

ISSN: 1130-2887 - eISSN: 2340-4396  
DOI: <https://doi.org/10.14201/alh.22369>

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA MINERÍA DE LATINOAMÉRICA: UN MODELO MULTIACTOR

*Corporate social responsibility in the mining industry in Latin America: a multiactor model*

Beatriz GARCÍA-ORTEGA 

Universidad Politécnica de Valencia

✉ [beagaror@doctor.upv.es](mailto:beagaror@doctor.upv.es)

Blanca DE-MIGUEL-MOLINA 

Universidad Politécnica de Valencia

✉ [bdemigu@omp.upv.es](mailto:bdemigu@omp.upv.es)

Vicente CHIRIVELLA-GONZÁLEZ 

Universidad Politécnica de Valencia

✉ [vchirive@eio.upv.es](mailto:vchirive@eio.upv.es)

Envío: 2020-02-28

Aceptado: 2020-06-09

First View: 2020-08-18

Publicación: 2020-12-22

**RESUMEN:** Este artículo analiza las percepciones de empresas mineras y sus stakeholders en cinco países de Latinoamérica. Mediante entrevistas, aborda las dimensiones del análisis relacionadas con el papel de las empresas en las comunidades, las relaciones entre actores y la participación de la comunidad en la toma de decisiones. Los resultados arrojan diferentes visiones y conclusiones, entre ellas la necesidad de una implementación efectiva del modelo multiactor para mejorar la Responsabilidad Social Corporativa y reducir conflictos.

*Palabras clave:* responsabilidad social corporativa (RSC); minería; percepciones; stakeholders; resolución de conflictos.

**ABSTRACT:** This paper analyzes the perceptions of mining companies and their stakeholders in five Latin American countries. Through interviews, it addresses the dimensions of the analysis related to the companies' role in the communities, the relationships among actors and community involvement

in decision-making. Results show different visions and relevant conclusions, among them the need for an effective implementation of the multi-actor model to improve Corporate Social Responsibility and reduce conflict.

*Keywords:* corporate social responsibility (CSR); mining; perceptions; stakeholders; conflict resolution.

## I. INTRODUCCIÓN

La actividad minera, por su propia naturaleza, genera controversia, conflictos y rechazo. Las empresas mineras necesitan obtener la llamada licencia social para operar (LSO) como medio para reducir la resistencia y oposición de las comunidades locales a su establecimiento y actividad (Campero y Barton 2015; De-Miguel-Molina *et al.*, 2019). En consecuencia, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas mineras constituye un importante medio para obtener dicha LSO (Holley y Mitcham, 2016; Campero y Barton, 2015).

Debido al creciente interés en la búsqueda de soluciones a las fuentes de conflicto entre empresas mineras y sus partes interesadas o *stakeholders* (Haslam y Tanimoune, 2016; Conde, 2017), se presta cada vez más atención a los mismos (Mzembe y Meaton, 2014; Basu *et al.*, 2015), tendencia que se sustancia en un mayor número de publicaciones enfocadas desde la perspectiva de los *stakeholders* (Yakovleva y Vazquez-Brust, 2012; Dong *et al.*, 2014; Dobebe *et al.*, 2014; Van der Plank *et al.*, 2016; Viveros, 2016; Babi *et al.*, 2016), si bien la mayoría se limita a un solo país, o una única explotación, y solo algunos tratan la RSC. Entre ellos, únicamente Babi *et al.* (2016) confrontan directamente las opiniones de empresa y *stakeholders*.

Asimismo, los resultados difieren entre sí, entre otros factores por el nivel de involucración de los *stakeholders*. Por ejemplo, Dobebe *et al.* (2014) observan en Australia una alta implicación de la directiva y de los empleados de la empresa en la RSC, y una baja participación de la comunidad local. Por el contrario, Yakovleva y Vazquez-Brust (2012) analizan la RSC de las empresas mineras en Argentina y concluyen que sus actividades relacionadas se negocian con los actores locales. En su estudio de caso en Chile, Viveros (2016) destaca la necesidad de profundizar en el conocimiento de las percepciones de los *stakeholders* y sugiere ampliar su estudio a otros países.

En esta línea, nuestra investigación pretende recoger, analizar y contrastar las diferentes percepciones de las empresas mineras y sus *stakeholders* en un conjunto de cinco países con amplia tradición minera en Latinoamérica (Colombia, Chile, Perú, Ecuador y Bolivia), donde los conflictos siguen muy presentes. Mediante entrevistas de preguntas abiertas se recogen las percepciones acerca de las siguientes dimensiones de análisis:

1. Discurso de las empresas.
1. Relaciones entre empresa y *stakeholders* y resolución de conflictos.
2. Impactos de la actividad minera y cómo mejorarlos.
3. Necesidades de las comunidades locales y su identificación.
4. Participación de los actores en la RSC.

En particular, se trata de profundizar en tales percepciones relacionadas con la RSC de las empresas mineras, como medio para una mayor comprensión mutua y como punto de

partida para mejorar la situación. Asimismo, la aportación de nuevas evidencias persigue reforzar o rebatir conclusiones de estudios previos e identificar la pertinencia de futuras investigaciones en este ámbito.

El artículo se estructura en seis apartados. Tras esta introducción, mediante el segundo apartado, análisis del marco teórico, y el tercero, marco analítico, llegamos a nuestras preguntas de investigación y dimensiones correspondientes de nuestro análisis. Seguidamente, el cuarto apartado describe la metodología y el quinto recoge los resultados, para finalizar con las conclusiones.

## II. ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO

La minería es un sector controvertido debido a su impacto ambiental y social (O'Faircheallaigh, 2015; Kowalska, 2014; Jenkins y Yakovleva, 2006), siendo fuente de conflictos sociales y de oposición a sus actividades (Conde, 2017; Haslam y Tanimoune, 2016; Akiwumi, 2014). Existen organizaciones como las incluidas en el Observatorio de Conflictos Mineros en Latinoamérica (OCMAL) que persiguen una minería segura, justa y sostenible, y estándares a nivel global como la UNGC (United Nations Global Compact) o el GRI (Global Reporting Initiative).

En el análisis de la RSC aplicada a sectores controvertidos, Davidson (2003) expone que la RSC no es compatible con este tipo de industrias y Frynas (2005) apunta que su implementación impone límites y restricciones. Grougiou *et al.* (2016) critican que las industrias cuestionables o con litigios son más propensas a emitir informes independientes de su RSC para distraer la atención de sus actividades. Si bien las empresas en estos sectores controvertidos tienen una «reputación cuestionable sobre su responsabilidad social», han aumentado los esfuerzos y recursos asignados a su RSC (Kapelus, 2002) y son más activas en su comunicación (Kilian y Hennigs, 2015).

Existen varias teorías para explicar la RSC en los sectores controvertidos y específicamente en el minero. Según la teoría del capital moral, las empresas deben asumir una mayor responsabilidad por las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades (Porter y Kramer, 2006) y la RSC se utiliza como una forma de contrarrestar los daños en la reputación corporativa (Williams y Barrett, 2000) o para mejorarla (Bright, 2006). Así, el capital moral puede considerarse como una forma de licencia social, una defensa contra los riesgos imprevistos para la imagen corporativa, la reputación o los beneficios (Godfrey, 2006). La RSC crearía un capital moral en la organización, manejando las relaciones y actuando como una póliza de seguros cuando las cosas van mal (Campbell y Slack, 2007).

Por otro lado, Chen y Roberts (2010) explican la relación entre empresa y sociedad a través de la teoría de la legitimidad, que se basa en determinar si el sistema de valores de una organización es congruente con el de la sociedad y si el objetivo de la organización es satisfacer las expectativas de la sociedad, pero sin entrar en detalles sobre cómo lograrlo.

La teoría de los *stakeholders* se ocupa también de los efectos del entorno en las organizaciones, pero pone el foco en las relaciones con sus partes interesadas, que influyen en las acciones de dichas organizaciones (Barnett, 2007). Los *stakeholders*, cuya relevancia es creciente (Parmar *et al.* 2010), se definen como «cualquier grupo o individuo que pueda afectar

o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización» (Freeman, 1984). Se trata de cumplir con sus expectativas de modo que se legitime la actividad de la empresa (Deegan, 2006). Los *stakeholders* representan además una de las cinco dimensiones de la RSC, junto a la ambiental, social, económica y de voluntariado (Dahrsrud, 2006).

En el ámbito de la minería, Hamman y Kapelus (2004) entienden la RSC como una respuesta reactiva a múltiples partes interesadas –comunidades, gobierno y ONG, entre otras– y las críticas de estos actores sobre los impactos de la minería en la comunidad y el medioambiente. Las empresas mineras lideran el desarrollo de nuevas prácticas de RSC (Hilson, 2012), siendo un claro exponente del desarrollo de la RSC para mejorar su posición e imagen y obtener una LSO (Holley y Mitcham, 2016). Sin embargo, a pesar del potencial de la RSC para mejorar el grado de aceptación de sus actividades, su implementación efectiva es complicada por la falta de un enfoque idóneo (Porter y Kramer, 2006) y por la resistencia de las comunidades locales a aceptar determinadas propuestas para la resolución de conflictos (Akiwumi, 2014). Gifford *et al.* (2010) observan las dificultades de las empresas mineras en países en desarrollo, viéndose obligadas a realizar esfuerzos en el aspecto social de la RSC para legitimarse.

### III. MARCO ANALÍTICO

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el sector de la minería en Latinoamérica está dominado por la inversión de empresas internacionales extranjeras. Según la misma fuente, la extracción de minerales se multiplicó por seis entre 1970 y 2017, con el consiguiente aumento de presión sobre las comunidades locales y el medioambiente. De hecho, Latinoamérica se presenta como un escenario de especial interés para los autores, siendo la región del mundo con más conflictos socioambientales relacionados con la explotación minera, con más de 250 casos en 2018 de acuerdo con el Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina (OCMAL). Según OCMAL, entre marzo de 2014 y octubre de 2018, el número de conflictos mineros no solo no descendió, sino que se mantuvo o incluso repuntó en algunos países como Chile y Colombia, lo cual es indicativo de los avances que se precisan en este ámbito.

En los últimos años va ganando peso la consideración de la percepción e influencia de los *stakeholders* en la RSC en el sector minero (Dobele *et al.*, 2014; Govindan *et al.*, 2014; Dong *et al.*, 2014; Yakovleva y Vazquez-Brust, 2012). Según Mzembe y Meaton (2014), la empresa debe incorporar la perspectiva de las partes interesadas en la definición de su RSC y no solo su propia visión. Basu *et al.* (2015) sugieren que un enfoque proactivo, que involucre a las comunidades locales y a otros *stakeholders* en todas las etapas del proceso, genera confianza, transparencia y coherencia. La empresa ha de adaptar las políticas de RSC y negociarlas con sus *stakeholders* en cada contexto, ya que la comunidad es la que mejor conoce sus necesidades (Gifford y Kestler, 2008), y la variedad cultural y la ubicación geográfica enfatizan diferentes valores en cada caso (Yakovleva y Vazquez-Brust, 2012). Sin embargo, la investigación bajo este enfoque en el sector minero está todavía en desarrollo, con una carencia en la comprensión de dichas percepciones (Viveros, 2016). Ya vimos en la introducción la escasez de estudios que contrasten las percepciones de los *stakeholders* con las de las empresas en relación a

su RSC. Teniendo en cuenta además el nivel de conflictos existente, consideramos necesario profundizar, desde la perspectiva de los diferentes actores, en la evaluación y comprensión de los aspectos a mejorar por parte de las empresas mineras en la implementación efectiva de su RSC, de forma que redunde en los beneficios esperados por todas las partes. Así, nuestra investigación se basa precisamente en recopilar, analizar y contrastar sus percepciones, a partir de una serie de entrevistas a distintos actores, tratando además de corroborar o cuestionar los aspectos señalados en la literatura existente. Su carácter de casos múltiples con diferentes empresas y diferentes países de Latinoamérica reforzará los resultados obtenidos.

En este sentido, se plantean una serie de preguntas de investigación (RQX) que contemplan las dimensiones de nuestro análisis:

RQ1: ¿Existen discrepancias entre el mensaje de las empresas sobre su rol en la comunidad y la visión de sus *stakeholders*?

Estudios previos como el de Viveros (2016) cuestionan su objetividad, mientras que Van der Plank *et al.* (2016) identifican una desconfianza de los *stakeholders* hacia las empresas. Aquí pretendemos identificar cómo se percibe el discurso de las empresas, hasta qué punto se aprecia objetividad, realismo, sesgo o intereses partidistas.

RQ2: ¿Cómo se perciben las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders* y cómo se acomete la resolución de conflictos?

En esta cuestión queremos ahondar en la teoría de los *stakeholders*, que pone el foco en las relaciones entre empresa y partes interesadas (Barnett, 2007) y la gestión de sus frecuentes conflictos (Conde, 2017; Haslam y Tanimoune, 2016). La percepción por parte de los diferentes actores nos puede sugerir en qué grado se cumplen sus expectativas y detectar aspectos y estrategias de mejora.

RQ3: ¿Cuáles son las percepciones acerca de los impactos positivos y negativos de la actividad minera y cómo se podrían potenciar y reducir respectivamente?

Esta pregunta está en línea con la investigación de Parsons y Moffat (2014), desde la teoría de los *stakeholders*. Vimos que la minería es un sector controvertido debido a su impacto ambiental y social, mientras que la RSC puede mejorar la percepción de los impactos por parte de los *stakeholders*, por lo que estas cuestiones constituyen una buena herramienta para valorar estos aspectos.

RQ4: ¿Cuáles son las percepciones acerca de las necesidades de las comunidades locales y cómo se identifican?

Resulta evidente que uno de los pasos previos en la implementación efectiva de la RSC es la correcta identificación de las necesidades y prioridades de las comunidades locales. A través de esta pregunta es posible indagar sobre la participación de las comunidades (Basu *et al.*, 2015), dado que son las que mejor conocen sus propias necesidades (Gifford y Kestler, 2018), lo que contribuiría a su mejor identificación, y podría existir una mayor sintonía con las políticas de RSC de la empresa.

RQ5: ¿Cómo se percibe la participación de los actores en la decisión sobre las acciones de RSC que finalmente se llevan a cabo?

Hemos visto que la participación es uno de los aspectos clave identificados en la literatura y con esta cuestión pretendemos recabar más información sobre la implicación y la capacidad de influir de los distintos actores. Hamman y Kapelus (2004) contemplan la RSC como una respuesta reactiva de las empresas a los *stakeholders*, de cara a mejorar su LSO (Holley y Mitcham, 2016), pero su implementación efectiva es compleja en países en desarrollo (Gifford *et al.*, 2010). Parsons y Moffat (2014), por su parte, destacaron el concepto de ‘capacidad de influir’ en relación al modo en que los *stakeholders* perciben su relación con las empresas.

Con todo ello, se diseña una entrevista con diferentes preguntas abiertas PX para recoger las percepciones de diferentes actores. A modo de síntesis, se muestran en la Tabla I las preguntas de investigación RQX, con las correspondientes dimensiones de nuestro análisis DX, preguntas de entrevista PX y referencias relevantes en la literatura.

TABLA I: SÍNTESIS PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTA DE ENTREVISTA	REFERENCIAS EN LA LITERATURA
RQ1: ¿Existen discrepancias entre el mensaje de las empresas sobre su rol en la comunidad y la visión de sus <i>stakeholders</i> ?	D1: Discurso de las empresas acerca de su papel en la comunidad	P1: ¿Cuál es su opinión acerca de los informes de sostenibilidad de las empresas mineras y la información proporcionada en los mismos en relación con su papel en la comunidad?	Viveros (2016) Van der Plank <i>et al.</i> (2016)
RQ2: ¿Cómo se perciben las relaciones entre la empresa y sus <i>stakeholders</i> y cómo se acomete la resolución de conflictos?	D2: Relaciones entre las partes y resolución de conflictos	P2: ¿Cómo es la relación entre la empresa minera y las ONG, el gobierno y las comunidades locales? P3: En caso de conflictos con las comunidades u otras entidades, ¿cómo resuelve la empresa la situación?	Barnett (2007) Conde (2017) Haslam y Tanimoune (2016)
RQ3: ¿Cuáles son las percepciones acerca de los impactos positivos y negativos de la actividad minera y cómo se podrían potenciar y reducir respectivamente?	D3: Impactos y su mejora	P4: ¿Tienen efectos beneficiosos las empresas mineras sobre las comunidades locales y cómo podrían expandirse o mejorarse? P5: ¿Qué impactos negativos tienen las empresas mineras en las comunidades locales y cómo podrían mitigarse estos daños?	Parsons y Moffat (2014)

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	PREGUNTA DE ENTREVISTA	REFERENCIAS EN LA LITERATURA
RQ4: ¿Cuáles son las percepciones acerca de las necesidades de las comunidades locales y cómo se identifican?	D4: Necesidades de la comunidad y su identificación	P6: ¿Cuáles son las necesidades de las comunidades locales y de qué modo se identifican?	Basu <i>et al.</i> (2015) Gifford y Kestler (2018)
RQ5: ¿Cómo se percibe la participación de los actores en la decisión sobre las acciones de RSC que finalmente se llevan a cabo?	D5: Participación de los actores en la RSC	P7: ¿Quién participa en las decisiones sobre la RSC?	Hamman y Kapelus (2004) Holley y Mitcham (2016) Gifford <i>et al.</i> (2010) Parsons y Moffat (2014)

Fuente: Elaboración propia.

#### IV. METODOLOGÍA

Este trabajo adopta una metodología de investigación exploratoria cualitativa, establecida por Yin (1994), con un creciente reconocimiento entre la comunidad científica (Larrinaga y Rodríguez, 2010). Lo que se pretende es obtener, analizar y contrastar las percepciones de diferentes *stakeholders* (comunidades locales, ONG y consultores) y de las propias empresas en relación con nuestras preguntas de investigación.

En lo que concierne a la selección de los actores, en el marco teórico se expuso el papel de la comunidad local como receptor principal de los impactos generados por la actividad minera, siendo directamente afectada por la RSC. Por otro lado, las ONG pueden ser actores claves en la defensa de los intereses de las comunidades (Conde, 2017), de igual modo que lo son los consultores que asesoran a las empresas para mejorar la efectividad de las políticas de RSC. Las empresas, por su parte, son obviamente un actor principal por su RSC, sus impactos y la gestión de conflictos.

La información se obtuvo a través de entrevistas de siete preguntas abiertas, realizadas mediante entrevistas grabadas y transcritas o por escrito, recogidas entre septiembre de 2016 y junio de 2018. La información se completó con las memorias de sostenibilidad de las empresas en ese período. En cuanto a la muestra, se seleccionaron actores de diferentes países de Latinoamérica: Colombia, Chile, Perú, Ecuador y Bolivia, pertenecientes a la Comunidad Andina de Naciones (CAN); en una zona de gran riqueza geológica que concentra un buen número de explotaciones mineras; con una tradición extractiva de minerales; un importante peso en el conjunto de la minería en Latinoamérica y, por ende, a nivel mundial, y que acumula además un gran número de conflictos. La inclusión de varios países de la zona no se realizó con el propósito de identificar diferencias relevantes entre ellos, sino para enriquecer

el estudio y conseguir una muestra lo más amplia y representativa posible, dada la enorme dificultad de acceso especialmente a las comunidades locales, y teniendo en cuenta que varias de las empresas y ONG incluidas en el estudio operan en varios de estos países. Las entrevistas fueron completadas por 11 empresas multinacionales que operan en estos países, 6 consultores, 16 comunidades locales y 9 ONG. En la Tabla II se resume la lista de actores entrevistados.

TABLA II: ACTORES ENTREVISTADOS.

TIPO DE ACTOR	N.º DE ACTORES
Empresas (EMP)	11
Consultores (CON)	6
Comunidades locales (CLO)	16
ONG	9
Total	42

Fuente: Elaboración propia.

Entre las comunidades locales, 4 pertenecen a Colombia, 4 a Chile, 4 a Perú, 2 a Ecuador y 2 a Bolivia. De las empresas incluidas, la mayoría cuentan con explotaciones en al menos dos de estos países. En cuanto a las ONG, 4 de ellas son internacionales y operan en todos los países y las otras 5 en cada uno de los 5 países, mientras que los consultores operan a nivel global.

Los entrevistados de las empresas formaban parte de su departamento de RSC, mientras que por parte de las comunidades locales y las ONG los entrevistados fueron líderes y portavoces. Una buena parte de los mismos, especialmente los pertenecientes a las comunidades locales, solicitaron mantener el anonimato, y en caso contrario modular la información proporcionada. Se prefirió mantener el contenido completo a cambio de preservar su anonimato, para extraer resultados y conclusiones más fundamentadas y contrastadas.

## V. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados de acuerdo a la secuencia de preguntas de investigación planteadas, evaluando y contrastando las respuestas de cada grupo. Se incluyen extractos de transcripciones directas de las entrevistas a modo ilustrativo.

RQ1: ¿Existen discrepancias entre el mensaje de las empresas sobre su rol en la comunidad y la visión de sus *stakeholders*? (P1)

Ninguno de los actores parece completamente satisfecho con el mensaje que transmiten las empresas en sus memorias anuales de sostenibilidad, donde rinden cuentas de sus acciones y resultados en el campo de la RSC. Las empresas consideran que se alinean con los

estándares y dedican muchos recursos y esfuerzo en su elaboración que no son justamente valorados. Algo más de la mitad de los entrevistados por parte de las empresas (6 de 11 EMP) admiten que hay margen de mejora y que deberían incentivar una mayor participación de la comunidad. El siguiente extracto es revelador:

En los últimos años las empresas la mayoría nos alineamos con el GRI, e implica mucha exigencia en el 'data' [...] se han vuelto un proceso de recopilación de información muy exigente, que en mi opinión ya no es tan vital, el valor lo ha perdido porque la sociedad no lo valora, y la alta dirección pregunta ¿alguien te lo pidió? [...] hay que tenerlo porque tengo que cumplir con ello, con los estándares [...]. Seguramente las memorias deberían ser más participativas, no ser la memoria de empresa sino la del territorio, implicar a la comunidad. [EMP#4]

Por su parte, el resto de actores presentan visiones bastante coincidentes. Valoran el esfuerzo de comunicación de las empresas, pero consideran que, más allá de adherirse a estándares internacionales en su elaboración, han de ser más prácticas, transparentes y participativas, con una mayor rigurosidad en los datos e información y un análisis más exhaustivo de los impactos, de cara a mejorar su credibilidad, en línea con Kilian y Hennigs (2015). Especialmente las comunidades locales (13 de 16 CLO) y las ONG (7 de 9 ONG), y en menor medida los consultores (3 de 6 CON), señalan de un modo u otro que la información es sesgada o incompleta y se omiten los aspectos negativos, sobrevalorando los positivos. Consideran que las empresas utilizan su mensaje para 'autovenderse', es decir, como una herramienta de marketing, en línea con Viveros (2016) o Slack (2012), entre otros. A continuación, dos extractos de respuestas:

Las memorias son positivas, pero creo que el que sean expresión de los procesos que las empresas controlan de principio a fin no son muy transparentes y tienen una lógica de generar una imagen que en muchos casos no es la que refleja la realidad. Les hemos dicho muchas veces que los procesos de generación de memorias deberían ser más transparentes, participativos para que la memoria fuera un identificador real de sus avances y de sus limitaciones. [ONG#3]

Aparece información de cuánto dinero le dieron a una fundación, pero son números sin contexto, o no se da información de soporte para una actividad [...]. En estos reportes se observan cantidad de opiniones siempre favorables a las empresas, pero no hay datos de soporte. ¿Cuáles son los impactos que realmente se gestionan con las actividades ambientales? ¿Cuál es el contexto de las personas o comunidades humanas antes de la intervención minera y cuál es después? Una comunidad se convierte en dependiente porque la base natural se ha visto afectada [...] y esas cosas nunca están. [CLO#4]

De estos resultados se desprende también la desconfianza de los *stakeholders* hacia las empresas, encontrada por Van der Plank *et al.* (2016). Algunos *stakeholders* consideran que las empresas deben auditarse por entidades externas (5 de 8 ONG, 2 de 6 CON) para mejorar su objetividad, y la mayoría que la elaboración de las memorias debería ser más participativa (14 de 16 CLO, 8 de 9 ONG, 4 de 6 CON), como apuntan Mzembe y Meaton (2014) o Basu *et al.* (2015).

RQ2: ¿Cómo se perciben las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders* y cómo se acomete la resolución de conflictos? (P2, P3)

Aquí encontramos que las relaciones son muy complejas y diversas, dependiendo de cada caso particular. Sin embargo, existe la opinión extendida entre todos los *stakeholders* de una sintonía entre empresas y gobiernos, con intereses económicos comunes, que dejan en un segundo plano los intereses de las comunidades locales.

El gobierno central está a favor de las empresas, facilitando con reglamentación y en el local hay una gran variedad, alcaldes totalmente en contra, otros a favor [...]. Hay una cooptación de los gobiernos centrales hacia intereses empresariales, y esto está pasando también en otros países... [CON#5]

Cisneros y Christel (2014) señalan la alineación de empresas y gobiernos como fuente de conflictos, si bien algunos gobiernos tratan de proteger a sus comunidades locales (Arellano-Yanguas, 2011). En cualquier caso, las empresas tienen un peso muy importante como dinamizadores de la economía local, generadores de riqueza y empleo, de tal modo que la capacidad de los gobiernos de influir es limitada. Algunas ONG (3 de 9) denuncian que algunas empresas solo quieren la autorregulación, y tratan de generar división dentro de las comunidades o llegan a actitudes represivas contra sus líderes.

Algunas empresas indican que no es necesario políticas públicas y se niega la vigilancia o el control social de sus operaciones, sino que el camino es la autorregulación. De parte nuestra decimos que no está mal que las empresas se autorregulen, pero es necesario también la intervención del Estado, no se le puede reemplazar [...] La autorregulación excluyente es un error [...] el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo generó un Mapa de densidad del Estado de distintas categorías donde está presente y donde no está presente el Estado. Si se cruza con el mapa de presencia de actividades extractivas, donde hay presencia minera no hay presencia real y eficaz del Estado. El Estado que vela por el bien común no está presente y la relación de las empresas mineras con las comunidades es asimétrica. Cuando hay otros actores como ONG, hay alianzas para romper esas asimetrías, para generar nuevos equilibrios. Pero las ONG no reemplazan al Estado, juegan otro rol. [ONG#8]

Incluso en algunos casos, mediante incentivos económicos, pueden poner a su favor a algunas ONG para generar corrientes de opinión favorables:

Hay ONG internacionales algunas de las cuales tienen un vínculo muy fuerte con el sector minero y colaboran a hacer un lavado de imagen. [CLO#14]

Por su parte las empresas aseguran fomentar la participación de las comunidades y tener en cuenta sus opiniones. Existe un amplio consenso sobre la implicación de los diferentes actores y el diálogo como aspectos clave para mejorar la RSC de las empresas, así como para evitar o resolver conflictos.

En línea con Basu *et al.* (2015), el modelo multiactor en el que empresas y *stakeholders* discuten y acuerdan parece el convenido por todos, pero las discrepancias aparecen en la percepción de su implementación efectiva. Este consenso entre partes es importante para

que la RSC sea realmente efectiva a la hora de atajar los problemas de las comunidades (Casanova y Dumas, 2009). Comunidades locales, ONG y consultores tienen una visión crítica a la hora de cómo se pasa de la teoría a la práctica, si bien en algunos casos reconocen que se van dando pasos en la buena dirección.

RQ3: ¿Cuáles son las percepciones acerca de los impactos positivos y negativos de la actividad minera y cómo se podrían potenciar y reducir respectivamente? (P4, P5)

Con esta cuestión no se pretende entrar en el detalle pormenorizado de los impactos en cada explotación minera, sino analizar las percepciones en cuanto a los aspectos que a grandes rasgos son mejorables o están pendientes de acometer.

La mayoría de empresas (9 de 11) afirman explícitamente haber incorporado alguna estrategia de relaciones con los *stakeholders* como herramienta de mejora. Algunas (3 de 11) nombran su pertenencia al ICMM (International Council of Mining Metals) como garantía de su desempeño y señalan que el valor compartido guía sus iniciativas. También se apuntan estrategias de comunicación y relación para mejorar las percepciones de los *stakeholders*, lo que demuestra la necesidad de hacer que estas acciones sean rentables para mejorar su reputación y aceptación (subyace al concepto de LSO). Los consultores, por su parte (5 de 6), son los que más enfatizan la necesidad de un modelo multiactor.

En general, las comunidades son bastante críticas al evaluar los resultados de la RSC de las empresas. Aunque reconocen algunos impactos positivos, principalmente en educación, salud e infraestructuras, argumentan que no siempre se alinean con sus prioridades y perciben que las empresas los sobrevaloran. Para mejorar, exigen que se tengan más en cuenta sus opiniones y que las empresas inviertan más, en proporción a sus beneficios. Las ONG apuntan además que en muchos casos las acciones llevadas a cabo se centran en infraestructuras que de hecho resultan beneficiosas para las empresas, a pesar de ser «vendidas» como beneficios para la comunidad. Algunas respuestas son también muy críticas:

Aparentemente hay un beneficio cuando, por ejemplo, a una comunidad se le pavimenta una carretera [...] Sin embargo, el interés de la empresa es ganar adeptos a la industria extractiva en las comunidades, el fondo del asunto es que al desarrollar la actividad minera el daño ocasionado opaca el supuesto beneficio; por ello el beneficio es pírrico, no existe tal beneficio. [CLO#2]

Hacen más mal que bien: a nivel de contaminación, de sobreexplotación de recursos, de destrucción del hábitat, de contaminación de las aguas y del aire, de la importación de enfermedades, de prácticas perniciosas (vicio, prostitución, alcohol, juego), de desestructuración de prácticas tradicionales, modificación de patrones de interacción sustentables, introducción de factores de violencia en todo sentido. Claro que llegó y pavimentaron la carretera, pintaron la escuela, hicieron una cancha... Pero el balance en términos de vida buena, de dignidad, de extensión de derechos, de autonomía de las comunidades, es muy negativo. Estudios de campo y prácticas políticas donde verdaderamente se escuche, se consulte y decida con las comunidades, donde se empoderen las agencias locales para el control de las acciones, y se garantice el beneficio para el ambiente y las comunidades locales sería lo ideal. Pero el gran capital, que es el que decide, en lo privado o público, no se interesa por eso. [ONG#6].

También denuncian la falta de un gobierno fuerte que haga cumplir los derechos humanos, así como compromisos incumplidos y falta de transparencia. Esto evidencia nuevamente la percepción de que el mensaje de las empresas sobre los beneficios de su CSR se transmite y utiliza como una herramienta de marketing. En cuanto a las propuestas sobre mejorar los beneficios, algunas ONG (3 de 9) proponen que los proyectos se implementen por los gobiernos, subvencionados por impuestos a las empresas, si bien algunos consultores (2 de 6) apuntan que la minería ha fomentado la corrupción institucional en algunos casos, lo que desaconsejaría esta propuesta. Al contrario que en estudios previos (Viveros, 2016), los *stakeholders* no parecen mostrar una clara percepción de los beneficios económicos. Todo lo anterior apunta a que los *stakeholders* están lejos de estar satisfechos con los beneficios esperados y hay un amplio margen de mejora.

En cuanto a los efectos negativos (algunos de ellos ya recogidos en los extractos anteriores) todas las empresas nombran los daños ambientales típicos de su actividad y destacan sus acciones para mitigarlos, coincidiendo con López-Morales *et al.* (2017), como la dimensión más considerada en la RSC de las empresas, pero no evalúan de forma rigurosa su verdadero alcance y relevancia. No mencionan enfermedades asociadas ni consecuencias para la salud, ni tampoco efectos colaterales como las desigualdades o violencia. Por otro lado, reconocen que deben trabajar para mejorar en el trabajo conjunto con sus *stakeholders*. Respecto a las comunidades, sorprendentemente solo la mitad ponen énfasis en los daños ambientales, y no encontramos mención explícita a problemas relacionados con la contaminación del agua o del suelo y enfermedades asociadas, aunque sí de forma implícita en la siguiente pregunta al reconocer la necesidad de acceso a agua potable. Los aspectos sociales y domésticos, entre los que destaca la violencia de género, están mucho más latentes en sus respuestas. Por su parte, las ONG y los consultores evidencian una mayor concienciación y conocimiento sobre el conjunto de efectos colaterales de las explotaciones mineras a todos los niveles, lo cual contradice de algún modo a Gifford y Kestler (2018), que indican que las comunidades locales son las que mejor conocen sus propias necesidades. Es por ello que la participación de estos actores en el modelo multiactor se antoja más que necesaria, en línea con Ghalib y Agupusi (2014).

Los *stakeholders* en general muestran además un pesimismo generalizado sobre la reducción de los impactos ambientales; reconocen su complejidad, y que en ocasiones las únicas soluciones son, bien mantener a las comunidades alejadas de las explotaciones, con lo que ello implica, o bien directamente prohibir la explotación en áreas de gran vulnerabilidad ambiental o social. Las empresas defienden que cumplen con la legislación vigente, dependiente de los gobiernos, que comparten intereses económicos o incluso estar corruptos, lo que reafirma la necesidad de implicación de todas las partes en la búsqueda de soluciones.

RQ4: ¿Cuáles son las percepciones acerca de las necesidades de las comunidades locales y cómo se identifican? (P6)

Existen diferentes percepciones en cuanto a las necesidades de las comunidades entre los distintos grupos. Las necesidades enumeradas por las comunidades locales son primarias, sin grandes pretensiones. Entre las diferentes respuestas el denominador común es el acceso al agua potable. Las ONG ponen más énfasis en aspectos relacionados con la calidad de vida,

la autonomía y respeto a la identidad local, la cultura, la religión y las tradiciones. También apuntan al papel fundamental del gobierno, utilizando su capacidad regulatoria para proteger sus derechos básicos y mediar en los conflictos. ONG y consultores apuntan que las empresas recurren a empresas de consultoría para obtener estudios sesgados, con información manipulada, para priorizar de acuerdo con sus intereses, por encima de las prioridades y necesidades de sus comunidades, y deberían procurar obtener más *feedback* sobre el terreno:

Las empresas también deberían tener equipos multidisciplinares en campo, en el día a día, [...] porque estar cerca no sólo te hace parte de la comunidad, sino que te da la sensibilidad necesaria para entender el derrotero, entender la temperatura social que es bastante cambiante. [ONG#7]

Indican que las empresas suelen subestimar necesidades que pueden parecer a priori más triviales, como la identidad cultural. También hacen énfasis en las enormes diferencias entre empresas y que no se puede generalizar. Se da de nuevo el consenso en la necesidad de un modelo multiactor, donde todas las partes se involucren en este proceso. Sin embargo, las empresas aseguran que tienen en cuenta y dialogan con todos los actores en el proceso de identificación de las necesidades:

Se tienen que mantener espacios de diálogo multiactor que busquen resolver las grandes necesidades y en nuestro caso nosotros impulsamos la estrategia de creación de valor compartido [...] buscar realizar proyectos que resuelvan dichas necesidades y a la vez generen un valor para la empresa. [EMP#9]

RQ5: ¿Cómo se percibe la participación de los actores en la decisión sobre las acciones de RSC que finalmente se llevan a cabo? (P7)

Si bien esta pregunta se ha ido contestando con las anteriores, nos permite reforzar los resultados al respecto. Varios trabajos en contextos muy diferentes, como los de Dobeles *et al.* (2014), Basu *et al.* (2015), Newenham-Kahindi (2011), así como algunas de las recientes conferencias mineras celebradas en América Latina, reconocen la importancia de involucrar a los *stakeholders* en la toma de decisiones sobre RSC. En nuestro estudio, hay unanimidad entre todos los participantes en que son las empresas las que toman finalmente las decisiones sobre sus políticas de RSC. Sin embargo, el reconocimiento del grado de implicación de los distintos *stakeholders* varía según el grupo, si bien existe una distancia clara entre la visión de la empresa y la de sus *stakeholders*. En algunos casos, se convoca a las comunidades a mesas de diálogo, que son percibidas por la mayoría de *stakeholders* más como gestos que como algo efectivo, si bien reconocen que es un primer paso. De nuevo en este punto las ONG especialmente enfatizan el papel del gobierno a la hora de influir en las políticas de RSC.

A algunas comunidades se les consulta, pero su opinión no es vinculante, y muchas veces se les mantiene desinformadas, teniendo pocos mecanismos para la defensa de sus territorios [...]. Al final mandan los poderes fácticos, el gran capital. Los gobiernos han de ejercer su papel regulador, pero a veces favorecen con su reglamentación a las empresas, cuando deberían ser garantes de un equilibrio justo. [ONG#9]

Existe un mecanismo denominado Mesa de Diálogo y Concertación. Este es el mecanismo que decide los principales aspectos de desarrollo y que si no está fortalecido es por la falta de interés de quienes lo dirigen. [CON#1]

Se pone pues de manifiesto que existen importantes avances en cuanto al conocimiento teórico por todas las partes de que el diálogo y la participación de los diferentes actores es el camino, pero se necesita de una voluntad sincera y decidida para su ejecución de forma efectiva.

## VI. CONCLUSIONES

La minería es un sector controvertido, cuya actividad genera conflictos, rechazo y un innegable impacto a nivel local. Resulta esencial para las empresas ganar un ‘capital moral’ para proteger en lo posible su imagen y reputación y obtener la LSO (Holley y Mitcham, 2016). Las empresas mineras están liderando el desarrollo de la RSC para este propósito (Hilson, 2012), siendo la RSC clave en la mejora de la situación de todas las partes. A pesar de ello los conflictos no parecen reducirse. En la literatura existe un creciente consenso en torno a la necesidad de investigar sobre las percepciones de los diferentes actores y de una mayor implicación de todas las partes (Basu *et al.*, 2015).

Mediante una metodología de investigación exploratoria cualitativa, hemos recogido, a través de entrevistas, las percepciones de empresas, comunidades locales, ONG y consultores, en cinco países de Latinoamérica (Colombia, Chile, Perú, Ecuador y Bolivia), en torno a cinco preguntas de investigación que contemplan las siguientes dimensiones: 1) discurso de las empresas, 2) relaciones entre las partes y resolución de conflictos, 3) impactos y su mejora, 4) necesidades de la comunidad y su identificación y 5) participación de los actores en la RSC. Cada una de estas dimensiones ha sido analizada mediante los discursos de los actores, tratando de contrastar la visión de cada uno de ellos; así como poner en relación los hallazgos alcanzados con la literatura al respecto.

De los resultados se infieren varias conclusiones relevantes. La primera es la diferente visión de las empresas respecto al resto de actores en relación con la rendición de cuentas de su desempeño, beneficios e impactos negativos y la involucración de los diferentes actores, especialmente en lo que se refiere a los impactos ambientales (Viveros, 2016; Babi *et al.*, 2016). Los *stakeholders* valoran positivamente la publicación de las memorias y su adhesión a estándares internacionales, pero las perciben más bien como una herramienta de marketing (Viveros, 2016), y señalan la necesidad de fomentar un trabajo conjunto con todas las partes para mejorar su objetividad, rigurosidad y la eficacia de su RSC, como apunta Frynas (2005), y mejorar también su credibilidad, en línea con Kilian y Hennigs (2015) o Dobeles *et al.* (2014).

La segunda se refiere a la existencia en algunos casos de relaciones de conveniencia entre gobiernos y empresas por intereses económicos compartidos, como apuntan Cisneros y Christel (2014), e incluso de situaciones de represión o de generación de división en la comunidad por parte de las empresas, y el papel fundamental que pueden tener los gobiernos en la defensa de los intereses de las comunidades, como apuntan Babi *et al.* (2016), tanto como propulsores y mediadores en el diálogo entre las partes como también a través de su capacidad regulatoria.

La tercera es que, contrariamente a Gifford y Kestler (2018), las comunidades locales muestran ciertas limitaciones a la hora de identificar y valorar sus necesidades en cuanto a los impactos negativos recibidos, especialmente los referidos a los daños ambientales y sus consecuencias. En ello las ONG y los consultores muestran una visión más integral y pueden jugar un papel fundamental como mediadores con las empresas, coincidiendo con Conde (2017).

La cuarta de las conclusiones es que en muchos casos se ha iniciado un proceso de diálogo con las comunidades locales, necesario para identificar sus necesidades reales (Basu *et al.*, 2015; López-Navarro *et al.*, 2018). Sin embargo, dicho diálogo no se percibe como realmente efectivo y no parece traducirse en una mejora significativa o suficiente en las políticas de RSC, como así refleja la permanencia de los conflictos.

Por último, y como conclusión subyacente a todas las anteriores, se reconoce por todas las partes la necesidad de implementar el modelo multiactor, que involucre a todos los actores (Dobele *et al.*, 2014; Basu *et al.*, 2015). Ahora bien, los *stakeholders* inciden en que se ha de pasar de la teoría a la práctica. Ello ha de suponer una participación real y efectiva de todos los actores en el proceso de identificación de las necesidades de mejora socioambientales en los enclaves mineros y en la definición y seguimiento de las estrategias de RSC acordadas, siendo imprescindible la participación de gobiernos, consultores y ONG, además de las propias comunidades. Esto contribuiría a reducir los conflictos y mejorar el valor compartido; además de beneficiar a las comunidades, ayudaría a las propias empresas en su consecución de la LSO.

Esta investigación permitirá a empresas, *stakeholders*, así como a la comunidad científica y a la sociedad en general, obtener una visión más completa del panorama actual de la RSC en las empresas mineras, cómo se percibe desde los diferentes actores y sus vías de mejora.

Aunque el carácter multinacional de las empresas, algunas ONG y consultores, así como las coincidencias en el diagnóstico y la propuesta de soluciones, facilita la extrapolación de algunos de los resultados a otras regiones, la localización, diferencias culturales, etc., pueden marcar diferencias (Yakovleva y Vazquez-Brust, 2012). Por ello, proponemos extender este planteamiento a otras áreas geográficas, considerando además las percepciones de representantes gubernamentales, sindicales, accionistas o empleados, que no se han contemplado en este trabajo, lo que supone una limitación. Para futuras investigaciones, sugerimos además profundizar en cómo implementar de forma efectiva el modelo multiactor.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Akiwumi, F. A. (2014). Strangers and Sierra Leone mining: cultural heritage and sustainable development challenges. *Journal of Cleaner Production*, 84, 773-782. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.078>.
- Arellano-Yanguas, J. (2011). Aggravating the resource curse: decentralisation, mining and conflict in Peru. *The Journal of Development Studies*, 47(4), 617-638. <https://doi.org/10.1080/00220381003706478>.
- Babi, K., Asselin, H. y Benzaazoua, M. (2016). Stakeholders' perceptions of sustainable mining in Morocco: a case study of the abandoned Kettara mine. *The Extractive Industries and Society*, 3(1), 185-192. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2015.11.007>.

- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520>.
- Basu, P. K., Hicks, J., Krivokapic-Skoko, B. y Sherley, C. (2015). Mining operations and corporate social responsibility: A case study of a large gold mine in regional Australia. *The Extractive Industries and Society*, 2(3), 531-539. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2015.03.002>.
- Bright, D. (2006). Virtuousness is necessary for genuineness in corporate philanthropy. *Academy of Management Review*, 31(3), 752-754. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318929>.
- Campbell, D. y Slack, R. (2007). The strategic use of corporate philanthropy: building societies and demutualisation defences. *Business Ethics: A European Review*, 16(4), 326-343. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00507.x>.
- Campero, C. y Barton, J. R. (2015). 'You have to be with God and the Devil': Linking Bolivia's Extractive Industries and Local Development through Social Licences. *Bulletin of Latin American Research*, 34(2), 167-183. <https://doi.org/10.1111/blar.12260>.
- Casanova, L. y Dumas, A. (2009). Corporate social responsibility and Latin American multinationals. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1526986>.
- Chen, J. C. y Roberts, R. W. (2010). Toward a more coherent understanding of the organization-society relationship: A theoretical consideration for social and environmental accounting research. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 651-665. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0531-0>.
- Cisneros, P. y Christel, L. (2014). The democracy deficit of corporate social responsibility in post-neoliberal times: an analysis of the Argentinian and Ecuadorian experiences. *Journal of Cleaner Production*, 84, 174-182. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.032>.
- Conde, M. (2017). Resistance to mining. A review. *Ecological Economics*, 132, 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.08.025>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>.
- Davidson, D. K. (2003). *Selling sin: The marketing of socially unacceptable products*. Greenwood Publishing Group.
- Deegan, C. (2006). «Legitimacy theory», in Hogue, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, Spiramus Press, London, pp. 161-182.
- De-Miguel-Molina, B., Chirivella-González, V. y García-Ortega, B. (2019). CEO letters: Social license cooperate and community involvement in the mining industry. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 36-55. <https://doi.org/10.1111/beer.12205>.
- Dobele, A. R., Westberg, K., Steel, M. y Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 145-159. <https://doi.org/10.1002/bse.1775>.
- Dong, S., Burritt, R. y Qian, W. (2014). Salient stakeholders in corporate social responsibility reporting by Chinese mining and minerals companies. *Journal of Cleaner Production*, 84, 59-69. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.012>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3), 581-598. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00470.x>.
- Ghalib, A. K. y Agupusi, P. (2014). Business strategy and corporate responsibility: perception and practice in the oil industry and the role of non-governmental organisations. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 951-963. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720591>.

- Gifford, B. y Kestler, A. (2008). Toward a theory of local legitimacy by MNEs in developing nations: Newmont mining and health sustainable development in Peru. *Journal of International Management*, 14(4), 340-352. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.005>.
- Gifford, B., Kestler, A. y Anand, S. (2010). Building local legitimacy into corporate social responsibility: Gold mining firms in developing nations. *Journal of World Business*, 45(3), 304-311. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.007>.
- Godfrey, P. C. (2006). A Reply to Bright: Virtuousness and the Virtues of the Market. *Academy of Management Review*, 31(3), 754-756. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318930>.
- Govindan, K., Kannan, D. y Shankar, K. M. (2014). Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: A multistakeholder perspective. *Journal of Cleaner Production*, 84, 214-232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.065>.
- Grougiou, V., Dedoulis, E. y Leventis, S. (2016). Corporate social responsibility reporting and organizational stigma: The case of «sin» industries. *Journal of Business Research*, 69(2), 905-914. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.041>.
- Haslam, P. A. y Tanimoune, N. A. (2016). The determinants of social conflict in the Latin American mining sector: New evidence with quantitative data. *World Development*, 78, 401-419. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.020>.
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131-137. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.01.002>.
- Holley, E. A. y Mitcham, C. (2016). The Pebble Mine Dialogue: A case study in public engagement and the social license to operate. *Resources Policy*, 47, 18-27. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2015.11.002>.
- Jenkins, H. y Yakovleva, N. (2006). Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 14(3-4), 271-284. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.10.004>.
- Kapelus, P. (2002). Mining, corporate social responsibility and the «community»: The case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi. *Journal of Business Ethics*, 39(3), 275-296. <https://doi.org/10.1023/A:1016570929359>.
- Kilian, T. y Hennigs, N. (2014). Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2013-0080>.
- Kowalska, I. J. (2014). Risk management in the hard coal mining industry: Social and environmental aspects of collieries' liquidation. *Resources Policy*, 41, 124-134. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.05.002>.
- Larrinaga, O. V. y Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1).
- López-Morales, J. S., Ortega-Ridaura, I. y Ortiz-Betancourt, I. (2017). Strategies of corporate social responsibility in Latin America: a content analysis in the extractive industry. *AD-minister*, (31), 115-135. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.31.7>.
- López-Navarro, M. A., Tortosa-Edo, V. y Castán-Broto, V. (2018). Firm-local community relationships in polluting industrial agglomerations: How firms' commitment determines residents' perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 186, 22-33. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.071>.
- Mzembe, A. N. y Meaton, J. (2014). Driving corporate social responsibility in the Malawian mining industry: a stakeholder perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(4), 189-201. <https://doi.org/10.1002/csr.1319>.

- Newenham-Kahindi, A. M. (2011). A global mining corporation and local communities in the lake Victoria zone: The case of Barrick Gold multinational in Tanzania. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 253-282. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0653-4>.
- O'Faircheallaigh, C. (2015). Social equity and large mining projects: Voluntary industry initiatives, public regulation and community development agreements. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 91-103. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2308-3>.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. y De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>.
- Parsons, R. y Moffat, K. (2014). Integrating impact and relational dimensions of social licence and social impact assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(4), 273-282. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.936107>.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). 2006, 'Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility'. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Slack, K. (2012). Mission impossible?: Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 179-184. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2011.02.003>.
- Van der Plank, S., Walsh, B. y Behrens, P. (2016). The expected impacts of mining: Stakeholder perceptions of a proposed mineral sands mine in rural Australia. *Resources Policy*, 48, 129-136. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.03.005>.
- Viveros, H. (2016). Examining stakeholders' perceptions of mining impacts and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(1), 50-64. <https://doi.org/10.1002/csr.1363>.
- Williams, R. J. y Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341-350. <https://doi.org/10.1023/A:1006282312238>.
- Yakovleva, N. y Vazquez-Brust, D. (2012). Stakeholder perspectives on CSR of mining MNCs in Argentina. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 191-211. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0989-4>
- Yin, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills. CA: Sage.