

Evidencias de *decoupling* en la sostenibilidad empresarial: un caso de estudio en el sector minero colombiano^{*1}

EVIDENCE OF DECOUPLING IN BUSINESS SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN THE COLOMBIAN MINING SECTOR

ABSTRACT: The phenomenon known as decoupling implies a disconnection between discourse and organizational action; incoherence between saying and doing. This paper aims at illustrating the decoupling associated with corporate sustainability through a particular case study. For this, an environmental incident caused by a multinational company belonging to the large-scale coal mining sector in Colombia is addressed. Besides highlighting the theoretical relevance of a little-applied concept in the context of developing countries, this study contributes to the identification of decoupling as a phenomenon that allows understanding situations of dissociation between policies and actions within the business field. In this sense, the case study also allows to understand decoupling as a controversial organizational practice, identifying application scenarios with different levels of premeditation. Additionally, from a practical perspective, and considering its normative approach, this research emphasizes that decoupling is a counterproductive behavior for the sustainability goals of companies and society as a whole.

KEYWORDS: Decoupling, Colombia, sustainable development, environmental incidents, mining, business sustainability.

EVIDÊNCIAS DE DECOUPLING NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UM CASO DE ESTUDO NO SETOR MINERADOR COLOMBIANO

RESUMO: o fenômeno conhecido como *decoupling* implica a desconexão entre o discurso e a ação organizacional; a incoerência entre o dizer e o fazer. Este trabalho pretende ilustrar o *decoupling* associado com a sustentabilidade empresarial mediante o uso de um caso de estudo. Para isso, faz-se referência a um incidente ambiental produzido por uma empresa multinacional pertencente ao setor de mineração de carvão em grande escala na Colômbia. Além de ressaltar a relevância teórica de um conceito pouco aplicado no contexto dos países em via de desenvolvimento, este estudo contribui para identificar o *decoupling* como fenômeno que permite compreender situações de dissociação entre a política e as ações no âmbito da empresa. Nesse sentido, o estudo de caso também permite compreender a caracterização do *decoupling* como prática organizacional controversa, identificando cenários de aplicação com diferentes níveis de premeditação. Ainda, do ponto de vista prático, e dada sua abordagem normativa, o presente estudo resalta o *decoupling* como um comportamento prejudicial para os objetivos de sustentabilidade das empresas e da sociedade como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Colômbia, *decoupling*, desenvolvimento sustentável, incidentes meio ambientais, mineração, sustentabilidade empresarial.

LES PREUVES DU DÉCOUPLAGE DE LA DURABILITÉ DES ENTREPRISES: UNE ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR MINIER COLOMBIEN

RÉSUMÉ: Le phénomène de découplage implique la déconnexion entre le discours et l'action organisationnelle, l'incohérence entre dire et faire. Cet article vise à illustrer le découplage associé à la durabilité des entreprises, grâce à l'utilisation d'une étude de cas particulière. Pour cela, on fait référence à un incident environnemental produit par une entreprise multinationale appartenant au secteur des mines de charbon à grande échelle en Colombie. En plus de mettre en évidence la pertinence théorique d'un concept peu appliqué dans le contexte des pays en développement, cette étude contribue à l'identification du découplage en tant que phénomène permettant de comprendre les situations de dissociation entre la politique et les actions dans le domaine des affaires. En ce sens, l'étude de cas nous permet également de comprendre la caractérisation du découplage comme une pratique organisationnelle controversée, en identifiant des scénarios d'application avec différents niveaux de préméditation. De plus, du point de vue pratique, et compte tenu de son approche normative, cette étude souligne que le découplage est un comportement contre-productif pour les objectifs de durabilité des entreprises et de la société dans son ensemble.

MOTS-CLÉ: découplage, Colombie, développement durable, incidents environnementaux, exploitation minière, durabilité des entreprises.

CITACIÓN: Contreras-Pacheco, O. E. (2018). Evidencias de *decoupling* en la sostenibilidad empresarial: un caso de estudio en el sector minero colombiano. *Innovar*, 28(70), 99-114. doi: 10.15446/innovar.v28n70.74451.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74451>.

CLASIFICACIÓN JEL: M49, Q01, Q33; Q56.

RECIBIDO: mayo 2017. **APROBADO:** mayo 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Orlando E. Contreras-Pacheco. Carrera 39 # 42-54 Apartamento 1.302. Bucaramanga, Colombia.

Orlando E. Contreras-Pacheco

Ph.D.(c) in Management

Profesor asociado, Universidad Industrial de Santander

Bucaramanga, Colombia

Grupo de investigación "Finance & Management"

ocontrer@uis.edu.co

<http://orcid.org/0000-0002-3584-7063>

RESUMEN: El fenómeno conocido como *decoupling* implica la desconexión entre el discurso y la acción organizacional; la incoherencia entre el decir y el hacer. El presente trabajo pretende ilustrar el *decoupling* asociado con la sostenibilidad empresarial mediante el uso de un caso de estudio particular. Para ello, se hace referencia a un incidente ambiental producido por una empresa multinacional perteneciente al sector de la minería del carbón a gran escala en Colombia. Además de resaltar la relevancia teórica de un concepto poco aplicado en el contexto de los países en vías de desarrollo, este estudio contribuye a la identificación del *decoupling* como fenómeno que permite comprender situaciones de disociación entre la política y las acciones en el ámbito de la empresa. En este sentido, el estudio de caso también permite comprender la caracterización del *decoupling* como práctica organizacional controvertida, identificando escenarios de aplicación con diferentes niveles de premeditación. Adicionalmente, desde el punto de vista práctico, y dado su enfoque normativo, el presente estudio resalta el *decoupling* como un comportamiento contraproducente para los objetivos de sostenibilidad de las empresas y de la sociedad entera.

PALABRAS CLAVE: *decoupling*, Colombia, desarrollo sostenible, incidentes medioambientales, minería, sostenibilidad empresarial.

Introducción

En la actualidad, la noción de *sostenibilidad* se ha convertido en un tema multifacético que permea tanto la literatura especializada como la cotidianidad del mundo de los negocios. Continuamente se habla del desarrollo sostenible (ds), de la sostenibilidad estratégica, de prácticas sostenibles, de emprendimiento, negocios e innovación sostenible, de inversiones sostenibles y de regiones y marcas sostenibles, entre muchos otros tópicos derivados. La sostenibilidad empresarial (se), por tanto, está presente en la agenda discursiva de las organizaciones (Van Marrewijk, 2003) y su inclusión es casi un deber, teniendo en cuenta el contexto en materia ambiental y social (Godemann & Michelsen, 2011). De manera desafortunada, no todo lo que se dice efectivamente se hace, generando una afrenta al verdadero propósito del ds.

* Este artículo se deriva del proyecto de investigación "Ethics and Crisis Communication in Extractive Companies: A Latin American Perspective", financiado por la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia, y la Rennes School of Business, Rennes, Francia.

¹ Pese a algunas similitudes con los términos *disociación*, *desacoplamiento* o *disonancia*, en el presente manuscrito se utilizará el término original *decoupling* debido a su difícil polisemia.

En este sentido, es común ver que muchas organizaciones presentan políticas, compromisos, indicadores e informes de sostenibilidad, en los que dan cuenta de su accionar filantrópico, así como de sus acciones en la vía de la prosperidad social o la defensa de lo ambiental; asimismo, afirman incorporar en sus valores y en su marco estratégico su voluntad de seguir trabajando por el valor compartido e impartir dicha filosofía sobre sus colaboradores para guiar adecuadamente sus decisiones en el terreno. Empero, de manera paradójica, gran parte de esas mismas organizaciones no demuestran la aplicación de estas declaraciones a través de sus acciones, experimentando una especie de disociación entre su decir y su hacer. En el fondo, se podría entender que dichos comportamientos empresariales son una especie de engaño a algunos grupos de interés y, desde una perspectiva normativa, deberían ser sujeto de cuestionamientos por parte de la opinión pública y de la sociedad en general. Así las cosas, en aras de su necesaria extinción, la existencia de una desconexión entre el discurso y la acción (o *decoupling*, como se llamará en el presente manuscrito) en materia de *SE* es un fenómeno real que debe ser ampliamente entendido tanto en la cotidianidad como en el ámbito académico.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se hace pertinente porque contribuye con lo planteado por Christensen, Morsing y Thysen (2013), en el sentido de hacer uso de más casos de estudio para rastrear la forma en que las acciones están relacionadas, o no, con las aspiraciones corporativas; igualmente, responde a la invitación de Crilly, Zollo y Hansen (2012) respecto a desarrollar investigaciones experienciales en donde se pueda determinar la causalidad sobre los diferentes niveles de premeditación en la práctica del *decoupling*. De la misma forma, se atiende a la observación de Crilly, Hansen y Zollo (2016), quienes, respecto al reconocimiento de ciertos patrones que ellos llaman “el lenguaje del *decoupling*”, plantean que el estado del arte requiere análisis más especializados para descifrar la información presentada por las organizaciones. Por otra parte, al trabajar sobre un caso en países en vías de desarrollo, se responde a lo planteado por Jamali, Lund-Thomsen y Khara (2015), respecto a que “futuras investigaciones deberían examinar el *decoupling* institucional en [este tipo de contextos], de tal manera que se puedan determinar tanto sus rasgos más representativos, así como su real propósito y alcance” (p. 27).

En consecuencia, el objetivo del presente estudio es el de ilustrar dicho fenómeno mediante el uso de un caso de estudio particular, siguiendo el trabajo de Yin (2013) y las recomendaciones de Gibbert, Ruigrok y Wicki (2008) y Tsang (2014). Para ello el caso de estudio seleccionado corresponde a un incidente crítico ambiental ocurrido en el 2013 en Colombia,

cuyo responsable fue una empresa multinacional perteneciente al sector de la minería del carbón a gran escala. A partir de un análisis de datos de fuentes públicas, se interpreta su comportamiento anterior y posterior al incidente, concentrándose en sus mensajes y acciones. De esta forma, se evidencia un perfil empresarial con orientación a la aplicación del *decoupling* en *SE* y, atendiendo el trabajo de Crilly *et al.* (2012), se muestra la forma en que su adopción pasa por varios momentos, en los que se aprecian diferentes niveles de premeditación.

Las contribuciones del presente estudio son tres. Por una parte, se resalta la relevancia y aplicabilidad del concepto de *decoupling* en el campo de la *SE*, que tiene interesantes oportunidades de uso en el contexto económico, ambiental y social de los países en vías de desarrollo. Por otra parte, se aporta a su entendimiento a través de la caracterización de este fenómeno diferenciando sus escenarios de aplicación en el ámbito organizacional, que van desde el emergente (sin premeditación) al intencional (con premeditación). Finalmente, desde una perspectiva práctica se acoge la propuesta de Chandler (2006), que pretende desestimular la adopción del *decoupling* como una práctica controvertida, a partir del énfasis en su efecto perjudicial para las empresas y para los objetivos del *DS* de las sociedades en general.

El manuscrito está organizado de la siguiente manera: primero, se presentan los antecedentes teóricos más relevantes que soportan el estudio; posteriormente, se describe la metodología desarrollada con especial atención en la descripción del contexto estudiado, el incidente mencionado y la forma de analizarlo; a continuación, se muestran los resultados obtenidos, finalizando con la discusión sobre los hallazgos, algunas conclusiones y recomendaciones, que son tanto a nivel teórico como práctico.

Antecedentes teóricos

Desarrollo sostenible, sostenibilidad empresarial y *stakeholders*

El *DS* puede entenderse como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987, p. 292). Análogamente, de acuerdo con Bansal y DesJardine (2014), la *SE* recoge todas aquellas iniciativas económicas, sociales y ambientales que ayudan a las organizaciones a cumplir su objeto a corto plazo, sin comprometer su posibilidad o la de los demás para satisfacer sus expectativas. Esta definición le otorga a la *SE* una orientación clara a largo plazo que hace que esté asociada directamente con la viabilidad de la empresa en el futuro,



siendo esto un referente conceptual predominante para medir el éxito organizacional (Andreu & Fernández, 2011).

La teoría institucional propone que los comportamientos organizativos son producto de las presiones del entorno en aras de adaptarse a las expectativas institucionales (Scott, 2008). En esta medida, aquellas decisiones que se tomen a nivel de empresa para lograr dicha adaptación responden, en gran parte, a las presiones o expectativas de los actores involucrados (o *stakeholders*). El término *stakeholder* fue originalmente definido por Ackoff (1974) como aquel grupo cuyo apoyo es determinante para una organización; de hecho, sin ese apoyo la organización podría dejar de existir. Sin embargo, su definición más ampliamente aceptada es la propuesta por Freeman (1984), quien concibe los *stakeholders* como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos organizacionales" (p. 46).

Decoupling

Por lo general, en el ámbito de la gestión, el concepto de *decoupling* (también reconocido como *loosely-coupling*) se

entiende como una desconexión entre las declaraciones y las decisiones de la gestión de las organizaciones. El concepto fue concebido por Weick (1976) y se ha vinculado a la teoría institucional gracias a Meyer y Rowan (1977), que hicieron sus contribuciones sobre isomorfismo institucional en términos de estructuras organizativas. El isomorfismo institucional sugiere que las organizaciones tienden a asumir formas similares a las de otras organizaciones que han sido catalogadas como ejemplares (Westphal & Zajac, 2001). En su intento por alcanzar esa imagen adecuada, las organizaciones disocian —que en adelante será reconocido como la acción de ejecutar *decoupling*— cuando afirman adaptarse, porque en realidad no lo hacen (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). En consecuencia, el *decoupling* ha llamado la atención de los estudiosos como un fenómeno tanto teórico como práctico, objeto de análisis y comprensión.

Este concepto ha adquirido una configuración más específica. De acuerdo con Han y Koo (2010), *decoupling* puede ser una "situación en la que el cumplimiento de las expectativas externas es meramente simbólico en vez de

sustantivo, dejando las relaciones o prácticas originales dentro de una organización en gran parte intacto y sin cambios" (p. 31). Es decir, que se sugiere que su adopción se desencadena, de una u otra forma cuando las expectativas de los *stakeholders* encuentran una fuerte resistencia dentro de las organizaciones, y que las conducen a un posible conflicto entre expresiones y acciones (Oliver, 1991).

Por su parte, algunos académicos como Bromley y Powell (2012) observan el fenómeno desde una perspectiva más deontológica y sostienen que este conflicto esconde un problema realmente profundo, es decir, una brecha entre medios y fines que, en el largo plazo, implica un problema de valores en la gestión. Sin embargo, en aras de encontrar coherencia con la evidencia recolectada, para el presente trabajo se asume que la desconexión entre los objetivos y las intenciones de las organizaciones lleva a la desconexión entre las declaraciones y las acciones ejercidas por la misma organización.

En la práctica, el *decoupling* suele llevarse a cabo por una razón particular. Orton y Weick (1990) proponen que una de las justificaciones más racionales para acoger su adopción podría descansar sobre sus posibles resultados a corto plazo. Por ejemplo, en aras de obtener una certificación, un premio o un reconocimiento, algunas empresas deciden hacer menciones de prácticas que no necesariamente corresponden a la realidad, lo que, de acuerdo con estas empresas, no generaría ningún tipo de perjuicio. Estos autores, además, sugieren que algunos efectos como estabilidad, regulación, adaptabilidad, satisfacción y eficacia organizacional se podrían obtener cuando el *decoupling* se lleva a cabo en algunos contextos muy particulares y sujeto a unas condiciones muy específicas. A manera de ejemplo, se puede ver que el establecimiento de estructuras organizacionales determinadas (pese a la interacción informal propia de algunas organizaciones flexibles) permite acudir a la jerarquía formal para entender los diferentes niveles de atribuciones en la toma de decisiones.

Estas últimas aseveraciones interpretan el *decoupling* como una cuestión que no necesariamente implica un sentido de perversidad en su adopción. Por el contrario, algunos autores lo aprueban conscientemente como una práctica empresarial legítima e, incluso, lo sugieren elevar al nivel de estrategia (Christensen *et al.*, 2013; Fiss & Zajac, 2006; Manning, 1982; Weick, 1976). No obstante, es también ampliamente aceptado que, cuando algunas situaciones de disociación implican engaño a sus *stakeholders*, el *decoupling* representa un comportamiento poco ético y, por lo tanto, reprochable, de una organización (Laufer, 2003), así como una gran amenaza que puede socavar la adecuada comunicación

que debe existir entre las organizaciones y los *stakeholders* (Isoaho & Surminski, 2015).

Dada la existencia de una agenda global que gira en torno al DS, se presenta una presión institucional sobre las organizaciones para que adopten comportamientos orientados hacia el cumplimiento de dicha agenda (Donaldson & Preston, 1995). Esta presión institucional es básicamente generada por y para diferentes tipos de *stakeholders*, tales como gobiernos, comunidades, medios de comunicación, propietarios, empleados, proveedores y sociedad en general (Clarkson, 1995). En consecuencia, las organizaciones utilizan la responsabilidad social empresarial (RSE) y la SE como vehículos de reacción a dichas presiones, pudiéndolos emplear de diferentes maneras (Helmig, Spraul & Ingenhoff, 2016). Desde una perspectiva normativa, en un escenario en donde las intenciones de adopción de la SE son auténticas, las organizaciones suelen ser transparentes, rindiendo cuentas a la sociedad por sus actuaciones y siendo coherentes entre lo declarado y lo ejecutado, mientras que, en el escenario contrario —esto es, cuando las intenciones de adopción de SE responden a criterios que se circunscriben a los intereses puramente empresariales—, las organizaciones condicionan sus decisiones a su propio beneficio y siempre existirá el riesgo de incoherencia, es decir, de separación, entre las declaraciones y las acciones (Perez-Batres, Doh, Miller, & Pisani, 2012).

El concepto de legitimidad es una alternativa teórica para comprender/evaluar el *decoupling* que adoptan las organizaciones. Autores como Dowling y Pfeffer (1975) y Suchman (1995) sugieren que la legitimidad organizacional se basa en la coherencia entre los valores declarados por la organización, sus prácticas y normas de comportamiento. Por consiguiente, según esta definición, el *decoupling* podría corresponder a una ausencia de legitimidad no reconocida o aceptada por las organizaciones (Milne y Patten, 2002). Este comportamiento genera efectos perjudiciales para las mismas organizaciones. A manera de ejemplo, MacLean y Behnam (2010) exponen que la adopción del *decoupling* puede crear una fachada interna de legitimación que valida la institucionalización de las conductas incorrectas o antiéticas de sus *stakeholders* internos, lo que, a la postre, podría precipitar la pérdida de su legitimidad externa. Esta aproximación se hace a la luz de grandes escándalos corporativos como Enron y WorldCom, y deja explícita la inconveniencia de la adopción de este tipo de prácticas en las organizaciones. Particularmente, tal como lo sugieren Kassinis y Panayiotou (2017), una forma clara de *decoupling* en la RSE es conocida como *greenwashing*, que está relacionada originalmente con las falsas reivindicaciones de los logros ambientales y sociales de las organizaciones.

¿Descuido discursivo o engaño calculado?

Desde sus primeras menciones en la literatura, el *decoupling* se ha tratado como un comportamiento que bien implica una acción voluntaria o bien una involuntaria (Bromley & Powell, 2012). Por ejemplo, un gerente puede disociar sin la intención de hacerlo o incluso sin el conocimiento para hacerlo. Esta última situación es presentada teóricamente y soportada empíricamente por Crilly *et al.* (2012) en un trabajo que parte de la posibilidad de adopción de diferentes tipos de disociación, relativas a diferentes percepciones institucionales sobre las mismas presiones, en aras de acoger dicha adopción.

Crilly *et al.* proponen que las razones por las que las organizaciones adoptan o no el *decoupling* como parte de sus prácticas empresariales no son solo de naturaleza premeditada o estratégica, sino también como resultado de la descoordinación en su intento por responder a diversos y conflictivos requerimientos del entorno institucional. Así las cosas, cuando las organizaciones perciben la existencia de información asimétrica con sus *stakeholders* y el contexto está claramente definido, el *decoupling* responde a un comportamiento puramente intencional que es catalogado como un engaño calculado. Por otra parte, en un escenario en donde las expectativas de los *stakeholders* son de naturaleza diversa, y por definición competitiva, adicional a la existencia de una percepción difusa del contexto, el *decoupling* será considerado como de tipo emergente sin responder a ningún nivel de premeditación.

Metodología

Tomando como referencia el trabajo de Yin (2013) y siguiendo las recomendaciones de Gibbert *et al.* (2008) y Tsang (2014), este trabajo utiliza un estudio de caso particular en el que, con el fin de ilustrar el fenómeno del *decoupling*, sea posible la comparación entre el discurso y la realidad al nivel de una organización. En este sentido, se aclara que el objetivo de este estudio de caso responde a la comprensión, expansión y generalización de carácter teórico (transferibilidad), y no a la enumeración de frecuencias o a la obtención de una generalización estadística de los resultados obtenidos (Yin, 2013).

El estudio de caso pertenece a la industria minera del carbón en Colombia y en particular a un incidente ambiental crítico ocurrido en el 2013. Para ello, la comprensión del caso respectivo, a la luz del marco teórico establecido, se basa en un análisis del contenido y posterior interpretación de los mensajes transmitidos y reportados por distintas fuentes de información, sobre algunas variables relacionadas con el incidente particular. El análisis de contenido es una técnica

de investigación útil para hacer inferencias replicables a partir de los datos recolectados, teniendo en cuenta el contexto particular (Krippendorff, 1980). La metodología de análisis de contenido parte de la identificación y codificación de textos en categorías basadas en diferentes criterios de selección (Weber, 1990).

El estudio se enfocó en los hechos asociados al incidente que implicó el vertimiento de 1.870 toneladas de carbón sobre el lecho marino colombiano en las costas del departamento de Magdalena por parte de la compañía Drummond Ltd. (en adelante DLTLD o la compañía) y su posterior transición definitiva entre sistemas logísticos de cargue en puerto. La documentación analizada sobre el incidente correspondió a diferentes fuentes. Para recoger la posición de la compañía se consultó la página web corporativa, comunicados de prensa emitidos con relación al caso, declaraciones a los medios de comunicación o entrevistas concedidas, informes corporativos de sostenibilidad, ponencias o presentaciones en congresos gremiales y las comunicaciones internas disponibles. Por otra parte, se utilizó información y resultados de investigación generada por terceros, esto es actos administrativos expedidos por autoridades ambientales; reportes técnicos e investigaciones derivados del incidente, y noticias de prensa. En total se consultaron 109 documentos y se aclara que la totalidad de las fuentes utilizadas son de divulgación pública, por lo que no se requiere permiso alguno para su uso en el presente manuscrito.

El enfoque de análisis de contenido permite valorar, clasificar y decantar las fuentes utilizadas, siendo un procedimiento sistemático útil para analizar grandes y desestructurados conjuntos de datos (Krippendorff, 1980). El filtro de análisis se centró en tres situaciones que permiten identificar la adopción de *decoupling* por parte de la compañía: el ocultamiento del incidente a la opinión pública, la generación de diferentes versiones por parte de la compañía sobre la cifra de carbón arrojado y el incumplimiento de la fecha definitiva de finalización de cargue de carbón a través de barcasas². Es importante aclarar que no se consideraron otras situaciones y, por lo tanto, documentos que podrían parecer importantes para determinar el fenómeno de *decoupling*, debido a que su naturaleza técnica o jurídica escapaban al alcance de este trabajo. Como ejemplo de lo anterior están las menciones a una eventual negligencia laboral en los instantes previos del incidente, la implementación inadecuada del plan de contingencia en el momento del desastre y los

² Mientras el cargue de material a través de barcasas implica movilizar cantidades parciales desde puerto a buques cargueros en función de la disponibilidad de estas pequeñas embarcaciones, el cargue directo se realiza continuamente a través de largas bandas transportadoras que cubren esta misma distancia.

estudios que mencionaban la magnitud del daño ambiental producido por el incidente.

De esta forma, fueron 28 el número de documentos utilizados para este estudio. La lista de estos se encuentra en la tabla 1, como también se puede consultar en las referencias bibliográficas.

Resultados

La minería en el contexto colombiano

Colombia es un país de cerca de 48 millones de habitantes, en donde la credibilidad de las grandes empresas es bastante alta en comparación con la de sus instituciones oficiales (World Values Survey Association, 2016). Sin embargo, los mecanismos de comunicación organizacional, como los reportes de sostenibilidad de las empresas, se han constituido en instrumentos de legitimación organizacional más que en verdaderos dispositivos de rendición de cuentas (Gómez-Villegas & Quintanilla, 2012). Asimismo, su dinámica económica está marcada en gran medida por la explotación de recursos naturales sin generar valor agregado sobre las materias primas. A manera de ejemplo, su industria minera representó más del 12% del producto interno bruto nacional en el 2015 (Simco, 2017) y hace uso intensivo de mano de obra, generando más de 20.000 empleos directos e indirectos (Valencia, 2014). Además, Colombia es el quinto mayor productor mundial de este mineral y el exportador más representativo del continente (Plazas, 2016), con una producción total de más de 85,5 millones de toneladas para el 2015 (Simco, 2017).

En Colombia existen dos empresas multinacionales que dominan la explotación y distribución de carbón a gran escala, que manejan minería a cielo abierto con otras operaciones logísticas complejas. Estas corresponden a Carbones Colombianos del Cerrejón SA y la compañía DLTD. La producción de estas dos compañías corresponde al 72,16% del total de carbón explotado en Colombia (Simco, 2017).

Particularmente, en términos de SE y de RSE algunos estudios han abordado varios antecedentes de estas dos compañías. Por ejemplo, Sarmiento (2008) concluye que los principios de la RSE de estas dos empresas se construyeron con base en el cumplimiento de requisitos legales y en la búsqueda de una mejor reputación con su entorno institucional. Por otra parte, Henderson, Lizarazo y Blanco (2016) resaltan la falta de acción del Estado colombiano para regular la RSE de estas empresas, con el fin de que impacten positivamente las comunidades que son afectadas por sus operaciones. Por último, Otálora (2012) afirma que estas dos empresas podrían estar utilizando la RSE como

una estrategia defensiva, con el fin subsanar sus presuntas transgresiones al medio ambiente y a la sociedad colombiana en general. En cualquier caso, DLTD recibe mayor atención tanto en la literatura como en los medios de comunicación, debido a su historial significativo de problemas ambientales y sociales, así como de algunas acusaciones de violación de los derechos humanos (Shaefer, 2014; Battersby, 2014; Jiménez, 2014).

Desde 1987, la multinacional Drummond International LLC ha estado presente en Colombia a través de su operación principal DLTD. Su proceso está enfocado en la exploración, producción, transporte y exportación mono-producto de carbón térmico mineral. A 31 de diciembre del 2015, la empresa obtuvo ingresos netos del orden de los USD 1.516 millones, contaba con una fuerza laboral de 4.992 empleados y sus principales mercados eran Europa (53% de la producción total), América Central y del Sur (16%), Estados Unidos (13%), Israel (11%) y Reino Unido (7%) (DLTD, 2016).

Las operaciones mineras de DLTD se concentran en los municipios de Becerril, Codazzi, Chiriguana, El Paso y La Jagua de Ibirico, en el departamento de Cesar, a través de dos minas a cielo abierto, que están conectadas con un puerto al norte del país, municipio de Ciénaga, a través de un tren antiguo. Pese a que su cargue es mediante bandas transportadoras directas, su operación en puerto era realizada, hasta el 2014, mediante transporte en barcas, usualmente con 3.000 toneladas de capacidad, desde un punto asignado en tierra hasta buques cargueros ubicados en mar abierto (DLTD, 2017). A pesar de que el mecanismo de cargue directo de carbón fue un requerimiento desde 1992, con el otorgamiento de la concesión portuaria a la compañía y la expedición de la licencia ambiental ("Drummond debía tener cargue directo desde hace más de 15 años", 2013), su cumplimiento se postergó hasta el 2014, hasta que el "Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos" estableció como nueva fecha límite el 1.º de enero de ese año (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2011).

DLTD y su discurso

DLTD se define a sí misma como una "buena ciudadana corporativa", cuyo aporte al desarrollo económico y social de Colombia y su compromiso con el medio ambiente van más allá de su mero cumplimiento legal. De la misma manera, se enorgullece de contar con "los más altos estándares de excelencia, lo cual se demuestra en todos los aspectos del negocio, incluyendo las medidas adoptadas para proteger el medio ambiente mediante la firme adopción de prácticas ambientales responsables" (DLTD, 2017, párr. 8). A nivel de sus comunicaciones, DLTD tiene como política "emitir

Tabla 1.
Conjunto de datos útiles analizados.

Naturaleza	Fecha	Descripción	Referencia
Noticia Independiente	30-ene-13	Reporte de blog y divulgación de fotografías.	Arias (2013)
Noticias de prensa	2-nov-12	<i>El Tiempo</i> (Diario colombiano).	"Entregados los premios Britcham Lazos" (2012)
	5-feb-13	<i>Semana</i> (Semanaario colombiano).	"¿Cuánto carbón tiró Drummond al mar?" (2013)
	7-feb-13	<i>El Tiempo</i> (Diario colombiano).	Benjumea (2013)
	22-feb-13	<i>La Patria</i> (Diario colombiano).	Layton (2013)
	1-mar-13	<i>El Universal</i> (Diario colombiano).	"Anla levanta suspensión de cargue de carbón a Drummond" (2013)
	19-dic-13	<i>The Wall Street Journal</i> (Diario norteamericano).	Molinski (2013)
	8-ene-14	<i>The Wall Street Journal</i> (Diario norteamericano).	Molinski (2014)
Entrevistas	4-ene-14	<i>Noticias RCN</i> (Agencia de noticias colombiana).	"Drummond sigue transportando carbón en barcasas" (2014)
	17-feb-13	José Miguel Linares (presidente Drummond) por parte de la Unidad Investigativa del diario <i>El Tiempo</i> .	"Cayeron al mar 300 toneladas de carbón', dice la Drummond" (2013)
	11-ene-14	Luz Helena Martínez (Ministra de Ambiente de Colombia) por parte de Yamid Amat (<i>El Tiempo</i>).	Amat (2014)
Páginas web Corporativas	19-ene-14	José Miguel Linares por parte de Martha Elvira Soto (<i>El Tiempo</i>).	Soto (2014)
	2-nov-12	Cámara de Comercio Colombo-Británica (Premio Lazos).	Cámara de Comercio Colombo-Británica (2012)
Comunicados de Prensa Corporativos (Drummond)	abr-17	Página web - Drummond Ltd.	DLTD (2017)
	1-feb-13	Comunicado 1.	"Grave incidente de la Drummond en el mar Caribe" (2013)
	7-feb-13	Comunicado 2.	"Drummond se disculpa por caída de carbón en bahía de Santa Marta" (2013)
	14-feb-13	Comunicado 3.	DLTD (2013a)
	19-ene-14	Comunicado 4.	DLTD (2014b)
Actos Administrativos	31-mar-14	Comunicado 5.	DLTD (2014c)
	18-dic-13	Resolución ANLA número 1309.	Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) (2013)
Conferencia	14-jul-14	Resolución ANLA número 763.	ANLA (2014)
	21-feb-13	Presentación en congreso gremial.	Linares (2013)
Comunicaciones internas	1-dic-13	Revista <i>Drummond</i> .	DLTD (2013c)
	19-feb-14	Política de Comunicaciones - Drummond Ltd.	DLTD (2014a)
Reporte técnico	may-13	Informe Invemar como soporte a la investigación de la ANLA.	Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras José Benito Vives de Andrés (Invemar) (2013)
Informes de sostenibilidad Drummond	sep-13	Informe de Sostenibilidad 2012.	DLTD (2013b)
	27-oct-15	Informe de Sostenibilidad 2013-2014.	DLTD (2015)
	8-nov-16	Informe de Sostenibilidad 2015.	DLTD (2016)

Fuente: elaboración propia.

comunicaciones que sean transparentes, directas, oportunas y exactas" (DLTD, 2014a, párr. 1); en este sentido, su propio presidente manifiesta que la compañía "está convencida de que la evolución y el crecimiento de su negocio depende, en gran medida, de construir un diálogo franco con todos los grupos de interés que están relacionados con la operación" (DLTD, 2016, p. 9).

Precisamente, en noviembre del 2012, tras "un delicado proceso de evaluación de los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que se presentaron" (DLTD, 2017, párr. 1), la Cámara de Comercio Colombo-Británica, Britcham reconoció a la compañía DLTD con el premio Lazos al "Mejor Programa Gestión Grupos de Interés" ("Entregados los premios Britcham Lazos", 2012). Según la compañía, este premio fue un ejemplo de su contribución al desarrollo de Colombia y ratificó su compromiso con las comunidades de la Costa Caribe colombiana. Complementariamente, en su carta introductoria al informe de sostenibilidad 2012, su presidente manifestó que, en el ejercicio de discusión de expectativas y necesidades de las partes interesadas, DLTD identificó que uno de los mayores desafíos correspondía al proceso de comunicación y de interacción con sus grupos de interés:

En esa medida, uno de los principales retos que tiene la compañía, y que tengo yo como directivo, es dar a conocer a nivel internacional, nacional y local, el importante trabajo que realiza DLTD en beneficio de sus grupos de interés y, específicamente, los evidentes resultados de su política de Responsabilidad Social Empresarial... es una muestra del compromiso de la compañía por hacer transparentes todos sus procesos y visibilizar los esfuerzos en todos los niveles (dltd, 2013b, p. 5).

DLTD y sus acciones

Con el fin de comprender los hechos relacionados con el incidente analizado, su descripción se presentará de forma cronológica y, de acuerdo con lo establecido en la metodología, se concentrará en el comportamiento de la empresa asociado a ocultar el incidente, imposibilidad en conocer la cantidad de carbón vertida y el incumplimiento para ejecutar cargue directo de carbón. En consecuencia, se determinaron 16 acontecimientos con asignación de códigos consecutivos, siendo el momento cero (t_0) la fecha del incidente mismo.

- **13 de enero del 2013 (t_0):** Como parte de una aparente operación de rutina en su puerto, en la población de Ciénaga, a 20 km de las playas turísticas de Santa Marta, una de las barcas de la empresa cargada con algo menos de 2.000 t de carbón fue remolcada y

amarrada a una boya, en aras de reiniciar operaciones a la mañana siguiente (el reloj marcaba en ese momento la 1:00 am del día en cuestión). Sin embargo, el alto oleaje hizo que el agua comenzara a entrar en esta embarcación ocasionando inestabilidad. Cinco o siete horas más tarde, y gracias a la luz del sol, se observó la barcaza semisumergida, lo que generó naturalmente, una emergencia en puerto. De esta forma, y como parte del protocolo de rescate, con el fin de recuperar su flotabilidad, se ordenó el uso de grúas para extraer carbón (DLTD, 2015) y arrojarlo al lecho marino. Sin embargo, a pesar de notificar dichas acciones a capitanía del puerto, la empresa decidió no reportarlas ni a la autoridad ambiental competente (ANLA), ni a la sociedad en general.

- **30 de enero del 2013 (t_1):** Un periodista independiente reveló en su blog unas fotografías del momento del incidente (Arias, 2013), que se hicieron públicas a través de los medios de comunicación locales. A partir de allí, un enorme impacto mediático fue producido y la compañía sintió la presión de diferentes actores de la sociedad (medios de comunicación internacionales, gobierno y opinión pública en general). En días posteriores, se inicia por parte de la ANLA la investigación oficial sobre el incidente.
- **1.º de febrero del 2013 (t_2):** La compañía decidió expresarse por primera vez a través de un comunicado de prensa. Allí hizo un recuento somero de los hechos y los medios de comunicación empezaron a registrar la noticia ("Grave incidente de la Drummond en el mar Caribe", 2013). Estimando un desastre medioambiental severo, el 6 de febrero la ANLA decidió suspenderle a DLTD la actividad de cargue de carbón en puerto de manera temporal (Benjumea, 2013).
- **7 de febrero del 2013 (t_3):** DLTD se manifestó nuevamente y lo hizo a través de un segundo comunicado de prensa. Allí lamentó los hechos ocurridos y, sin dar más detalles, anunció una investigación interna. Algunas versiones de prensa empezaban a señalar que la cantidad aproximada de carbón arrojada al lecho marino correspondía a 2.000 t (p. ej., "Drummond se disculpa por caída de carbón en bahía de Santa Marta", 2013). A partir de este momento, y dado el cruce de información, uno de los aspectos que más llamaron la atención del incidente fue la imposibilidad por parte de la empresa de informar la cantidad exacta de carbón arrojado al lecho marino del puerto ("¿Cuánto carbón tiró Drummond al mar?", 2013).
- **14 de febrero del 2013 (t_4):** La compañía publicó su tercer comunicado oficial de prensa respecto al incidente. En este dio más detalle sobre los hechos y mencionó que

notificar a la ANLA sobre el incidente no constituía una obligación de su parte. Adicionalmente, se pudo deducir de su propia narración de los hechos que fueron 107 toneladas de carbón las arrojadas al mar:

El 12 de enero, a las 2:44 pm, se cargó la barcaza 115 en el muelle de Puerto Drummond con aproximadamente 2.957 toneladas... A las 8 pm la barcaza fue movida al buque Anangel Seafarer... Se descargaron aproximadamente 1.100 toneladas... El 15 de enero, aproximadamente 1.600 toneladas de carbón y agua fueron sacadas de la barcaza 115 y transferidas a la barcaza 114... Estimamos que la barcaza todavía contiene aproximadamente 150 toneladas de carbón (DLTD, 2014a, párr. 4-10).

- **17 de febrero del 2013 (t₅).** Durante una entrevista ("Cayeron al mar 300 toneladas de carbón", dice la Drummond", 2013), su presidente aseguró que "una vez ocurrió la emergencia, parte del carbón (...) debió perderse por efecto de un oleaje de más de tres metros. Lo que cayó al mar pueden ser unas 300 toneladas" (párr. 8). Ante la pregunta de por qué hasta ahora le daban la cara al país, este respondió: "Queríamos hacerlo en una forma responsable, cuando hubiéramos adelantado las investigaciones necesarias para entregar una información confiable, como ya sucedió" (párr. 4).
- **21 de febrero del 2013 (t₆).** Como parte de una conferencia titulada "Operación Salvamento Barcaza TS115", efectuada por el presidente de la compañía (Linares, 2013) en el Segundo Congreso del Sector de Minería a Gran Escala en Cartagena, el presidente de DLTD manifestó que la cantidad de carbón arrojada al mar correspondía alrededor de 150 t (Layton, 2013).
- **3 de abril del 2013 (t₇).** Como parte de la investigación oficial, y actuando bajo gravedad de juramento, el representante legal de la compañía afirmó que la cantidad de carbón arrojada al mar correspondía solo a 35 t (ANLA, 2014, folio 353).
- **Diciembre del 2013 (t₈).** La Revista *Drummond* (medio de comunicación dirigido a sus empleados y colaboradores), a través de uno de sus artículos, mencionó que "[d]ebido al rápido empeoramiento de la condición de la barcaza, se tomó la decisión de sacar paladas de agua, mezcladas con pequeñas cantidades de carbón de la barcaza que se estaba hundiendo y depositarlas en el mar" (DLTD, 2013c, p. 5).
- **18 de diciembre del 2013 (t₉).** La ANLA, a través de la Resolución 1309, determinó la culpabilidad de DLTD y le impuso una multa equivalente a USD 3,7 millones, junto con algunos trabajos de tipo comunitario (ANLA, 2013). Una de las evidencias más importantes reveladas en

la investigación llevada a cabo correspondió a una estimación hecha por el Invemar, respecto a la cantidad de carbón arrojado. Allí se reportó que el espacio equivalente en el que se arrojó el carbón equivalía a un volumen de 1.575 m³ (Invemar, 2013), lo que fue coincidente con una cantidad cercana a 2.000 t de carbón. Subsecuentemente, medios de comunicación internacionales registraron el hecho aclarando que la sanción impuesta a DLTD se dio como consecuencia del vertimiento de aproximadamente 1.900 t de carbón y no por 'alrededor de 300', como la compañía había declarado inicialmente (Molinski, 2013).

- **2 de enero del 2014 (t₁₀).** Un día después de la fecha prevista para el inicio de operaciones de cargue directo en puerto, y a pesar de no haber finalizado su respectivo montaje, la compañía decidió continuar con su operación convencional a través de barcasas. Varios medios de comunicación así lo reportaron, relacionándolo naturalmente con el incidente del año anterior ("Drummond sigue transportando carbón en barcasas", 2014). En consecuencia, la ANLA ordenó nuevamente la suspensión de operaciones de cargue indirecto hasta tanto no se cumpliera con el compromiso (Molinski, 2014).
 - **11 de enero del 2014 (t₁₁).** En entrevista, la ministra de Ambiente Luz Helena Martínez afirmó que DLTD "fue desafiante con el accidente del año pasado cuando dijeron mentiras, y fue desafiante al seguir cargando carbón ilegalmente" (Amat, 2014, párr. 15). Algunos días después, en entrevista conducida por Soto (2014) al presidente de la compañía, se dio el siguiente cuestionamiento:
 - S: La Ministra de Ambiente (...) les dijo mentirosos. ¿Mintieron con el tema del accidente de la barcaza?
 - P: El accidente no se ocultó. —S: Se minimizó y se ocultó el derrame de carbón... —P: En ese momento se reportó el accidente y se entregó la información disponible. No hubo una intención deliberada de ocultar algo (Soto, 2014, párr. 23-26).
- Días más tarde, DLTD emitió un comunicado de prensa en el que, además de catalogar como injusta la sanción aplicada, hace un nuevo recuento de los hechos, afirmando que el agua que decidieron sacar de la barcaza en hundimiento "contenía carbón y el análisis técnico estima que alrededor de 200 toneladas de carbón fueron vertidas al mar. Este fue un accidente industrial y Drummond sinceramente lamenta esta ocurrencia" (DLTD, 2014b, párr. 16).
- **21 de enero del 2014 (t₁₂).** Como parte del recurso de reposición presentando por la sanción recibida, la compañía afirmó que "(...) la cantidad real de carbón

vertida al mar ascendió a ciento ochenta punto (sic) sesenta y seis toneladas (180,66)". En esta ocasión, la justificación de esta nueva cifra aparentemente "correspondió al pago de impuesto por regalías por concepto de la explotación de esa cantidad de carbón" (ANLA, 2014, 46 y 47).

- **31 de marzo del 2014 (t₁₃).** A través de un comunicado de prensa, DLTLD anunció la puesta en funcionamiento de la operación de cargue directo. Allí señaló que su implementación correspondió a USD 306 millones en aras de reemplazar totalmente las operaciones de cargue a través de barcasas (DLTLD, 2014b).
- **14 de julio del 2014 (t₁₄).** Se emitió la Resolución ANLA número 763, en la que se resolvió el recurso de reposición presentado por la compañía. El resultado final ratificó en su totalidad la pasada Resolución 1309 (ANLA, 2014) y condenó a la compañía por el desastre medioambiental producido.
- **27 octubre del 2015 (t₁₅).** En su informe de sostenibilidad del periodo 2013-2014, la compañía mencionó el incidente de la barcaza y, pese a las determinaciones y evidencias mencionadas anteriormente respecto a la cantidad de carbón arrojada, el relato mencionó que "en las labores de recuperación de flotabilidad de la barcaza, se estima que alrededor de 300 a 500 toneladas de carbón fueron vertidas al mar". Además, nuevamente hizo mención sobre la aparente no obligatoriedad en reportar el incidente a la ANLA (DLTLD, 2015, p. 143).

Se observa, por tanto, que en diferentes acontecimientos derivados del incidente, DLTLD tuvo comportamientos asociados al fenómeno de *decoupling* respecto a la SE. Básicamente, se reconocen tres aspectos sobre los que la compañía disoció su política de SE (discurso) de su práctica (realidad), que corresponden a: i) ocultamiento del hecho; ii) falsedad en las versiones sobre la cantidad de carbón arrojada, y iii) incumplimiento de compromiso oficial. Adicionalmente, se evidencia que el *decoupling* responde a diferentes niveles de premeditación como consecuencia de los acontecimientos derivados del incidente.

Primero, más allá de si era o no necesario informar dicho incidente a la ANLA, la compañía disoció abiertamente al ocultarle el hecho a la sociedad colombiana. Disoció con respecto a su propio discurso como empresa, del cual se destaca la declaración del mismo presidente de la compañía en la introducción a su informe de sostenibilidad 2012, en el que hay un compromiso expreso de transparencia durante el ejercicio de su gestión (DLTLD, 2013b). La publicación el 30 de enero del 2013 (t₁) de las imágenes del desastre por parte de terceros afectó la imagen de la

compañía frente a la sociedad y el Gobierno, por lo que este se vio presionado para actuar consecuentemente. Adicionalmente, un hecho que podría pasar desapercibido, pero que claramente es compatible con la práctica del *decoupling* por ocultamiento de información, tiene que ver con la emisión de un informe de sostenibilidad conjunto para el periodo 2013-2014 (t₁₅) de manera tardía, es decir, más de 28 meses después del desastre (DLTLD, 2015). Posponer el informe del 2013 implicó la decisión de DLTLD de no revelar los hechos del incidente y, por ende, no efectuar rendición de cuentas de manera directa y oportuna a la sociedad.

Segundo, a pesar de la facilidad para determinar de manera inmediata la cifra exacta de carbón vertido al mar, que pudo haber sido calculada restando la cantidad de carbón remanente de la cantidad contenida en la barcaza en momentos previos al incidente, DLTLD se contradujo en varias oportunidades al respecto. Luego de las conjeturas iniciales, sus propias declaraciones en los acontecimientos t₄, donde se implica que solo fueron 107 t, pero además en t₅ (300 t), t₆ (150 t), t₇ (35 t), t₁₁ (200 t), t₁₂ (180,66 t), e incluso en t₁₅ (de 300 a 500 t) adicional a lo mencionado en t₈, en donde manifestó que la cantidad arrojada fue pequeña, dan cuenta de más de siete versiones diferentes de la cifra en cuestión. Lo anterior llama aún más la atención por el hecho de que ninguno de los datos mencionados por la compañía es siquiera cercano a lo reportado por la investigación adelantada por el Invenmar (2013) en el terreno, correspondiente a una cifra aproximada de 2.000 t. Debido a estas situaciones, su propia credibilidad corporativa se vio seriamente comprometida en lo asociado a "emitir comunicaciones que sean transparentes, directas, oportunas y exactas".

Tercero, con el incumplimiento del plazo para el inicio de operaciones de cargue directo y, por lo tanto, con su pretensión de continuar ilegalmente con el cargue por medio de barcasas, tal como se presenta en el acontecimiento t₁₀, la empresa disoció su discurso de la realidad. Un 'buen ciudadano corporativo', que es la forma en la que la compañía se define a sí misma, debería demostrar en todo momento y sin ningún resquicio de duda un comportamiento acorde a la normativa de un país, así como el respeto absoluto a sus instituciones. Esto no sucedió en el escenario descrito.

Sumado a lo anterior, es evidente que DLTLD experimentó diferentes niveles en su adopción de *decoupling*, que fueron ocasionados por presiones de algunos *stakeholders*. Así como hubo momentos en los que se percibió a una empresa organizada y segura de sus argumentos (acontecimientos t₄, t₆, t₁₂ y t₁₅), también hubo momentos en los que fue evidente una descoordinación en sus declaraciones, que puede ser interpretada como una falta en la unificación de criterios (acontecimientos t₅, t₇, t₈ y t₁₁). En consecuencia, los datos

sugieren que la compañía presenta distintos niveles de reflexión y planificación en la adopción del *decoupling* como estrategia de contención a las presiones institucionales.

A manera de ejemplos de las situaciones de *decoupling* descritas, se aprecia cómo en el acontecimiento t_{15} , a pesar de ser clara la decisión de la sanción por parte de la ANLA, la compañía mencionó que la cantidad de carbón había correspondido entre 300 y 500 t, siendo esta la cantidad más alta reconocida hasta la fecha por la compañía. Es claro que para ese momento el entorno mediático era menos activo y la ANLA ya había cumplido su rol como autoridad ambiental. Sin embargo, para la empresa aún era importante responder, a través del informe de sostenibilidad, al requerimiento mínimo de información como mecanismo de legitimación de su política de SE, lo que hizo de manera tardía pero calculada.

Asimismo, otro ejemplo corresponde al acontecimiento t_8 . En esta situación, como parte de la investigación inicial, la compañía declaró ante la ANLA que fueron 35 t de carbón las arrojadas al lecho marino. Este comportamiento podría comprenderse como si en aras de tratar de minimizar el daño causado, y teniendo en cuenta factores como la coyuntura del momento, la presión del ente investigador y el perfil del declarante, el nivel de engaño no respondiera a un intento absolutamente deliberado de hacerlo, sino más bien a una respuesta emergente que se alejó demasiado de la realidad.

Discusión

El *decoupling* se ha consolidado en la literatura como un concepto útil para comprender algunos comportamientos de las organizaciones (Greenwood *et al.*, 2011; Westphal & Zajac, 2001) desde la perspectiva de la teoría institucional (Scott, 2008). Las organizaciones practican *decoupling* (disocian) cuando sus políticas no son coherentes con sus prácticas (Meyer & Rowan, 1977). Por ejemplo, una empresa puede declarar que es respetuosa de los principios de sostenibilidad y sencillamente no hacerlo. Algunas veces las organizaciones son conscientes de dicho comportamiento, lo que puede constituir un engaño calculado, y otras veces lo hacen sin ningún tipo de premeditación (Bromley & Powell, 2012). El presente trabajo pretende ilustrar este fenómeno aplicado sobre las políticas de SE a través de un estudio de caso particular y analizarlo a la luz de los diferentes momentos y condiciones en que es practicado. Para ello, se atiende la sugerencia de Christensen *et al.* (2013) de abordar este tipo de problemáticas de manera inductiva y, a partir de un estudio de caso (Yin, 2013), se hace uso de la aproximación propuesta por Crilly *et al.* (2012) para su análisis.

Los resultados obtenidos son coincidentes con la naturaleza del isomorfismo institucional presentado por Meyer y Rowan (1977), es decir, como consecuencia de presiones de *stakeholders* externos (principalmente el Gobierno, grupos defensores del ambiente y medios de comunicación en representación de la opinión pública nacional) la compañía estudiada evidencia la práctica del *decoupling* asociado a la SE en aras de aparentar un comportamiento deseable frente a la sociedad general (Oliver, 1991; Perez-Batres *et al.*, 2012). Sumado a lo anterior, este comportamiento se profundizó a medida que tuvo que responder las inquietudes y exigencias de los *stakeholders*, y como consecuencia de esto la compañía siguió tomando decisiones aún más alineadas con su perfil disociador. Las actuaciones de ocultamiento, falsedad e incumplimiento no permiten considerar que la empresa actuó ceñida a sus principios y, en cambio, puso en duda la moralidad de sus actos, lo que fue cuestionado hasta por el propio Gobierno.

Igualmente, la postura teórica de la legitimidad organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975; Gómez-Villegas & Quintanilla, 2012; Suchman, 1995) permite explicar las actuaciones de disociación mencionadas. Evidentemente, esta compañía demostró que era capaz de ir en contra de sus propias políticas para construir, preservar o reconstruir su imagen de una entidad legítima, poseedora de objetivos y métodos legítimos. La forma en que intentó manipular la comunicación con sus propios *stakeholders* en los momentos posteriores al incidente da cuenta de su afán de salvaguardar su reputación y de minimizar el impacto posterior sobre sus intereses.

Por otra parte, aunque sin un análisis de fuentes primarias es difícil demostrar totalmente la desconexión entre las intenciones y las acciones de la compañía —que para autores como Bromley y Powell (2012) representa el verdadero sentir del *decoupling*—, sí es posible interpretar de cierta manera el nivel de premeditación en la adopción de dicha práctica al estudiar el contexto. Para ello, se siguió el trabajo de Crilly *et al.* (2012), que sugiere la validación de esta práctica en términos causales, en aras de avanzar en su propia propuesta. El comportamiento de la compañía permite inferir que, dependiendo del contexto particular, esta hizo uso del *decoupling* como una estrategia de engaño intencional en algunos momentos o como una práctica emergente sin ningún tipo de premeditación, es decir, por descuidos discursivos. De esta manera, tal como lo propusieron Crilly *et al.* (2012), se percibe una compañía que disoció como un intento deliberado de engaño cuando utilizó el tiempo a su favor para responder a las expectativas de sus *stakeholders* y asimilar las consecuencias de sus declaraciones, posiblemente desde la perspectiva legal; como también a una compañía que ante la presión del momento y el

desconocimiento de la información con la que contaban sus interlocutores presentaron declaraciones poco elaboradas.

Conclusiones y recomendaciones

Haciendo uso del caso de estudio de DLTD, el presente trabajo contribuye al marco teórico en la medida en que se evidencia la relevancia y aplicabilidad del *decoupling* como un concepto valioso en el campo de la SE. El contexto de los países en vías de desarrollo, en general, y de la industria minera a gran escala, en particular, son prueba de ello. En este orden de ideas, se evidencia que los países en vías de desarrollo son poseedores de unas circunstancias muy especiales que hacen que afronten constantemente un riesgo de “*decoupling* selectivo por parte de sus organizaciones” (Jamali *et al.*, 2015, p. 25), en el que altos niveles de premeditación podrían atentar sobre los objetivos de desarrollo colectivo de sus sociedades. El caso en mención es significativo, toda vez que ilustra la forma en que dicha práctica tiene la capacidad de desgastar instituciones, crear incertidumbre, minar la confianza de *stakeholders* y terminar fomentando la ofensa constante al medio ambiente por parte de las organizaciones.

El estudio de caso en las ciencias administrativas es una metodología que ha ayudado a ilustrar adecuadamente planteamientos teóricos y que ha aportado a la generación inductiva de nuevos conocimientos (Yin, 2013). Sin embargo, el objetivo de su uso no implica la generalización sobre una población, sino más bien una potencial transferibilidad teórica de sus contribuciones (Tsang, 2014). Ello se logra a partir de la rigurosidad en su aplicación, mejorando la calidad de la recolección de los datos y elevando los niveles de validez interna y validez del constructo utilizado (Gibbert *et al.*, 2008). Mientras que las dos primeras condiciones suelen ser declaraciones explícitas de los investigadores, en donde se manifiesta acuciosidad y competencia sobre un plan de trabajo determinado, las dos últimas implican la adaptación de los datos obtenidos a la teoría utilizada y la solidez conceptual de un concepto validado previamente en la literatura. En ese orden de ideas, el caso de estudio de DLTD, además de comprender a profundidad el contexto y de la aplicación de un protocolo específico de investigación que implicó acercamientos continuos a los datos y a la teoría, también fue riguroso en el manejo del marco teórico utilizado. Particularmente, para esto último, aplicó una triangulación teórica entre los conceptos o constructos de legitimidad, *greenwashing* y *decoupling* en la SE, con el ánimo de seleccionar el que mejor encajara con los datos obtenidos. Así las cosas, se entendió que sería este último el que les daría mejor ajuste y validez a sus contribuciones.

Por otra parte, atendiendo las recomendaciones de Crilly *et al.* (2016), este estudio utiliza un mecanismo de análisis sobre el caso de DLTD que aporta al entendimiento de este fenómeno y que, gracias a la caracterización del *decoupling* a partir de los posibles niveles de premeditación, valida la posibilidad de que estos niveles tengan un lugar de acuerdo con diferentes circunstancias del contexto. Esto último permite abordar las inquietudes planteadas por los mismos Crilly *et al.* (2012) con respecto a la causalidad de su propuesta; en otras palabras, entender si el contexto colombiano actuó o no como un activador de la adopción emergente y deliberada del *decoupling* por parte de DLTD al afrontar su problemática particular. Por lo tanto, se considera relevante desarrollar estudios que permitan un análisis de enfoque cuantitativo. Asimismo, otros estudios podrían encargarse de investigar más a fondo las causas reales por las que las organizaciones de este u otros contextos deciden disociar sus políticas de SE y propiciar análisis comparativos que extiendan el conocimiento generado hasta el momento en este tema particular.

Además, este trabajo sugiere que las compañías sean consistentes y coherentes en la transmisión de mensajes a sus *stakeholders* (Chandler, 2006). La declaración de un propósito alineado a la SE debería estar en conexión absoluta con sus acciones. No hacerlo engendraría una estrategia de engaño que estaría en contravía de los propósitos empresariales; incluso, podría invalidar los propósitos de DS de la sociedad actual. De generarse este comportamiento, algunos estudios empíricos evidencian que la organización podría poner en riesgo su propio desempeño en variables tales como el rendimiento financiero (Isaksson, Kiessling & Harvey, 2014), el sentido de pertenencia de sus *stakeholders* con la organización (Glavas & Godwin, 2013) y el compromiso y motivación de sus empleados (Donia, Tetrault-Sirsly, & Ronen, 2017). En consecuencia, la pretensión es la de desestimular la adopción del *decoupling* de la SE, como práctica organizacional, dados sus claros efectos perjudiciales.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1974). The social responsibility of operational research. *Operational Research Quarterly*, 361-371. doi:10.1057/jors.1974.71
- Amat, Y. (11 de enero del 2014). Gobierno exigirá licencia ambiental para exploración minera. *El Tiempo*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://m.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13354083>
- Andreu, A., & Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21.
- Anla levanta suspensión de cargue de carbón a Drummond. (1.º de marzo del 2013). *El Universal*. Recuperado el 16 de mayo del 2017, de: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/nacional/la-anla-levanto-la-sancion-drummond-para-cargar-carbon-110643>
- Arias, A. (30 de enero del 2013). *Drummond, su última fechoría. ¿Y el ANLA?* [Mensaje en un blog]. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://alejandroraria2.blogspot.fr/2013/01/drummond-su-ultima-fechoria-y-el-anla.html>

- Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). (2013). *Resolución 1309. Por la cual se impone sanción ambiental y se toman otras determinaciones*. República de Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Autoridad Nacional de Licencias Ambientales. 201p. December 18, 2013. Recuperado del 15 de abril del 2017, de http://www.anla.gov.co/sites/default/files/11078_res_1309_181213.pdf
- Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA). (2014). *Resolución 763. Por la cual se resuelve un recurso de reposición y se toman otras determinaciones*. República de Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Autoridad Nacional de Licencias Ambientales. 93p. July 14, 2014. Recuperado del 15 de abril del 2017, de http://www.anla.gov.co/sites/default/files/12923_res_0763_140714.pdf
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78. doi:10.1177/1476127013520265
- Battersby, P. (2014). *The unlawful society: global crime and security in a complex world*. London: Palgrave Macmillan.
- Benjumea, P. (13 de febrero del 2013). En 500 toneladas estiman el vertido de carbón de la Drummond al mar. *El Tiempo*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12582381>
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530. doi:10.5465/19416520.2012.84462
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(04), 291-294. doi:10.1017/S0376892900016805
- Cámara de Comercio Colombo-Británica. (2012). *Ganadores Britcham Lazos 2012*. Cámara de Comercio Colombo-Británica. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://www.colombobritanica.com/web/english/46-britcham-lazos/213-ganadores-britcham-lazos-2012.html>
- 'Cayeron al mar 300 toneladas de carbón', dice la Drummond. (17 de febrero del 2013). *El Tiempo*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12600377>
- Chandler, G. (2006). CSR—The Way Ahead or a Cul de Sac? En J. Hennigfeld, M. Pohl & N. Tolhurst (eds.), *The icca Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 61-68). New Jersey: John Wiley & Sons Ltd. doi:10.1002/9781119202110.ch3
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393. doi:10.1177/1350508413478310
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi:10.2307/258888
- Crilly, D., Hansen, M. T., & Zollo, M. (2016). The grammar of decoupling: A cognitive-linguistic perspective on firms' sustainability claims and stakeholders' interpretation. *Academy of Management Journal*, 59(2), 705-729. doi:10.5465/amj.2015.0171
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448. doi:10.5465/amj.2010.0697
- ¿Cuánto carbón tiró Drummond al mar? (5 de febrero del 2013). *Semana*. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.semana.com/nacion/articulo/cuanto-carbon-tiro-drummond-mar/332022-3>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Todos por un Nuevo País*. Departamento Nacional de Planeación. Gobierno de Colombia. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/PND-2010-2014/Paginas/Plan-Nacional-De-2010-2014.aspx>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi:10.2307/258887
- Donia, M. B., Tetrault-Sirsly, C. A., & Ronen, S. (2017). Employee Attributions of Corporate Social Responsibility as Substantive or Symbolic: Validation of a Measure. *Applied Psychology*, 66(1), 103-142. doi:10.1111/apps.12081
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. doi:10.2307/1388226
- Drummond debía tener cargue directo desde hace más de 15 años. (24 de febrero del 2013). *El Heraldó*. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <https://www.elheraldo.co/noticias/nacional/drummond-debia-tener-cargue-directo-desde-hace-mas-de-15-anos-101229>
- Drummond se disculpa por caída de carbón en bahía de Santa Marta. (7 de febrero del 2013). *El País*. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.elpais.com.co/colombia/drummond-se-disculpa-por-caida-de-carbon-en-bahia-de-santa-marta.html>
- Drummond sigue transportando carbón en barcasas. (4 de enero del 2014). *NoticiasRCN*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://www.noticiasrcn.com/nacional-regiones-caribe/drummond-sigue-transportando-carbon-barcasas>
- Drummond Ltd. (DLTD). (14 de febrero del 2013a). *Declaración de Drummond Ltd. – Resultados de la investigación interna sobre el accidente de la barcaza* [Press release]. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.drummondLtd.com/declaracion-de-drummond-ltd-accidente-resultados-investigacion-interna/>
- Drummond Ltd. (DLTD). (2013b). *Informe de Sostenibilidad 2012: Nuestro Compromiso con Colombia* (Rep.). Recuperado el 15 de abril del 2017, de http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND_SOSTENIBILIDAD_2012/index.html
- Drummond Ltd. (DLTD). (2013c). *Hallazgos de la contingencia de la barcaza*. *Revista Drummond* (1), 4-6. Recuperado el 15 de abril del 2017, de http://www.emagcloud.com/semana/DRUMMOND_Ed_01/index.html#/1/
- Drummond Ltd. (DLTD). (19 de febrero del 2014a) Política de Comunicaciones Drummond Ltd. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.drummondLtd.com/wp-content/uploads/Politica-de-Comunicaciones.pdf>
- Drummond Ltd. (DLTD). (19 de enero del 2014b). *Drummond Ltd. responde con hechos y pregunta ¿por qué?* [Press release]. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.drummondLtd.com/drummond-ltd-responde-con-hechos-y-pregunta-por-que/>
- Drummond Ltd. (DLTD). (31 de marzo del 2014c). *Drummond reanuda operaciones portuarias con inversión de US\$360 millones en moderno sistema de cargue directo* [Press release]. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.drummondLtd.com/drummond-reanuda-operaciones-portuarias-con-inversion-de-us360-millones-en-moderno-sistema-de-cargue-directo/>
- Drummond Ltd. (DLTD). (2015). *Informe de Sostenibilidad 2013-2014* (Rep.). Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.drummondLtd.com/noticias-publicaciones/informes-de-sostenibilidad/>
- Drummond Ltd. (DLTD). (2016). *Informe de Sostenibilidad 2015* (Rep.). Recuperado el 15 de abril del 2017, de https://issuu.com/drummondLtd/docs/informe_de_sostenibilidad_dLtd_2015?e=19253911/40462356
- Drummond Ltd. (DLTD). (2017). *Políticas y Compromiso*. Página web corporativa de Drummond Ltd. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.drummondLtd.com/quienes-somos/politicas-y-compromiso/>

- Entregados los premios Britcham Lazos. (2 de noviembre de 2012). *El Tiempo*. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-69739>
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173-1193. doi:10.5465/amj.2006.23478255
- Freeman R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. doi:10.1002/smj.722
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27. doi:10.1007/s10551-012-1323-5
- Godemann, J., & Michelsen, G. (2011). Sustainability communication—an introduction. En *Sustainability Communication* (pp. 3-11). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Gómez-Villegas, M. G., & Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(32), 121-158. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3894>
- Grave incidente de la Drummond en el mar Caribe. (1.º de febrero del 2013). *W Radio*. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/grave-incidente-de-la-drummond-en-el-mar-caribe/20130201/nota/1834810.aspx>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. doi:10.5465/19416520.2011.590299
- Han, J., & Koo, J. (2010). Institutional isomorphism and decoupling among Korean firms: Adoption of performance compensation system. *Korean Journal of Sociology*, 44(3), 27-44.
- Helmig, B., Spraul, K., & Ingenhoff, D. (2016). Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. *Business & Society*, 55(2), 151-187. doi:10.1177/0007650313477841
- Henderson, G., Lizarazo, A. G., & Blanco, A. O. P. (2016). Efectos de la gran minería de carbón en Colombia: Los efectos de la gran minería del carbón en Colombia: una discusión desde dos perspectivas. *[Con] textos*, 5(17), 51-58. doi:10.21774/ctx.v5i17.610
- Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras José Benito Vives de Andrés (Invemar). (2013). *Concepto técnico sobre el efecto del derrame de carbón sobre el ecosistema marino, producido por la maniobra de rescate de la barcaza TS-115 de propiedad de la Compañía American Port Company INC.* (Tech. N.º CPT-BEM-005-13) for Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y la ANLA. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://www.drummondlt.com/wp-content/uploads/4.-Concepto-CPT-BEM-005-13-Informe-INVEMAR.pdf>
- Isaksson, L., Kiessling, T., & Harvey, M. (2014). Corporate social responsibility: Why bother. *Organizational Dynamics*, 43(1), 64-72. doi:10.1016/j.orgdyn.2013.10.008
- Isoaho, K., & Surminski, S. (2015). Does it matter what you call it? Reflections on how companies voluntarily disclose their adaptation activities. Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment. *Working Paper* N.º 210. The London School of Economics and Political Science.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Khara, N. (2015). CSR Institutionalized Myths in Developing Countries An Imminent Threat of Selective Decoupling. *Business & Society*, 56(3), 1-33. doi:10.1177/0007650315584303
- Jiménez, G. (2014). Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(48), 67-96.
- Kassinis, G., & Panayiotou, A. (2017). Visuality as greenwashing: The case of BP and Deepwater Horizon. *Organization & Environment*, 31(1), 25-47 doi:10.1177/1086026616687014
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis*. Beverly Hills. California: Sage Publications.
- Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43(3), 253-261. doi:10.1023/A:1022962719299
- Layton, J.C. (22 de febrero del 2013). Mineros prometen reducir la pobreza extrema en Colombia. *La Patria*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://www.lapatria.com/economia/mineros-prometen-reducir-la-pobreza-extrema-en-colombia-26902>
- Linares, J. M. (21 de febrero del 2013). Rescue Operation of the Barge TS115. En *II Conference of the High Scale Mining Industry (SMGE)*. Recuperado el 1.º de abril del 2016, de http://www.drummondlt.com/wp-content/uploads/2.-Drummond-LTD_-Presentacion-congreso-SMGE-Febrero2013.pdf
- MacLean, T. L., & Behnam, M. (2010). The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1499-1520. doi:10.5465/amj.2010.57319198
- Manning, P. K. (1982). Producing drama: Symbolic communication and the police. *Symbolic Interaction*, 5(2), 223-242. doi:10.1525/si.1982.5.2.223
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi:10.1086/226550
- Milne, M. J., & Patten, D. M. (2002). Securing organizational legitimacy: An experimental decision case examining the impact of environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 372-405. doi:10.1108/09513570210435889
- Molinski, D. (29 de diciembre del 2013). Colombia Fines Drummond for Dumping Coal. *The Wall Street Journal*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303773704579268432078935884>
- Molinski, D. (8 de enero del 2014). Colombia Orders Drummond Coal to Halt Port Operations. *The Wall Street Journal*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303848104579308973999012460>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. doi:10.2307/258610
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223. doi:10.2307/258154
- Otálora, R. (2012). Responsabilidad social empresarial de las transnacionales mineras del carbón en Colombia. En *VI Congreso de Relaciones Internacionales* (La Plata, 2012).
- Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct? *Journal of Business Ethics*, 110(2), 157-172. doi:10.1007/s10551-012-1419-y

- Plazas, F. A. (2016). Análisis de la evolución de la inversión extranjera directa en el sector minero del carbón en Colombia de 2004 a 2013. *Apuntes del CENES*, 35(61), 51-84. doi:10.19053/22565779.4146
- Sarmiento, N. (2008). ¿Bondad o Estrategia?: Tejiendo Responsabilidad Social en el Mundo del Carbón. *Colombia Internacional*, 67, 132-151.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427. doi:10.1007/s11186-008-9067-z
- Shaefer, S. (7 de febrero del 2014). Drummond and Colombia Both Suffer in Clash. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 12 de abril del 2016, de <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304851104579363322390004550>
- Sistema de Información Minero Colombiano (Simco). (2017). *Sistema de Información Minero Colombiano. Unidad de Planeación Minero Energética*. Ministerio de Minas. Gobierno de Colombia. Recuperado el 15 de abril del 2017, de <http://www.simco.gov.co>
- Soto, M. E. (19 de enero del 2014). 'Cargue de carbón con barcasas no contamina': Drummond. *El Tiempo*. Recuperado del 15 de abril del 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13381052>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi:10.2307/258788
- Tsang, E. W. (2014). Generalizing from research findings: the merits of case studies. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 369-383. doi:10.1111/ijmr.12024
- Valencia, J. A. (Ed.) (2014). *Indicadores de La minería en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Minas y Energía, Unidad de Planeación Minero-Energética. Recuperado el 15 de abril del 2017, de [http://www.upme.gov.co/Docs/Plan_Minero/2014/Indicadores de la Minería en Colombia.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Plan_Minero/2014/Indicadores%20de%20la%20Miner%C3%ADa%20en%20Colombia.pdf)
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105. doi:10.1023/A:1023331212247
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Newbury Park: Sage.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. doi:10.2307/2391875
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (2001). Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 202-228. doi:10.2307/2667086
- World Values Survey Association. (2016). World Values Survey Wave 6 2010-2014 Official Aggregate v.20150418. *Aggregate File Producer: Asep/JDS, Madrid*.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Singapur: Sage Publications.