



# DETERMINACIÓN DE LOS ASUNTOS MATERIALES A PARTIR DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: EL CASO DE UNA EMPRESA MINERA EN COLOMBIA<sup>1</sup>

## DETERMINATION OF MATERIALITY FROM THE INTEREST GROUPS: THE CASE OF A MINING COMPANY IN COLOMBIA

SIOMARA ALEJANDRA VARGAS RODRÍGUEZ<sup>2</sup>  
DAVID ANDRÉS CAMARGO MAYORGA<sup>3</sup>  
LILIANA ELIZABETH RUIZ ACOSTA<sup>4</sup>

- 
- 1 Artículo derivado del proyecto de investigación INV-ECO-3461 “Modelo inteligente de sostenibilidad empresarial” financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada en la vigencia 2021.
  - 2 Administradora de Empresas. Magíster en Gestión de las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo electrónico: savargasr@gmail.com.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9153-0426>.
  - 3 Economista, magíster en Economía y en Educación. Docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo electrónico: david.camargo@unimilitar.edu.co.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5290-8251>.
  - 4 Contador Público y magíster en Gestión Empresarial. Docente Investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Correo electrónico: liliana.ruiz@unimilitar.edu.co.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3323-8480>.

Código JEL: M14, M41, Q34.

Fecha de recepción: 08/04/2022

Fecha de aceptación: 06/07/2022

DOI: <https://doi.org/10.18601/16577175.n31.04>

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar, clasificar y relacionar los grupos de interés con los aspectos materiales, para lo cual se analizó una empresa minera ubicada en Ubaté (Cundinamarca). La metodología es descriptiva con enfoque mixto y el método es de estudio de caso. Los principales resultados muestran que los clientes y trabajadores son grupos de interés definitivos; los directivos y el gobierno son expectantes dominantes y la comunidad es expectante peligrosa. De otro lado, los asuntos materiales más relevantes fueron organizados en cinco categorías: economía, sociedad, medio ambiente, prácticas laborales y gobierno, de lo cual resultó que catorce de los veinte asuntos materiales son los más relevantes para la construcción de las estrategias y los indicadores.

*Palabras clave:* minería; responsabilidad social empresarial; grupos de interés; materialidad; carbón.

## ABSTRACT

The objective of this paper is to identify, classify and relate the interest groups with the materiality, for which a mining company located in Ubaté (Cundinamarca) was analyzed. The methodology is descriptive with a mixed approach and the method is a case study. The main results show that clients and workers are definitive interest groups; managers and government are expectantly domineering and the community is expectantly dangerous. On the other hand, the materiality were organized into five categories: economy, society, environment, labor practices and government, from which it turned out that 14 of the 20 issues are the most relevant for the construction of strategies and indicators.

*Keywords:* mining; corporate social responsibility; interest groups; materiality; coal.

## INTRODUCCIÓN

Entre los años 2006 y 2016 la producción de carbón en Colombia se incrementó de 66 a más de 91 millones de toneladas; sin embargo, entre 2017 y 2019 se redujo pasando de 90,5 millones de toneladas a 80,3; al ser un año atípico producto de la pandemia COVID-19, en 2020 hubo una disminución aún mayor (49,3 millones de toneladas); no obstante, según Fenalcarbón (2021), en 2021 la producción volvió a aumentar con un estimado de 60 a 65 millones de toneladas. Según mediciones internacionales, el sector es importante en la estructura productiva, pues nuestro país es el quinto exportador de carbón a nivel mundial y se sitúa en el puesto décimo primero entre los productores.

En Colombia se practican dos clases de minería: una, denominada a cielo abierto, que se realiza en los departamentos de La Guajira, Cesar y Córdoba, los

cuales aportan el 95% de la producción nacional de carbón; la otra es la extracción de carbón subterráneo, la cual se efectúa en algunos departamentos del interior del país, entre los que se destacan, por su nivel de producción, Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander y Valle del Cauca. Este estudio se enfoca en la región del altiplano cundiboyacense, donde predominan los carbones de tipo coquizable y las antracitas (de mayor calidad y precio) (UPME, 2011).

En Cundinamarca el sector productor de carbón incluye diecinueve municipios, entre los que se destacan aquellos pertenecientes a la región del Valle de Ubaté: Guachetá, Cucunubá, Sutatausa, Lenguazaque y Tausa, que representan algo más del 90% de la producción total del departamento (Ministerio de Minas y Energía, 2017).

La actividad minera es un eje fundamental para la economía de la región pues genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, y además, allí se ubican importantes empresas dedicadas a la exportación del recurso al mercado internacional.

Aunque la extracción de carbón ha producido importantes beneficios económicos para la región, también ha ocasionado externalidades negativas, principalmente en los aspectos ambiental y social (Lindman *et al.*, 2020). Además, existe un visible desequilibrio entre el valor que genera la industria minera y lo que le retorna a la comunidad que vive en los sitios cercanos a las minas, y aunque las empresas han realizado importantes inversiones de carácter social, aún falta evaluar si son pertinentes para las personas involucradas en la cadena de valor del sector.

En el trabajo de Pérez y Betancur (2017) se citan varios casos en los que las grandes empresas mineras que operan en Colombia, como Cerrejón, Cerro Matoso, Drummond Company y Mineros S.A., entre otras, aumentan anualmente el valor de su utilidad, y además son premiadas por entidades internacionales gracias a los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que implementan.

La RSE se define como un compromiso voluntario y autónomo que se puede optar por implementar interna y externamente en las organizaciones (Bonfond y Jacquemont, 2009), que a su vez genera un triple resultado en lo ambiental, lo social y lo económico (Elkington, 1999).

Aunque la empresa objeto de estudio desarrolla algunas acciones responsables con sus grupos de interés, aún no han sido debidamente identificados, clasificados y relacionados con los aspectos materiales que cada uno de ellos podría considerar.

De manera que el objetivo de este artículo es identificar, clasificar y relacionar a los grupos de interés con los aspectos materiales, para lo cual se analiza una empresa minera ubicada en Ubaté (Cundinamarca). La metodología es descriptiva con enfoque mixto y el método es de estudio de caso.

En tal sentido, este documento se divide en cuatro secciones: una introducción, un acápite con los antecedentes de investigación y teóricos, una sección en la que se explica la metodología, un capítulo en que se presentan los resultados y la discusión, y finalmente las conclusiones.

## ANTECEDENTES

### *Responsabilidad Social Empresarial*

La RSE es el proceso por el cual las empresas integran las problemáticas sociales y ambientales en las operaciones y transacciones con los grupos de interés (Abuya, 2016). En ese sentido, se espera que las empresas mineras desarrollen programas que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la región en que operan, teniendo en cuenta los efectos sociales y ambientales que generan con su actividad. Sin embargo, los esfuerzos para que opere la RSE en la industria minera han tenido poco impacto, especialmente en los países en desarrollo (Kapelus, 2002).

Según Cardoso (2019), en América Latina hay un marcado desinterés por tratar los temas relacionados con la RSE. Por ejemplo, en Colombia el estudio de Morales y Silva (2016), referido a la RSE de las empresas mineras presentes en el Páramo de Santurbán, encontró debilidades como la falta de prácticas de contratación claras y transparentes, la ausencia de programas para las empleadas madres cabeza de familia, la escasez de herramientas que permitan identificar las necesidades de la comunidad, los deficientes procesos de identificación, selección, contratación y evaluación de proveedores, y la inexistencia de un departamento de servicio al cliente.

Por otra parte, Morales y Silva (2016) señalan que varias empresas mineras utilizan diversas estrategias de inversión social, pero no realizan un seguimiento al impacto de su aplicación en las regiones. Sin embargo, entre las fortalezas incluyen las políticas o estrategias de RSE y una actitud positiva hacia la implementación de programas relacionados con la igualdad de género y otras políticas que van más allá de la ley antidiscriminación.

De acuerdo con Eerola (2022), los grupos de interés juegan un papel importante en las empresas mineras debido a su influencia en la toma de decisiones, y a la necesidad de obtener una licencia social para realizar la explotación de los recursos. La identificación y clasificación de los grupos de interés es una de las actividades más importantes cuando se desarrolla un sistema de gestión de RSE, por lo que a continuación se presentan algunos aportes que permiten determinar los aspectos relevantes que deben tener en cuenta las empresas mineras al momento de realizar esta actividad.

### *Informes de sostenibilidad*

De acuerdo con Palacios y Coppa (2015), los informes de sostenibilidad son instrumentos de gestión mediante los cuales la empresa rinde cuentas a sus grupos de interés respecto del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de la observancia de los aspectos sociales y ambientales, y de las acciones frente al cambio climático, entre otros muchos. Según Halkos y Nomikos (2021), trabajar en la protección del ambiente le otorga realce a la empresa, a la vez que la hace más competitiva. Por su parte, Price y Sun (2017) señalan que los informes

de sostenibilidad sirven también para alimentar los reportes corporativos con información no financiera, en aras de conectar a la empresa con los grupos de interés y mejorar el desempeño de la organización en aras de su crecimiento.

Miklosik y Evans (2021) encontraron que la intensidad de la comunicación de las empresas mineras con los informes de sostenibilidad varía según su tamaño, siendo más acuciosas las de mayor tamaño.

### *Grupos de interés*

De acuerdo con Freeman (2010), antaño los negocios eran mucho más simples que en la actualidad: las empresas eran pequeñas y en su mayoría familiares, los empleados formaban parte del núcleo familiar, y se establecían relaciones únicamente con los proveedores y los clientes, pero a medida que evolucionaron también transformaron sus estructuras y la forma de relacionarse con el entorno.

Clarkson (1995) clasifica los grupos de interés en dos tipos: primarios y secundarios. Los primeros están conformados por aquellas personas que son indispensables para la organización: accionistas, inversionistas, empleados, clientes y proveedores; los segundos incluyen los gobiernos, las comunidades y los mercados, donde las leyes, los reglamentos, los impuestos y otros tipos de obligaciones deben ser cumplidos bajo una relación de interés.

De acuerdo con Moreno *et al.* (2008), los grupos de interés pueden ser tradicionales (con procesos de individualización arraigados) y no tradicionales (con estrategias organizacionales que permiten realizar innovaciones en algunos procesos de la empresa).

Sin embargo, la complejidad de la identificación puede aumentar al considerar factores como la ubicación geográfica, la actividad económica, las políticas internas de la empresa, etc. Además, con el paso del tiempo se puede modificar la interacción de los grupos de interés con la organización, lo cual crea la necesidad de hacer revisiones periódicas para mantenerlos actualizados. Incluso la modificación de las políticas internas de la organización o la generación de nuevas estrategias empresariales pueden conducir a que su relación sea cambiante. De igual forma estos pueden tomar decisiones que van a impactar ya sea positiva o negativamente las acciones de RSE (Gil y Paula, 2011).

Cada grupo de interés tiene necesidades y expectativas diversas respecto de su relación con la organización: existen necesidades trasversales a la gran mayoría que pueden generar impactos positivos al ser satisfechas; también existen necesidades individuales que dependen de la naturaleza y las características del grupo, y que permiten identificar las necesidades comunes, como se observa en la figura 1.

Figura 1. Necesidades comunes a cada grupo de interés

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones de vida con precios razonables, calidad, seguridad y fiabilidad.</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear relaciones de confianza y beneficio mutuo.</li> </ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias, y lograr retribuciones justas, respeto e igualdad en las condiciones laborales.</li> </ul>
Socios y accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar rentabilidad y recuperar la inversión.</li> </ul>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar el bienestar propio y del entorno mediante comportamientos y acciones responsables.</li> </ul>
Gobiernos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque las empresas cumplan la normatividad que les aplica.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Freeman (2010).

### *Identificación de grupos de interés*

La identificación de los grupos de interés es una de las actividades iniciales que una organización debe realizar al implementar un sistema de gestión de RSE. Este proceso permite evaluar el impacto de cada grupo dentro de la organización e identificar su influencia directa en las oportunidades y/o amenazas a las que se ve expuesta la operación de la empresa (Gil y Paula, 2011).

De acuerdo con Mitchell *et al.* (1997) y Strandberg (2010), el proceso de identificación de grupos de interés se inicia con la evaluación de la organización para determinar cuál grupo contribuye al cumplimiento de los objetivos, y si ese grupo depende de la organización para satisfacer sus propias necesidades. En la mayoría de los casos la relación es bidireccional, es decir que ambas partes se benefician de la relación.

Como criterios de identificación Terzolo (2014) propone llamar indicios a aquellas características que permiten reconocer y clasificar los grupos de interés, y analizar su influencia con la organización; dichos indicios son: la dependencia de recursos, las transacciones económico-financieras, las relaciones contractuales, la responsabilidad legal, la responsabilidad social, la existencia de riesgo, la ubicación geográfica y la relación de mercados.

### *Clasificación de los grupos de interés*

Así como existen diferentes modelos para identificar los grupos de interés, también hay modelos cuyas características permiten priorizarlos e identificar sus necesidades más relevantes. En ese sentido, Miles (2017) manifiesta que los grupos de interés se han clasificado en la literatura de forma dicotómica y múltiple. Así, autores como Mahoney (1994), Phillips (2003), y Hart y Sharma (2004), los catalogan de dos formas, mientras que autores como Mitchell *et al.* (1997), Friedman y Miles (2002), Sachs y Maurer (2009), y Wagner *et al.* (2012), los clasifican de múltiples maneras (tabla 1).

Tabla 1. Clasificación grupos de interés

Clasificación de grupos de interés	Autor(es)
Activo y pasivo.	Mahoney (1994)
Inactivo, discreto, demandante, dominante, dependiente, peligroso y definitivo.	Mitchell <i>et al.</i> (1997)
Necesario, contingente, compatible e incompatible.	Friedman y Miles (2002)
Normativo y derivado.	Phillips (2003)
Núcleo-franja y periférico.	Hart y Sharma (2004)
Proveedor de beneficios, proveedor de riesgos, receptores de beneficios y portadores de riesgos.	Sachs y Maurer (2009)
Regulador, controlador, socio, pasivo, dependiente y no parte interesada.	Wagner <i>et al.</i> (2012)

Fuente: elaboración propia a partir de Miles (2017).

De acuerdo con lo anterior, Miles (2017) señala que la literatura limita los grupos de interés en uno u otro tipo, en lugar de la mezcla de variables que los caracterizan, con la excepción de Mitchell *et al.* (1997), en cuyo modelo de atributos y prominencia se plantea la existencia de tres atributos clave: poder, legitimidad y urgencia. La prominencia se refiere a la prioridad que la organización otorga a los aspectos que persiguen sus grupos de interés. En ese sentido, el poder se refiere a que un grupo de interés puede influir en las decisiones que, por diversos motivos, la organización no hubiera tomado por su propia cuenta. Esto puede estar basado en usos de la fuerza física, violencia, prohibición de algún tipo, y utilización de recursos materiales, financieros o simbólicos.

Se considera que un grupo de interés adquiere legitimidad cuando cuenta con la capacidad moral o legal para exigir determinados comportamientos a la organización, y para solicitar la urgencia cuando las necesidades de los grupos de interés resultan críticas y requieren de una atención inmediata. Por lo general este criterio está definido por el tiempo (Mitchell *et al.*, 1997).

Usando la combinación de los tres atributos se puede establecer una priorización más precisa (tabla 2).

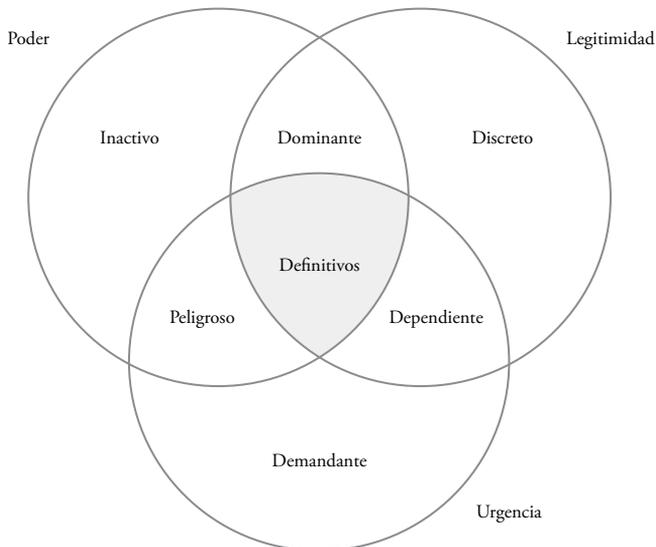
Tabla 2. Combinación de atributos para identificar grupos de interés

Tipo	Definición	Clasificación según atributos
Grupos de interés latentes	Tienen baja prioridad y poseen un atributo.	Inactivos: su atributo es el poder. Discretos: su atributo es la legitimidad. Demandantes: su atributo es la urgencia.
Grupos de interés expectantes	Tienen una mediana prioridad y poseen dos atributos.	Dominantes: tienen autoridad, es decir, sus atributos son el poder y la legitimidad. Estos grupos reciben más atención de la organización. Dependientes: tienen como atributos la legitimidad y la urgencia. Por lo general estos grupos dependen de la organización. Peligrosos: tienen como atributos la urgencia y el poder. Pueden utilizar canales para generar cambios, pero pueden volverse violentos o coercitivos en sus reclamos.
Grupos de interés definitivos	Tienen alta prioridad y poseen tres atributos.	Definitivos: cuando tienen como atributos: poder, legitimidad y urgencia.

Fuente: elaboración propia a partir de Mitchell *et al.* (1997).

Con base en lo anterior, Mitchell *et al.* (1997) priorizan los grupos de interés según se muestra en la figura 2.

Figura 2. Modelo de atributos y prominencias



Fuente: Mitchell *et al.* (1997).

## METODOLOGÍA

En esta investigación se aplicó una metodología de tipo descriptivo con enfoque mixto, cuyo carácter cualitativo responde al manejo de un componente abierto y flexible que permite seguir los fenómenos sociales y recolectar datos que no siempre son cuantificables (Hernández *et al.*, 2010). También se utilizó un enfoque cuantitativo para analizar la información recolectada mediante la aplicación de encuestas y entrevistas. Las técnicas de estadística descriptiva sirvieron para clasificar cada respuesta en una escala de gradación, obteniendo así un indicador promedio para cada uno de los temas considerados.

De acuerdo con Yin (2018), el estudio de caso permite investigar un fenómeno a profundidad en un contexto real, y se utiliza cuando los límites entre el fenómeno y el contexto pueden no ser evidentes. Y según Martínez (2006), para recolectar datos en los estudios de caso se deben utilizar fuentes de información, tanto de carácter primario como secundario, que incluyan evidencia documental, las personas involucradas y las bases de datos. El uso de diferentes fuentes de información permite corroborar los resultados obtenidos, y darles solidez y confiabilidad a los hallazgos encontrados durante el desarrollo del estudio. Siguiendo los anteriores lineamientos, el método de estudio de caso utilizado involucró una empresa del sector minero ubicada en Cundinamarca, para lo cual se siguieron las siguientes etapas con el fin de corroborar el cumplimiento del sistema de gestión de la RSE:

### ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Con base en la revisión de la literatura, y mediante una reunión con los directivos de la empresa, que son quienes mejor conocen el entorno de la organización, se identificaron los grupos de interés, se examinó su influencia y su participación en cada una de las esferas de actividad, y se realizó una priorización a través de la matriz de atributos y prominencias con el fin de determinar si se trata de grupos de interés definitivos, dominantes o peligrosos.

### ETAPA 2. LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SUS ASUNTOS MATERIALES

Mediante reuniones con los directivos y trabajadores se identificaron los asuntos materiales relacionados con los grupos de interés de la empresa, y se encontró que existen veinte aspectos primordiales los cuales se dividieron en cinco categorías: economía, sociedad, medio ambiente, condiciones laborales y gobierno.

Posteriormente se revisaron los informes de sostenibilidad de otras empresas del mismo sector económico con el fin de contrastar los aspectos materiales escogidos teniendo en cuenta las características de la empresa y su proyección futura.

A los veinte aspectos escogidos se les realizó un análisis de materialidad con el objetivo de evaluar la importancia que le asignan materiales los grupos de interés

a cada uno de ellos y su influencia en la operación de la empresa. Para conocer la opinión de los grupos de interés se aplicó una encuesta con treinta y dos ítems a los trabajadores, y una versión reducida con veinte ítems a la comunidad. Además, se hizo una entrevista con trece preguntas abiertas a los directivos de la empresa cubriendo los temas de los aspectos materiales. Estos instrumentos se dividieron teniendo en cuenta las cinco categorías planteadas.

La información recogida se clasificó mediante una matriz de gradación según el nivel de importancia; posteriormente los resultados fueron tabulados para obtener un promedio aritmético ponderado para cada uno de los aspectos materiales, los cuales fueron graficados en una matriz de materialidad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Identificación y clasificación de los grupos de interés*

Para identificar y clasificar los grupos de interés se tuvieron en cuenta los planteamientos surgidos de la revisión de literatura y de las reuniones con los directivos de la empresa, lo que dio como resultado la definición de los siguientes grupos:

#### *Socios*

Según los certificados de la cámara de comercio, este grupo está representado por cuatro personas, entre dueños y socios de la empresa, que solicitaron y obtuvieron el título minero de explotación otorgado por Ingeominas. La definición se realizó teniendo en cuenta los siguientes indicios:

- Transacciones económico-financieras: a cada socio se le distribuyeron utilidades en abril de cada año las cuales se ven reflejadas en los estados financieros anuales.
- Existencia de riesgo: en los certificados de la cámara de comercio aparecen declaradas 5.000 acciones, que corresponden en partes iguales a cada uno de los socios, y que están inscritas en los libros contables, representando un riesgo por el monto del capital invertido.

#### *Directivos*

Este grupo de interés está conformado por cuatro personas, el gerente general, que es el representante legal de la empresa, y los gerentes administrativo-financiero, comercial y operacional. Los indicios para este grupo son los siguientes:

- Dependencia de recursos: la gerencia comercial es el área encargada de atraer nuevos clientes y mantener los existentes; a su vez, esta persona necesita del ingreso que percibe por esta labor para poder cumplir sus objetivos y las necesidades de su familia.

- Transacciones económico-financieras: con las cuatro personas se realizan transacciones relacionadas con pagos de nómina y honorarios.
- Relaciones contractuales: los directivos tienen contratos laborales con la empresa, pertenecen a la nómina y por lo tanto existe una relación contractual.
- Responsabilidad ética y social: debido a sus cargos son quienes toman las decisiones estratégicas de la empresa.
- Existencia del riesgo: debido a que se trata de trabajadores con responsabilidades de manejo, dirección y confianza, al tomar decisiones asumen los riesgos que se podrían generar.

### *Trabajadores*

En este grupo de interés hay sesenta y nueve personas: ocho de ellas en el área administrativa y sesenta y una en el área operativa. Al revisar los registros de nómina se determinó que en el área administrativa no existe tanta rotación de personal como en el área operativa. Sin embargo, varios trabajadores del área operativa tienen una antigüedad de más de cinco años. Este grupo cumple con los siguientes indicios:

- Dependencia de recursos: para este grupo de interés existe una dependencia mutua de la empresa y del trabajador; la empresa necesita del recurso humano para extraer el mineral y comercializarlo, y los trabajadores dependen del ingreso para poder sostener sus necesidades básicas junto con las de sus familias.
- Transacciones económico-financieras: de acuerdo con los registros de nómina y gastos, se evidencian transacciones de tipo financiero en cada una de las cuentas de los trabajadores por concepto de pagos salariales.
- Relación contractual: para cada uno de los trabajadores, tanto administrativos como operativos, existen contratos laborales elaborados y firmados según los requisitos de la ley colombiana.
- Responsabilidad legal: se refiere a los aportes que por ley le corresponde hacer al sistema de seguridad social y a las retenciones legales de cada trabajador.
- Responsabilidad ética y social: el talento humano es el principal recurso de la empresa, por lo cual sus directivos están comprometidos en brindar bienestar social, mental y físico a cada uno de los trabajadores.

### *Clientes*

Este grupo es limitado y de gran importancia, pues puede exigir y recibir calidad en el producto lo que le otorga a la empresa reputación y prestigio. Los indicios para este grupo son:

- Dependencia de recursos: existe una dependencia mutua para este grupo, ya que la empresa necesita percibir los ingresos por las ventas realizadas y los clientes

necesitan del producto de buena calidad para cumplir y satisfacer los objetivos. Además, requieren que la empresa tenga licencia ambiental y permiso para comercializar.

- **Transacciones financieras:** en los libros contables se percibe efectivamente un ingreso por las ventas generadas mensualmente.
- **Relación contractual:** existen contratos de suministro del mineral elaborados de acuerdo con la reglamentación colombiana. Adicionalmente, al momento de realizar una venta se elaboran las correspondientes facturas de acuerdo con los requisitos establecidos en el país.
- **Responsabilidad legal:** existe una responsabilidad mutua; por una parte, la empresa debe realizar el pago del impuesto al valor agregado por sus ventas, y por otra, los clientes deben hacer un pago de regalías a las entidades reguladoras según el mineral explotado o comprado.
- **Relación de mercados:** los clientes de esta empresa, que se ubican en la zona norte de del departamento de Cundinamarca, entre los municipios de Zipaquirá y Ubaté, por lo general exigen calidad en el producto y que la empresa cumpla las reglas básicas para operar (RUT, Cámara de Comercio, licencia ambiental, título minero, RUCOM).

### *Proveedores*

La empresa cuenta con una variedad de proveedores que brindan diferentes insumos y servicios. Para el estudio se tomaron como base aquellos a quienes se les hacen compras superiores a \$2.000.000 y que le otorgan a la empresa créditos superiores a los tres meses, entre los que se cuentan empresas de transporte, de mantenimiento de equipos (compresores, pulmones, malacates, martillos), de servicios profesionales (abogados e ingenieros) y de suministros de insumos y herramientas de trabajo. De acuerdo con las características se pudo definir que con los proveedores existen los siguientes indicios:

- **Dependencia de recursos:** la empresa reconoce diversos proveedores, entre ellos los que manejan el transporte para entregar el mineral a los clientes; los que suministran insumos y herramientas para desarrollar las actividades de operación y extracción del mineral, y, ocasionalmente, los que realizan el mantenimiento de los equipos por cuanto una falla podría afectar la producción diaria o mensual.
- **Transacciones económico-financieras:** la prestación de servicios o la adquisición de bienes genera para la empresa la realización de pagos.
- **Existencia de riesgo:** al entregar a crédito bienes o servicios, los proveedores arriesgan su capital y esperan un pago oportuno de acuerdo con la negociación realizada.

### *Comunidad*

Este grupo lo componen habitantes de la vereda El Bosque, del municipio de Pacho, que es donde se ubica el área operativa de la empresa, y que se ven afectados principalmente por las actividades de explotación de la mina. En la vereda existe una escuela rural ubicada a tres kilómetros de la bocamina principal de la empresa, la cual se ve afectada debido a que los padres de los niños prefieren que sus hijos realicen actividades laborales en la mina en vez de asistir a ella. Los indicios para este grupo son:

- Dependencia de recursos: para la extracción del carbón la empresa depende de algunos terrenos de vecinos aledaños y de sus vías de acceso para el ingreso del personal.
- Transacciones económico-financieras: se trata de transacciones financieras por conceptos de servidumbre y mantenimiento de las vías de acceso.
- Responsabilidad ético-social: la empresa no contrata mano de obra infantil.
- Ubicación geográfica: la empresa se asienta en la vereda El Bosque, del municipio de Pacho, y afecta tanto positiva como negativamente a la comunidad.

### *Gobierno*

La empresa tiene relaciones directas con empresas del Estado, como la Agencia Nacional de Minería, encargada de hacer seguimiento y control a los títulos de explotación, del recaudo de regalías por el mineral explotado y de fomentar la seguridad minera; la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), encargada de velar por el medio ambiente, la fauna y la flora de la zona y de vigilar que las explotaciones no generen grandes impactos en el medio ambiente; con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad encargada del recaudo y finalización de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias en Colombia. Por ser una entidad jurídica y privada, la empresa debe hacer retenciones en las ventas, presentar declaración de renta y pagar otros impuestos que le permitan funcionar como empresa. Este grupo cumple con los siguientes indicios:

- Dependencia de recursos: para realizar sus actividades de explotación y extracción del mineral, la empresa depende de la autorización legal y ambiental de las entidades mencionadas.
- Transacciones económico-financieras: en los registros contables de la empresa se pudieron evidenciar algunas transacciones realizadas a entidades del Estado por concepto de visitas de inspección, pago de impuestos, declaración y pago de regalías.
- Relación contractual: la empresa tiene contratos con las entidades del Estado (Agencia Nacional de Minería y la CAR) que le otorgan el título minero de explotación y la licencia ambiental para operación de la mina a cambio de que preserve

en condiciones aceptables el medio ambiente y solamente extraiga el mineral otorgado (carbón).

- Responsabilidad legal: la empresa debe cumplir con la legislación vigente para la explotación y comercialización del mineral.
- Responsabilidad ética y social: la empresa debe preservar en buenas condiciones el terreno otorgado, así como la fauna y la flora existentes en el lugar.

Una vez identificados los grupos de interés, se realizó una reunión con directivos de la empresa con el fin de priorizarlos con base en el “modelo de atributos y prominencias” diseñado por Mitchell *et al.* (1997), obteniendo la clasificación que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de grupos de interés con base en el modelo de atributos y prominencias

Grupo de interés	Poder	Legitimidad	Urgencia
Socios	X	X	
Directivos	X	X	
Trabajadores	X	X	X
Proveedores			X
Clientes	X	X	X
Comunidad: Escuela rural vereda El Bosque	X		X
Gobierno, CAR, Agencia Nacional de Minería, DIAN	X	X	

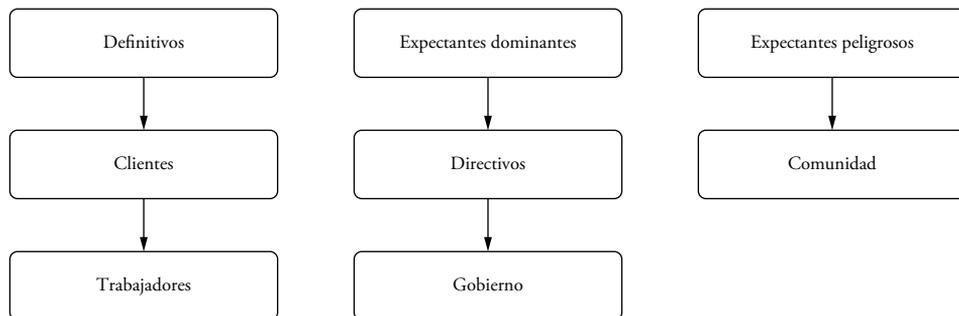
Fuente: elaboración propia.

Concluida esta actividad, se determinó con los directivos que la construcción de estrategias se haría teniendo en cuenta a los clientes y a los trabajadores, y que se desarrollarían estrategias con base en los grupos de interés expectantes, especialmente los dominantes y peligrosos, ya que sus atributos pueden afectar positiva o negativamente a la organización. Los grupos de interés dominantes son los directivos y el gobierno, y los expectantes peligrosos incluyen a la comunidad.

Se determinó que los grupos interés de los directivos y los socios están conformados por las mismas personas, por lo que se suprimió el grupo de interés conformado por los socios puesto que toman las mismas decisiones desde el área directiva. El resultado final de la priorización se muestra en la figura 3.

Los clientes fueron clasificados como grupo de interés definitivo, debido a su relación de dependencia con los ingresos percibidos por la empresa, lo cual determina los niveles de extracción del mineral, además de que realizan negociaciones permanentes mediante el precio y la venta del mineral.

Figura 3. Priorización de grupos de interés



Fuente: elaboración propia.

Los trabajadores también se clasificaron como grupo de interés definitivo, pues la empresa requiere de mano obra para la extracción del mineral, y en el área administrativa el apoyo y la logística que prestan a las operaciones.

Los directivos y el gobierno son grupos de interés dominantes porque sus decisiones afectan el comportamiento de la organización. La comunidad fue clasificada como un grupo de interés expectante peligroso debido al tipo de relación que la empresa mantiene con ella en la que se aprecian tipos especiales de requerimientos que deben ser atendidos con interés.

### *Grupos de interés y sus asuntos materiales*

Una vez identificados, se evaluaron los asuntos materiales que los grupos de interés consideran importantes con el fin de redirigir los planes de acción ajustándolos a las demandas de los grupos priorizados. De esa manera la empresa puede manifestar su grado de compromiso y entender el nivel de influencia de los grupos de interés en su gestión y sus operaciones.

Según el marco propuesto por la Iniciativa de Reporte Global (2014), es importante reflejar el proceso de participación de los grupos de interés con el fin de identificar las mejores estrategias para satisfacer sus asuntos materiales.

El modelo de relación que se propone con los grupos de interés tiene como eje fundamental la construcción de relaciones de confianza y beneficio mutuo a largo plazo. Además de incluir la dimensión social, se tiene en cuenta la dimensión ambiental, aspectos claves de un modelo de RSE.

Para determinar la información de los grupos de interés se utilizaron las siguientes estrategias:

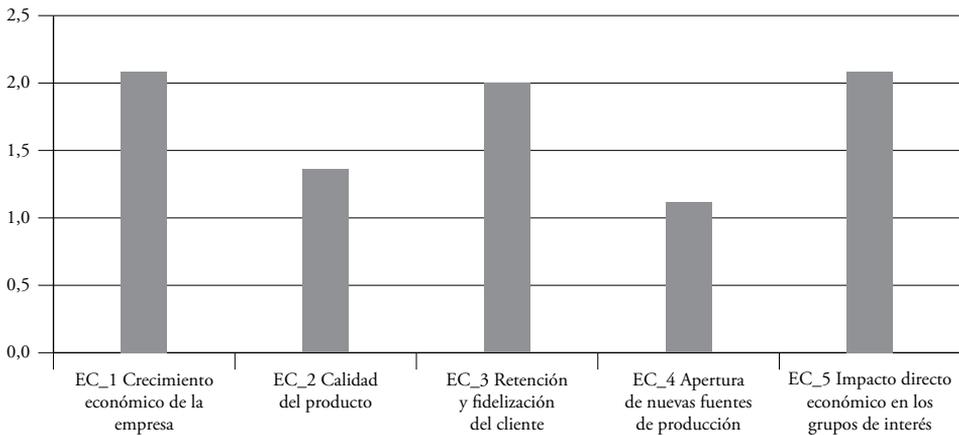
- Reuniones con los interlocutores internos de los diferentes grupos de interés.
- Entrevistas de tipo abierto dirigidas al grupo de interés directivo.
- Encuestas a los grupos de interés de trabajadores y de la comunidad.

Los clientes no fueron consultados debido a que la empresa considera que su información es confidencial y está sujeta a reserva; sin embargo, en la reunión y en las entrevistas con los directivos quedó clara su importancia. Para analizar la función del Gobierno, representado por las entidades que supervisan la actividad minera, no se aplicó ningún instrumento, sino que se tuvieron en cuenta los informes emitidos por la empresa.

A continuación se presenta un análisis de cada uno de los resultados obtenidos en las encuestas de acuerdo las categorías establecidas.

En la figura 4 se observa que para los grupos de interés es relevante que la empresa mantenga un crecimiento económico constante debido a que dependen de dicho indicador, lo cual es consecuente con los hallazgos de Viveros (2014) quien, además del crecimiento, identifica el empleo local como un impacto económico positivo. Para la empresa es fundamental la retención y fidelización del cliente, motivo por el cual brinda un servicio de calidad y cumple con las órdenes de pedido recibidas. Se resalta que la apertura de nuevas fuentes de producción y la calidad del producto son los aspectos menos materiales en la categoría económica.

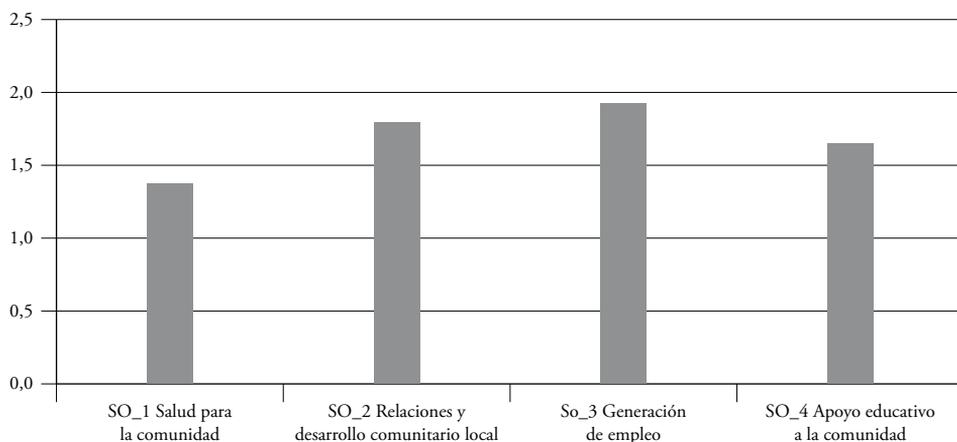
Figura 4. Aspectos priorizados por los grupos de interés en la categoría económica



Fuente: elaboración propia.

Para los grupos de interés la generación de empleo, las relaciones comerciales y el desarrollo comunitario local representan la importancia material de la empresa. Para la comunidad es importante que la empresa esté al tanto de los diferentes proyectos que se van a desarrollar y de los beneficios que se pueden obtener. El aspecto considerado menos material fue la gestión de campañas de salud para el bienestar de la comunidad (figura 5).

Figura 5. Aspectos priorizados por los grupos de interés en la categoría sociedad



Fuente: elaboración propia.

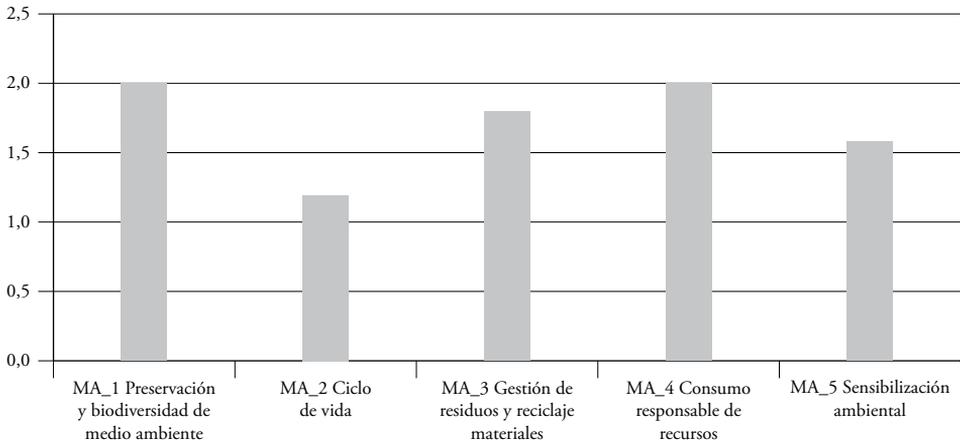
Debido a los efectos de la explotación de carbón en el entorno, los grupos de interés consideran aspectos materiales la preservación de la biodiversidad y del medioambiente, así como el consumo responsable de los recursos. Dichos efectos se relacionan con el consumo de energía, los daños a la flora y la fauna, la polución y el consumo de agua, los cuales constituyen externalidades negativas para los grupos de interés (Viveros, 2014). Para disminuir el consumo de recursos naturales como el agua y la madera es importante gestionar actividades relacionadas con el reciclaje de residuos y materiales, pues su ausencia puede causar deterioro en los ecosistemas.

El ciclo de vida del carbón es poco importante, lo cual se puede entender como una incapacidad de los grupos de interés para valorarlo después de que ha sido explotado y comercializado, pues los procesos que realizan los clientes que lo adquieren se observan como una actividad aislada (figura 6).

Respecto de la categoría de prácticas laborales, se observa que para los grupos de interés es de gran importancia obtener beneficios sociales y económicos diferentes a sus salarios, pues buscan mejorar su calidad de vida y la de sus familias mediante una remuneración justa, un ambiente de trabajo saludable o algún tipo de reconocimiento laboral. Para los trabajadores de la mina son importantes la salud y la seguridad en el trabajo, pero también las condiciones laborales, debido a los riesgos que corren.

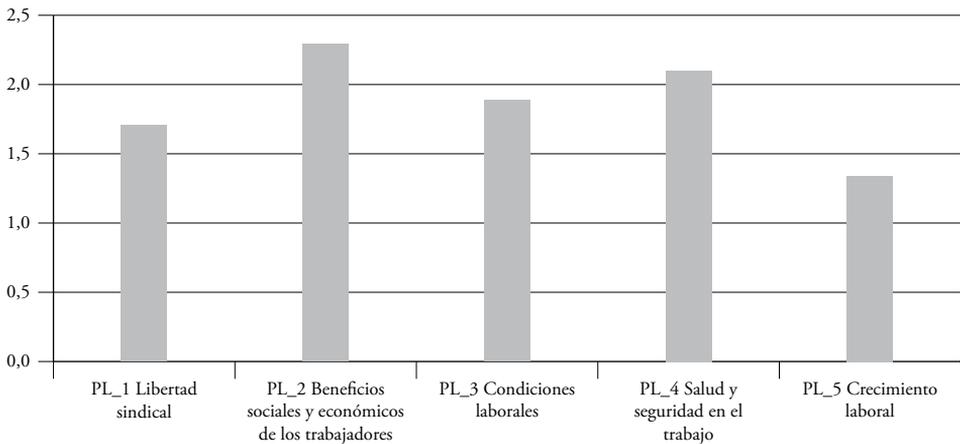
Aunque la empresa no posee sindicato, el cuarto puesto en importancia lo ocupa el ejercicio de la libertad sindical. El crecimiento laboral es el menos importante, situación que podría estar relacionada con que la mayoría de los trabajadores son operativos (figura 7).

Figura 6. Aspectos priorizados por los grupos de interés en la categoría medio ambiente



Fuente: elaboración propia.

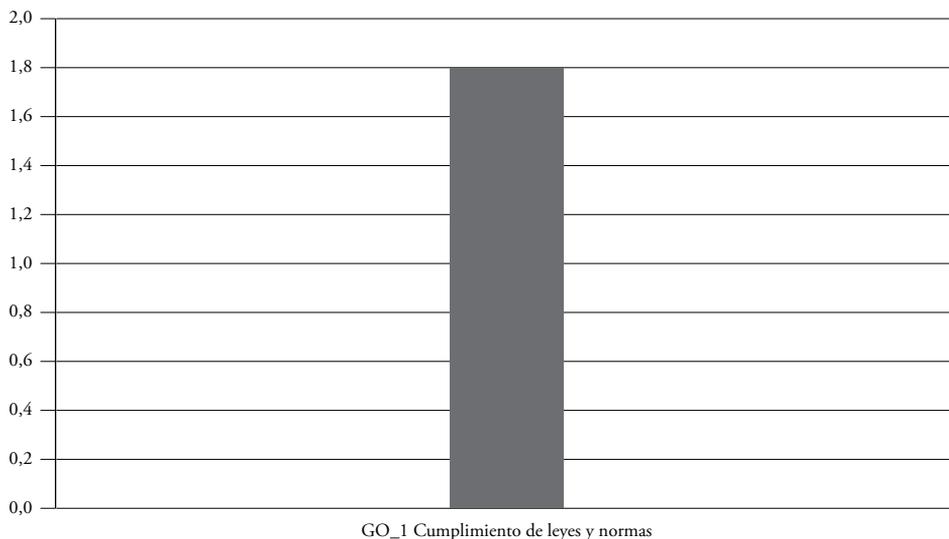
Figura 7. Aspectos priorizados por los grupos de interés en la categoría prácticas laborales



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, los asuntos materiales relacionados con la categoría Gobierno se refieren al acuerdo de las partes interesadas en que la empresa cumpla con todas aquellas normas y leyes que son emitidas por los entes gubernamentales para preservar el medio ambiente y velar por la salud física, mental y social de los trabajadores, así como el desarrollo económico-social del entorno (figura 8).

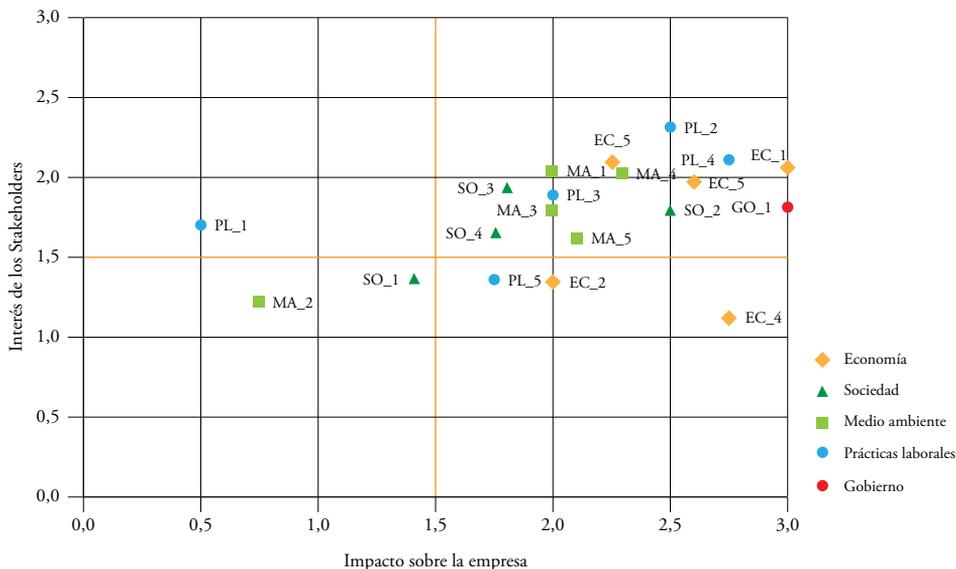
Figura 8. Aspectos priorizados por los grupos de interés en la categoría gobierno



Fuente: elaboración propia.

Con la información obtenida y la puntuación otorgada por los grupos de interés se graficó la matriz de materialidad que se presenta en la figura 9.

Figura 9. Matriz de materialidad de una empresa minera



Fuente: elaboración propia.

La matriz se dividió en cuatro cuadrantes. En el primero se encuentran los aspectos considerados con mayor materialidad para la empresa (GRI, 2014). De los veinte aspectos materiales, catorce se ubican en este primer cuadrante, lo que indica que tienen una alta relevancia para los diferentes grupos de interés consultados; y los seis aspectos ubicados en los demás cuadrantes de la matriz de materialidad indican una diferencia de intereses entre los grupos de interés.

Para desarrollar estrategias en las dimensiones económica, social y ambiental, y diseñar un sistema de indicadores que permitan evaluar los resultados de dichas estrategias, se deben tener en cuenta los aspectos de mayor importancia relativa, de esa forma se asegura que se cubren los asuntos y necesidades comunes de los grupos de interés referidos a la empresa, y se despliega con éxito un sistema de gestión de RSE.

## CONCLUSIONES

La empresa de estudio requería un sistema de gestión de RSE, por lo cual inicialmente se identificaron, clasificaron y priorizaron los grupos de interés con base en las teorías consultadas, lo que permitió determinar que los clientes y trabajadores son grupos de interés definitivos, los directivos y el gobierno son expectantes dominantes y la comunidad es expectante peligrosa.

A continuación se definieron los asuntos materiales más relevantes para la empresa y se organizaron en cinco categorías: economía, sociedad, medio ambiente, prácticas laborales y gobierno. Para el análisis de la materialidad se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de información de los grupos de interés. Una vez conocidas la importancia y la influencia de los asuntos materiales, se procedió a definir y se construyó una matriz de materialidad que dio como resultado que de los veinte asuntos materiales catorce son los más relevantes para la empresa minera, lo que permite recomendar que a partir de ellos se construyan las estrategias y los indicadores.

Indudablemente los informes de sostenibilidad sirven para revelar a los grupos de interés lo que hace la empresa en cuanto a sostenibilidad, y por tanto son una fuente válida para analizar la materialidad. Lo que es coherente con los hallazgos de Villa *et al.* (2020), quienes manifiestan que la información no financiera de los reportes se revela de forma cada vez más abundante respecto de los resultados sociales, económicos y de gobierno corporativo, además de los ambientales, para los que se revelan de manera importante indicadores de emisiones, agua y biodiversidad.

En ese sentido, es útil clasificar los grupos de interés con el fin de identificar cuáles requieren mayor atención de la empresa, porque, como lo manifiestan Palacios y Coppa (2015), las organizaciones que no entren en contacto con sus grupos de interés deben establecer métodos y criterios para mapearlos, lo cual se debe definir desde sus informes de sostenibilidad en aras de proyectar confianza y credibilidad, y evitar así errores estratégicos en la atención de sus necesidades.

Como futuras líneas de investigación se propone indagar si las empresas mineras tienen o no métodos para identificar sus grupos de interés, al tiempo que se plantea evaluar si las partes interesadas participan o no en la determinación de los aspectos materiales, entendiendo los vacíos de conocimiento encontrados en estos temas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abuya, W. O. (2016). "Mining conflicts and Corporate Social Responsibility: Titanium mining in Kwale, Kenya", *The Extractive Industries and Society*, 3(2), 485-493, <https://doi.org/10.1016/j.exis.2015.12.008>.
- Bonfond, O. y Jacquemont, S. (13 de abril de 2009). "¿Es posible otro mundo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio?", CADTM, <https://www.cadtm.org/Es-posible-otro-mundo-con-los>.
- Cardoso Brum, M. (2019). "Responsabilidad social en América Latina: problemas, actitudes y actos relevantes", *Administración y Organizaciones*, 12(24), 39-55, <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/175>.
- Clarkson, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117, <https://doi.org/10.2307/258888>.
- Eerola, T. (2022). "Corporate conduct, commodity and place: Ongoing mining and mineral exploration disputes in Finland and their implications for the social license to operate", *Resources Policy*, 76, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102568>.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone.
- Fenalcarbón (2021). <https://fenalcarbon.org.co/>.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Friedman, A. y Miles, S. (2002). "Developing stakeholder theory", *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>.
- Gil Lafuente, A. M. y Paula, L. B. (2011). "La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial" ("The Stakeholder Management: a Reflection on the Challenges Faced by Businesses in the Pursuit of Corporate Sustainability"), *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía de la Empresa*, 11, 71-90, <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2095>.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2014). "G4 Guidelines-Reporting principles and standard disclosures", <https://respect.international/g4-sustainability-reporting-guidelines-reporting-principles-and-standard-disclosures/>.
- Halkos, G. y Nomikos, S. (2021). "Corporate social responsibility: Trends in global reporting initiative standards", *Economic Analysis and Policy*, 69, 106-117, <https://doi.org/10.1016/j.eap.2020.11.008>.

- Hart, S. L. y Sharma, S. (2004). “Engaging fringe stakeholders for competitive imagination”, *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18, <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12691227>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill.
- Kapelus, P. (2002). “Mining, Corporate Social Responsibility and the ‘Community’: The case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi”, *Journal of Business Ethics*, 39(3), 275-296, <https://www.jstor.org/stable/25074842>.
- Lindman, A., Ranängen, H. y Kauppila, O. (2020). “Guiding corporate social responsibility practice for social license to operate: A Nordic mining perspective”, *The Extractive Industries and Society*, 7(3), 892-907, <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.07.013>.
- Mahoney, J. (1994). “Stakeholder responsibilities: Turning the ethical tables”, *Business Ethics: A European Review*, 3(4), 31-35, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.1994.tb00095.x>.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). “El método de Estudio de Caso: estrategia metodológica de la investigación científica”, *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>.
- Miklosik, A. y Evans, N. (2021). “Environmental sustainability disclosures in annual reports of mining companies listed on the Australian Stock Exchange (ASX)”, *Heliyon*, 7(7), 1-11, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07505>.
- Miles, S. (2017). “Stakeholder Theory Classification, Definitions and Essential Contestability”, *Stakeholder Management*, 1, 21-47, <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000002>.
- Ministerio de Minas y Energía (mayo de 2017). [https://www.minminas.gov.co/documentos/10192/23886325/230517\\_produc\\_expo\\_carbon\\_I\\_17.pdf/e3edb34b-be21-4829-a4dd-133c5e84519f](https://www.minminas.gov.co/documentos/10192/23886325/230517_produc_expo_carbon_I_17.pdf/e3edb34b-be21-4829-a4dd-133c5e84519f).
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886, <https://www.jstor.org/stable/259247>.
- Moreno, A., Álvarez Liébana, N., Álvarez, M., Mataix, C. y Ibisate, A. J. (3-5 de septiembre de 2008). *La estructuración de las relaciones con grupos de interés como fuente de innovación organizativa*, XII Congreso de Ingeniería de Organización, Burgos.
- Palacios, C. L. y Coppa, C. R. (2015). “Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso”, *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40), 233-259, <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc16-40.iscp>.
- Pérez, M. y Betancur, A. (2017). “Gestión del sector minero en el ámbito colombiano y su relación entre el accionar gubernamental y empresarial”, *Recerca, Revista de Pensamiento y Análisis*, 20, 157-184, <https://doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.8>.
- Phillips, R. (2003). “Stakeholder legitimacy”, *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41, <https://www.jstor.org/stable/3857857>.
- Price, J. M. y Sun, W. (2017). “Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance”, *Journal of Business Research*, 80, 82-97, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007>.

- Morales Méndez, J. D. y Silva Rodríguez, R. (2016). "A profile of corporate social responsibility for mining companies present in the Santurbán Moorland, Santander, Colombia", *Global Ecology and Conservation*, 6, 25-35, <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2015.12.005>.
- Sachs, S. y Maurer, M. (2009). "Toward dynamic corporate stakeholder responsibility: From Corporate Social Responsibility toward a Comprehensive and Dynamic View of Corporate Stakeholder Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 85, 535-544, <https://www.jstor.org/stable/27735200>.
- Strandberg, L. (2010). "El compromiso con los grupos de interés", *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 10, 7-25, <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0321.pdf>.
- Terzolo, M. S. (2014). "Aplicación de la Teoría de los Stakeholders en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata", Tesis de maestría, Universidad Nacional de Mar del Plata, Repositorio Digital de la FCEyS-UNMDP.
- Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) (2011). *Boletín Estadístico de Minas y Energía 1990-2010*, 5-241, [https://www1.upme.gov.co/Hemeroteca/Impresos/Boletin\\_Estad\\_Minis\\_Energy\\_1990-2010.pdf](https://www1.upme.gov.co/Hemeroteca/Impresos/Boletin_Estad_Minis_Energy_1990-2010.pdf).
- Villa Barrientos, J. D., Escobar Cruz, Y. y Correa Mejía, D. A. (2020). "Evolución de la revelación de información no financiera: evidencia desde el contexto colombiano", *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1-20, <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.erif%20>.
- Viveros, H. (2014). "Examining Stakeholders' Perceptions of Mining Impacts and Corporate Social Responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(1), 50-64, <https://doi.org/10.1002/csr.1363>.
- Wagner Mainardes, E., Alves, H. y Raposo, M. (2012). "A model for stakeholder classification and stakeholder relationships", *Management Decision*, 50(10), 1861-1879, <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and Methods*, 6.<sup>a</sup> ed., Sage.