que los estudiantes no

solo adquieran conocimientos, sino que también desarrollen habilidades vitales como la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la empatía.

En esencia, este caso de enseñanza no solo aporta al desarrollo de asignaturas que aborden temas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar y resolver dilemas éticos y operativos en el momento que empiecen a ejercer como profesionales.

### Referencias.

Álvarez-Aros, Erick L, & Bernal-Torres, César A. (2017). Modelo de Innovación Abierta:

Énfasis en el Potencial Humano. *Información tecnológica*, 28(1), 65

76. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>

Álvarez-Castañón, L. del C., & Palacios-Bustamante, R. (2021). Innovación abierta entre

universidades y empresas locales: condiciones, complejidades y retos. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 23(3), 692-709.

<https://doi.org/10.36390/telos233.12>

Andrade Restrepo L., & Andrade Restrepo M. (2022). Responsabilidad Social Empresarial

y cómo deben implementarla las empresas para que sean más competitivas. *Actualidad Económica*, 32(108), 19–26

Asociación Minera de Canada (Febrero, 2019). *Hacia una minería sustentable*. Towards Sustainable Mining.

Auletta N., & Lara L. (2010). Atreverse a la innovación abierta. *Debates IESA*. 15 (2).

<https://www.sela.org/media/3212231/6-auletta-y-lara-atreverse-a-la-innovacion-abierta.pdf>

Barrera Duque, E., García de la Torre, C., Lozano Aguilar, J.-F., & Raufflet, E. (2012). Responsabilidad social empresarial. Pearson.

Calderón R. (23 de Septiembre 2017). ¿Cómo hacer viable la minería sostenible en el Perú?. *KPMG En Medios*.

<https://kpmg.com/pe/es/home/media/press-releases/2017/09/mineria-sostenible-en-el-peru.html#:~:text=Rosario%20Calder%C3%B3n%2C%20Socia%20de%20Advisory%20de%20KPMG%20en,los%20stakeholders%20como%20ejes%20fundamentales%20para%20su%20logro.>

Colombia Informa . (29 de Enero de 2016). *La Drummond sigue causando daños y desplazamiento en el Cesar*. <https://www.colombiainforma.info/la-drummond-sigue-causando-danos-y-desplazamiento-en-el-cesar/>

Colombia Plural . (2 de Marzo de 2017). *El Cerrejón sí es el problema de La Guajira*. <https://colombiaplural.com/cerrejon-problema-la-guajira/>

Chesbrough, H., Bogers, M., Strand, R., & Whalen, E. (2019). Sustainability Through Open Innovation: Carlsberg and the Green Fiber Bottle. *The Berkeley-Haas Case Series*. <https://sk.sagepub.com/cases/sustainability-open-innovation-carlsberg-and-the-green-fiber-bottle>

Decreto Ley 4635 de 2011 [con fuerza de ley]. Por el cual se dictan medidas de asistencia,

atención, reparación integral y de restitución de tierras a las víctimas pertenecientes a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras. 9 de diciembre de 2011.

D.O 48278

Decreto Ley 4633 de 2011 [con fuerza de ley]. Por medio del cual se dictan medidas de

asistencia, atención, reparación integral y de restitución de derechos territoriales a las víctimas pertenecientes a los pueblos y comunidades indígenas. 9 de diciembre de 2011.

D.O 48278

Echavarría E. (2018). Cómo hacer un análisis de materialidad en su empresa. *Susty*.

<https://susty.org/language/es/como-hacer-un-analisis-de-materialidad-en-su-empresa/>

García Martínez, C. (2020). Responsabilidad social de la empresa Cerrejón en el departamento de

La Guajira. *Ciencia E Ingeniería*, 7(2), e088.

<http://revistas.uniguajira.edu.co/rev/index.php/cei/article/view/207>

Kail (2010). Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity. *Harvard*

*Business Review*. <https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca>

Martín, D., González, J.A. y Viñarás, A. (2021). Materialidad y confianza con los grupos

de interés en un entorno de sostenibilidad, *Sphera Publica*, 2(21), 198-219.

<https://repositorio.ucam.edu/handle/10952/5880?show=full>

Lundmark, E., Coad, A., Frankish, J. S., & Storey, D. J. (2020). The Liability of Volatility

and How it Changes Over Time Among New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 933–963. <https://doi.org/10.1177/1042258719867564>

Prieto Rodríguez, M., & March Cerdá, J. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención Primaria*, 29(6), 366-373.

Olis Barreto, I. M., Reyes, G. E., Martin Fiorino, V. R., & Villalobos Antúnez, J. V.

(2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 93-112.

<https://doi.org/10.31876/rsc.v27i4.37236>

Organización Internacional de Normalización (2010). Guía para la responsabilidad social (ISO 26000). [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258\\_sp.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf).

Red de Árboles . (12 de Julio de 2019). *¿Qué es la responsabilidad social corporativa?*

<https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/364/1/que-es-responsabilidad-social-corporativa>

Revista Semana. (4 de Abril de 2018). Las dos caras de la responsabilidad social. *Revista Semana*.

<https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/las-dos-caras-de-la-responsabilidad-social/39798/>