

**Análisis de los stakeholders externos del sector minero del carbón en la cuenca del río
Lenguazaque en Cundinamarca: una visión desde lo ambiental.**

Jessica Díaz Muñoz
jesicadm@gmail.com

Requisito para optar al título de Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente

Asesor

Alejandro Echeverri Rubio



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

Universidad de Manizales

Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente modalidad Virtual

Bogotá, Cundinamarca

2015

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN: EL CONTEXTO DE LA RSE EN LA CUENCA DEL RÍO LENGUAZAQUE.....		8
1.1. Introducción		8
1.2. Descripción del Problema de Investigación		9
1.3. Contexto local y departamental.....		11
1.4. Justificación.....		13
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LOS STAKEHOLDERS		16
2.1. Responsabilidad Social Empresarial		16
2.2. Teoría de los Stakeholder.....		19
2.2.1. La investigación sobre la gestión de las partes interesadas de una organización.....		24
2.2.2. El comportamiento de las Partes Interesadas.....		28
2.2.3. Mapeo de Stakeholders		29
2.2.4. Estrategias de los Stakeholders		34
2.2.4.1 <i>Las estrategias de uso</i>		37
2.2.4.2 <i>Tipos de Caminos Influencia</i>		38
2.2.4.3 <i>Estrategias Directas e Indirectas</i>		38
2.2.5 Tipos de Relaciones de Recursos		39
2.2.5.1 <i>Elección de la Estrategia</i>		39
2.2.5.2 <i>Tipología de las estrategias de influencia y Relaciones de recursos</i>		40
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA INVESTIGATIVA: UNA MIRADA CUALITATIVA A LOS STAKEHOLDERS EXTERNOS DE LENGUAZAQUE		43
3. Tipo de investigación		43
3.1. Tipo de estudio.....		43
3.2 Tipo de Investigación.....		46
3.3 Método de Investigación		46
3.4 Diseño de Investigación		48
3.4.1 Investigación no Experimental.....		48
3.5. Criterio Epistemológico de la Investigación		49

3.5.1 Enfoque Empírico Analítico.....	49
3.6. Fuentes para la Recolección de Información	50
3.6.1 Fuentes Primarias.....	50
3.6.2 Fuentes Secundarias.....	51
3.7. Unidad de Investigación.....	51
3.8. Unidad de Análisis y Unidad de Información	51
3.9. Desarrollo Metodológico.....	52
3.10. Formato de la Entrevista	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS: LOS STAKEHOLDERS, SUS ATRIBUTOS, SUS RELACIONES, SUS ESTRATEGIAS Y SU VISIÓN A FUTURO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA REGIÓN	55
4.1. Identificación y Mapeo de los Stakeholder.....	55
4.1.1. Calificación de la percepción del atributo poder.....	58
4.1.2. Calificación de la percepción del atributo Legitimidad.....	59
4.1.3. Calificación de la percepción del atributo Urgencia.....	59
4.2. Análisis de las Relaciones y las Estrategias de los Stakeholders	66
4.2.1 Tipos de estrategias de influencia.....	69
4.2.2 Resultados del Taller de Planeación Prospectiva	71
4.2.3 Objetivos	71
4.2.4 Descripción del Taller	72
4.2.5. Desarrollo de las Actividades del Taller	74
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. Conclusiones	80
5.2. Recomendaciones.....	84
CAPITULO 6. BIBLIOGRAFIA.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Sector Minero de Cundinamarca en límites con Boyacá.	11
Figura 2. Localización geográfica municipio de Lenguaque, Cundinamarca.....	12
Figura 3. Análisis de redes para la identificación de stakeholders externos por parte de los entrevistados.	55
Figura 4. Cualitative classes of stakeholders.....	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tipología clásica de stakeholders.....	22
Tabla 2 Definiciones de Stakeholder en la literatura.....	24
Tabla 3 Matriz Poder organización-grupo de interés de Frooman	30
Tabla 4 Matriz de respuesta ante los grupos de interés, Modelo Savage	31
Tabla 5 Matriz Poder/Dinamismo de Gardner	31
Tabla 6 Matriz Poder/Interés de Mendelow	32
Tabla 7 Tipos de relaciones de recursos.....	39
Tabla 8 Tipos de estrategias de influencia.....	41
Tabla 9 Unidad de Trabajo	52
Tabla 10 Calificación de la percepción del atributo poder.....	58
Tabla 11 Calificación de la percepción del atributo Legitimidad.	59
Tabla 12 Calificación de la percepción del atributo Urgencia	59
Tabla 13 Clasificación de la importancia o prominencia	60
Tabla 14 Tipos de relaciones por recursos	68

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1 Vivienda típica en el sector rural, asentada en un área minera.....	63
Imagen 2 Apertura del taller en el salón de clases.	72
Imagen 3Niña colocando elemento de protección al minero.	75
Imagen 4 Los niños del taller luego de colocar todos los elementos al minero.	75
Imagen 5 Niños dibujando como se imaginan un desarrollo sostenible	76
Imagen 6 Niños dibujando Sobre los recursos naturales	77
Imagen 7 Análisis de los dibujos con los participantes respecto al desarrollo sostenible....	79

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN: EL CONTEXTO DE LA RSE EN LA CUENCA DEL RÍO LENGUAZAQUE.

1.1. Introducción

La industria extractiva y transformadora del carbón subterráneo, en la Cuenca del Río Lenguaque (Cundinamarca), se lleva a cabo en entornos institucionalmente exigentes y compuestos por stakeholders que tienen diferentes intereses, objetivos y antecedentes socio-culturales, entre ellos se puede mencionar a los grupos comunitarios, los habitantes locales, las autoridades ambientales (Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, CAR), las administraciones municipales y la Agencia Nacional de Minería (ANM).

A pesar de la reconocida importancia de la gestión de los grupos de interés también, llamados stakeholders, tanto en las teorías administrativas como ambientales; en este tipo de contexto, es decir en la cuenca del río Lenguaque, en el sector rural y áreas de influencia del sector de la minería de carbón; aún se carece de los conocimientos teóricos y la evidencia empírica relativa a fenómenos relacionados con ellos. Por tal razón, a partir de lo anterior, este estudio pretende realizar un análisis sobre el comportamiento de los stakeholders involucrados en el sector minero de la cuenca del Río Lenguaque y su visión del futuro en cuanto al desarrollo sostenible de su ámbito local, especialmente los aspectos ambientales.

Esta investigación utiliza la Teoría de los Stakeholders como base teórica principal, aplicada al contexto mencionado, a través de una metodología cualitativa y descriptiva, también usando el método de estudio de caso. Se llevó a cabo por etapas, en cuya primera parte se realiza un recorrido por los principales soportes teóricos con respecto al conocimiento, comprensión, relaciones, estrategias de influencia y gestión de los stakeholders

externos; en la segunda, se hace un mapeo de los principales stakeholders identificados mediante entrevistas semiestructuradas a representantes claves del sector como directivos de empresas, operadores particulares, trabajadores, autoridades ambientales, autoridades mineras y los actores involucrados que pueden aportar información valiosa acerca del estado actual y una visión del futuro del desarrollo sostenible del sector; la tercera etapa comprende la descripción y análisis de las características de los stakeholders utilizando el modelo de prominencia o importancia propuesto por Mitchell, Agle & Wood (1997) y la matriz de dependencia presentada por Frooman (1999), lo cual nos permite describir relaciones de dichos stakeholders con el sector minero y sus formas de influencia, lo cual nos muestra la dinámica actual entre los diferentes actores del desarrollo sostenible del sector estudiado.

Por último se realizó un taller participativo con el fin de describir la visión actual y futura de desarrollo sostenible de los stakeholders externos. De este modo los resultados de esta investigación proporcionan información empírica sobre la importancia de la gestión de los stakeholders externos en pro del desarrollo sostenible del sector minero, y su posible influencia en las decisiones de las empresas del sector en pro de hacer prevalecer sus intereses en materia ambiental.

1.2. Descripción del Problema de Investigación

La minería subterránea de carbón, es una práctica centenaria en algunos municipios de la cuenca del Río Lenguazaque ubicada al norte de Cundinamarca, como son Tausa, Sutatausa, Cucunubá, Guachetá y Lenguazaque. Hasta hoy en día se considera “una explotación artesanal en su mayoría y con un escaso nivel de mecanización en mediana proporción” (Fedesarrollo, 2011; así la minería, la producción de coque, el transporte, y el

comercio asociado, se consideran para este ejercicio investigativo el sector minero del carbón. Debido a las formas de producción tanto de extracción como de transformación basada en hornos, , trituración, cribado y acopio en patios de grandes áreas a cielo abierto; el costo ambiental y social que ha dejado el sector minero en la región es bastante alto, esta investigación pretende dar respuesta a una serie de interrogantes acerca de ¿quiénes son las personas o comunidades que se encuentran asentadas en la áreas de influencia de los proyectos mineros de la cuenca del Río Lenguazaque, al norte de Cundinamarca?, ¿Qué perspectivas tienen las comunidades frente la realidad minera en que se desenvuelven?, ¿Cuáles son sus mecanismos de actuación y participación? ¿Cómo ven el futuro del desarrollo sostenible en su ámbito local?, ¿Cuáles son sus necesidades, intereses o exigencias? y ¿Cómo influyen o pretenden influir en el desarrollo sostenible de su territorio?,

De esta manera, se busca conocer de una forma directa, en un sector industrial local característico, ¿quiénes son sus stakeholders? y ¿cómo se relacionan con el sector? y a partir de allí, también describir desde el punto de vista de los involucrados, propuestas para mejorar la gestión actual y el impacto de la misma, lo cual se reflejaría en la calidad de vida de las comunidades locales y en el beneficio para el sector.

1.3. Contexto local y departamental

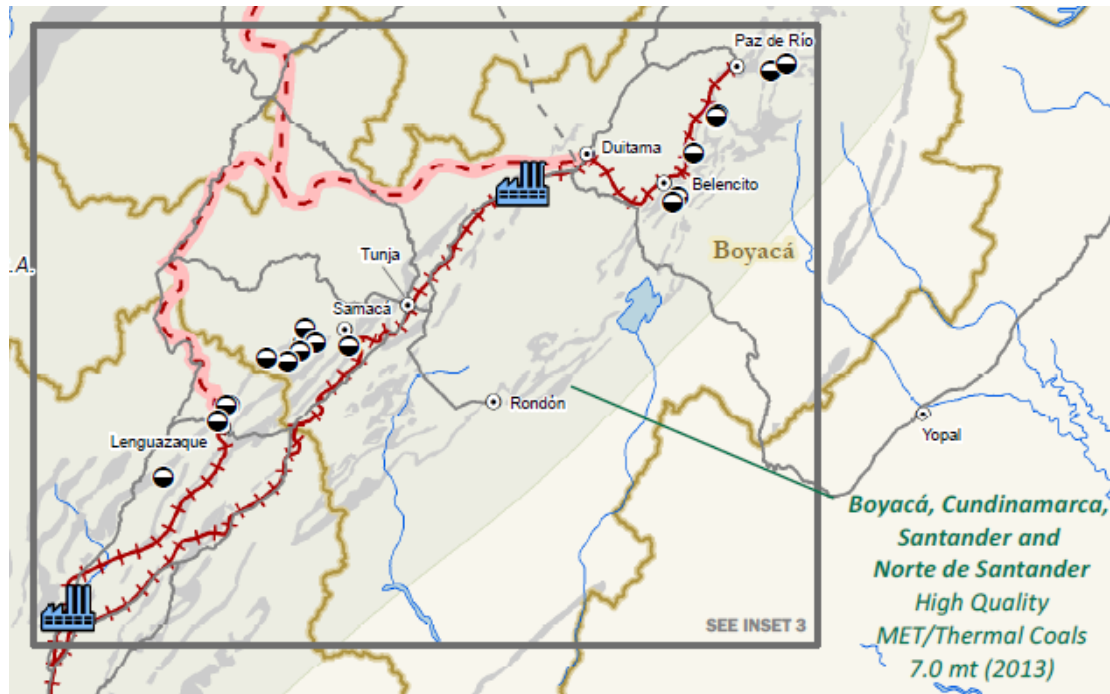


Figura 1. Mapa Sector Minero de Cundinamarca en límites con Boyacá.

Fuente: John T. Boyd Company. Equipo Colombia.2013.

Lenguazaque es un municipio de Cundinamarca (Colombia), ubicado en la Provincia del Valle de Ubaté, el cual se encuentra a 155km de Bogotá, cuenta con una extensión total de 15356 Has Km², cuyo número de habitantes es de 2859 en la cabecera y 7132 en el área rural. (Alcaldía de Lenguazaque, 2014)



Figura 2. Localización geográfica municipio de Lenguaque, Cundinamarca.

Fuente: (Alcaldía de Lenguaque, 2014)

Hablando del contexto local del sector minero de la cuenca del Río Lenguaque, como se dijo anteriormente, se desarrollan en áreas que están determinadas por las formaciones geológicas, en donde se encuentran los yacimientos del mineral, territorios que pertenecen a municipios específicos como Tausa, Sutatausa, Cucunubá, Lenguaque y Guachetá, los cuales fundan su riqueza en la posibilidad de explotación del carbón, municipios mineros por tradición, en los que la minería de carbón ha sido central como motor del crecimiento económico. Es en el área de influencia de algunos de los proyectos mineros de estas empresas, en donde se centrará el proyecto de investigación.

De esta manera se propuso la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se relacionan los stakeholders externos dentro del sector minero en la cuenca del Río Lenguaque y cuál es su visión ambiental del desarrollo sostenible?. Para dar respuesta a esta pregunta, se planteó como objetivo general para la investigación el análisis los stakeholders externos del sector minero del carbón y sus intereses con respecto a su visión del desarrollo sostenible. Este objetivo general se descompuso en cuatro objetivos específicos que permitieron

organizar, de manera sistematizada, todo el proceso investigativo. En primer lugar la investigación se planteó la identificación y mapeo de los stakeholders externos del sector minero del carbón en la cuenca del Río Lenguazaque, en Cundinamarca; en una segunda instancia se analizó la importancia de los principales stakeholders externos con respecto a los proyectos mineros que desarrollan en el sector; en un tercer momento se propuso comprender la relación y formas de influencia de los stakeholders externos del sector minero de la cuenca del Río Lenguazaque; por último, se describió la visión y situación actual con respecto al desarrollo sostenible y las propuestas que se desprenden desde la comunidad y las empresas. Estos cuatro objetivos específicos propuestos permitieron lograr el objetivo general y, de esta manera, responder la pregunta de investigación propuesta.

1.3. Justificación

La Ley 99 de 1993, define el desarrollo sostenible como “...*el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.*”; siendo realistas, para conseguir un escenario como este, es necesario que se lleven a cabo múltiples cambios de pensamiento, de cultura, de tecnología, cambios económicos, políticos y sociales, todos estos necesariamente requieren que los diferentes actores se pongan de acuerdo, busquen puntos de interés y agendas comunes; por tal motivo al tratar de analizar el estado actual del desarrollo sostenible en la cuenca del río Lenguazaque con respecto a su principal fuente de desarrollo económico que es el sector minero, se observa que el desarrollo sostenible no está presente en la cotidianidad, ni en el lenguaje de los

pobladores, y que existe un gran vacío en la comprensión de los actores que intervienen y las relaciones entre ellos, por lo tanto es necesario conocer los actores que intervienen en la dinámica en diferentes niveles, en el caso de esta investigación del sector minero de la cuenca del Río Lenguaque.

Por otro lado, son conocidas en múltiples investigaciones y en medios de comunicación e incluso a simple vista al recorrer áreas mineras, que esta práctica por su naturaleza extractiva de los recursos naturales no renovables, es altamente impactante a nivel ambiental y social; al mismo tiempo las empresas activas y particulares explotadores están sometidos a las exigencias e intereses de sus stakeholders externos que buscan una mejor calidad de vida y la conservación de sus recursos naturales, pero la satisfacción de estos está ligada al cumplimiento de normas ambientales y mineras, pero también a la necesidad de un alto grado de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por parte de los explotadores.

Es importante destacar que ser socialmente responsable, trae múltiples beneficios a las organizaciones que adoptan estas prácticas, entre las cuales se evidencian estrechas relaciones con sus actores internos y externos, dentro de los cuales se encuentra también la comunidad; de igual forma, genera fidelidad y satisfacción creciente con, establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, promueve un modelo de diálogo para prevenir y afrontar los conflictos, suscita la renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos, mejora la capacidad de generar confianza pública y protege e incrementa la reputación de las organizaciones (Norma Internacional ISO 26000, 2010).

De este modo es necesario que las empresas minera aumenten su grado de responsabilidad social, a partir de una interacción y relación recíproca con sus stakeholder externos, dentro del contexto en el cual se desenvuelven, en la búsqueda conjunta del bien

común, lo que les permitirá realizar una mejor gestión a través de herramientas participativas acorde con lo que en materia plantea el gobierno nacional en cuanto al modelo de desarrollo sostenible.

Pero para conseguirlo es necesario llenar el vacío que se tiene a nivel local debido a la falta de conocimiento de sus stakeholder, la forma de relacionarse, sus estrategias y formas de presión; lo cual deriva en un fortalecimiento del sector con herramientas que le permita tomar mayor conciencia de su entorno, de cómo gestionar los intereses de sus stakeholders y mejorar sus gestión ambiental.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LOS STAKEHOLDERS

2.1. Responsabilidad Social Empresarial

Los cambios, el impacto del medio ambiente, la desmejora en la calidad de vida, la violencia, los escándalos corporativos de quiebras financieras, la ausencia de ética empresarial, la violación de los derechos humanos y laborales, y las ganancias de las empresas sin conciencia social, crean una necesidad global de replantear en forma integral la percepción social y medioambiental en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Por lo anterior, es “necesaria la participación del sector público y privado en el manejo del medio ambiente, de los derechos humanos y de la lucha contra la corrupción” (Universidad de los Andes, 2014), que los Gobiernos, por sí solos, y en especial en Colombia no están en la capacidad de resolver tales problemas.

Colombia y 188 países más, con el apoyo y coordinación de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Conservación y el Desarrollo Económico, firmaron la Declaración del Milenio (2000), la cual contiene ocho objetivos para ser cumplidos por dichos países en el año 2015:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Educación Universal.
3. Igualdad entre los géneros.
4. Reducir la mortalidad de los niños.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA.
7. Sostenibilidad del medio ambiente y
8. Fomentar la asociación mundial. (Programa de Naciones Unidas, 2000)

Peter Drucker para la década de los 80 planteó que:

La Responsabilidad Social es una oportunidad de negocio, es la mejor y mayor integración de las necesidades de la sociedad con la actividad empresarial, convirtiendo los problemas sociales en oportunidades de negocio, producción y trabajos bien remunerados, lo que propulsó la creación del concepto de ciudadanía corporativa, que es el encadenamiento de los deberes y derechos de una empresa en una situación que actúa dentro de una sociedad más amplia, la cual desarrolla una relación justa y sostenible con cada una de las personas y grupos relacionadas con la actividades propias del negocio ya sea directa o indirectamente Drucker, P, F. (2006).

World Business Council on Sustainable Development, la define como: “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando junto a los empresarios, sus familias la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida (Abreu y Badii, 2006).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) explica que la RSE se centra en “el cumplimiento voluntario de determinados principios y normas, y no en la aplicación de la legislación nacional vigente”. (Conferencia Internacional del Trabajo, 2007).

El concepto de Responsabilidad Social nace de la necesidad de tomar medidas en el mundo globalizado, ante la desigualdad social: Pobreza, hambruna, deterioro del medio ambiente, violación de derechos humanos, violación de los derechos laborales. Existe un llamado de cambio de enfoque empresarial visto como un compromiso moral de cuidar el medio ambiente, el lugar donde todos vivimos. “Los gobiernos, las empresas privadas y públicas son los promotores del compromiso social y ambiental, que tienen las organizaciones por las acciones presenten que tienen impactos futuros en el medio ambiente y en la sociedad” (ICC, 2014).

RSE, basado en Principios Generales: - Contribución al progreso económico y social, medioambiental, - Respeto por los derechos humanos, afectadas por la acciones de la organización,- Respeto por los derechos de la comunidad, mejoramiento de las condiciones y oportunidades del empleo- Eliminación de los focos de corrupción, fomento y apoyo de los principios del buen gobierno. Eliminar las discriminaciones a los trabajadores por cualquier condición, fomento entre los stakeholders de las buenas prácticas de gobierno. (Grossman B, F, Stacey, R.F., Elmore, A.S. & Moore, J. Susan, 2007)

Existen muchas organizaciones en el mundo que buscan el equilibrio a través de iniciativas de compromiso de sus países miembros, como es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999), basados en nueve principios universales de derechos del hombre, del medio ambiente y del trabajo. (Abreu y Badii, 2006)

“La Organización Internacional de Normalización (ISO) inició en el año 2005 la elaboración de una Guía Técnica en Responsabilidad Social”. (Correa, Pulgarín, Muñoz y Álvarez, 2010).

La necesidad de que ISO trabajara en una norma de RS fue identificada por primera vez en 2001 por ISO/COPOLCO, el Comité de políticas de los consumidores. En 2003, el Grupo Ad Hoc de ISO de múltiples partes interesadas en RS que había sido creado por la Junta Técnica de Gestión (TMB) de ISO completó un extenso panorama de las iniciativas de RS y los problemas en todo el mundo. En 2004, ISO celebró una conferencia internacional con las múltiples partes interesadas acerca de si se debía o no iniciar los trabajos con RS. La recomendación positiva de esta conferencia dio lugar a la creación a finales de 2004 del Grupo de Trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social (ISO/GT RS) para desarrollar la futura norma ISO. (Iram, 2010)

Aunque la ISO 26000 no es la única guía a nivel mundial, si es la de mayor respaldo para aplicar una verdadera Responsabilidad Social Empresarial¹.

En la actualidad el medio ambiente ha tenido gran relevancia en las empresas, es así como la han considerado parte de la estrategia empresarial de la organización. Esto surge a partir de la exigencia o presión que ejercen los grupos de interés (stakeholders) en defensa de la gestión ambiental al interior de las empresas y del gobierno nacional.

Por ello toda organización debe conocer cuáles son sus stakeholders, sus estrategias, su capacidad de influir en la planificación de las mismas, su comportamiento dentro del contexto específico, sus relaciones, con el fin de fortalecer su gestión y actuación.

Se pone de manifiesto entonces que en las organizaciones existen diferentes relaciones con intereses y conflictos diversos, al igual que se establecen alianzas entre los grupos de interés que permean su devenir, lo común de cualquier grupo de interés es que cada uno de ellos tiene, “algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca”. (Fernández y San Juan, 2012)

2.2. Teoría de los Stakeholder

Desde mediados de los ochenta el enfoque de los stakeholders o grupos de interés ha ganado gran popularidad tanto entre los teóricos como entre los ejecutivos de las empresas. Su interés está relacionado básicamente al modelo de empresa plural y dinámica que

¹ ISO 26000 es una Norma Internacional de ISO que da orientación sobre RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, en los sectores público y privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. Les ayudará en su esfuerzo por trabajar de la manera socialmente responsable que la Sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene directrices voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para ser utilizada como una norma de certificación como son la ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

propone, utilizándose para generar estrategias o guías de acción que permitan a la empresa dar respuesta a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Es decir, gestionando y dirigiendo a los stakeholders o grupos de interés desde un punto de vista estratégico, puede darse respuesta a la RSE. (Pamies, 2007)

La primera interpretación de la teoría de los stakeholders, fue formulada por Freeman en 1984 cuando propuso resolver el problema de la creación de valor y comercio en el marco de una economía capitalista creciente. De acuerdo con Freeman (1984) el término stakeholder permite identificar a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa”. Además, identifica como los stakeholders de una empresa a: clientes, dueños, competencia, proveedores, gobiernos, medios de comunicación, empleados, defensa del consumidor, ambientalistas y organizaciones comunitarias locales. (Quezada, 2012)

Debido a la amplitud de la definición dada por Freeman, se puede considerar que los stakeholders de una empresa comprenden un grupo muy amplio con diferentes características organizativas, intereses y objetivos que se pueden presentar en múltiples formas y diferentes temporalidades, de ahí la dificultad de muchas empresas para identificarlos, conocerlos, comprenderlos y por su puesto gestionarlos como menciona (Pamies, 2007)

Cada vez más es el número de personas que descubren que la comodidad de su relativa riqueza se ve perturbada por prácticas empresariales y efectos secundarios que no pueden perdonar ni apoyar, como las consecuencias medioambientales y sociales de la propia actividad empresarial(...)el resultado de todo esto es que la sociedad ha empezado a ejercer una nueva presión sobre las empresas, para que estas se preocupen más por los problemas

sociales sino produciendo algún tipo de beneficio para la sociedad, si por lo menos, asegurando que no generarán ningún tipo de perjuicio social. (Paines,2007. Pag. 2)

El primer paso para comprender los grupos de interés es identificar aquellos que se encuentran dentro de la estructura de la organización denominados internos, y los externos que no están en su estructura, pero que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica (Moneva y Lizcano, 2004), la siguiente tabla a partir de Lizcano (2004), resume los principales stakeholders de una empresa y sus características.

TIPOS DE GRUPOS DE INTERES	DENOMINACIÓN	CARCATERSTICAS
Internos	Accionistas/Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales. Incluye empleados accionistas. Los accionistas que buscan rentabilidad a corto plazo son considerados grupo de interés externo
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie: Directivos y no directivos. Incluye trabajadores empleados por medio de empresas intermediarias. Representación frecuente a través de sindicatos
Externos	Clientes	Consumidores o usuarios de productos y servicios. Grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de contrato laboral.
	Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa. Alianzas de competidores

	Agentes sociales	Grupos de interés públicos que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc. Grupos de opinión: medios de comunicación, analistas, ONGs. Mercados de valores
	Administraciones Públicas	Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades
	Comunidad Local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público general	Personas, organizaciones y consumidores en general, que aun no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ella.
	Medio Ambiente y generaciones futuras.	Entorno físico, natural, incluido el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico. Relación con el concepto de legado de generaciones futuras, considerando a estas como grupo de interés.

Tabla 1 Tipología clásica de stakeholders.

Fuente: Elaboración propia con base en Lizcano 2004.

Así como esta clasificación existen, en la literatura diversas tipologías de stakeholders que buscan delimitar su identificación desde perspectivas más bien genéricas y restringidas hasta las tipologías más extendidas y con una orientación más reticular para identificar a las partes interesadas de una organización (Quezada, 2012). De la investigación de Aaltonen (2010), se resume la siguiente tabla con las diferentes definiciones de stakeholders, así:

Definición	Autor	Observación
<p>“Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectados por el logro de la organización”.</p>	<p>Freeman , 1984</p>	<p>Es amplia en el sentido de que no especifica la participación o relación que las partes interesadas tienen con la empresa. Tampoco la definición tome una postura de si las reivindicaciones de los grupos de interés son legítimos o no. (Aaltoen, 2010, pág. 41.)</p>
<p>“Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”.</p>	<p>Stanford, 1963</p>	<p>Esta definición restringe los interesados a aquellos grupos que son relevantes en términos de la los intereses económicos de la firma.</p>
<p>“Los actores voluntarios llevan algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido capital económico, humano o financiero, algo de valor, en una empresa. Actores involuntarios colocados en situación de riesgo como consecuencia de las actividades de una empresa. Pero sin el elemento de riesgo no hay juego”.</p>	<p>Clarkson, 1994</p>	
<p>"tienen un interés en las acciones de una organización y ... la capacidad de influir en él "</p>	<p>Salvaje et al. (1991)</p>	
<p>“Aquellos que tiene alguna legitimidad o relación no trivial con una organización, tales como las operaciones de cambio, los impactos de acción, y responsabilidades morales "</p>	<p>Brenner (1993),</p>	<p>Esta definición pone de relieve la naturaleza de las relaciones entre las partes interesadas y la organización.</p>

Divida a los stakeholders como <i>los reclamantes y personas influyentes</i>	Salvaje et al. (1991)	
Divide a interesados <i>internos y externos</i>	Freeman, 1984	
Divide los interesados en <i>primaria y secundarias</i> .	Clarkson (1995)	
Divide los interesados en <i>estratégicos y morales</i>	(Freeman, 1984)	
Distingue entre <i>las partes interesadas, stakewatchers y stakekeepers</i> .	Fassin (2009)	Ejemplos de stakewatchers son los sindicatos y los grupos de presión de la comunidad y stakekeepers son los reguladores independientes que no tienen participación en la firma, pero que tienen influencia y control, tales como los gobiernos, las agencias reguladoras y organizaciones de certificación

Tabla 2 Definiciones de Stakeholder en la literatura.

Fuente: Resumen a partir de Aaltao, 2010.

Lo importante de vislumbrar las diferentes clasificaciones y definiciones es ayudar en la identificación de quienes son los actores que pueden influir en la toma de decisiones en las organizaciones, qué tipos de reclamaciones que tienen, y cómo es posible que los interesados puedan hacer conocer su reclamación. Por último, a partir del conocimiento de las partes interesadas más importantes, sus capacidades y objetivos, los administradores son capaces de desarrollar acciones estratégicas a fin de gestionar grupos de interés.

2.2.1. La investigación sobre la gestión de las partes interesadas de una organización.

Un enfoque interesante que se usará en esta investigación para la gestión de stakeholders externos y la relación de la empresa con el medio ambiente, la propuso Astley (como se citó en Freeman, 2002), este profundizó en el concepto de estrategia colectiva como

herramienta para la gestión de las relaciones de la empresa con el medio ambiente. Identificó la mayoría de los enfoques comunes para la gestión de estas relaciones, como respuesta a oportunidades y amenazas ambientales, interdependencias de recursos de negociación con las partes interesadas externas, y maniobras competitivas. Él ofreció un enfoque alternativo que consistió en la formulación e implementación conjunta estrategias con las partes interesadas externas, que él llamó “Interorganizational collectivities”, las estrategias colectivas son un aspecto importante del enfoque basado en los grupos de interés para la gestión estratégica. Otros que hicieron sus aportes a la gestión de stakeholders externos fueron MacMillan y Jones (1984), (como se citó en Freeman, 2002), citando una estadística de Porter (1985) sobre cinco fuerzas están integradas en un análisis de las partes interesadas externas, y enfoques económicos tradicionales se utilizan para analizar el control del medio (Harrison y San Juan 1994, 1998), argumentaron que se debe dar prioridad a los interesados externos en función de su capacidad de influir en la incertidumbre del medio ambiente frente a la empresa y sus directivos, que es una función de su poder económico y político.

Al manejar el enfoque sobre la gestión de los grupos de interés externos o stakeholders externos, la empresa también debe analizar qué tipo de proyectos de interés para los stakeholders son los que aportan a la cadena de valor para ellos y para la empresa, utilizando como criterio primero la priorización de stakeholders partiendo de un mapeo, luego evaluar estratégicamente que proyectos de interés social apoyar bajo el principio de la sostenibilidad. Para esto es interesante resaltar de entre las tendencias de la RSE la llamada Licencia para operar que como explicó Porter:

El enfoque de “licencia para operar” de Porter, es mucho más pragmático. Ofrece una manera concreta para que una empresa identifique problemas sociales que son importantes para sus stakeholders y decida sobre ellos. Este enfoque también fomenta el diálogo

constructivo con los entes de control, los habitantes locales y los activistas, una razón, quizás, de que esté especialmente presente en empresas que dependen del consentimiento del gobierno, como las compañías mineras y en otras industrias extractivas altamente reguladas.

Ésa es también la razón de que el enfoque sea tan común en empresas que dependen de la paciencia de sus vecinos, tales como la producción de químicos, cuyas operaciones son nocivas o ambientalmente peligrosas. Sin embargo, al tratar de satisfacer a los stakeholders, las empresas ceden el control primario de sus agendas de RSE a agentes externos. (Porter y Kramer, 2006)

En general el enfoque de la gestión de los grupos de interés o stakeholders se puede describir como una herramienta con alto poder para que la empresa pueda conocer su entorno y ampliar la visión de su responsabilidad y función social, más allá de entender a sus stakeholders como un flujo de entrada y salida. Al conocerlos en profundidad podrá incluir dentro de su administración estratégica los intereses y objetivos de cada una de las partes interesadas sin desconocer la afirmación de que todas las personas o grupos con intereses legítimos participantes en una empresa lo hacen para obtener beneficios y que no hay prioridad de una serie de intereses y beneficios sobre otra. (Donaldson y Preston, 1995)

En consecuencia, se puede argumentar que en la teoría de los interesados además de los accionistas hay grupos o stakeholders externos implicados, como las comunidades, los sindicatos, grupos ambientalistas, organismos gubernamentales y el público en general, que deben tenerse en consideración y serán el foco de esta investigación. En cuanto a las estrategias de gestión, en la investigación de Aalto (2010), se hace un recorrido por los más importantes modelos. Menciona que aunque el modelo desarrollado por Mitchell en 1997, ha sido el más conocido, basado en tres atributos la legitimidad, el poder y la urgencia;

también ha recibido múltiples críticas², una de ellas es que no tiene en cuenta que estrategias corresponden a la empresa según el grado de relevancia de cada stakeholder; la cuales según la literatura han sido descritas así:

- Carroll (1979); Clarkson (1995), Wartick y Cochran (1985) utilizaron el conceptos, reactivos, defensivos, acomodaticias y proactivas, para caracterizar una organización de estrategia hacia sus grupos de interés.
- Clakson (1995) describió las estrategias de pro-acción, el alojamiento, la defensa y la reacción se han identificado en anteriores literatura, ha desarrollado la reactiva, defensiva, Acomodativa y proactiva (RDAP) escala para describir las estrategias utilizadas por las rganizaciones para gestionar grupos de interés y para evaluar el desempeño corporativo.
- Oliver (1991) identifica las siguientes estrategias: consentir, compromiso, evitar, desafiar y manipular.
- Rowley (1997) que ha propuesto cómo la red de relaciones de las partes interesadas puede realmente influir en el comportamiento de una empresa con respecto a las partes interesadas. Él aboga por que las organizaciones no responden a cada una de las partes interesadas individualmente, sino a la interacción de múltiples influencias de toda la red de los interesados. (Aaltao, 2010).

² Aalto, describe detalladamente las discusiones frente a este modelo dentro de su investigación.

2.2.2. El comportamiento de las Partes Interesadas.

Son Frooman, Murrell y Hendry quienes han hecho las más importantes investigaciones sobre los mecanismos de influencia de los stakeholders externos como grupos ambientalistas o sindicatos de trabajadores, en un intento por conocer mejor las estrategias de estos grupos y como las empresas pueden tomar medidas estratégicas para gestionarlos. Se ha investigado teórica y empíricamente sobre las diferentes estrategias directas e indirectas identificadas por Frooman en 1999, las cuales son retención directa, el uso directo, retención indirecta, o el uso indirecto (Hendry, 2005; Frooman y Murrell, 2003 y otros), también se analiza en otros estudios variables como el poder, la capacidad basada en recursos, entre otras; investigaciones que todavía se llevan a cabo y cuyos resultados todavía se encuentran en discusión. Por ejemplo Hendry (2005) (Citado en Aaltao, 2010) puso a prueba empíricamente las proposiciones de Frooman al proporcionar una cuenta de diferentes estrategias de influencia de las partes interesadas en cuatro organizaciones no gubernamentales. Además de las cuatro estrategias de influencia definidas por Frooman (1999), Hendry (2005) integra la estrategia de comunicación como una forma importante de influir en el comportamiento de una empresa.

Según Delgado y Vidal (2013), las estrategias directas, han recibido una mayor atención en la literatura y son aquellas acciones como protestas y campañas directas contra la actividad medioambiental de una determinada empresa. Las estrategias indirectas, en cambio, se producen “cuando un stakeholder trabaja a través de un aliado, teniendo el aliado la capacidad de manipular el flujo de recursos de la empresa. Así, aunque el stakeholder actúe de forma indirecta, su aliado, por supuesto, actúa de forma directa “. (Frooman, 1999).

Siguiendo a Delgado y Vidal (2013), por otro lado, algunos investigadores (Frooman, 1999; Frooman y Murell, 2005) subrayan la importancia de la estrategia de comunicación dentro de la estrategia indirecta de presión. Dicha estrategia se define como aquella dirigida a “informar al aliado sobre el comportamiento de la empresa y solicitarle con insistencia que se involucre para tomar una acción concreta” (Frooman, 1999: 199). Esto consiste que un stakeholder secundario que no se considera tan importante, comunica a otros stakeholders su desacuerdo con las prácticas de una empresa, es decir realiza una denuncia, con el fin de que otros stakeholders con mayor influencia actúen y generen un cambio en la dirección de la empresa. Escasa atención se ha dedicado comprender cómo el comportamiento de los decisores en las organizaciones puede cambiar dependiendo de la existencia de distintos niveles utilizados en la estrategia de comunicación dentro de la estrategia indirecta de presión de los stakeholders. (Delgado y Vidal, 2013).

2.2.3. Mapeo de Stakeholders

Como hemos visto, en los capítulos anteriores, la gestión de los stakeholders hace parte de la Responsabilidad social, como una forma de administración estratégica, que desde la ética implica conocer e involucrar las expectativas de sus partes interesadas, grupos de interés o stakeholders, con el fin de lograr crear valor para ellos y para la empresa que se traducen en desarrollo sostenible.

Así es necesario aplicar un método práctico que permita a la empresa identificar los stakeholders, diagnosticar su influencia en la empresa y ofrecer las pautas para gestionar sus intereses, esto es un mapa de stakeholders, anteriormente en la Tabla 2, vimos como los

diferentes autores los clasificaron, pero ahora lo que concierne es aplicar la herramienta, precisar con nombre propio y valorar como pueden afectar a las empresas evaluadas y como las empresas los afectan a ellos.

Un mapeo de stakeholders es por lo general una representación gráfica de los stakeholders identificados, se realiza creativamente en forma de tablas, matrices, diagramas con flechas, entre otros; con el fin de conocer los intereses, analizar los conflictos de intereses, comprender las características de las interrelaciones, evaluar los tipos apropiados de participación e identificar las relaciones entre los involucrados (Casado, Viñuales y Jauregui, 2006) (citado por Chavarro, 2012).

La primera matriz a analizar es la propuesta por Frooman (1999), en ella cuando la organización es más dependiente del grupo de interés que, el grupo de interés de la organización, éste puede utilizar su poder y poner trabas a las intenciones de la empresa. De este modo, el poder es establecido en función del sentido de la dependencia en la relación, siendo exigible una asimetría en la relación de intercambio para que exista tal dependencia. (Aalto, 2010)

	¿Es el grupo de interés dependiente de la organización?		
		NO	SI
¿Es la organización dependiente del grupo de interés?	NO	Baja interdependencia	Poder de la organización
	SI	Poder de los grupos de interés	Alta interdependencia

Tabla 3 Matriz Poder organización-grupo de interés de Frooman

Fuente: Frooman, 1999

Luego está la matriz de respuesta planteada en el modelo de Savage (1991), esta matriz tiene como ventaja que se deducen cuatro tipos de stakeholders y se referencia la estrategia que se debe aplicar a cada uno, así las empresas pueden centrarse en el potencial de los

stakeholders clave para evitar la implementación de estrategias opuestas a sus intereses y de esta manera poder modificar las estrategias para integrarlos (Acuña, 2012).

		Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización	
		Alto	Bajo
Potencial de los grupos de interés para cooperar con la organización	Alto	Grupo de interés mixto Colaborar	Grupo de interés apoyo Implicar
	Bajo	Grupo de interés no-apoyo Defensa	Grupo de interés marginal Controlar

Tabla 4 Matriz de respuesta ante los grupos de interés, Modelo Savage

Fuente: Acuña, 2012

Una de las matrices más utilizada es la llamada Matriz Poder/Dinamismo creada por Gardner et al (1986), clasifica los stakeholders en lo que se refiere al poder que poseen y al dinamismo de su postura. El mapa poder/dinamismo se puede utilizar para identificar donde se deben enfocar los esfuerzos políticos durante el desarrollo de nuevas estrategias.

		Predictibilidad	
		Alta	Baja
Poder	Bajo	A Pocos problemas	B Impredecible pero manejable
	Alto	C Poderoso pero predecible	D Los mayores peligros u oportunidades

Tabla 5 Matriz Poder/Dinamismo de Gardner

Fuente: Acuña, 2012

En esta matriz (Ver Tabla 5), los stakeholders A y B son los más fáciles de tratar, los del grupo C son importantes porque son poderosos, no obstante su dinamismo es bajo, así que su postura es fiable y sus expectativas se pueden resolver a menudo de una manera relativamente fácil. Por su parte los stakeholders del grupo D son los que deben tener la mayor parte de la atención porque son poderosos y su postura es difícil de predecir. Algunas

veces será necesario contrastar con ellos las nuevas estrategias antes de tomar decisiones finales.

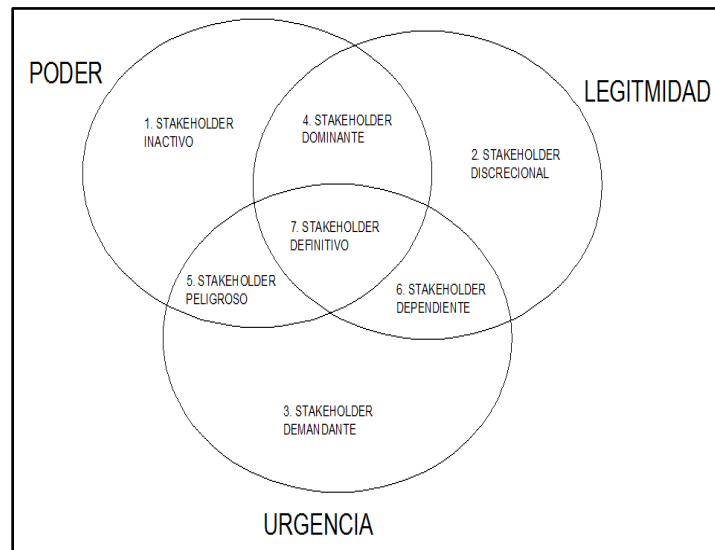
Otro ejemplo es la matriz de Poder/interés de Mendelow (1991), (Ver Tabla 6) en ella los stakeholders del grupo A requieren esfuerzos de supervisión mínimos, los del grupo B deben mantenerse informados pero son importantes porque pueden influenciar a los stakeholders más poderosos. El grupo C son stakeholders poderosos, pero su nivel de interés en las estrategias de la organización es bajo, son pasivos pero pueden emerger repentinamente como resultado de ciertos acontecimientos, moviéndose a la posición del grupo D, es decir deben mantenerse satisfechos. Los stakeholders del grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización, la aceptación de estrategias por parte de estos jugadores dominantes debe ser tomada como una consideración importante en la evaluación de las nuevas estrategias.

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Tener informado
	Alto	C Tener satisfecho	D Jugadores clave

Tabla 6 Matriz Poder/Interés de Mendelow

Fuente: Construcción propia a partir de Aalto, 2010.

Otro modelo utilizado más recientemente, es el Modelo Poder, Legitimidad y Urgencia de Mitchell, Agle y Wood (1997,1999), el cual identifica 7 tipos de comportamientos del stakeholder, se resumen en un diagrama de Venn, y luego dependiendo de la combinación de tres características que son el Poder de influenciar la organización, la legitimidad de la relación y de las acciones del stakeholder con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia y al Urgencia de los requisitos que un stakeholder plantea a la organización en términos de urgencia y oportunidad para el stakeholder.



Gráfica 1 Modelo de Mitchell, Agle y Wood

Fuente: Acuña, 2012

En la teoría los stakeholders se evidencian tres atributos que pueden ser utilizados para la identificación, clasificación y manejo de los stakeholders y que definen su capacidad de intervención en el progreso de una visión de desarrollo. Estos son poder, legitimidad y urgencia (Olander y Landin, 2005).

El poder se refiere a la existencia o posibilidad de un actor social de obtener recursos coercitivos (fuerza física, armas), recursos utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas), recursos normativos (leyes, normas, decretos) y recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro(s) en una relación.

La legitimidad hace referencia a la percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones.

La urgencia consiste en la atención inmediata en función de diferentes grados de sensibilidad temporal y criticidad equivalente, teniendo en cuenta la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición. Estos atributos son los que permiten la identificación y clasificación de los stakeholders (Ángel, 2010).

Los stakeholder que tienen solamente una de las tres características (número 1, 2 y 3 en la gráfica) se definen como stakeholders latentes y estos a su vez se pueden clasificar en inactivos, discrecionales o exigentes. Los stakeholders que muestran dos de las características (número 4, 5 y 6 en la gráfica) se definen como stakeholders expectantes que a su vez pueden ser dominantes, peligrosos o dependientes. Los stakeholders que muestran las tres características (número 7 en la gráfica) son los llamados definitivos.

Es un modelo dinámico que permite introducir datos en las matrices que surgen de la percepción profesional y de la investigación. Es un modelo operacionable, permite identificar a los stakeholders en la medida en que se pueda evaluar el cuántum de poder, legitimidad y urgencia. El modelo se da en un tiempo y espacio determinado y es dinámico. (Acuña, 2012)

2.2.4. Estrategias de los Stakeholders

Frooman (1999), en su investigación propone que en la teoría tradicional de los Stakeholders de Freeman (1984), hay un vacío, ya que plantea las relaciones entre las empresas y los stakeholders de forma unidireccional e independientes, unas y otras, pero Frooman considera que estas relaciones sí guardan dependencia y que, como el mismo dice,

si una empresa existe en el contexto de sus stakeholders, y para alcanzar sus objetivos, depende en parte de como espera que sus stakeholders actúen y así mismo la empresa deberá tener en cuenta esto para definir cómo actuar. Frooman (1999) también habla de la metodología que se aplicó en el análisis anterior para el mapeo de los stakeholders, dice que en la metodología de Mitchell et al (1997), el poder ha sido tratado como un atributo del individuo, es decir habla del individuo en la relación, mas no sobre la relación en sí misma.

Las tres preguntas que se hace Frooman (1999), en su investigación son: ¿Quiénes son ellos?, ¿Qué quieren ellos? y finalmente ¿Cómo van a tratar de conseguirlo?

Sobre la tercera pregunta que es en la cual se centra este capítulo, Frooman se refiere a cuales son las estrategias que usan para influir en las empresas y porque las escogen, para responder se basa en las siguientes premisas, que las teorías de sistemas abiertos pueden ser un punto de partida sensible para comprender las estrategias de influencia de los stakeholder, que existe una dependencia de recursos entre los actores y se basa en el poder como tema central en sus argumentos.

Luego usa la teoría de la dependencia para generar cuatro tipos de estrategias de influencia por parte de los stakeholders: la retención directa, el uso directo, indirecto retención y uso indirecto.

Las estrategias de retención se definen como aquellos en los que el interesado deja de proporcionar un recurso a una empresa con la intención de hacer la empresa el cambio de un cierto comportamiento. Por ejemplo, con una huelga, los trabajadores pueden dejar de prestar su fuerza de trabajo para un proyecto. Las estrategias de uso a su vez son este tipo de estrategias en las que el actor continúa suministrando un recurso, pero con limitaciones se le atribuye. Las partes interesadas pueden emplear estrategias directas, como la manipulación

del flujo de recursos a la empresa, o estrategias indirectas, como el trabajo a través de un aliado que manipula el flujo de recursos a la empresa. (Altao, 2010).

En la estrategia de retención, los interesados utilizan su relación con los recursos que necesita la empresa. Y, en cualquiera caso, si el interesado tiene éxito en empleo al de su estrategia, la empresa va a cambiar su comportamiento. Desde el punto de vista de la empresa, entonces, retención y las estrategias de uso pueden parecer la misma, pero desde el punto de vista de la parte interesada sin embargo, las estrategias de retención y uso difieren notablemente: difieren en su abordaje, difieren en lo que hace en última instancia, las amenazas creíbles (Schelling 1956;. Williamson hijo. 1983 citados por Frooman 1999), y difieren en cuanto al abastecimiento, se incluyen con respecto a quién paga los costos y esto para que se obligue a una empresa a cambiar su comportamiento en función de las demandas de las partes interesadas.

Las estrategias de uso son aquellas en las que el actor continúa suministrando un recurso, pero con condiciones. Según Frooman (1999), las estrategias de retención determinan si una empresa obtiene un recurso, mientras que nosotros estrategias de uso tratan de imponer condiciones a la el suministro continuo de ese recurso.

También clasifica cuatro tipos de relaciones de los stakeholders, en línea con la teoría de dependencia de recurso: Fortalecer el poder, alta interdependencia, baja interdependence, y el poder del stakeholder.

De este modo lo que sigue en la investigación de Frooman, es que esta teoría de la dependencia sirve para trazar un mapa de estrategias de influencia por parte de los stakeholders y los tipos de relación, sugiriendo como lo dice en su artículo que “la relación es un determinante de la opción la estrategia de influencia que adopte el stakeholder.”

2.2.4.1 Las estrategias de uso.

Ahora, en cualquiera de los casos (retención o el uso estrategias), el actor exige que el firma de cambiar algún comportamiento. En pocas palabras, en términos de enfoque, un stakeholder que emplea una estrategia de retención está dispuesto a cerrar el flujo de recursos a una empresa, mientras que un stakeholder que emplea una estrategia de uso no. Claramente, lo que hará que la amenaza de retener sea creíble es la capacidad de la parte interesada para abandonar la relación con la empresa sin hacerse ningún daño a sí mismo. Esto ocurrirá cuando la empresa depende de manera unilateral en el de los interesados.

En otras situaciones, sin embargo, tal como uno en que no es recíproca de la exposición, es decir. Cuando el interesado y la firma son mutuamente dependiente el actor no estará en una posición de alejarse de la relación (Lawler Y Bacharach, 1987; Williamson. 1979. 1983). En tal escenario el bienestar de cada uno estará vinculado a la otra, por lo que cada uno va a hacer bien sólo si atiende las necesidades de la otra parte (Frooman, 1999).

Se utilizan estrategias de retención cuando el Balance del poder reside en el lado de la parte interesada. En otras palabras, cuando la firma es más dependiente en el de los interesados que el actor está de la empresa, la parte interesada puede darse el lujo de retener y tratar de generar costos a la empresa. Las estrategias de uso, sin embargo, se utilizan cuando el poder está más uniformemente entre los dos, y por tanto, los costos están más uniformemente divididos (Frooman, 1999).

2.2.4.2 Tipos de Caminos Influencia.

Una segunda fuente de poder que existe en la relación de dependencia de la fuente es la que surge de relaciones con los demás que suministran recursos a una empresa focal. En otras palabras, las estrategias de retención y el uso no tienen que ser realizada por un grupo de interés directo o definitivo, sino que, podría ser realizado por un aliado de los grupos de interés con los que la empresa tiene una relación de dependencia.

La existencia de tales aliados determina la vía de influencia que la parte interesada puede utilizar para ejercer el control de los recursos.

2.2.4.3 Estrategias Directas e Indirectas

Estrategias directas fueron definidas por Frooman, como aquellas en las que las partes interesadas manipulan el flujo de recursos a la empresa (de nuevo, ya sea por retención o uso) y las estrategias indirectas como aquellas en las que el actor trabaja a través de un aliado, haciendo que el aliado manipule el flujo de los recursos a la empresa (ya sea por retención o uso), el propósito de la adición de esta nueva relación es cambiar Balancear el poder para favorecer al actor más débil.

Las estrategias de comunicación se dan cuando el interesado informa a un aliado potencial sobre (1) el comportamiento de la empresa, (2) por qué el stakeholder percibe que el comportamiento sea indeseable y (3) lo que el aliado debe hacer (es decir, iniciar una estrategia de manipulación de recursos en contra de la empresa o una estrategia de comunicación dirigida a un aliado del aliado).

2.2.5 Tipos de Relaciones de dependencia (basada en recursos)

Para comenzar a abordar la segunda pregunta de investigación que se realizó Frooman (1999) sobre cuáles son los factores que determinan la elección de la estrategia por parte de los stakeholders; hace una presentación de las relaciones de los stakeholder con las empresas en el conocido cuadro de Tipos de Relaciones de Recursos.

¿Es la empresa dependiente del stakeholder?	¿Es el stakeholder dependiente de la empresa?		
		NO	SI
	NO	Baja interdependencia.	Poder de la empresa.
	SI	Poder del stakeholder.	Alta interdependencia

Tabla 7 Tipos de relaciones de recursos

Fuente: Frooman, 1999, pag 199.

El eje horizontal tiene que ver con la dependencia de la parte interesada en la empresa y el eje vertical con la dependencia de la empresa en la parte interesada. Dos cuadrantes a lo largo de una diagonal (noreste y el sudoeste) muestran una relación de intercambio que lleva al poder Frooman los llamó poder de una parte o de la otra (Frooman, 1999).

Los otros dos cuadrantes diagonalmente ilustran la concepción de interdependencia, que se produce cuando hay, simetría en el intercambio relación, ya sea que ambas partes son muy dependientes de unos de otros, o ambas partes no son muy dependientes el uno al otro. Frooman los llamó de elevada interdependencia y baja la interdependencia.

2.2.5.1 Elección de la Estrategia

Un bajo nivel de dependencia de una empresa en un stakeholder implica que la empresa no será sensible a las demandas de dicha parte interesada. Por lo tanto, el actor

tenderá utilizar estrategias indirectas (es decir, actuar a través de un aliado de quien la firma es más dependiente y, por lo tanto, más sensibles a) para influir en la empresa.

Así, según Frooman (1999), el nivel de dependencia de las partes interesadas determina el Tipo de control de recursos elegido, Pfeffer y Salancik (1978) también señalan que cuando existe dependencia de recursos, significa que el bienestar de la empresa está vinculada a la provisión de estos recursos críticos. A medida que el grado de dependencia aumenta, el nivel de resultados de la empresa quedará atados a los recursos de los proveedores. Por lo tanto, un alto nivel de dependencia de la parte interesada en la empresa significa que el beneficio del stakeholder está estrechamente ligado al bienestar de la empresa, por tanto no elegirá retener un suministro crítico para la empresa sino que se concentrará en las estrategias de uso como forma de influencia.

2.2.5.2 Tipología de las estrategias de influencia y Relaciones de recursos

La celda de alta interdependencia es de particular interés. El sentido común sugiere que tales jugadores negociarían y encontrarán una solución mutuamente aceptable con respecto a conductas que involucran en forma conjunta, con el fin de evitar desastre mutuo (Frooman, 1999).

El sentido común también podría sugerir que en relaciones de alta interdependencia de los costos que acompañan a los cambios de comportamiento serán compartidas por ambas partes. (Frooman, 1999).

		¿El stakeholder es dependiente de la empresa?	
		NO	SI
¿La empresa es dependiente ³ del stakeholder?	NO	Indirecta/con retención (Baja interdependencia)	Indirecta/Uso (empresa con poder)
	SI	Directa/Con retención (stakeholder con poder)	Directa/Uso (Alta interdependencia)

Tabla 8 Tipos de estrategias de influencia

Fuente: Frooman, 1999, página 200.

Proposición 1: Cuando la relación es de baja interdependencia, los stakeholders elegirán una estrategia indirecta de retención para influir en la empresa.

Proposición 2: Cuando la relación es marcado por el poder de la empresa, los stakeholders elegirán una estrategia de uso indirecto para influir en la empresa.

Proposición 3: Cuando la relación es marcada por el poder de las partes interesadas, estos elegirán una estrategia directa influir en la empresa.

Proposición 4: Cuando la relación es una de alta interdependencia, los stakeholders, elegirán una estrategia de uso directo para influir en la empresa.

El modelo revela que la posibilidad de utilizar una estrategia en particular, la experiencia de los grupos de interés o la experiencia de una estrategia de influencia particular, las posibles alianzas en apoyo y el dinero, son todos factores determinantes

³ La mayor parte de las cuestiones metodológicas, a continuación, probablemente girarán en torno a la independencia variable. Aunque la determinación de quién es dependiente mella en los cuales no puede ser problemático, determinar el grado de dependencia que puede ser. La forma más sencilla de hacer frente a este problema sería a través de un estudio de laboratorio en el cual el nivel de dependencia podría ser manipulado sin rodeos. Por ejemplo, los juegos similares al dilema del prisionero se han ideado, donde el nivel de dependencia de cada parte en la otra se varía sistemáticamente a través de cuatro versiones del escenario de conflicto (Ford & Blegan, 1992; Lawler y Yoon, 1993). Muchos han cuestionado la posibilidad de generalizar resultados cosecharon de dicho laboratorio experimental tos (Gilbert, 1996), y varios tienen pero estudios formados a partir de datos de negocio (Pfeffer.1972; Randall. 1973; Salancik. 1.979). En un estudio Pfeffer y Leong (1977) examinaron las asignaciones a miembros de United Ways locales para ver si las asignaciones eran una función de la dependencia.

importantes que inciden en la selección de la estrategia de influencia de las partes interesadas.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA INVESTIGATIVA: UNA MIRADA CUALITATIVA A LOS STAKEHOLDERS EXTERNOS DE LENGUAZQUE

3. Tipo de investigación

3.1. Tipo de estudio

Para dar respuesta al problema planteado se realizará un estudio de tipo cualitativo descriptivo, ya que se busca identificar las características, puntos de encuentro y reconocimiento de los stakeholders externos de las empresas mineras de la cuenca del río Lenguaque, en Cundinamarca, así como las perspectivas que tienen sobre el desarrollo sostenible en el sector.

Esta investigación de tipo cualitativo, se basa en la descripción de un fenómeno analizado tal como es y en su contexto, en palabras de Martínez, posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y del orden social. Percibe la vida social como la creatividad compartida de los individuos. El hecho de que sea compartida determina una realidad percibida como objetiva, viva, cambiante, mudable, dinámica y cognoscible para todos los participantes en la interacción social.(Martinez, 2011, pág. 15). Algunas características de este tipo de investigación son (Martinez, 2011):

- La investigación cualitativa *no parte de hipótesis* y, por lo tanto, *no pretende demostrar teorías existentes*, más bien busca generar teoría a partir de los resultados obtenidos.

- Tiene una metodología holística (integral), es decir las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como totalidad y en su totalidad.
- Presenta una perspectiva *histórica y dinámica*. El investigador estudia las personas y los grupos tratando de reconstruir y comprender su pasado, como el contexto y las situaciones presentes en los que se hallan.
- Metodológicamente es *naturalista* es decir estudia a las personas y a los grupos en su ambiente natural y en la vida cotidiana. Los investigadores interactúan con ellos de una manera natural.
- La investigación cualitativa produce *datos descriptivos* trabaja con las propias palabras de las personas, y con las observaciones de su conducta.
- Empleando la observación participante, la entrevista no estructurada, la entrevista biográfica, las historias de vida, las entrevistas grupales, las encuestas cualitativas, realiza análisis a través de esquemas y categorías abiertas.
- Dado que la naturaleza del objeto de estudio son los seres humanos, la relación que el investigador establece con las personas y con los grupos es cercana y empática y *su interacción es de tipo dialógico y comunicativo*, es decir, en este enfoque investigativo se da la relación sujeto que investiga – sujeto que es investigado y no la relación sujeto – objeto (sujeto que conoce – objeto investigado).
- En este enfoque, *todos los escenarios y personas son dignos de estudio*. Aquellas personas a las que la sociedad ignora, la investigación cualitativa trata de darles voz.
- Dado que su finalidad primordial es la comprensión de las experiencias individuales y/o colectivas en condiciones espacio-temporales, *la aceptación de la diferencia y de la*

singularidad de los individuos como de sus grupos de referencia, es el fundamento de la tarea comprensiva.

- Los estudios cualitativos se realizan con *individuos, grupos, comunidades u organizaciones*. En cualquier caso no con grandes poblaciones, pues trabajar el elemento subjetivo no es viable en comunidades ampliamente numerosas.
- Tiende a ser *flexible en su metodología*, la forma específica de recolección de información se va definiendo y transformando durante el transcurso de la investigación, dadas las condiciones naturales en las que se realiza.
- El enfoque cualitativo tiene *perspectiva humanista* que implica una apertura al otro y a lo social. Un investigador cualitativo valora profundamente al hombre, busca encontrarse con él y enriquecerse a partir de ese encuentro.
- El Papel del investigador en la investigación cualitativa es la de interactuar con los individuos en su contexto social, tratando de captar e interpretar el significado y el conocimiento que tienen de sí mismo y de su realidad, ya que se busca una aproximación global y naturalista a las situaciones sociales y a los fenómenos humanos con el propósito de explorarlos, describirlos, y comprenderlos a partir de un proceso de interpretación y para lo anterior, algunas condiciones y competencias que el investigador cualitativo requiere para emprender con éxito un estudio son las siguientes: la personalidad del investigador y sus habilidades sociales; el investigador debe ser una persona y un profesional con una relación cercana, empática, dialógica y comunicativa, con las personas con las cuales realiza el proceso de investigación, para poder interpretar su cultura, su historicidad, sus cambios y transformaciones; además debe estar en capacidad de poder adaptarse al lugar y a las personas objeto de estudio, es decir conocer cada uno

de sus aspectos vitales como persona, no solo lo personal sino todo aquello que hace parte de su entorno y de sus circunstancias de vida.

- Por último, las técnicas utilizadas actualmente en la investigación cualitativa para recolectar la información son principalmente: la observación (directa, participante) la entrevista cualitativa (estructurada o no estructurada) y la investigación no intrusiva (incluye el estudio de documentos), entrevistas, historias de vida, observación etnográfica, testimonio focalizado.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado es descriptivo, ya que mediante la recolección de información, se pretende dar respuesta a los interrogantes planteados, para proporcionar una visión teórica y empírica sobre intereses o exigencias de los grupos de interés externos del sector minero, de la cuenca del Río Lenguazaque, ubicada al norte de Cundinamarca, con respecto a su propia visión, en cuanto al desarrollo sostenible de su ámbito local.

Esta investigación es descriptiva ya que como lo expresa (Danhke, 1989): “describe fenómenos, situaciones, contextos y eventos... buscando especificar las propiedades, características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Citado por Hernández, 2010).

3.3 Método de Investigación

El método de investigación que se realizará en esta tesis es el Estudio de Caso, el cual se considera adecuado para investigar un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente

evidentes; además permite comprender a profundidad lo estudiado, sirve para planear después investigaciones más extensas, no sirve para hacer generalizaciones (Yin, 2003) (citado en Aalto, 2010). Es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989) (citado en Carazo 2006).

Así mismo Carazo (2006), cita a Eisenhardt (1989) quien concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.

- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

En este sentido, los fenómenos ligados a la relación entre las empresas y los stakeholders externos que se pretende describir en esta investigación son complejos, están profunda y complejamente relacionados con su contexto. Por lo tanto, el estudio de este tipo de relaciones fuera de su entorno sería muy difícil. El caso de estudio asegura la riqueza de la representación de las circunstancias encontradas y es adecuada para la gestión de la complejidad de por ejemplo, las redes y las relaciones entre las organizaciones (Dubois y Gibbert, 2010) citado en Aalto, (2010).

3.4 Diseño de Investigación

3.4.1 Investigación no Experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Ávila, 2008)

Este tipo de investigación no experimental se aplica en el proyecto porque es una información que está dada, no se puede cambiar y por lo tanto cumple con las siguientes características:

- Realiza una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.
- Es una investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.
- Se basa en la utilización de diferentes técnicas de: localización y fijación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

3.5. Criterio Epistemológico de la Investigación

3.5.1 Enfoque Empírico Analítico

Se define de esta manera ya que se basa en la percepción directa del objeto de investigación (objeto de estudio) y del problema. El investigador conoce el problema y el objeto de investigación estudiando su curso natural sin alterar sus condiciones. El método empírico-analítico o método empírico es un modelo de investigación científica, que se basa en la lógica de experiencias y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales. La observación dentro del método empírico analítico es contemplativa, y es la base del conocimiento de toda ciencia. (Ávila, 2008)

Partiendo del formato de entrevista implementada por el investigador, se aplicará un método analítico a los resultados, lo cual permitirá revisar detalladamente la información contenida en los formatos de aplicación, relacionada con el reconocimiento de los

stakeholder externos y la posición de los stakeholders de las empresas mineras de la cuenca del río Lenguazaque, en Cundinamarca, bajo la perspectiva del desarrollo sostenible.

3.6. Fuentes para la Recolección de Información

Las fuentes son todas las formas posibles de que se vale el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo. Las fuentes de información para el desarrollo de esta investigación son las primarias y secundarias.

3.6.1 Fuentes Primarias.

Son aquellas fuentes que brindan información directa. Están conformadas por personas escogidas al por conveniencia entre la población del sector, en este caso, los directivos de empresas mineras y particulares explotadores de carbón en la Cuenca del Río Lenguazaque; así como representantes del Sindicato Industrial de trabajadores del carbon, niños de la escuela, la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca y el concejo municipal de Lenguazaque; quienes son considerados las personas más indicadas para obtener de ellos, una información veraz.

3.6.2 Fuentes Secundarias.

Como fuentes secundarias se utilizan referencias bibliográficas que contienen información organizada, material elaborado sobre la teoría de los stakeholders relacionado con el trabajo de investigación, además documentos con información consultada en bibliotecas virtuales e internet, como soporte al desarrollo del marco de referencia y teórico que respaldan la investigación.

3.7. Unidad de Investigación

La unidad de investigación es la Cuenca del Rio Lenguazaque, ubicada en el norte del departamento de Cundinamarca, ya que es a su vez la principal unidad de planeación ambiental para el sector de estudio, pues a nivel de cuenca se puede observar la concentración de los impactos ambientales y sociales ya sean positivos o negativos que convergen en el ambiente local de la cuenca.

3.8. Unidad de Análisis y Unidad de Información

Se utilizaron nueve unidades de trabajo conformado por cuatro empresas medianas características y tradicionales en el sector, un operador minero particular que constituye otro modelo de explotación ejercida por una persona natural que sustrae el recurso de forma independiente a un nivel menor que el de las empresas pero que tiene las mismas responsabilidades ambientales, laborales y mineras que las empresas. También fueron

unidad de trabajo el sindicato industrial de trabajadores del carbón que se compone de trabajadores de diferentes empresas extractivas y transformadoras del sector, en particular este sindicato tiene una trayectoria muy corta con un año de fundado. Así mismo se tuvo en cuenta la autoridad ambiental que en este caso es la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca a través de la oficina provincial de Ubaté, y la escuela de la vereda la Ramada para la interacción con los niños y la comunidad general. Como unidad de información se eligieron personas representantes de cada unidad de trabajo. (Ver Tabla 9)

UNIDAD DE TRABAJO	UNIDAD DE INFORMACIÓN
COOCARBOCUBA	Gerente
CARBOCOQUE S.A.	Director
COLUMBIA COAL COMPANY S.A.	Director
UNIMINAS S.A.	Gerente
OPERADOR PARTICULAR	Explotador
SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES DEL CARBÓN	Presidente
CONCEJO DE LENGUAZAQUE	Representante
ESCUELA DE LA RAMADA	Niños y familiares asentados tradicionalmente en la zona.
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CUNDINAMARCA	Directora de la oficina provincial Ubaté, ha desempeñado varios cargos públicos en el municipio de Ubaté.

Tabla 9 Unidad de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia

3.9. Desarrollo Metodológico

Para el desarrollo de este ítem se tuvieron en cuenta tres etapas que se mencionan a continuación.

Etapa 1. Consulta Bibliográfica.

Realización de una consulta exhaustiva de los proyectos de investigación, artículos y demás información teórica y empírica que permita consolidar una base fuerte sobre cómo ha sido abordado el tema de los stakeholders en las zonas mineras, y en los municipios de la cuenca del Río Lenguazaque.

De igual forma, esta etapa comprende la identificación y selección de las empresas, entes gubernamentales, comunidades organizadas y no organizadas que actuaron como unidades de trabajo.

Etapa 2. Ubicación Geográfica y Aplicación de Entrevistas

Identificación de las áreas geográficas, empresas y personas que sirven de muestra para la investigación. También, la aplicación del instrumento de investigación seleccionado, es decir, la entrevista semiestructurada de profundidad, con la cual se construye para cada entrevistado el mapa de stakeholders y, de las entrevistas con los entes gubernamentales y comunidad se establecen las perspectivas con respecto al desarrollo sostenible de la minería en su zona de influencia.

Etapa 3. Procesamiento y análisis de la información.

En esta etapa son recolectados los datos de las entrevistas, se identifican los stakeholders externos sobre los cuales se enfoca siguiente fase y se aplican los modelos seleccionados con los entrevistados.

3.10. Formato de la Entrevista

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	
RELACION DEL SECTOR MINERO DE LA CUENCA DEL RIO LENGUAZAQUE CON SUS STAKEHOLDERS EXTERNOS	
PRESENTACIÓN	Buenos días, como parte de mi tesis de maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, de la Universidad de Manizales, estoy realizando una investigación sobre la relación que tienen las empresas mineras de la cuenca del río Lenguazaque, con aquellos grupos externos de interés, como la comunidad, entidades públicas, asociaciones, el medio ambiente y las generaciones futuras, por lo tanto solicito su colaboración, así mismo le comunico que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de la misma.
GUIA	
OBJETIVO	PREGUNTA
Identificar los Stakeholders y la forma como se relacionan.	¿Cuáles de estas partes interesadas intervienen en la minería que se desarrolla en la cuenca del río Lenguazaque? e indique quienes son; por favor elabore un diagrama o dibujo de dichas partes y como se relacionan.
Caracterizar los stakeholder, en cantidad, fuerza, recursos, etc.	¿Quiénes se ven afectados por la minería? ¿Cómo los describiría?
	¿Quiénes pueden afectar la minería? ¿Cómo los describiría?
Identificar la relación o interacción de la empresa con los stakeholders.	Definidas las partes interesadas externas de la minería, ¿qué mecanismos usan para comunicar sus inquietudes o reclamos o manifestar su aceptación o no de los proyectos mineros?
	¿Cuál es el principal interés, queja o reclamo que manifiestan con respecto al medio ambiente?
	¿Qué mecanismos tiene su empresa para responder a estas inquietudes y reclamos?
	¿Cómo ha sido históricamente el proceso de interacción con las partes interesadas externas?
Analizar la situación actual con respecto al desarrollo sostenible y recibir propuestas desde la comunidad y las empresas.	¿Cuáles son los mayores aportes de su empresa al desarrollo de la cuenca del río Lenguazaque?
	¿Cree que actualmente la minería contribuye al desarrollo sostenible en la cuenca del Río Lenguazaque?
	¿Qué mecanismos propondría para lograr que la minería se desarrolle de forma sostenible y se garantice un medio ambiente sano para las generaciones futuras?

CAPÍTULO IV. RESULTADOS: LOS STAKEHOLDERS, SUS ATRIBUTOS, SUS RELACIONES, SUS ESTRATEGIAS Y SU VISIÓN A FUTURO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA REGIÓN

4.1. Identificación y Mapeo de los Stakeholder.

La (Figura 3) corresponde a la red⁴ sociometría formada por las empresas del sector industrial del carbón en la cuenca del río Lenguazaque y sus stakeholder externos indirectos; permite observar de forma gráfica, cuáles son las partes interesadas externas que fueron identificadas, tanto por las empresas del sector minero, como por los mismos stakeholders. En rectángulos amarillos se encuentran los stakeholders identificados y en cirulos verdes quién los identificó como tales.

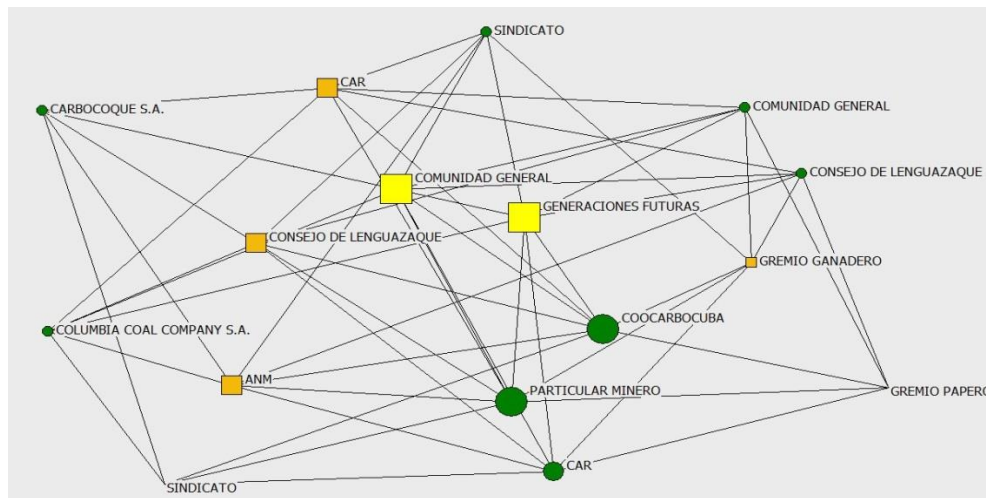


Figura 3. Análisis de redes para la identificación de stakeholders externos por parte de los entrevistados.

⁴ El Análisis de Redes Sociales (ARS) es una técnica que permite evaluar los vínculos entre los miembros dentro de una red limitada en particular, tiene una variedad de herramientas que se pueden utilizar para evaluar los vínculos entre organismos, incluyendo, por ejemplo, el intercambio de información, y las relaciones entre los miembros en un entorno de interés (por ejemplo el sector minero en la cuenca del río Lenguazaque). Un conjunto de herramientas son los índices de centralidad de la red, que indica que tanto un actor en la red está conectado con otros actores en la red. *Centrality measures as method to identify key stakeholders in family.*

Fuente: Elaboración propia con UCINET 6.0.

A simple vista se puede observar por el tamaño (grado⁵) de los nodos, que la comunidad general y las generaciones futuras fueron identificadas como los stakeholders externos comunes a todos, quienes demandan o exigen a todos los demás integrantes de la red; en segundo lugar se encuentran la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (Oficina Provincial Ubaté) (CAR) y la Agencia Nacional de Minería (ANM); seguido de los gremios agrícola y pecuario; por último se considera al sindicato industrial de trabajadores del carbón.

En análisis se realizó teniendo en cuenta las demandas, en cuanto a aspectos ambientales se refiere, por los resultados de la gráfica es posible decir que todos los actores de empresas de la industria del carbón en la cuenca del río Lenguaque, reconocen a la comunidad y a las generaciones futuras como el principal demandante de aspectos ambientales, hacia todos los demás actores de la red.

“Pero la gestión de los vínculos con los stakeholders no se acaba en la descripción del entorno relacional de los actores. Ésta requiere de una compleja jerarquización de stakeholders sobre la base de diferentes aspectos. No se trata de dilucidar quiénes son los stakeholders de la organización (para este caso el sector de la industria del carbón en la cuenca del río lenguaque) o de inventariarlos, sino de determinar en qué situación están respecto de la misma” (Baro, 2011, p.143).

De acuerdo con el modelo de Mitchell, et al. (1997), la importancia de los stakeholder está basada en los atributos que estos posean. “La percepción de los atributos de un

⁵ Las tres conceptualizaciones más comunes de centralidad fueron descritas por Freeman (1979). La primera es el grado de un actor en particular que corresponde al número de otros actores que están en contacto directo con él (Freeman, 1979). Por tanto en este caso es el número de actores en la red que identificaron una parte interesada. *Centrality measures as method to identify key stakeholders in family.*

stakeholder por un directivo, conlleva el que este considere importante a ese stakeholder. Así pues consideran que los stakeholder son actores o, el resultado de una organización, en la medida en que poseen alguno de los tres atributos siguientes: Poder, Legitimidad y Urgencia”. (Fernández, Vázquez, y Corredoira, 2007, p.15).

“Los stakeholders tienen poder cuando pueden influenciar las decisiones organizacionales, cuando pueden forzar a una organización a hacer algo que de otra manera no hubiera hecho”. Muchos autores se apoyaron en la categorización del sociólogo Amitai Etzioni (1964), que reconoce tres tipos de poder:

- **Coercitivo:** basado en el uso de la fuerza física, de la violencia, o de la prohibición de algún tipo.
- **Utilitario:** basado en la utilización de recursos materiales o financieros.
- **Normativo:** basado en la utilización de recursos simbólicos (Citado por Baro, 2011).

Los stakeholder tienen legitimidad cuando pueden exigir un determinado comportamiento a la organización. Como se señaló antes, los stakeholder establecen un vínculo con la organización y aportan (y arriesgan) recursos en ella, siendo legítimos porque, a cambio, esperan (y pueden exigir) un determinado comportamiento. Muchos autores definen el poder y la legitimidad como atributos centrales, y su combinación constituye la autoridad.

Finalmente los stakeholders tienen urgencia cuando se dan dos situaciones: “cuando sus demandas requieren una atención inmediata y cuando resultan críticas. La urgencia por sí misma, no puede determinar la jerarquía de un stakeholder, pero no debe ser ignorada, puesto que suele atraer la atención de otras partes del cluster”. (Baro, 2011).

El Modelo de Atributos e Importancia de Mitchell, et. al. (1997), establece que los stakeholders que posean uno solo de los atributos, tienen poca prominencia y deben ser considerados como latentes, los que posean dos atributos tienen prominencia media y deben ser considerados como expectantes, y los que tengan los tres atributos tienen gran prominencia y deben ser considerados como definitivos. (Baro, 2011)

Luego de realizar las entrevistas, se tomaron las respuestas de los entrevistados para dilucidar su percepción de estos tres atributos, en los stakeholder identificados por ellos. Los resultados obtenidos se tabularon de la siguiente forma, que aunque muestra un dato numérico este es el reflejo de una descripción netamente cualitativa, en el ejercicio de comparación de los datos obtenidos.

4.1.1. Calificación de la percepción del atributo poder

PODER	COLUMBIA COAL COMPANY S.A.	CARBOCOQ UE S.A.	COOCARBO CUBA	PARTICULA R MINERO
ANM	1	1	1	1
CAR	1	1	1	1
Comunidad general	1	1	1	1
Sindicato	1	1	1	1
Gremio ganadero	0	0	1	1
Gremio papero	0	0	1	1
Concejo de Lenguazaque	1	1	1	1
Generaciones futuras	0	0	0	0

Tabla 10 Calificación de la percepción del atributo poder

Fuente: Elaboración propia.

1: SI TIENE
0: NO TIENE

4.1.2. Calificación de la percepción del atributo Legitimidad.

LEGITIMIDAD	COLUMBIA COAL COMPANY S.A.	CARBOCO QUE S.A.	COOCARBOCU BA	PARTICUL AR MINERO
ANM	1	1	1	1
CAR	1	1	1	1
Comunidad General	1	1	1	1
Sindicato	1	1	1	1
Gremio Ganadero	0	0	0	0
Gremio Papero	0	0	0	0
Concejo de Lenguazaque	1	1	1	1
Generaciones Futuras	1	1	1	1

Tabla 11 Calificación de la percepción del atributo Legitimidad.

Fuente: Elaboración Propia

- 1: SI TIENE
2: NO TIENE

4.1.3. Calificación de la percepción del atributo Urgencia.

Tabla 12 Calificación de la percepción del atributo Urgencia

URGENCIA	COLUMBI A COAL COMPANY S.A.	CARBOCOQU E S.A.	COOCARBOCUB A	PARTICULA R MINERO
ANM	1	1	1	1
CAR	1	1	1	1
Comunidad General	0	0	1	0
Sindicato	0	0	0	1
Gremio Ganadero	0	0	0	0
Gremio Papero	0	0	0	0
Concejo de Lenguazaque	0	1	1	0
Generaciones Futuras	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

- 1: SI TIENE 0: NO TIENE

Para finalmente, clasificarlos como propone Mitchel, et. al. (1997), y encontrar los valores de importancia que se dan, de la siguiente forma:

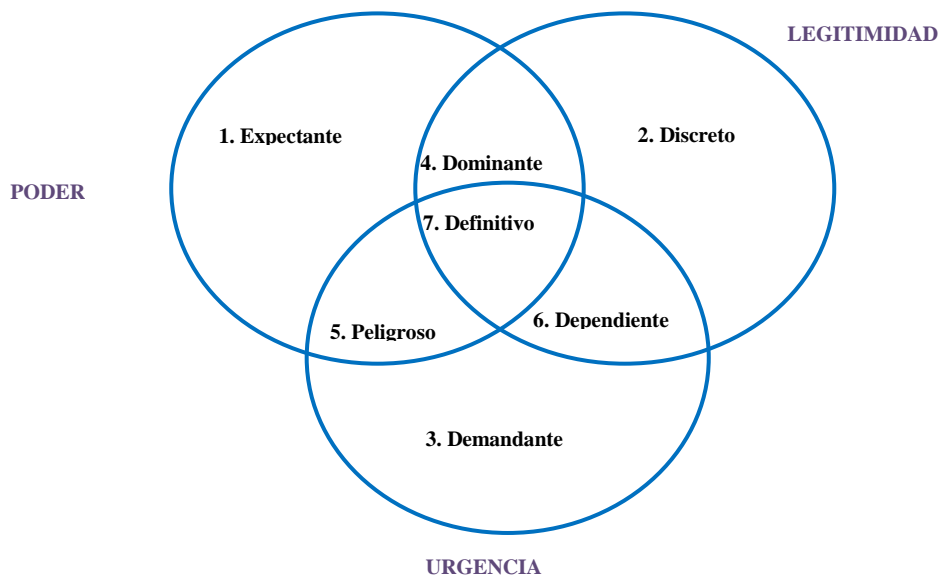


Figura 4. Cualitativas classes of stakeholders.

Fuente: Mitchell, Agle and Wood, 1997.

IMPORTANCIA O PROMINENCIA	COLUMBIA COAL COMPANY S.A.	CARBOCOQUE S.A.	COOCARBON UBA	PARTICULAR MINERO	CALCIFICACIÓN
ANM	7	7	7	7	7
CAR	7	7	7	7	7
Comunidad General	4	4	7	4	7
Sindicato	4	4	4	7	4
Gremio Ganadero	0	0	1	1	1
Gremio Papero	0	0	1	1	1
Concejo de Lenguaque	4	4	1	4	4
Generaciones Futuras	2	2	2	2	2

Tabla 13 Clasificación de la importancia o prominencia

Fuente: Elaboración propia.

Los stakeholders que recibieron una calificación de 0, no fueron identificados por las empresas como tales, debido a que no han percibido interacción o confrontación con ellos.

La Agencia Nacional de Minería (ANM) y la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) tuvieron tres, de los tres atributos, poder, legitimidad y urgencia; por tanto para todos los actores constituyen un stakeholder definitivo, ya que perciben en ellos el poder de coerción con respecto a que pueden determinar la continuidad o no de sus actividades productivas, mediante su función de vigilancia y control, además de poder ejercer su función sancionatoria.

Así mismo, de acuerdo con las respuestas de las entrevistas se perciben estas autoridades como el único stakeholder a quien los directivos les interesa realmente atender en cuanto a sus requerimientos. La legitimidad se percibe por el ejercicio en la vigilancia del cumplimiento de las normas, pero en la entrevista, no se percibe un sentido de conciencia en el cumplimiento de las normas ambientales. La urgencia, la perciben en estos dos entes gubernamentales, como la posibilidad de que hagan efectivos cierres y sanciones, por tanto la urgencia no se da desde el aspecto ético, sino de los términos de tiempo que imponga cada una de las autoridades ambiental o minera.

La ANM, hace visitas de fiscalización minera, en un mismo título minero del sector estudiado, entre una y tres veces al año, dichas visitas dejan como resultado el requerimiento de acciones correctivas, términos de cumplimiento y orden de cierre de las minas en caso de no cumplir lo que se refiere a diseño técnico de la explotación y seguridad minera; sin embargo no son imperativos, se dan plazos y los periodos de tiempo para los seguimientos hacen que la urgencia se diluya en el tiempo. Del mismo modo con la CAR, las visitas de seguimiento se hacen, una vez al año o cada dos años, los informes técnicos son acogidos con más de un año de haber pasado las visitas y por tanto, la urgencia se diluye aún más. Según manifiestan los entrevistados, aunque reconocen que deben dar cumplimiento a las actividades de manejo ambiental, lo hacen con el fin de prevenir problemas legales, esto

principalmente en las empresas medianas; los pequeños explotadores o particulares mineros, no sienten la urgencia de hacer inversiones en obras ambientales.

Con respecto a la comunidad general, que incluye las personas asentadas en las áreas mineras y en el municipio de Lenguaque, los entrevistados reconocen Autoridad en los términos de Mitchell, es decir, Poder y Legitimidad. Generalmente éstos son los stakeholders que reciben más atención de la organización. (Baro, 2011).

Sin embargo, este no es el caso en el análisis que se realizó, ya que actualmente en el ejercicio de reconocimiento de los stakeholders con los directivos de las empresas del sector del carbón más influyentes de la cuenca del Río lenguaque, mediante la entrevista y la conversación guiada que se tuvo, se reconoció que la comunidad tiene gran Poder y Legitimidad, pero que su Urgencia no es crítica para las empresas mineras, sus demandas y exigencias no son ejercidas con fuerza, no se conocen estrategias o medios efectivos directos ni indirectos para ejercer presión sobre las empresas; hasta el momento los entrevistados no conocen eventos por parte de la comunidad para impedir el desarrollo de un proyecto minero, en ninguna parte de la cuenca, aún en páramos o en áreas de sensibilidad ambiental, como rondas de quebrada o bosques nativos. Por el contrario, las empresas, operadores y demás entrevistados consideran que la comunidad es muy receptiva y conciliadora. También la caracterizaron como poco unida, en donde los conflictos con el sector se resuelven uno a uno. Altamente dependientes de la minería y la industria asociada, como la mayor fuente de empleo. También se caracteriza por ser dinámica, con una base de población fija originaria de la zona, pero con un porcentaje de población flotante que viene de otras zonas mineras (Antioquia, Cauca, Costa Atlántica), persiguiendo los auges de los minerales.



Imagen 1 Vivienda típica en el sector rural, asentada en un área minera.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: foto tomada en la vereda la Cuba municipio de Lenguazaque, al fondo el casco urbano del municipio de Lenguazaque. 2014.

Al entrevistar a otros stakeholder, como la CAR y el Sindicato Industrial de trabajadores del carbón, quienes representan los intereses comunes de los habitantes y trabajadores del sector, se les preguntó sobre ¿cuáles son las estrategias que usan las personas de la comunidad para expresar sus necesidades, exigencias o requerimientos a las empresas del sector industrial y minero y cuáles eran dichas exigencias?, ellos contestaron, que el principal medio de comunicación entre la comunidad y las empresas del sector son las quejas que interponen ante la CAR,⁶ ya que ante el Sindicato, las quejas son básicamente sobre asuntos laborales y en estos temas tienen mecanismos de presión como visita a los directivos de las empresas, las manifestaciones, paros, huelgas, entre otros; pero por ahora no han

⁶ En relación con las quejas, se verificó la información a través del Sistema de Administración de Expedientes -SAE de la Corporación, y se encontró que en el periodo comprendido del 1 de mayo de 2014 a 31 de mayo de 2015, hubo 18 quejas ambientales en los municipios de Guachetá y Lenguazaque, de las cuales 3 guardan relación directa con empresas mineras y centros de coquización, específicamente del municipio de Lenguazaque 2 y del municipio de Guachetá 1.

profundizado en el tema ambiental, de este modo los requerimientos o exigencias de la comunidad están por ahora sometidos a la gestión que puede hacer la CAR y no por sus propios medios; aunque los directivos reconocen que podrían ejercer su poder por medios más agresivos y que su determinación podría ejercer presión para modificar su comportamiento.

Sin embargo, la cooperativa Coocarbocuba, es la empresa más tradicional de las entrevistadas, con una continuidad de 30 años en la cuenca, la cual está constituida por 18 socios de la región, con una trayectoria de 50 años en la explotación, si percibe en la comunidad el atributo de la Urgencia, debido a la importancia de su visto bueno y de la reputación de sus socios, al convivir más de cerca con ella, sus necesidades son en su mayor parte intuitas por la dirección de la empresa, pero no se tiene específicamente un método sistemático de comunicación o de Responsabilidad Social Empresarial, sino que la empresa ofrece atender ciertas necesidades periódicamente con el porcentaje que por ley debe invertir en obras sociales⁷, con las que siente que la comunidad ha quedado satisfecha, como es la mejora de infraestructura social y vías de acceso; sin embargo, manifiesta muy pocas quejas por parte de la comunidad ante la CAR, en la historia de la Cooperativa.

Con respecto al Sindicato Industrial, los entrevistados con excepción del operador minero particular, lo percibieron como Dominante, del mismo modo se percibe en ellos el Poder y Legitimidad, pero no se reconoce la urgencia como uno de sus atributos y por tal razón, no se consideran definitivos.

Sin embargo en la práctica, los entrevistados manifestaron que si son objeto de mucha atención por parte de las empresas del sector, en cuanto a temas laborales, pero al no haber

⁷ Artículo 54., Ley 79 de 1988. "Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa".

ahondado todavía en temas ambientales o de sostenibilidad, el sindicato no ha adquirido el atributo de Urgencia.

De acuerdo con la entrevista sostenida con el presidente y el secretario del Sindicato, ellos manifestaron su interés por empezar a abordar los aspectos ambientales de la minería, apoyándose de la CAR, con el fin de aportar ideas para el desarrollo sostenible de la minería en la región que incluye la cuenca del río Lenguazaque, sin embargo, no cuentan con mucho conocimiento acerca del medio ambiente o de los efectos reales de la minería. Pero está latente que pueden, en cualquier momento, adquirir fortaleza en dicho aspecto y por tanto el atributo de Urgencia.

Para el operador minero particular, la percepción que tiene del Sindicato es que todos sus requerimientos laborales o en cualquier otra temática como la ambiental, son Legítimas, tienen el Poder de limitar sus actividades, y percibe en ellos Urgencia, por lo que el entrevistado considera este stakeholder como definitivo, esto tiene que ver con que su armadura de defensa, en caso de demandas, a diferencia de las empresas medianas entrevistadas, es mucho menor, así como el conocimiento de aspectos legales, tanto laborales como ambientales, por lo que se siente más vulnerable al respecto.

El gremio ganadero y papero, no son considerados por dos empresas Carbocoque y Columbia Coal Company S.A., como stakeholder, pero para Coocarbocuba y el operador minero particular, la interacción con estos gremios ha sido complicada históricamente, debido a la competencia por el uso del suelo, y porque al hablar de las quejas que ponen las personas de la comunidad en la CAR, se culpa al uno y al otro de la contaminación de aguas superficiales, disminución de caudales y la afectación de las zonas del páramo; discusión que hoy en día está vigente y genera gran controversia. Por esta razón, le otorgan el atributo de Poder, pero no reconocen en ello Legitimidad ni Urgencia.

El concejo de Lenguaque es percibido por los entrevistados, a excepción de Coocarbocuba, como un stakeholder dominante, reconociendo en él Poder y Legitimidad, pero no Urgencia; observan una gestión prudente, que reconoce la dependencia social en el contexto minero, casi con un carácter proteccionista ya que, de los aspectos que involucra el desarrollo sostenible, se detiene mayormente en los factores sociales y económicos, reconociendo que la actividad minera mueve la economía y es la mayor fuente de empleo en la cuenca del río Lenguaque, sin embargo, ejerciendo veeduría y tratando los temas en un tono conciliatorio.

En cuanto a las generaciones futuras, todos los entrevistados empresarios y demás stakeholders, consideran a las generaciones futuras un stakeholder con Legitimidad, reconocen que tienen derecho a recibir de las generaciones presentes un ambiente sano, disponibilidad de recursos naturales, especialmente el agua y suelos fértiles, pero no dan crédito a que estos tengan Poder o Urgencia.

4.2. Análisis de las Relaciones y las Estrategias de los Stakeholders

Dos de los objetivos de esta investigación son analizar las relaciones de las empresas con los principales stakeholders externos e identificar la influencia sobre los proyectos mineros que se desarrollan en el área de estudio, es decir en la cuenca del Río Lenguaque; para lograrlos, primero se realizó un mapeo en el ítem anterior, en el cual se nombraron los stakeholders identificados, se estableció su grado de importancia en función de tres atributos: Poder, Legitimidad y Urgencia, utilizando el método de Mitchell, et. al., (1997). Una vez

descritos en función de dichos atributos, se pueden analizar los aspectos de los dos objetivos mencionados.

Para conocer las relaciones que existen entre las empresas o productores entrevistados y los stakeholder externos identificados, así como la importancia o influencia que tienen sobre los proyectos del sector minero, es importante retomar las entrevistas e identificar cuáles estrategias usan estos stakeholder para aumentar su grado de importancia dentro en la red de actores, en su propio contexto.

Autores como Frooman (1999) decidieron investigar y analizar las estrategias de influencia o los medios que los stakeholder utilizan para conseguir lo que quieren y proponen que la naturaleza de la relación de recursos entre el actor y la empresa determina qué tipo de estrategia de influencia será utilizado por cada grupo de interés, además que la relación de una empresa con un stakeholder también tiene influencia en la relación y estrategias que usan otros actores, es decir que no son relaciones aisladas, como se propone en el modelo inicial de mapeo planteado por Freeman (1984). (Citado por Frooman, 1999).

En su análisis teórico, Frooman (1999) identifica cuatro tipos de estrategias de influencia de los stakeholders, todas ellas basadas en la naturaleza de las relaciones de recursos entre las partes interesadas y la empresa focal. Estas estrategias son: la retención directa, el uso directo, retención indirecta y uso indirecto.

En este ejercicio investigativo, fueron identificados como stakeholders externos, dos entidades gubernamentales, la Corporación Autónoma Regional del Quindío, la Agencia Nacional de Minería, la comunidad general, el gremio minero, el gremio ganadero, las generaciones futuras y el concejo de Lenguazaque. En todos se ubicó el atributo de Poder en mayor o menor intensidad, también en todos se reconoció el atributo de Legitimidad, como quiera que el derecho a un ambiente sano es un derecho irrenunciable; sin embargo el atributo

de Urgencia no se percibe, esto se relaciona con el hecho de que los canales de comunicación que tienen los stakeholders con las empresas o productores mineros son la ANM, la CAR y el Concejo de Lenguazaque; y dependen de la gestión de estos para representar sus intereses, en el caso de la cooperativa y del operador minero existe un contacto más directo, sin embargo no se reconocen mecanismos de presión ni el uso de estrategias de influencia directas.

Ahora según la metodología de Frooman (1999), se clasifican los stakeholders según las siguientes matrices: primero propone la matriz de relaciones por recursos.

¿Es la empresa dependiente del stakeholder?	¿Es el stakeholder dependiente de la empresa?		
		NO	SI
	NO	Baja interdependencia.	Poder de la empresa.
	SI	Poder del stakeholder.	Alta interdependencia

Tabla 14 Tipos de relaciones por recursos

Fuente: Frooman, 1999, pag 199.

Con ella se realizó el análisis de forma general según las descripciones que se hicieron de cada uno de los stakeholders, por tanto cada uno de ellos entro en un tipo de relación así:

¿Es la empresa dependiente del stakeholder?	¿Es el stakeholder dependiente de la empresa?		
		NO	SI
	NO	SINDICATO, GREMIO GANADERO, GREMIO PAPERÓ.	GENERACIONES FUTURAS.
	SI	ANM, CAR.	COMUNIDAD GENERAL, CONCEJO DE LENGUAZAQUE.

Ahora para determinar el tipo de estrategia, Frooman (1999) propone aplicar nuevamente una matriz:

4.2.1 Tipos de estrategias de influencia.

	¿El stakeholder es dependiente de la empresa?		
		NO	SI
¿La empresa es dependiente del stakeholder?	NO	Indirecta/con retención (Baja interdependencia)	Indirecta/Uso (empresa con poder)
	SI	Directa/Con retención (stakeholder con poder)	Directa/Uso (Alta interdependencia)

Fuente: Frooman, 1999, página 200.

Como resultado entonces se obtuvo:

	¿El stakeholder es dependiente de la empresa?		
		NO	SI
¿La empresa es dependiente del stakeholder?	NO	Indirecta/con retención	Indirecta/Uso
		SINDICATO, GREMIO GANADERO, GREMIO PAPERERO.	GENERACIONES FUTURAS.
	SI	Directa/Con retención	Directa/Uso
		ANM, CAR.	COMUNIDAD GENERAL, CONCEJO DE LENGUAZAQUE.

Para analizar esta información, debemos remitirnos a las propuestas de Frooman (1999) sobre lo que significa el cuadro anterior:

Proposición 1: Cuando la relación es de baja interdependencia, los stakeholders elegirán una estrategia indirecta de retención para influir en la empresa, para el caso de los stakeholders que se encuentran en esta categoría, es decir el sindicato y los gremios ganadero y papero, por el momento en la dinámica actual, buscarían como estrategia para hacer

prevalecer su importancia e influir en los proyectos mineros o incluso en el desarrollo de nuevas políticas y normas, que en el caso de los gremios les permita ganar el conflicto por el uso del suelo y el agua; a través del concejo de Lenguazaque con el fin de quitarle al sector minero el apoyo que ha tenido hasta el momento, esto acompañado también de alianzas con la comunidad, la cual puede verse perjudicada por los impactos ambientales del sector minero, y que podría estar encontrando en el gremio la fuerza para ejercer poder, legitimidad y adquirir la urgencia que hoy en no tienen. Esta será también la estrategia del sindicato que tiene gran afinidad con las personas de la comunidad y le interesa ser representante de sus demandas en todo sentido.

Por lo tanto será muy importante observar como los stakeholders con que se realizan las alianzas se relacionan en toda la red que se analiza en este contexto pero que puede expandirse para un análisis más amplio.

Proposición 2: Cuando la relación es marcada por el poder de la empresa, los stakeholders elegirán una estrategia de uso indirecto para influir en la empresa. Como vemos el único stakeholder sobre el que la empresa tiene completo poder son las Generaciones Futuras; pero que se atienda su derecho a un ambiente sano, depende en gran medida de cómo se desarrollen las relaciones de las empresas del sector con otros stakeholders.

Proposición 3: Cuando la relación es marcada por el poder de las partes interesadas, los estos elegirán una estrategia directa influir en la empresa. En esta clasificación están los entes de control, la CAR y la ANM; esta relación de poder es simple y unidireccional, es de tipo legal mas no moral, las empresas requieren la aprobación de dichas entidades, sin embargo vale la pena recordar que desde el punto de vista de los directivos de las empresas hay también una deficiencia en cobertura y capacidad de control y seguimiento que les hace percibir poca urgencia, sobre todo en el control de la minería ilegal o en proceso de

formalización, así como de los procesos sancionatorios. Sin embargo estos stakeholder tienen el poder para realizar cierres inmediatos, decomisos, sanciones y otras medidas, esta es su estrategia de retención en este caso de los permisos y autorizaciones.

Proposición 4: Cuando la relación es una de alta interdependencia, los stakeholders, elegirán una estrategia de uso directo para influir en la empresa. Con los que se requiere negociar ya que ambos dependen fuertemente el uno del otro, en el caso de la comunidad y el concejo municipal, la generación de empleo y el crecimiento económico priman en el proyecto de desarrollo de la cuenca, pero al mismo tiempo las empresas y operadores mineros encuentran la mano de obra especializada que requieren para sus explotaciones, tal es el caso que en tiempos de bonanza cuando el precio del carbón y el coque aumenta los mercados internacionales, la mano de obra se convierte en un recurso escaso y las empresas compiten con precios de los destajos para atraer al personal.

4.2.2 Resultados del Taller de Planeación Prospectiva

Las personas de la comunidad que se encuentra en la cuenca del río Lenguazaque, ubicados en las áreas de influencia de los proyectos mineros son actores reconocidos por las empresas del sector como un stakeholder con poder, sin embargo no fue reconocido en este el atributo de urgencia. De este modo, para conocer la percepción del stakeholder con respecto a la industria minera del carbón y la relación y formas de comunicación que tienen con ellas, se realizó el siguiente taller participativo.

4.2.3 Objetivos

- Conocer la percepción que tiene la comunidad con respecto al desempeño de las empresas mineras en la cuenca del río Lenguazaque.

- Compartir experiencias con respecto al uso de los recursos naturales por parte de las empresas y por parte de la comunidad.
- Conocer las perspectivas de la comunidad en cuanto al desarrollo sostenible de la industria del carbón.

4.2.4 Descripción del Taller

Para dar inicio al taller, se hizo una introducción con información general sobre la minería subterránea de carbón, que aclaraba temas como la forma de explotación, el uso de recursos naturales y seguridad minera.

En este espacio sobre todo los mayores hablaron de temas sobre que les afecta y que les beneficia del sector minero del carbón, en este sentido se llevó a cabo un intercambio de ideas entre los participantes y los moderadores.



Imagen 2 Apertura del taller en el salón de clases.

Los temas tratados en el taller fueron los siguientes:

- a) **Falta de participación:** las personas manifestaron que no existen espacios de interacción entre las empresas y la comunidad para ser escuchadas o poder hacer proyectos conjuntos, que no hay iniciativa por parte de las empresas para generar estos espacios. Que lo que saber acerca de la minería proviene de sus familiares que trabajan en las minas.

En este sentido, la comunidad aparece como actor pasivo, ya que aunque no hay iniciativas por parte de las empresas, tampoco existe por parte de ellos, quienes se acomodan a las circunstancias sin intentar ganar espacio entre las empresas del sector. Vale la pena también resaltar que el abandono que sienten también de parte de la administración municipal.

- b) **Manejo del agua:** las personas manifestaron que uno de los asuntos que más les preocupa es que las aguas estén siendo contaminadas por los drenajes mineros, aunque no tienen conocimiento de exactamente como están siendo contaminadas las quebradas. Sin embargo según ellos hace mucho tiempo que usan estas aguas para consumo doméstico y tratan en lo posible de no utilizarla en riegos agrícolas o para uso pecuario.

Aquí se percibe mucho desconocimiento sobre los procesos que lleva a cabo la industria minera en la zona, aunque se les ha limitado el uso del recurso hídrico no hay un entendimiento claro a cerca de los contaminantes que contiene el agua o si esto sucede en realidad.

- c) **Residuos sólidos:** en este tema las personas solicitaron que las empresas que tiene personal capacitado en temas ambientales, debería a su vez capacitar a la comunidad en el manejo de estos residuos que actualmente son quemados a cielo abierto en las fincas ya que no hay servicio de recolección de basuras en muchas veredas. Se mostraron

interesados en aprender sobre separación en la fuente, compostaje y reciclaje de materiales.

Sobre este tema las personas ven en el reciclaje y el compostaje una oportunidad generar ingresos y es además el aspecto ambiental sobre el que más información mostraron con respecto a la importancia del buen manejo de los residuos y la contaminación del suelo y las fuentes hídricas.

- d) **Generación de empleo:** las personas en el taller manifestaron que la minería ha sido el sustento de las familias por varias generaciones ya que aunque las mujeres y los ancianos se dedican a la ganadería o agricultura a pequeña escala, este sector es muy variable mientras que la minería se convierte en el ingreso fijo de la familia.

Aquí empieza a verse la gran dependencia que tiene la comunidad sobre la minería como su principal o más bien su fuente segura de ingreso, que además les garantiza acceso a la seguridad social.

4.2.5. Desarrollo de las Actividades del Taller

Con el fin de integrar a los niños se realizaron dos actividades, previamente se seleccionaron 4 grupos de 8 personas que tuvieran adultos y niños, cada grupo debía ponerse un nombre y una cinta de color en la mano. Los grupos conformados fueron: Las Águilas, Los Puntos Rojos, Ecoplei y Los Bulldog.

- **Primera Actividad Seguridad en el Trabajo:** Juego de sopa de letras en cartelera, donde un niño designado de cada grupo encontraba un elemento de protección personal,

lo señalaba con un marcador, luego lo buscaba entre un montón de estos elementos y se lo colocaba a un minero el cual nos explica a todo el grupo como se usa y como lo protege.



Imagen 3 Niña colocando elemento de protección al minero.



Imagen 4 Los niños del taller luego de colocar todos los elementos al minero.

- **Segunda Actividad Desarrollo Sostenible:** A cada grupo se le hizo entrega de un pliego de papel con un dibujo base de un paisaje, sobre el cual debían pintar el paisaje incluyendo la minería como la ven en el futuro. Esta actividad termina con la explicación por parte de un adulto y un niño sobre el significado de sus dibujos. Y se les hace la pregunta si creen en el desarrollo sostenible de la minería y cómo podemos llegar a él.



Imagen 5 Niños dibujando como se imaginan un desarrollo sostenible

Durante el tiempo que los grupos estuvieron dibujando sobre el pliego, se les iba preguntando qué elementos estaban integrando en el dibujo y porque; tres de los grupos ubicaron la mina en la parte baja de la montaña y lejos de la escuela o de la iglesia, manifestando abiertamente que si quieren la minería “*pero bien lejos de la gente*” (integrante del grupo bulldog).

Entonces los principales elementos, que se dibujaron primero eran los relativos a la infraestructura social como la escuela, las casas, la iglesia y las vías; luego dibujaron la mina

en tres de cuatro se dibujó el transporte del carbón identificándolo como un aspecto importante de la industria. Solo un grupo incluyó la industria de la coquización del carbón, a pesar de que la escuela se encuentra a menos de un kilómetro de los dos principales centros industriales de la zona.

Sobre los recursos naturales, todos los grupos incluyeron vegetación en las montañas y agua limpia en el río que traía el dibujo base, también todos incluyeron la fauna como un elemento indispensable, solo un grupo destino una gran área a la ganadería.



Imagen 6 Niños dibujando Sobre los recursos naturales

Durante la exposición de su dibujo cada grupo manifestó lo que para ellos significaba cada elemento y como se relacionaba el dibujo completo con el desarrollo sostenible del sector.

Los comentarios finales de los participantes respecto al desarrollo sostenible fueron:

- Que las explotaciones no se deben hacer cerca de los nacimientos de agua.
- Que si el agua permaneciera limpia la actividad minera sería más aceptada.
- Que debe haber más conciencia por parte de los explotadores acerca de los efectos de la minería en el medio ambiente.
- Que debe haber más participación de la comunidad a través de proyectos conjuntos.
- Que la minería es y será su mayor sustento de trabajo.





Imagen 7 Análisis de los dibujos con los participantes respecto al desarrollo sostenible

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Esta investigación está relacionada con el campo del desarrollo sostenible, a través de la aplicación de la teoría de los stakeholders, analizando cómo éstos pueden influir en los proyectos del sector minero estudiado, de acuerdo con el tipo de relación de dependencia que tienen y como las empresas y los operadores interesados en esta industria, perciben sus stakeholder externos en cuanto a su poder, legitimidad y urgencia (en términos de Mitchel et al, 1997), y que estrategias pueden utilizar con el fin de hacer valer sus intereses. De este modo se hace un aporte empírico a partir de esta investigación a la teoría de los stakeholders que ha sido criticada por su falta de aplicación el campo real (Freeman y Mc Vea, 2001). Se espera que éste, sea un nuevo insumo de conocimiento que permita fortalecer, en este caso, tanto a las empresas del sector como a los mismos stakeholders que por primera vez se vieron a sí mismos como un grupo de interés para del sector y pudieron analizar introspectivamente el papel que juegan y la importancia de hacer prevalecer sus intereses tanto para su beneficio como el de las generaciones futuras en materia ambiental.

De acuerdo con la literatura consultada sobre la gestión de los stakeholder externos por parte de los proyectos o empresas, se determinó que esta depende en gran parte de las relaciones entre ellos y de la presión que ejercen estos grupos externos para que los sectores económicos sean más responsables social y ambientalmente. Sin embargo, en el contexto estudiado, los directivos de las empresas hasta el momento no han estructurado, ni cuentan

con recursos humanos idóneos que les permita prestar suficiente atención los requerimientos de los stakeholders externos.

Cada uno de los entrevistados, logró realizar su propio mapa de stakeholders del sector y reflexionar sobre la importancia de la responsabilidad social empresarial en el desarrollo sostenible de la cuenca del río Lenguazaque como unidad de planeación ambiental, a partir de los cuales resultó un mapa general del sector que se analizó y se encontró que la estrategia de respuesta desde y hacia los stakeholders externos se forma principalmente a través de las interacciones de los diferentes actores que participan en la red que hace posible el desarrollo del sector.

A través de la Teoría de los Stakeholders, se pudo realizar un paneo de la situación actual del desarrollo sostenible, de las relaciones, desde la perspectiva de los explotadores y de las partes interesadas externas enmarcadas en un tipo muy particular de economía basado en la minería del carbón. Dicha actividad trae consigo fuertes arraigos culturales, una concepción del territorio y de los recursos naturales en función únicamente del beneficio económico, hasta el momento sin un sentido de conservación ni protección, que lleva a querer indagar acerca de cómo se funden el valor económico, social y ambiental de un recursopreciado como el carbón; y que les depara el futuro a las personas de los municipios cuya economía se basa en esta actividad extractiva que tiende a desaparecer.

El análisis de los actores externos, interesados en el sector minero del carbón en la cuenca del río Lenguazaque, permitió, por medio de la teoría de los stakeholders, a los entrevistados identificar, en primer lugar, quiénes son los principales receptores actuales de los impactos ambientales que puede generar esta actividad económica y en segundo lugar, reconocer que las generaciones futuras también hacen parte de sus interesados más vulnerables.

En este proceso se encontraron ocho grandes grupos, siendo los de mayor importancia para el sector, la Agencia Nacional de Minería y la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, debido al tipo de relación de los demás stakeholder externos de las empresas estudiadas del sector como: la comunidad, el sindicato industrial, la alcaldía, los gremios ganadero y papero y por supuesto, las generaciones futuras, mostraron ser pasivas, indirectas y conciliadora. En general, en la comunidad se evidencia un fuerte componente de falta de información, comunicación y representación. Estos grupos de interés en especial, buscan representación en las autoridades ambientales y mineras.

Mediante la aplicación de los modelos de Mitchell et All (1997) y Frooman (1999), en un ambiente muy particular, se pudieron identificar las diferentes estrategias de influencia que los stakeholders externos pueden utilizar para conseguir sus intereses, afectando la toma de decisiones por parte de las empresas del sector. Este análisis no se había realizado nunca en la cuenca del Río Lenguazaque, por lo que se espera, sea una contribución no sólo para las personas interesadas en planear las estrategias de desarrollo, sino también, para cada una de las personas que a partir de las entrevistas pudieron pensar en el concepto de desarrollo sostenible y de sus perspectivas con respecto a este.

Esta tesis aboga por que es necesario no solamente, aumentar en conocimiento de las partes interesadas, sino también, comprenderlas de forma más profunda, ya que, por ser un fenómeno social, al tratarse de relaciones entre personas, es un paneo dinámico que de ida y vuelta y varía de acuerdo con el nivel de conocimiento, de cultura, de participación de las comunidades, con el aprendizaje, así como con las cada vez más exigentes normas ambientales, en un ambiente económico amenazado por un mercado nacional e internacional fluctuante.

De acuerdo con los resultados de la investigación, en este momento, las relaciones entre los productores y los stakeholder externos están fuertemente marcadas por una alta interdependencia, al punto de que los entrevistados estuvieron todos de acuerdo en su percepción de las mismas, lo cual tiene un efecto determinante en la capacidad actual de los stakeholder externos para usar las posibles estrategias y además en el bajo grado de responsabilidad social que tienen los empresarios del sector.

Sin embargo, los resultados de esta investigación en la revisión bibliográfica suponen la importancia del papel activo de los gerentes de las empresas para determinar las formas en que los proyectos se acercan al ambiente externo de las partes interesadas, en el caso estudiado, los directivos no manifestaron sentir la necesidad de jugar un papel proactivo ni estratégico ya que conocen muy bien la forma conciliadora y la alta dependencia de los stakeholder con más poder.

En general, esta investigación plantea que las metodologías usadas para mapear y analizar stakeholders, son una herramienta útil en un contexto que antes no había sido estudiado, y que las clasificaciones, relaciones y estrategias pueden ser expuestas desde dichas teorías, pero que a su vez no las explica totalmente, ya que, encontramos casos como el de la comunidad, que aunque es un stakeholder con poder, la falta de conocimiento, de experiencia y la alta interdependencia hacen que no despliegue ampliamente su capacidad para influir en las decisiones de las empresas.

El desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial, son conceptos muy nuevos en la cuenca del río Lenguazaque. Hasta ahora se pretendió aumentar un poco el conocimiento del panorama general y el entendimiento de la red de actores que intervienen, pero es necesario comprender a profundidad las necesidades de los stakeholders externos, ya que, la investigación evidenció que hasta ahora sus exigencias, demandas y necesidades en

materia ambiental no están estructuradas, sino que, son apenas una idea débil, como se dijo antes, bien sea por ignorancia o por necesidad, se concede una importancia prioritaria al desarrollo económico del sector minero a costa de los pasivos ambientales y sociales que pueda dejar. Esta tesis también apuesta porque otros mecanismos como una mayor presión por parte de las autoridades de control pueden favorecer un cambio en la cultura ambiental y que las debilidades de sus stakeholders no eximen a las empresas del sector de mejorar su gestión ambiental y responsabilidad social, desde un punto de vista ético.

5.2. Recomendaciones

Esta investigación proporcionó un mayor conocimiento sobre las características de los stakeholders externos del sector minero de la cuenca del río Lenguazaque, pero dado que este es un tema muy nuevo en el contexto, esta investigación puede considerarse una primera etapa siendo necesario continuar para profundizar y generar más evidencia empírica que permita aumentar la teoría sobre este tema, en este mismo contexto como en otros de vital importancia para la región.

Se recomienda realizar un análisis más meticuloso sobre los antecedentes de los stakeholder externos del sector, con respecto a la movilización, acción y conflictos con los proyectos mineros y analizarlos con respecto a factores institucionales y políticas gubernamentales con el fin que sea posible mejorar la predicción de las posibles formas de acción de los grupos en el futuro.

Según el análisis de la investigación, se evidenció que las estrategias de influencia usadas por los stakeholder externos del sector no se pueden considerar influyentes debido a todos los factores mencionados, por tanto, sería interesante profundizar en la comparación

con otros grupos de interés externos que sean conocidos por usar mecanismos efectivos de influencia que hayan llegado a limitar el desarrollo de un proyecto, esto sería de gran importancia para el sector minero de Lenguazaque que hasta el momento no ha conocido movimientos sociales contrarios fuertes.

Se recomienda a nivel municipal y de la CAR, aumentar sus esfuerzos en cultura ambiental y mecanismos de participación ya que si se aprovecha la relación de alta interdependencia entre el sector minero y los stakeholders, el uso de mecanismos de influencia puede generar grandes cambios positivos para el medio ambiente y favorecer el desarrollo sostenible de la región.

Por su lado, las empresas deberían también aprovechar esta relación dependiente con sus stakeholders para establecer relaciones más éticas y comprometidas con el medio ambiente garantizando el bienestar de las generaciones futuras que posiblemente debido a un mayor nivel educativo no serán tan tolerantes como las actuales.

CAPITULO 6. BIBLIOGRAFIA

Abreu, J. L. y M. Badii (2006). *Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial.*

Analysis of the corporate social responsibility concept. En: Daena International Journal of Good Conscience. 2(1) : 54-70. ISSN 1870-557X. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v2-n1/2\(1\)%2054-70.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf)

Alcaldía de Lenguazaque. (2014). *Nuestro municipio.* Recuperado de:

http://www.lenguazaque-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml

Ángel, J. (2010). *Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de*

proyectos de desarrollo en territorios rurales. Recuperado de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14649/37527>

Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común.* Recuperado de:

<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>

Ávila, H. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación.* Recuperado de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>

Benbeniste S, (s,f). *El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa*

de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema; ESADE.

Baro, M. (2011). *Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. Mediaciones Sociales*, (9), 135-162.

Conferencia Internacional del Trabajo. (2007). *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*. Recuperado de: http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/igualdad_07.pdf

Comisión de las Comunidades Europeas (2001) .*Un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas Bruselas* ComLibro Verde. Fomentar 366 Final

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. (2007). *indicadores de responsabilidad social: medio pero no fin*. Recuperado el 1 de marzo de 2007 de www.ccre.org.co

Cegarra, J.C., Rodríguez, J.M. (2004) *Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa*. Revista Cuadernos de Administración. Bogotá, V.17, #28.

Correa, J., Pulgarín, A., Muñoz, L. y Álvarez, M. (2010). *La RSE como un elemento de revelación de información cualitativa y adicional en las empresas: un aporte a la confianza corporativa*. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/viewFile/14697/12850>

Drucker, P, F. (2006). *Para todos los días. La clave para acertar en sus negocios*
EdicionesGranica S.A., Business& Economics - 429 p.

Fedesarrollo (2011). *Pequeña y mediana minería de carbón al interior del país: alternativa de comercialización y financiación a partir de la conformación de alianzas estratégicas*. Ministerio de Minas y Energía. Colombia. p. 42. Recuperado de: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Peque%C3%B1a-y-mediana-miner%C3%ADa-de-carb%C3%B3n-del-interior-del-pa%C3%ADs-Informe-final-19-de-diciembre.pdf>

Fedcecundi. (2013). Impacto socioeconómico de la minería de carbón en Cundinamarca.. Informe presentado a la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca. Bogotá, Agosto 5

Fernández, J. y San Juan, A. (2012). *Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. Recuperado de: http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf

Fernández, G. C., Vázquez, J. M. G., & Corredoira, M. D. L. A. Q. (2007). *La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española*. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. 13(2). P.13-32.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management*. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191.

Grossman B, F, Stacey, R.F., Elmore, A.S. & Moore, J. Susan, (2007) . *Managing School Districts for High Performance: Cases in Public Education Leadership*. Cambridge, MA: Harvard Education Press. Recuperado de: <http://hepg.org/hep-home/books/managing-school-districts-for-high-performance>

Hernández, S., R. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta ed. Recuperado de: http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri

ICC. (2014). *Carta de la Cámara Internacional del Comercio para el Desarrollo Sostenible*. [Www.Iccwbo.Org/Home/Environment_And_Energy/Charter](http://www.iccwbo.org/Home/Environment_And_Energy/Charter).

Iram. (2010). *ISO 26000 – Responsabilidad social*. Recuperado de: <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=131&IDN=427&alias=>

ISO. (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Recuperado de: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

Jurado Jorge (2013), "Responsabilidad Social en la Actividad Minera" Colombia. Cuadernos de la Maestría en Derecho. ISSN: 2027-9469 p.347 - 369 v.3

Licha, I. (2009). *Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores*. Fondo España-PNUD. p.10. Recuperado de: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Licha-%202009.pdf>

- Méndez, Á., C. E. (2004). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. 4ª Ed. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Profesores/Listado-de-profesores/M/Mendez-Alvarez-Carlos-Eduardo/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*. 22(4). P.853-886.
- Otálora Rosalvina, (2013). "La Responsabilidad social empresarial de las transnacionales mineras del Carbón en Colombia: El caso de la Drummond". En: Colombia Revista De Ciencias Jurídicas ISSN: 0034-7787
- Programa de Naciones Unidas. (2000). *Una nueva agenda de desarrollo sostenible*. Recuperado de: <http://www.pnud.org/content/undp/es/home/mdgoverview/>
- República de Colombia. (2003). *Decreto 3172*. Por medio del cual se reglamenta el estatuto tributario. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10682>
- Rana, S. (2010). *Centrality measures as method to identify key stakeholders in family violence councils* (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).

Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental Corp. (2003) *Soc. Responsab.*

Environ. Mgmt. Publicado en línea en Wiley Interscience

(www.interscience.wiley.com). Doi:10.1002/csr.038

Rubiano Eliana. (2008) Fedesarrollo. La minería en Colombia: impacto Socioeconómico y fiscal.

Universidad de los Andes. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de:

www.uniandes.edu.co/responsabilidad_social_emp.php

Zadek, S. (2005). El camino hacia la responsabilidad corporativa. *Harvard Business Review*.

América Latina.

Valenzuela, L.F. (2005) *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial*, Manizales.

Waddock, Sandra. (2005). “Corporate Citizen: Stepping in to the Breach of society’s broken contracts”. *The Journal of Corporate Citizenship*; 19 (3).