

UNIVERSIDAD ESAN



**EL ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN EL SECTOR EXTRACTIVO:  
VARIABLES INDIVIDUALES, SOCIALES Y ORGANIZACIONALES**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Doctor en Ciencias de la Administración**

**por:**

**Robert James Mc Donald Zapff**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Robert James Mc Donald Zapff', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and extends below the line.

**Programa del Doctorado en Ciencias de la Administración**

**Lima, 16 de mayo de 2023**

## HOJA RESUMEN TURNITIN

### El alto desempeño empresarial en el sector extractivo

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1

[eprints.ucm.es](https://eprints.ucm.es)

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1%

3

[eprints.uanl.mx](https://eprints.uanl.mx)

Fuente de Internet

<1%

4

Diaz, Percy Alberto Bobadilla. "Procesos de Aprendizaje Público-Privado y Cambios Institucionales en la gestión de Conflictos Socio-Ambientales de los Territorios Impactados por la minería en el Perú, 1990-2021", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru), 2022

Publicación

<1%

5

[e-archivo.uc3m.es](https://e-archivo.uc3m.es)

Fuente de Internet

<1%

6

[ruidera.uclm.es](https://ruidera.uclm.es)

Fuente de Internet

<1%

EL ALTO DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN EL SECTOR EXTRACTIVO:  
VARIABLES INDIVIDUALES, SOCIALES Y ORGANIZACIONALES

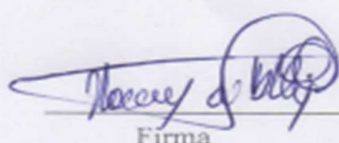
Por

Robert James McDonald Zapff

Mayo 2023

Esta Tesis Doctoral ha sido revisada y aprobada por:

Nancy Matos Reyes, Ph.D.  
Profesora  
Universidad ESAN  
Asesor

  
Firma

29/5/23  
Fecha

Firmado por ALVAREZ GIL MARIA JOSEFA - DNI  
\*\*\*8415\*\* el día 05/06/2023 con un certificado  
emitido por AC Sector Público

María Josefa Alvarez Gil, Ph.D.  
Profesora  
Universidad Carlos III Madrid  
Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

María del Mar Alonso-Almeida,  
Ph.D. Profesora  
Universidad Autónoma de Madrid-  
Jurado

*Mar Alonso*

\_\_\_\_\_  
Firma

5/6/2023

\_\_\_\_\_  
Fecha

Julio Quispe Salguero, Ph.D.  
Profesor  
Universidad ESAN  
Jurado

  
Firma

30/5/23  
Fecha

Aprobación final del documento:

Peter Yamakawa, Ph.D.  
Decano  
Escuela de Negocios para Graduados  
Universidad ESAN

\_\_\_\_\_  
Firma

13 / 06 / 2023

\_\_\_\_\_  
Fecha



Firmado por: PETER  
MANUEL YAMAKAWA  
TSUJA DNI:08261119  
RUC:20136507720

Esta tesis doctoral: El alto Desempeño Empresarial en el sector extractivo: variables individuales, sociales y organizacionales

Autor: Robert McDonald

Ha sido elaborada bajo la dirección de la Prof. Nancy Matos.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nancy Matos', with a large circular flourish at the end.

---

Prof. Nancy Matos (UESAN)



## RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis doctoral, compuesta por tres investigaciones, es desarrollar y validar modelos que contribuyan a la literatura sobre la gestión de las empresas del sector extractivo, destacando la influencia de los asuntos sociales y medioambientales en las decisiones ejecutivas y acciones de las empresas, y por ende en su desempeño social y económico.

La revisión de la literatura señaló que la gestión empresarial de los sectores extractivos es compleja porque genera consecuencias tanto negativas como positivas en diferentes ámbitos. Por tanto, es un área de las ciencias administrativas que requiere mayor estudio para llenar vacíos conceptuales y empíricos. La literatura muestra que aún son escasas las publicaciones académicas que integren variables que permitan modelar el comportamiento de estas industrias. Esto se debe a que las investigaciones se han desarrollado principalmente con metodologías cualitativas que profundizan en la complejidad de algunos casos particulares de este sector, pero que no permiten generalizar sus resultados.

La primera investigación corrobora la complejidad del sector estudiado. Se obtuvo como resultados que los Conflictos Sociales impactan negativamente en el Valor de Empresa, y que la Licencia Social para Operar afecta positivamente el Valor de Empresa, y además, modera el impacto negativo de los Conflictos Sociales sobre el Valor de Empresa de las compañías mineras estudiadas. Se confeccionó una base de datos, y se usó la técnica de regresión lineal multivariada. En la segunda investigación se pudo cuantificar el efecto de las variables, controlables y no controlables por la administración de la empresa, sobre el nivel de Conflicto Social de ésta con sus *stakeholders*. Se usó encuestas a directivos, y debido a las características de la distribución de la muestra, se usó la modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y se complementó el análisis con regresiones cuantílicas.

En la tercera investigación se validó algunas hipótesis sobre la influencia del directivo en la Diplomacia Corporativa, y de ésta última sobre la Legitimidad, así como el impacto de esta variable en el Desempeño Empresarial. Se usó el modelado de PLS-SEM y la técnica de regresiones cuantílicas.

La contribución de esta tesis reside en la propuesta de modelos explicativos para el desempeño en el sector extractivo, y su principal limitación es contextual, pues las actividades operativas dependen, entre otros factores, de las regulaciones y del contexto y presión social de cada país.

Palabras clave: Conflictos, Desempeño Organizacional, Diplomacia Corporativa, Legitimidad, Licencia Social

## HISTORIA PROFESIONAL

ST ANTONY'S COLLEGE- UNIVERSITY OF OXFORD 2021-2022 (junio)

- Academic Visitor
- Patrocinado por Profesor Sánchez-Ancochea, Diego  
(Head of Department of International Development)

DOCENTE - UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 2020-actual

- Docencia en Pregrado e Investigación
- Macroeconomía y Negocios (en inglés)
- Project Management (en inglés)

CATALYST SUSTAINABILITY GRADUATE SCHOOL 2020-actual

- Senior Advisor para América Latina
- Docente en Máster en Sostenibilidad Global en Escuela de Graduados

CONSULTOR EN LA SECRETARÍA GENERAL DEL DESPACHO PRESIDENCIAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ 2018-2020

- Asesor Presidencial en temas económicos y productivos
- Selección y monitoreo de 40 proyectos emblemáticos
- Promulgación de “CAMI” (Comité de Alto Nivel x Monitoreo de Inversiones)
- Generación de metodología ad hoc “MAAT” (Monitoreo por Actualización Alertas Tempranas) como instrumento de gestión

PRESIDENTE COMITÉ @ PROINVERSIÓN 2018

- Proyectos incluyen: Trenes, Anillo Vial Periférico, Red Troncal y Bandas Anchas Regionales

ROBERT J. McDONALD y PARTNERS | PARTNERS IN PERFORMANCE 2018

- Senior Advisor/ “Ambassador” de consultora australiana  
PARTNERS IN PERFORMANCE se forma y desarrolla en Australia con foco en el sector minero y los recursos naturales antes de su expansión global

SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA, PETRÓLEO Y ENERGÍA (“SNMPE”) 2017–2018

- Gerente General  
Fortalecimiento de la cooperación de los tres sectores representados  
Desarrollo de instrumento para acompañar iniciativas legislativas

ROBERT J. McDONALD y PARTNERS | FALCONI 2015–2017

- Vicepresidente Ejecutivo -América  
FALCONI es líder en Brasil en la consultoría de gestión. Expansión internacional. Directorio compuesto por socios de 3G Capital, quienes aplican metodología de gestión de FALCONI en todas sus empresas (líderes mundiales en sus rubros)

ALEXANDER PROUDFOOT

2013 – 2015

- Vicepresidente Ejecutivo – Latino América  
Consultora de gestión operativa, eficiencia y rentabilidad de empresas, listada en la bolsa de Londres como Management Consulting Group. Responsable por el desarrollo comercial en América Latina, abarcando múltiples sectores y servicios (incluyendo recursos naturales)

GAS ENERGY

2012 – 2013

- Director Ejecutivo – Latino América  
Consultoría boutique para proyectos de gas y energía

ORICA PERU, Lima, Perú

2005 – 2012

- CEO Perú  
Soluciones en servicios mineros. Responsable del proyecto de fabricación de nitrato de amonio de grado industrial en el Perú. Vocero de Orica Ltd., listada en la Bolsa de Valores de Australia. Desarrollo de un proyecto alternativo en Ilo (Moquegua), basado en la importación de amoníaco: el primer proyecto “petroquímico” del Perú

PROINVERSIÓN

2001 – 2005

- Presidente Comité Infraestructura - Perú  
Entidad pública a cargo de las privatizaciones y concesiones. Responsable de los estudios técnicos para el nuevo aeropuerto de Cuzco, el modelamiento de la

estructura para concesionar aeropuertos y el puerto del Callao, así como venta de banda para telecomunicaciones

CORPAC 2001 – 2005

- Director y Gerente General - Perú  
Entidad pública responsable por la operación de todos los aeropuertos regionales del Perú, con más de 1,200 empleados

ILATINHOLDINGS 1999 – 2001

- CEO Perú, Brasil y México  
Abanico de unos 20 sitios web, relacionados a medios de comunicación, salud, entretenimiento, viajes, entre otros. Venta del 40% de la participación al grupo Telmex de Carlos Slim; responsable de la relación con Telmex, México

FAMILY OFFICE (FAMILIA ZICHY-THYSEEN) Gestión de Patrimonios 1996 - 1999

- Director y apoderado general del grupo de empresas del Conde Federico Zichy-Thyssen. Residencia en Cambridge (UK) y en Palm Beach (USA)

BAERLOCHER DO BRASIL 1989 – 1996

- Gerente General Brasil  
Consortio entre Baerlocher GmbH y Degussa AG para dirigir sus negocios de químicos especializados en el Brasil, con ventas de US\$5 millones. Después de



las adquisiciones y fusiones en Argentina y en Perú, las ventas se incrementaron a US\$50 millones. Inicialmente, gerente comercial para Perú y Chile

L.E.K. PARTNERSHIP

1987 – 1989

- Consultor Asociado, Gran Bretaña y Alemania

Firma de consultoría de gestión estratégica. Primera venta propia de servicios de consultoría: Baerlocher GmbH para evaluar la compra de una empresa en Lodi, Italia

## DEDICATORIA

A la vida, la buena salud, la fe y la energía para seguir adelante.

A mi esposa, por ser un ejemplo adorable y un complemento perfecto, por todo el soporte que me brinda, y por todo el amor que nos demuestra en cada acción.

A mis hijos, por ser la razón y norte de mi ser.

A mi madre, por la vida, por el amor incondicional y por tener el valor de perdonar.

A mi padre, por ser el primero en transmitirme lo que significa la maravilla de ser padre.

A mis abuelitas “Mutti” y “Mamá Pepita”, por permitir que me formara con mente abierta y sin prejuicios, y que aprendiera a no tomar nada por dado, sino más bien a desarrollar una vocación y a tener pasión por profundizar con tenacidad en el saber.

A mis familias por brindarme el arraigo y raíces.

A mis amigos íntimos, pocos, pero demasiado valiosos.

A mis directores de tesis, por su guía constante y paciencia para ayudarme a culminar esta investigación y motivarme a seguir por este camino.

A todas las personas que ayudaron directa e indirectamente a que esta tesis se pudiera culminar.

## AGRADECIMIENTOS

A mis directores de tesis, los profesores Nancy Matos Reyes y Jaime Rivera Camino por su incansable orientación y apoyo durante todo el proceso.

A los profesores Armando Borda Reyes y Rubén Chumpitaz Cáceres por sus aportes para mejorar aspectos de la investigación que han permitido enriquecerla.

A los Miembros del Comité Doctoral de UESAN, profesores José Antonio Robles Flores, Juan Timaná de la Flor, y Jaime Serida Nishimura, por asegurar la calidad de la investigación académica del Programa Doctoral.

Al Rector Jorge Talavera Traverso y al Decano Peter Yamakawa Tsuja, como autoridades de UESAN, alma mater con la que me une una relación particular de larga data.

A mi familia nuclear y extendida, por su comprensión, aliento y apoyo.

A mis dos hijos menores por recordarme con su presencia y necesidades que debo seguir aprendiendo, capacitándome, y manteniéndome muy vigente todos los días por al menos dos décadas más.

A mis amigos por perdonarme haber estado menos presente de lo que hubiera deseado.

A los jóvenes y muy capaces asistentes que me acompañaron en diferentes momentos de esta cruzada, en particular a Luis Palomino Navarro, Jhinia García Adrianzén y Hamilton Galindo Gil.

A todas aquellas personas que colaboraron conmigo, ya sea directa o indirectamente, permitiéndome llegar a esta meta académica, que como bien nos dice una muy distinguida académica saludando el esfuerzo de este trabajo doctoral y las avenidas que esboza el mismo para futuras investigaciones y publicaciones: “la tesis doctoral en sí no es un punto de llegada, sino uno de partida”.

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |             |
|---|-------------|
| <b>RESUMEN.....</b>   | <b>v</b>    |
| <b>HISTORIA PROFESIONAL.....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>DEDICATORIA.....</b>   | <b>xii</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTOS.....</b>   | <b>xiii</b> |
| <b>LISTA DE TABLAS.....</b>   | <b>xix</b>  |
| <b>LISTA DE FIGURAS.....</b>  | <b>xxii</b> |
| <b>Introducción .....</b>   | <b>1</b>    |
| <b>Capítulo 1 Contextualización y Relevancia del Tema .....</b>   | <b>7</b>    |
| Introducción .....  | 7           |
| Consideraciones Previas.....  | 7           |
| <i>El Desempeño Organizacional.....</i>   | <i>10</i>   |
| <i>El Desempeño de las Empresas del Sector Extractivo .....</i>   | <i>12</i>   |
| <i>El Entorno Organizacional .....</i>  | <i>14</i>   |
| <i>El Entorno Organizacional de las Industrias Extractivas.....</i>   | <i>15</i>   |
| <i>Influencia del Medioambiente en la Gestión de Empresas Extractivas.....</i>  | <i>16</i>   |
| <i>La Competencia entre Empresas.....</i>   | <i>17</i>   |
| <i>La Competitividad en el Sector Extractivo .....</i>  | <i>19</i>   |
| <i>Estrategias Medioambientales para Alto Desempeño .....</i>   | <i>20</i>   |
| Justificación Teórica del Tema Elegido .....  | 21          |
| Justificación Práctica del Tema Elegido .....   | 23          |
| Antecedentes del Problema .....   | 24          |
| Definición de los Problemas de Investigación.....   | 26          |
| Las Preguntas de la Investigación Doctoral .....  | 31          |
| Objetivos de la Investigación Doctoral.....   | 31          |
| <i>Objetivo Específico del Capítulo 2.....</i>  | <i>32</i>   |
| <i>Objetivo Específico del Capítulo 3.....</i>  | <i>32</i>   |
| <i>Objetivo Específico del Capítulo 4.....</i>  | <i>33</i>   |
| La Originalidad de la Investigación Doctoral .....  | 35          |
| <b>Capítulo 2 La Influencia del Conflicto Social y la Licencia Social para Operar sobre el Valor de Empresa .....</b> | <b>38</b>   |
| Resumen.....  | 38          |
| <i>Propósito .....</i>  | <i>38</i>   |
| <i>Diseño Metodológico.....</i>   | <i>38</i>   |
| <i>Resultados.....</i>  | <i>38</i>   |
| <i>Limitaciones e Implicancias .....</i>  | <i>38</i>   |
| <i>Originalidad o Valor de la Investigación.....</i>  | <i>39</i>   |
| Introducción .....  | 40          |
| Marco Teórico e Hipótesis de Investigación.....   | 45          |
| <i>Marco Teórico .....</i>  | <i>45</i>   |
| <i>El Conflicto Social: Definiciones, Tipos y Consecuencias .....</i>   | <i>49</i>   |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Definiciones de Conflicto Social</i> .....   | 49        |
| <i>Tipos de Conflicto</i> .....   | 51        |
| <i>Consecuencia del Conflicto Social</i> .....  | 54        |
| <i>La Licencia Social para Operar: Determinantes y Consecuencias</i> .....                                | 57        |
| <i>Determinantes de la Licencia Social para Operar</i> .....  | 61        |
| <i>Consecuencia de la Licencia Social para Operar</i> .....   | 63        |
| <i>Efecto moderador de la Licencia Social para Operar sobre el Conflicto Social</i> .....                 | 65        |
| Definición del Valor de Empresa (VE).....   | 70        |
| VARIABLES DE CONTROL.....   | 73        |
| <i>Las Variables de Control: Variables Macroeconómicas</i> .....  | 73        |
| Metodología de la Investigación.....  | 74        |
| <i>Información de la Población y Muestra</i> .....  | 74        |
| <i>Descripción de las Variables</i> .....   | 78        |
| <i>Variable Explicada o Dependiente (Valor de Empresa)</i> .....  | 78        |
| <i>Rendimiento Promedio de la Acción del Sector Minero (Rt)</i> .....                                     | 78        |
| Conflicto Social.....   | 79        |
| Licencia Social para Operar.....  | 80        |
| <i>Consideraciones Metodológicas Previas</i> .....  | 81        |
| Método de Análisis Estadístico.....   | 82        |
| Análisis y Resultados.....  | 83        |
| <i>Análisis de Contenido</i> .....  | 83        |
| <i>Análisis de Multicolinealidad</i> .....  | 84        |
| <i>Análisis Descriptivo del Comportamiento de las Variables</i> .....                                     | 86        |
| <i>Análisis Previo de los Datos</i> .....   | 88        |
| <i>Evaluación de las Hipótesis</i> .....  | 91        |
| Conclusiones, Parciales.....  | 95        |
| <b>Capítulo 3 Determinantes de los Conflictos entre las Empresas Extractivas y sus Stakeholders</b> ..... | <b>97</b> |
| Resumen.....  | 97        |
| <i>Propósito</i> .....  | 97        |
| <i>Diseño Metodológico</i> .....  | 97        |
| <i>Resultados</i> .....   | 97        |
| <i>Limitaciones e Implicancias</i> .....  | 98        |
| <i>Implicaciones Prácticas</i> .....  | 98        |
| <i>Originalidad o Valor de la Investigación</i> .....   | 98        |
| Introducción.....   | 99        |
| Marco Conceptual e Hipótesis de Investigación.....  | 101       |
| <i>Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa</i> .....                                     | 101       |
| <i>La Identificación de los Stakeholders</i> .....  | 106       |
| <i>Análisis de los Stakeholders Principales</i> .....   | 110       |
| <i>Determinantes de los Conflictos Sociales entre la Empresa y sus Stakeholders</i> .....                 | 113       |
| <i>Conflictos Sociales entre la Empresa y sus Stakeholders</i> .....                                      | 114       |
| <i>Determinantes de los Conflictos Sociales entre la Empresa y sus Stakeholders</i> .....                 | 118       |
| <i>Factores Externos a la Empresa</i> .....   | 122       |
| <i>La Relación entre la Pobreza de las Comunidades y los Conflictos Empresa-Stakeholders</i> .....        | 122       |

|   |            |
|---|------------|
| <i>La Relación entre la Gobernanza Pública y los Conflictos Empresa-Stakeholders</i> .....                                | 125        |
| <i>La Relación entre la Participación de Grupos antiextractivismo y los Conflictos Empresa-Stakeholders</i> .....         | 128        |
| Factores Internos a la Empresa .....  | 133        |
| <i>La Relación entre el Respeto de los Derechos de Propiedad de la Tierra y los Conflictos Empresa-Stakeholders</i> ..... | 133        |
| <i>La Relación entre Escala del Proyecto y los Conflictos Empresa-Stakeholders</i> .....                                  | 136        |
| <i>Experiencia Local del Ejecutivo y Nivel de Conflictos Empresa-Stakeholders</i> .....                                   | 139        |
| Datos y Metodología .....   | 141        |
| <i>Descripción de la Muestra</i> .....  | 141        |
| <i>Detalles de Recogida de Información</i> .....  | 143        |
| <i>Control de Sesgos</i> .....  | 144        |
| <i>Cuestionario Usado en la Validación del Modelo</i> .....   | 145        |
| Resultados y Validación de Hipótesis.....   | 155        |
| <i>Resultados Iniciales</i> .....   | 155        |
| <i>Validación de Hipótesis</i> .....  | 156        |
| <i>Validación Exploratoria de H1.1 y H1.2</i> .....   | 156        |
| <i>Validación de H2</i> .....   | 160        |
| <i>Validación Exploratoria de H3 a H8</i> .....   | 161        |
| <i>Validación Causal de las Hipótesis del Modelo Teórico</i> .....  | 164        |
| <i>Resultados de Hipótesis con PLS-SEM</i> .....  | 165        |
| <i>Resultados de Hipótesis con Regresiones Cuantílicas (RC)</i> .....   | 167        |
| <i>Procedimientos de Validación con Regresión Cuantílica</i> .....  | 168        |
| Conclusiones-Parciales.....   | 177        |
| <b>Capítulo 4 Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en las Industrias Extractivas</b> .....              | <b>185</b> |
| Propósito .....   | 185        |
| Diseño Metodológico .....   | 185        |
| Resultados .....  | 185        |
| Limitaciones.....   | 186        |
| <i>Implicaciones Prácticas</i> .....  | 186        |
| <i>Originalidad o Valor de la Investigación</i> .....   | 186        |
| Introducción .....  | 187        |
| Marco Conceptual e Hipótesis de Investigación.....  | 190        |
| <i>La Diplomacia Corporativa</i> .....  | 190        |
| <i>Introducción</i> .....   | 190        |
| <i>Revisión de la Literatura sobre la Identidad de la Diplomacia Corporativa</i> .....                                    | 191        |
| <i>Análisis de las Definiciones de Diplomacia Corporativa</i> .....   | 194        |
| <i>Antecedentes de la Diplomacia Corporativa</i> .....  | 198        |
| <i>Introducción</i> .....   | 198        |
| <i>El Rol de los Directivos Estrategias Medioambientales</i> .....  | 199        |
| <i>Los Directivos y la Diplomacia Corporativa</i> .....   | 201        |
| <i>Obstáculos a la Implementación de Acciones de Diplomacia Corporativa</i> .....   | 203        |
| <i>Introducción</i> .....   | 203        |
| <i>Obstáculos a Estrategias Medioambientales</i> .....  | 204        |
| <i>Obstáculos a la Implementación de Acciones de la Diplomacia Corporativa</i> .....                                      | 206        |



|  |            |
|--|------------|
| <i>Legitimidad Organizacional</i> .....  | 207        |
| <i>Introducción</i> .....  | 207        |
| <i>Antecedentes y Relaciones Teóricas de la Legitimidad</i> .....  | 208        |
| <i>Definición y Perspectivas de la Legitimidad</i> .....   | 209        |
| <i>La Legitimidad en las Industrias Extractivas</i> .....  | 212        |
| <i>La Diplomacia Corporativa como Antecedente de la Legitimidad</i> .....  | 214        |
| <i>El Desempeño Empresarial como Resultado de la Legitimidad</i> .....   | 216        |
| <i>El Desempeño Empresarial</i> .....  | 218        |
| <i>Introducción</i> .....  | 218        |
| <i>El Impacto de las Acciones Medioambientales sobre el Desempeño Empresarial</i> .....  | 221        |
| Datos y Metodología.....   | 224        |
| <i>Descripción de la Muestra</i> .....   | 224        |
| <i>Control de los Sesgos</i> .....   | 226        |
| <i>Cuestionario Usado en la Investigación</i> .....  | 227        |
| <i>Validación de las Escalas</i> .....   | 231        |
| Resultados y Validación de Hipótesis.....  | 236        |
| <i>Análisis Descriptivo</i> .....  | 236        |
| <i>Validación de Hipótesis del Modelo Presentado</i> .....   | 238        |
| <i>Validación Exploratoria de las Hipótesis</i> .....  | 238        |
| <i>Validación de Hipótesis H1</i> .....  | 238        |
| <i>Validación de Hipótesis H2-H5</i> .....   | 241        |
| <i>Validación Causal de las Hipótesis del Modelo Teórico</i> .....   | 244        |
| <i>Resultados de Hipótesis con PLS-SEM</i> .....   | 245        |
| <i>Resultados de Hipótesis con Regresiones Cuantílicas</i> .....   | 246        |
| Conclusiones Parciales.....  | 254        |
| <b>Capítulo 5 Conclusiones y Consideraciones Generales, Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación</b> .....                                 | <b>258</b> |
| Conclusiones y Consideraciones Generales.....  | 258        |
| <i>Conclusiones y Consideraciones del Capítulo 2: La Influencia del CS y la LSO sobre el VE</i> .....  | 265        |
| <i>Conclusiones y Consideraciones del Capítulo 3: Determinantes de los Conflictos entre las Empresas Extractivas y sus Stakeholders</i> .....    | 269        |
| <i>Conclusiones y Consideraciones del Capítulo 4: Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en las Industrias Extractivas</i> ..... | 273        |
| Limitaciones Generales.....  | 275        |
| <i>Limitaciones Específicas del Capítulo 2: La Influencia del CS y la LSO sobre el VE</i> .....  | 277        |
| <i>Limitaciones Específicas del Capítulo 3: Determinantes de los Conflictos entre las Empresas Extractivas y sus Stakeholders</i> .....          | 278        |
| <i>Limitaciones Específicas del Capítulo 4: Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en las Industrias Extractivas</i> .....       | 280        |
| Líneas Futuras de Investigación.....   | 281        |
| <i>Líneas Futuras del Capítulo 2: La Influencia del CS y la LSO sobre el VE</i> .....  | 288        |
| <i>Líneas Futuras del Capítulo 3: Determinantes de los Conflictos entre las Empresas Extractivas y sus Stakeholders</i> .....                    | 290        |
| <i>Líneas Futuras del Capítulo 4: Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en la Industria Extractiva</i> .....                    | 295        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Referencias.....</b>   | <b>300</b> |
| <b>Apéndice A. Lista de Personas Encuestadas para la Validez de Contenido del Modelo del Capítulo 2.....</b>                    | <b>424</b> |
| <b>Apéndice B. Lista de Personas Encuestadas para la Validez de Contenido del Modelo del Capítulo 3.....</b>                    | <b>427</b> |
| <b>Apéndice C. Lista de Personas Encuestadas para la Validez de Contenido del Modelo del Capítulo 4.....</b>                    | <b>430</b> |
| <b>Apéndice D. Escala de la Licencia Social para Operar .....</b>   | <b>433</b> |
| <b>Apéndice E. Cuestionario sobre Conflictos Sociales en Industrias Extractivas.....</b>  | <b>434</b> |
| <b>Apéndice F. Cuestionario sobre Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en las Industrias Extractivas.....</b> | <b>438</b> |
| <b>Apéndice G: Paper Publicado.....</b>   | <b>443</b> |
| <b>Apéndice H: Abstract Paper 2 (versión en español).....</b>   | <b>461</b> |
| <b>Apéndice I: Abstract Paper 2 (versión en inglés).....</b>  | <b>464</b> |
| <b>Apéndice J: Abstract Paper 3 (versión en español).....</b>   | <b>466</b> |
| <b>Apéndice K: Abstract Paper 3 (versión en inglés).....</b>  | <b>469</b> |
| <b>Apéndice L: Nov. 2021, Research Proposal St. Antony’s College, Oxford University.....</b>                                    | <b>470</b> |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1-1 <i>Problemas o brechas detectados en el Capítulo 2</i> .....   | 27 |
| Tabla 1-2 <i>Problemas o brechas detectados en el Capítulo 3</i> .....   | 28 |
| Tabla 1-3 <i>Problemas o brechas detectados en el Capítulo 4</i> .....   | 30 |
| Tabla 2-1 <i>Tipología de los Conflictos Sociales</i> .....  | 52 |
| Tabla 2-2 <i>Principales definiciones de Conflicto Social</i> .....  | 53 |
| Tabla 2-3 <i>Tipos de costos que podría experimentar la empresa minera como resultado de un conflicto con la comunidad</i> ..... | 56 |
| Tabla 2-4 <i>Principales definiciones de Licencia Social para Operar</i> .....   | 60 |
| Tabla 2-5 <i>Determinantes de la Licencia Social para Operar</i> .....   | 62 |
| Tabla 2-6 <i>Consecuencias de la obtención de la Licencia Social para Operar</i> .....   | 64 |
| Tabla 2-7 <i>Efecto moderador de la LSO sobre la relación del CS y el Valor de Empresa</i> .....                                 | 66 |
| Tabla 2-8 <i>Investigaciones empíricas del efecto de la LSO sobre la relación entre el CS y el Valor de Empresa</i> .....        | 68 |
| Tabla 2-9 <i>Definiciones sobre el Valor de Empresa</i> .....  | 72 |
| Tabla 2-10 <i>Lista de empresas mineras de la Bolsa de Valores de Lima (BVL)</i> .....   | 75 |
| Tabla 2-11 <i>Descriptivos de los constructos del modelo teórico</i> .....   | 84 |
| Tabla 2-12 <i>Correlaciones de las principales variables consideradas en el modelo</i> .....                                     | 85 |
| Tabla 2-13 <i>Regresiones univariadas del componente macroeconómico</i> .....  | 89 |
| Tabla 2-14 <i>Componente macroeconómico y la primera diferencia del logaritmo de los TI</i> .....                                | 90 |
| Tabla 2-15 <i>Componente macroeconómico y <math>\Delta\%</math> log (PBI)</i> .....  | 90 |
| Tabla 2-16 <i>Componente macroeconómico</i> .....  | 91 |
| Tabla 2-17 <i>Relación entre el CS y el VE (rendimiento del sector)</i> .....  | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 2-18 <i>Relación entre la LSO y el VE (rendimiento del sector)</i> .....                                  | 92  |
| Tabla 2-19 <i>Componente socioempresarial (CS y LSO)</i> .....  | 93  |
| Tabla 2-20 <i>Componentes macroeconómico y socioempresariales</i> .....   | 94  |
| Tabla 3-1 <i>La Teoría de Stakeholders: Autores y perspectivas</i> .....  | 106 |
| Tabla 3-2 <i>Tipologías sobre clasificación y atención a stakeholders</i> .....                                 | 110 |
| Tabla 3-3 <i>Variable: Conflictos empresa-stakeholders</i> .....  | 119 |
| Tabla 3-4 <i>Determinantes de los Conflictos empresa-stakeholders</i> .....                                     | 121 |
| Tabla 3-5 <i>Variable: Pobreza de las comunidades</i> .....   | 123 |
| Tabla 3-6 <i>Variable: Gobernanza pública</i> .....   | 127 |
| Tabla 3-7 <i>Variable: Participación de los grupos anti-extractivistas</i> .....                                | 130 |
| Tabla 3-8 <i>Variable: Acciones gerenciales - respeto a los derechos de propiedad</i> .....                     | 136 |
| Tabla 3-9 <i>Variable: Características del proyecto - Escala del proyecto</i> .....                             | 139 |
| Tabla 3-10 <i>Variable: La Experiencia local del directivo</i> .....  | 141 |
| Tabla 3-11 <i>Descripción de la muestra</i> .....   | 143 |
| Tabla 3-12 <i>Indicadores de la validez convergente y fiabilidad de los constructos</i> .....                   | 147 |
| Tabla 3-13 <i>Validez discriminante - Criterio de Fornell-Larcker</i> .....                                     | 149 |
| Tabla 3-14 <i>Validez discriminante - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....                              | 149 |
| Tabla 3-15 <i>Descriptivos de las variables del modelo teórico</i> .....  | 155 |
| Tabla 3-16 <i>Cargas factoriales de la clasificación de los stakeholders</i> .....                              | 157 |
| Tabla 3-17 <i>Análisis de regresión múltiple con stakeholders principales como variable independiente</i> ..... | 160 |
| Tabla 3-18 <i>Análisis exploratorio: Validación de las hipótesis del modelo teórico</i> .....                   | 161 |
| Tabla 3-19 <i>Modelo estructural - Coeficientes de sendero (path) estandarizados</i> .....                      | 167 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 3-20 <i>Procedimiento de validación con un solo factor de regresión cuantílica</i> ..... | 168 |
| Tabla 3-21 <i>Procedimiento de validación con tres factores de regresión cuantílica</i> .....  | 169 |
| Tabla 3-22 <i>Conflictos empresa-stakeholders</i> .....  | 170 |
| Tabla 3-23 <i>Conflictos empresa-stakeholders: Factores 1, 2 y 3</i> .....                     | 173 |
| Tabla 3-24 <i>La validación de las hipótesis con diversos procedimientos</i> .....             | 184 |
| Tabla 4-1 <i>Las dimensiones de la Diplomacia Corporativa</i> .....                            | 197 |
| Tabla 4-2 <i>Las diversas definiciones de Legitimidad</i> .....                                | 212 |
| Tabla 4-3 <i>Las diversas definiciones de Legitimidad en las industrias extractivas</i> .....  | 214 |
| Tabla 4-4 <i>Descripción de la composición de la muestra</i> .....                             | 226 |
| Tabla 4-5 <i>Indicadores de la validez convergente y fiabilidad de los constructos</i> .....   | 233 |
| Tabla 4-6 <i>Validez Discriminante - Criterio de Fornell-Larcker</i> .....                     | 234 |
| Tabla 4-7 <i>Validez Discriminante - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....              | 234 |
| Tabla 4-8 <i>Riesgos y controles de la validez</i> .....                                       | 235 |
| Tabla 4-9 <i>Descriptivos de los constructos del modelo teórico</i> .....                      | 236 |
| Tabla 4-10 <i>Análisis factorial exploratorio de la Diplomacia Corporativa</i> .....           | 239 |
| Tabla 4-11 <i>Análisis exploratorio: validación de las hipótesis del modelo teórico</i> .....  | 242 |
| Tabla 4-12 <i>Modelo estructural - Coeficientes de sendero (path) estandarizados</i> .....     | 246 |
| Tabla 4-13 <i>El modelo de la regresión cuantílica</i> .....                                   | 247 |
| Tabla 4-14 <i>La relación entre el Entendimiento de cultura local y la DC</i> .....            | 247 |
| Tabla 4-15 <i>La relación entre el nivel de Obstáculos y la DC</i> .....                       | 249 |
| Tabla 4-16 <i>La relación entre Acciones de DC y la Legitimidad organizacional</i> .....       | 251 |
| Tabla 4-17 <i>La relación entre la Legitimidad y el Desempeño Empresarial</i> .....            | 253 |
| Tabla 4-18 <i>La validación de las hipótesis con diversos procedimientos</i> .....             | 257 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1-1 <i>Los elementos de estudio que se han integrado en esta tesis doctoral</i> .....  | 9   |
| Figura 1-2 <i>La relación entre los antecedentes con el problema, las preguntas y los objetivos de investigación de cada capítulo de la tesis</i> ..... | 34  |
| Figura 2-1 <i>Modelo conceptual de investigación</i> .....  | 45  |
| Figura 2-2 <i>Evolución del PBI nacional y de la minería metálica en el Perú, 2008-2020</i> .....   | 77  |
| Figura 2-3 <i>Componentes macroeconómicos y socioempresariales</i> .....  | 81  |
| Figura 2-4 <i>Evolución histórica de los Conflictos Sociales y la Licencia Social para Operar</i> .....   | 86  |
| Figura 2-5 <i>Evolución histórica del rendimiento del sector minero en la BVL y de los conflictos socioambientales</i> .....                            | 88  |
| Figura 3-1 <i>Modelo conceptual de investigación</i> .....  | 114 |
| Figura 4-1 <i>Modelo conceptual de la investigación planteada en este artículo</i> .....  | 190 |



## Introducción

En el mundo, casi 3.5 mil millones de personas viven en países ricos en recursos naturales. Este tipo de recursos desempeña un papel principal en 81 países, cuyas economías en conjunto representan una cuarta parte del PBI (Producto Bruto Interno) mundial, y la mitad de la población mundial. Se supone que los ingresos de las industrias extractivas podrían ayudar a reducir la pobreza y generar desarrollo, pero más bien el impacto socioambiental sobre las comunidades asentadas en las zonas de influencia donde operan las empresas sugiere que las actividades de estas industrias, en lugar de una oportunidad, son una fuente de conflictos (Cameron et al., 2017).

Estas industrias también tienen otras características positivas: crean empleos directa e indirectamente, transfieren tecnologías y conocimiento, y pueden generar altos ingresos económicos para beneficiar también a los gobiernos y a la sociedad. De ahí, que “los beneficios económicos obtenidos por la extracción de los recursos naturales sean un elemento central en la economía global contemporánea” (Lehmann, 2015).

Sin embargo, el logro de estos ingresos tiene varias implicaciones que plantean retos importantes en diferentes áreas. A nivel administrativo, se requiere que los ejecutivos de las empresas sepan alinear sus acciones gerenciales con los intereses de los demás *stakeholders*. También, se demanda que los ejecutivos consideren temas como la volatilidad, la incertidumbre, el agotamiento de los recursos naturales, y el hecho de que los precios de los *commodities* -como los minerales y los metales- son muy sensibles a los efectos macro de la globalización (Mayorga, 2009).

A nivel de país se debe ponderar que la gestión de la tierra y de los recursos naturales es uno de los desafíos más críticos a los que se enfrentan los países actualmente. Asimismo, que la

explotación de recursos naturales es mencionada como un factor clave para desencadenar o intensificar conflictos violentos en todo el mundo (Grzybowski, 2012).

Para mejorar la capacidad de gestión de las empresas que explotan estos recursos, e intentar prevenir conflictos, en la literatura se hallan dos tipos de acciones. Las primeras están relacionadas con las recomendaciones de organismos internacionales para mejorar el desarrollo de políticas, y la coordinación de programas entre los principales actores a nivel de las oficinas de representación en los países anfitriones. Por ejemplo, al considerar los efectos transfronterizos adversos que generan las industrias extractivas sobre el medioambiente y la salud humana, la Unión Europea (UE) ha dado varias directivas (EU Parliament, 2006). Igualmente, the World Bank sugirió que los países deben enfatizar en sus evaluaciones el impacto ambiental y social que ocasionan estas industrias. The Extractive Industries Review [EIR], 2003).

Las segundas están asociadas a la intensificación de los esfuerzos voluntarios de las empresas extractivas para demostrar su contribución positiva a las comunidades locales que las acogen. Estos esfuerzos se traducen en adoptar los estándares internacionales, y en desarrollar las prácticas adecuadas que se recomienda a las empresas (Dodd et al., 2015). Las recomendaciones internacionales se basan en el supuesto de que este tipo de empresas tienen la capacidad de contribuir positivamente al desarrollo social y económico cuando involucran equitativamente a las partes interesadas (comunidades locales, por ejemplo) en su planificación y toma de decisiones (OCDE, 2018).

Así, debido a la presión social y política creciente que se aprecia alrededor de las actividades de las industrias extractivas, como parte de estos esfuerzos corporativos voluntarios las empresas desarrollan diversos tipos de estrategias para competir y adaptarse a los requerimientos de su sector (Kiikpoye, 2012).

Por consiguiente, esta problemática se ha convertido en una preocupación vital para los directivos de las empresas, los políticos, las autoridades y la sociedad civil, quienes demandan herramientas que les ayuden en sus decisiones organizacionales y de gestión, ofreciendo un-marco integrador que aplique el conocimiento administrativo a los desafíos que genera esta industria (George et al., 2015; Stucki y Smith, 2011). Dicho conocimiento debe estar basado en información científica sólida que permita a los directivos no solamente adoptar, sino también gestionar eficazmente, la orientación medioambiental sostenible de sus estrategias (Bringezu et al., 2016).

No obstante, mientras que la investigación académica sobre los negocios y el medioambiente ha tenido un desarrollo creciente (Berchicci y King, 2007), aún existen aspectos relacionados con la gestión administrativa aplicada a esta industria que siguen estando limitados. Este es el caso de las variables que influyen en la gestión de estrategias, y en la relación entre el Desempeño Organizacional y la calidad de vida de las sociedades (Diestre y Rajagopalan, 2011; George et al., 2015; World Bank Group, 2016). Más aún, para disminuir los impactos sociales negativos de esta industria es urgente orientar las investigaciones académicas a ofrecer el conocimiento que requieren los gerentes para ejecutar sus decisiones diarias en las organizaciones (Harvey, 2014).

Por ello, esta investigación surge por la necesidad de generar información y conocimiento original para reducir la brecha encontrada en la literatura. Con este propósito, se ha investigado los efectos de integrar los aspectos sociales y medioambientales –propios de las industrias extractivas– en las decisiones gerenciales, acciones organizacionales, y en el desempeño de las empresas que actúan en este sector. El tema central de este trabajo doctoral es: medir el efecto de la incorporación de las cuestiones sociales y medioambientales en las decisiones estratégicas y

acciones operativas de las organizaciones, y, por ende, conocer su influencia en el Desempeño Empresarial.

Se espera que los resultados del estudio demuestren que, cuando las empresas gestionan adecuadamente las variables relacionadas con los conflictos ocasionados por sus operaciones extractivas, y desarrollan acciones para ser aceptadas por las comunidades en donde operan, estas empresas obtienen un mejor desempeño financiero y social.

Para comprobar el tema central se ha validado modelos compuestos por las variables que permiten a los gerentes de este sector industrial tener guías para adaptarse a sus necesidades operativas, pero con fundamentos teóricos contrastados conceptual y empíricamente. Con el fin de alcanzar estos objetivos, el presente trabajo doctoral se ha estructurado en cinco capítulos.

- En el Capítulo 1, denominado “Contextualización y relevancia del tema”, se presenta los antecedentes y definición del problema central de investigación. También se expone el propósito del estudio general, y se justifica la importancia del tema y del sector elegido. Dado que esta tesis sigue la modalidad de tres artículos publicables, en esta parte se expone el marco conceptual que unifica e integra las investigaciones desarrolladas en los capítulos siguientes.
- En el Capítulo 2 se expone un modelo que relaciona conceptualmente los siguientes constructos: la Licencia Social para Operar (LSO), el Conflicto Social y el Valor de la Empresa. Para la validación empírica de las hipótesis planteadas en el modelo se usa una base de datos de elaboración propia y una metodología (la técnica estadística de regresión lineal multivariada) que minimiza los sesgos subjetivos propios de las encuestas. El capítulo tiene dos objetivos principales, uno conceptual y otro práctico. El objetivo conceptual es contribuir a cerrar la brecha en la literatura relacionada con los constructos citados. El objetivo práctico es mostrar a los directivos que la gestión adecuada de las variables sociales se refleja en el

valor de sus empresas. Este objetivo es importante, porque si los directivos no ven beneficios económicos derivados de este tipo de gestión, los contenidos de los demás capítulos podrían carecer de su interés por haber generado la impresión de no tener utilidad empresarial.

- En el Capítulo 3 se analiza los determinantes de los conflictos entre las empresas extractivas y sus *stakeholders*. El objetivo de este capítulo es identificar cuáles son los factores que influyen más en los conflictos entre las empresas y sus *stakeholders*, separando los factores en internos y externos a la organización. Como factores externos se utiliza las siguientes variables: Pobreza de la comunidad local, Gobernanza pública, y la Participación de grupos anti extractivismo. Como factores internos se considera: Las acciones gerenciales de respeto del derecho de la propiedad de la tierra, la Experiencia local del ejecutivo principal, y la variable Escala del proyecto.
- El Capítulo 4 tiene como propósito estudiar el efecto de la Diplomacia Corporativa (DC) como una estrategia adecuada para conseguir el alto desempeño económico y social de la empresa. En este capítulo se presenta un modelo conceptual que integra la influencia del directivo y de diversas variables organizacionales en el desarrollo y los resultados de la DC. Como antecedente a la DC se considera el nivel de Entendimiento que tiene el directivo sobre la cultura local. En la dinámica organizacional relacionada a la DC, primero se examina su identidad como constructo y también se estudia el efecto de los Obstáculos a su implementación en las empresas. Asimismo, se evalúa si el impacto de la DC en el desempeño de las empresas es directo, o es través de la Legitimidad.

Finalmente, en el último capítulo se recapitula de manera integrada las conclusiones generales del trabajo doctoral realizado, así como las implicaciones, recomendaciones,

limitaciones y posibles futuras líneas de investigación por cada capítulo, según corresponde a una investigación publicable.

## Capítulo 1

### Contextualización y Relevancia del Tema

#### Introducción

El objetivo de esta tesis es estudiar la relación entre el desempeño social responsable y el desempeño económico financiero de las empresas del sector extractivo, así como las variables individuales y organizacionales que pueden intervenir en esta relación.

Esta es una tesis que se basa en tres documentos, y según literatura reciente, las posibles estructuras u etapas disponibles para esta forma de tesis son todavía muy emergentes, con escasa investigación empírica y con un enfoque diferente de las estructuras de una tesis doctoral tradicional (Mason y Merga, 2018). Como consecuencia, los estudiantes de doctorado aún carecen de una estructura de consenso para este tipo de tesis que sea ampliamente aceptada por las universidades (Kubota et. al., 2021; Merga et. al., 2020; Terentev et. al., 2021).

Debido a que la Figura 1-1 describe la estructura básica de la investigación doctoral, se ha procedido a incorporar el punto Consideraciones Previas para que guíe al lector acerca del proceso seguido, antes de plasmar en la figura los constructos que están relacionados a la investigación doctoral (desempeño, entorno y estrategias), y su posterior desarrollo específico al sector extractivo.

#### Consideraciones Previas

El presente documento doctoral es una investigación de tipo deductivo. Por consiguiente, la tesis no tiene la intención de desarrollar una nueva teoría que permita integrar la problemática conceptual y empírica de los tres documentos presentados. De esta manera, al no pretender desarrollar una tesis inductiva, sino solamente probar hipótesis con el propósito de generalizar los

resultados obtenidos, en cada documento se presenta las bases teóricas que apoyan los respectivos modelos validados con diversas técnicas estadísticas.

Se ha asumido que la orientación seguida en el trabajo doctoral está inmersa dentro de la problemática general de la validación de teorías. En esta problemática, dentro de las diversas que se podrían aplicar, podemos destacar dos perspectivas principales. La positivista que defiende Popper (1994), y que dice que sólo la refutación es concluyente. Asimismo, este autor indica que una teoría puede ser refutada si los resultados no están conformes con las previsiones formuladas (por tanto, bastaría hasta con un solo estudio de caso para refutar la teoría).

La otra perspectiva, defendida por Kuhn (1962) y Lakatos (1978), sugiere que no se debe abandonar una teoría sólo a causa de un resultado que le es contrario. Solamente se debe abandonar una teoría cuando se tiene otra mejor.

Para esta investigación, por el estado de los conocimientos sobre la problemática estudiada en el sector extractivo, y en el contexto peruano, se sigue esta última perspectiva, pero con la precisión indicada por Matalon (1988). Este autor señala que cuando no se tiene teorías y modelos bien desarrollados (como los que sí se presentan en los capítulos), se debe comenzar por establecer la existencia y las principales propiedades del fenómeno estudiado. Y posteriormente, establecer las relaciones a contrastar.

También se expone el tema central como eje de los capítulos que componen esta investigación, y las principales teorías en las que se apoya cada uno de éstos. Cabe mencionar que la literatura sobre cómo elaborar un tema central es muy escasa, que este concepto sólo se ha usado y mencionado para las tesis monográficas, y que, aun así, casi no existe una orientación sobre cómo seleccionar el tema de investigación (Luse et al., 2012). Solamente se encuentra que el tema es el inicio del proceso de investigación (Bahçekapılı et al., 2013), que ésta es un área que indica

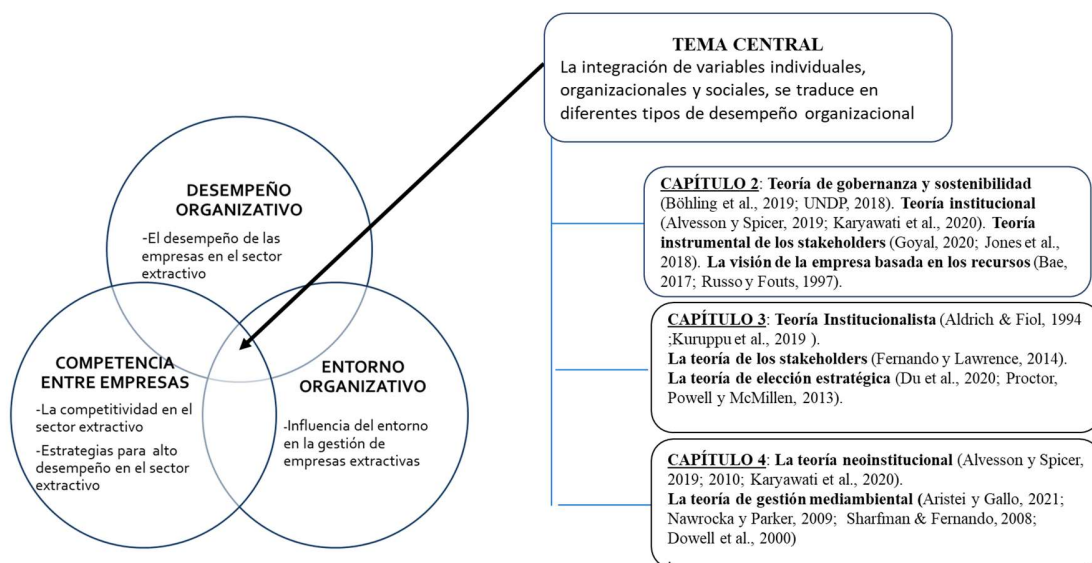


las líneas conceptuales que orientarán el proceso del desarrollo de la tesis (Stoilescu y McDougall, 2010), y que muestra el interés de lo que el investigador pretende estudiar (Saunders et al., 2012).

Teniendo en cuenta lo antes expresado, se presenta de manera gráfica los elementos conceptuales que se integran en esta tesis (Figura 1-1).

**Figura 1-1**

***Los elementos de estudio que se han integrado en esta tesis doctoral***



Cabe mencionar que uno de los modelos usados en esta tesis (el Capítulo 2) se ha desarrollado empleando una base de datos. Aunque existen muchos documentos académicos que usan esta técnica, en esta tesis también se han usado otros procedimientos metodológicos.

La principal razón para esta elección es que los documentos que usan bases de datos, (aunque éstos tienen varias ventajas teóricas) también pueden estar sujetos a varias críticas conceptuales, y por eso se ha querido evitar este riesgo potencial o la observación por parte de alguno de los Examinadores.

La principal crítica al uso de las bases de datos es que éstas no suelen presentar medidas de fiabilidad. La ausencia de fiabilidad, o de la capacidad de evaluar el nivel en que se podrán reproducir los resultados cuando la investigación se repite en las mismas condiciones (Downing, 2004), plantea varios problemas. Una crítica importante es que los resultados solamente se aplicarían a la muestra y al contexto temporal utilizado, y, por tanto, ese estudio no sería científico. Según Singpurwalla, (2006) la ciencia debe ser capaz de permitir la reproducción del mismo resultado, una y otra vez. Este argumento también se relaciona con la replicabilidad propia del método científico (National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2019; Tsang et al., 1999).

Además, cuando no existe estimaciones de fiabilidad, la interpretación de los datos obtenidos en el estudio dificulta la evaluación y análisis adecuadas de los resultados, y se puede obtener conclusiones inapropiadas (Cousin y Henson, 2000). Igualmente, la ausencia de la fiabilidad también es tratada en la filosofía de la ciencia. En esta área de estudio se indica que la ciencia está relacionada a la obtención de resultados fiables, es decir, que epistémicamente sean correctos (Hansson, 2013; Soler, 2012). Y, que el conocimiento científico, solo se puede obtener por la fiabilidad del método usado (Agazzi, 2021).

Por ese motivo, se ha desarrollado dos capítulos más, en donde se usa diversas técnicas estadísticas que presentan la fiabilidad de las escalas como etapa previa a la validación de los modelos.

### ***El Desempeño Organizacional***

La revisión de la bibliografía desarrollada para estudiar el alto desempeño de las organizaciones indica que la importancia de esta temática es ampliamente reconocida desde hace décadas (Campbell, 1977; Venkatraman y Ramanujam, 1986). Y, desde esa época se tiene

consenso sobre dos puntos. El primero: el alto desempeño organizacional requiere el cumplimiento de múltiples criterios. Y el segundo: su estudio debe considerar tanto los medios como los fines, y los criterios de evaluación deben ser flexibles y apropiados para el contexto (Cameron, 1986; Robbins, 1983).

A pesar de que no existe consenso sobre sus principales componentes y características (Dumond, 1994), se ha creado varios métodos para gestionar y medir el desempeño organizacional. Por ejemplo: el sistema piramidal de rendimiento (Lynch y Cross, 1991), el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996), y el prisma de rendimiento (Neely et al., 2002). Pero, el resumen del análisis de las publicaciones de estas últimas décadas es que aún se carece de un marco conceptual coherente (Marr y Schiuma, 2003), y, que se requiere el aporte de investigadores de diversas áreas de gestión (Franco-Santos y Bourne, 2005). También, se reconoce que la medición del desempeño es un punto central tanto en la literatura como en la práctica (Heckl y Moormann 2010; Richard et al., 2009). Si bien el desempeño ya se ha estudiado desde algunas perspectivas, actualmente solo se coincide en que es un constructo multidisciplinario (van Looy y Shafagatova, 2016), y en que todavía no se conoce muy bien qué es y cómo debe ser medido (Richard et al., 2009).

En suma, el Desempeño Organizacional es un constructo importante para la mayoría de las investigaciones sobre esta materia, pero todavía existe una brecha conceptual. Ésta se mantiene aún porque en los estudios no se define de modo adecuado este constructo porque las organizaciones lo miden de manera diferente, según sus propios objetivos y normas institucionales (Vakkuri y Meklin, 2006). Después de resumir este panorama general, en la siguiente parte se trata el contexto conceptual relacionado con las industrias extractivas.

### ***El Desempeño de las Empresas del Sector Extractivo***

Los cambios en la ecología empresarial enfatizan la necesidad de usar sistemas de gestión para crear valor y desarrollar ventajas competitivas que puedan adaptarse a entornos cambiantes (Yadav y Sagar, 2013). Este desafío también ha sido mencionado por Bititci et al. (2011), y por Hornungová (2014), quienes expresaron, después de una extensa revisión sobre los conceptos y modelos relacionados con la medición del desempeño, que para tener éxito en entornos empresariales turbulentos y competitivos las empresas necesitan modelos holísticos, integrados y dinámicos.

A nivel mundial, la extracción de recursos minerales continuará creciendo para satisfacer las necesidades de una población en crecimiento, más rica y cada vez más urbana. No obstante, para la mayoría de los países en vías de desarrollo, los beneficios de estos recursos no se han traducido aún en un progreso económico, humano y social para las comunidades pobres (Ayuk et al., 2019). Debido a esta situación, la comunidad internacional tiene interés de conocer las alternativas para convertir la riqueza generada por estos recursos en un desarrollo inclusivo y sostenible, más allá de los estados financieros de las corporaciones. Por eso, se pretende encontrar las formas de gestión, tanto internacionales como locales que mejor se adapten a las condiciones particulares de estas industrias y de los países anfitriones (Addison y Roe, 2018). Este conocimiento debiera permitirles a las empresas decidir *ex ante* qué acciones pueden tomar a nivel corporativo internacional, y cuáles acciones deberán tratar de implementar específicamente a nivel local.

Aquellas formas de gestión requieren asegurar que se proteja el medioambiente, se mejore los derechos de las comunidades locales, y que se tome en cuenta las necesidades de diversos grupos de interés o *stakeholders*. Además, las empresas también están en la obligación de

minimizar los riesgos para los inversionistas, y proveer una información adecuada que permita predecir el grado de impacto económico y social de las decisiones estratégicas y operativas relacionadas con estas industrias (Sigam y García, 2012).

La revisión de la literatura muestra que para gestionar adecuadamente este tipo de industrias se ha estudiado diversos aspectos, tales como la relación entre la cultura organizacional, el sistema de información contable, el desempeño corporativo (Kwarteng y Aveh, 2018), y las prácticas ecológicas de las cadenas de suministro (Zhu et al., 2010). También, se ha brindado aportes para la Extractive Industries Transparency Initiative [EITI], (2018), aunque éstos pueden generar rechazo por razones políticas (Bebbington et al., 2017). Al respecto, se ha encontrado que estas iniciativas se han implementado con cierta lentitud, pues dependen de la motivación y las capacidades internas de las organizaciones, así como de la presión de actores externos a las empresas, como agencias y organizaciones de desarrollo, e incluso de las características particulares de los países (Lujala, 2018).

Además, las acciones operativas de estas industrias también son asociadas al término de sostenibilidad, el cual llama la atención de instituciones nacionales e internacionales, y de autoridades políticas. Esto, porque los impactos de estas industrias están relacionados con cambios ambientales y climáticos, problemas de pobreza, creciente disparidad entre las sociedades y tensiones provocadas por las desigualdades sociales (United Nations Social Development Network [UNSDN], 2013). Sin embargo, a pesar de que diversos autores e instituciones privadas muestran su interés por este tópico (entre ellos, ver Blasco, 2017; Desore y Narula, 2018; Shapiro et al., 2018), la definición de sostenibilidad aún es imprecisa.

Por esta razón, el término sostenibilidad se ha asociado con conceptos tales como la responsabilidad social, la gestión ambiental, o la sostenibilidad empresarial. Esta confusión teórica

ha generado que este concepto se trate de forma separada y poco integrada en modelos más generales. El contexto anterior también origina que las corporaciones que se desenvuelven en el sector cuestionen la atractividad de este término y su rol para mejorar su desempeño organizacional (Giovannoni y Fabietti, 2014). En cuanto a los estudios existentes sobre el impacto del desempeño ambiental corporativo en el desempeño financiero de la empresa, se han encontrado hallazgos contradictorios. Por un lado, los resultados muestran que el desempeño ambiental no tiene una asociación significativa con el desempeño financiero de las empresas extractivas. Pero, los resultados basados en un conjunto completo de datos (el índice Standard y Poor's 500, incluidas las empresas extractivas) muestran una relación positiva significativa (Vincent y Yusuff, 2020).

Por lo tanto, éste es un vacío que será tratado en el presente estudio doctoral, específicamente en los Capítulos 2 y 4.

### ***El Entorno Organizacional***

Un concepto importante en cualquier empresa, y aún más para las que operan en el sector extractivo, es el constructo denominado entorno organizacional. La revisión de la bibliografía evidencia que, aunque este constructo ha sido bastante examinado, todavía no existe un acuerdo sobre su definición y representación (ver Boyd et al., 1993; Feola, 2015; Meurier y Guieu, 2017; Tiezzi y Martini, 2014). De manera implícita, sin embargo, se acepta que todas las empresas son sistemas abiertos que necesitan desarrollar transacciones con sus entornos para sobrevivir, y por eso, el entorno afecta sus actividades organizativas internas y externas (Ching Gu et al., 2014; Kuratko et al., 2014; Pfeffer, 1997).

Sobre su naturaleza y representación, varios autores sugirieron que la percepción de los directivos sobre el entorno es más importante que las medidas objetivas, en particular para definirlo y evaluar su impacto en el diseño, y en la implementación de estrategias organizativas (Hambrick

y Mason 1984; Milliken, 1987). De igual modo, afirmaron que las medidas perceptuales son útiles para representar al entorno de las empresas (Boyd et al., 1993; Ma, 2014), pese a que éstas tienen las limitaciones propias de los datos subjetivos (problemas de confiabilidad y validez).

**El Entorno Organizacional de las Industrias Extractivas.** En el caso de las empresas que operan en el sector de las industrias extractivas, las demandas planteadas por el entorno son muy complejas, pues éstas obligan a las empresas a practicar un desarrollo sostenible, y a ser socialmente responsables. El concepto de desarrollo sostenible, elaborado por la Comisión Brundtland, sugiere que las empresas tendrán que satisfacer las necesidades presentes, sin poner en peligro la satisfacción de las futuras generaciones (ONU, 1987). Lo anterior se traduce en que cualquier actividad extractiva está en la obligación de tomar en cuenta diversos tipos de entornos, como lo son el económico, el ambiental, y el social.

Estas demandas sobre la responsabilidad social que deben cumplir, y satisfacer, las empresas extractivas para con sus diversos entornos, no son un hecho nuevo. Desde hace décadas, el economista Bowen (1953) propuso que las empresas debieran tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus acciones. Sin embargo, esta es una problemática que aún está sujeta a debate académico, y también a una discusión sobre cómo implementarla en las empresas.

Actualmente, no se discute que las empresas tengan la responsabilidad de ser socialmente responsables, ni que este concepto sea parte de un modelo de gestión empresarial (Abreu y Badii, 2007). Por el contrario, se aprecia que las compañías petroleras y mineras han aumentado en los últimos años su retórica pública sobre la responsabilidad social de sus acciones gerenciales. Pero, a pesar de este reconocimiento, y del desarrollo de acciones de comunicación en todo el mundo, las operaciones petroleras y mineras siguen quizás siendo el punto central de las preocupaciones

de las comunidades locales, de sus protestas, y, en algunos casos, de una oposición abierta (Elizalde et. al., 2017; Slack, 2012).

**Influencia del Medioambiente en la Gestión de Empresas Extractivas.** En la literatura de gestión, la importancia del medioambiente como un factor limitante del comportamiento de la empresa ha sido enfatizada en varias teorías organizacionales, tales como la teoría institucional, la teoría de la dependencia de los recursos, y la ecología de la población. Las empresas generalmente buscan ambientes provechosos e intentan realzar la magnificencia de sus entornos actuales, mediante el aumento de las formas de capital político, económico, tecnológico, estructural y social.

En ese sentido, los últimos años han exhibido una gran variedad de prácticas de gestión y estrategias para responder a los desafíos ambientales inducidos por la percepción de escasez. Se trata de estrategias emergentes que justifican la extensión de las teorías ya propuestas, y tal vez, la introducción de una nueva teoría que aborde explícitamente los recursos tangibles o naturales (George et al., 2016). Por otro lado, el dilema de la escasez se enfrenta a la realidad de una población mundial que sigue en crecimiento, y que por ejemplo cada vez requiere de mayor electrificación que va de la mano del desarrollo humano. Y, para electrificar, se requiere de más y más metales, y por ende, de mayores volúmenes de extracción de minerales para producir esos metales. Por lo anterior, dejar de extraer minerales no se presenta como viable en el marco de las demandas de una civilización cada vez más digital y tecnológica, y hasta dependiente de la electricidad. La escasez de minerales sería un impedimento a la mayor transformación de metales que puedan aportar a generarla, así como que la puedan transmitir.

Desde la orilla opuesta a la percepción de escasez, se tiene la teoría de la abundancia (Cushman, 1996), y a quiénes exponen que gracias a la creatividad humana y el desarrollo de la tecnología, los avances son exponenciales. Argumentan que no tiene por qué haber espacio para



la escasez, y que más bien el mundo puede tener que lidiar con un problema de abundancia (Diamandis y Kotler, 2012, 2015, 2020).

Factores externos pueden asimismo motivar prácticas de gestión innovadoras y que fomenten la eficiencia. Ya se ha argumentado que la regulación ambiental, en determinados sectores industriales, puede mejorar el desempeño de las empresas si éstas responden al reto con innovación en tecnologías ambientales (Porter, 1991; Porter y van der Linde, 1995). Aunque esta hipótesis ha sido objeto de numerosos estudios en varias disciplinas, solamente se ha obtenido conclusiones muy divergentes, dado que los resultados dependen del tipo de empresa, de la industria, y de los países (Parto y Herbert-Copley, 2007).

Luego de revisar la literatura al respecto, solo queda resaltar la creciente importancia del entorno en los desafíos que enfrentan las industrias extractivas, y, que aparentemente son difíciles de tratar. Por ejemplo, la importancia de cómo las empresas de este sector pueden desarrollar sus operaciones organizativas, sin dejar de considerar los grandes retos sociales y medioambientales que deben enfrentar a gran escala (Howard-Grenville et al., 2014; van der Vegt et al., 2015). Este es un debate que se incorpora y estudia en la presente tesis doctoral, específicamente en los Capítulos 3 y 4.

### ***La Competencia entre Empresas***

En la literatura organizacional, desde hace décadas se argumenta que la competencia entre empresas genera mayor eficiencia en la asignación y en el uso de los recursos (McNulty, 1968). Este constructo ha evolucionado hasta el punto de sugerir que las organizaciones compiten no solo por los clientes, sino también por los materiales, los trabajadores y los gerentes, con quienes tienen la posibilidad de producir bienes y servicios para garantizar la satisfacción de dichos clientes (Nystron y Starbuck, 1984). Más aún, organizaciones gubernamentales han señalado que la

competencia entre empresas estimula su eficiencia, crea una opción más amplia para los consumidores, ayuda a reducir los precios, y mejora la calidad de la oferta (EU, 2012).

La literatura también ha evidenciado que no existe un acuerdo uniforme sobre el constructo denominado competencia, debido a que para algunos autores este constructo es unitario (Hemmasi, 1983), mientras que para otros es multidimensional y tiene dos aspectos: estructural y administrativo (Khandwalla, 1981; Moreira et al., 2017; Volberda, 1999).

Igualmente, se encuentra que existen diversas perspectivas teóricas en torno a la competencia. Por ejemplo, y sin ser exhaustivos, la perspectiva microeconómica que incluye la economía de la organización industrial (Bain, 1956; Porter, 1980), el modelo de Chamberlain, el de Schumpeter, la perspectiva política (Ohmae, 1985), la biológica (Henderson, 1983), y la social (Bowen, 1953; Steiner, 1972).

Esta perspectiva social permite estudiar la responsabilidad social de la empresa, dado que ésta se basa en el contrato mutuo no formal entre las organizaciones y la sociedad en las que éstas operan (Steiner, 1972). Sus antecedentes fueron planteados por Bowen (1953), quien señaló la obligación que tienen los empresarios de seguir una línea de acción que sea compatible con los objetivos y valores de la sociedad.

Dicha perspectiva se basa en el hecho de que un negocio tendrá éxito si responde adecuadamente a las demandas y expectativas que la sociedad le presenta a la organización (Murray y Montanari, 1986). Las demandas son de varios tipos: económicas, legales, éticas (Preston y Post, 1981; Zenisek, 1979), y aparecen frente a un medioambiente formado por diferentes públicos, entre los que se encuentran los trabajadores y los accionistas (Carroll, 1979).

Aunque en la literatura organizativa se ha estudiado este constructo, se encuentra que hay muchas teorías sobre la competencia a nivel de empresas. Pero, éstas tienen poca relevancia para

ayudar a los profesionales a tomar decisiones de gestión. Por eso, éstas no se aplican con frecuencia (Ajitabh y Momaya, 2004; Brannick y Coghlan, 2006). A ello se agrega que desde hace décadas se ha señalado que las teorías tradicionales son limitadas, y se plantea la necesidad de una nueva teoría (Arora-Jonsson et al., 2021; Gnyawali y Ryan Charleton, 2018; Nonaka et al., 2000). Esta demanda surge porque la competitividad y la competencia entre empresas son constructos misceláneos y controvertidos que involucran conceptos y disciplinas multidimensionales (Deniz et al., 2013; Vlachvei et al., 2016).

**La Competitividad en el Sector Extractivo.** En las industrias extractivas el constructo de competitividad es más complejo, y no ha sido suficientemente estudiado. La complejidad radica en que ésta depende de factores diversos, tales como las regulaciones medioambientales, las características productivas, y las condiciones políticas y jurídicas de los países para atraer inversiones (Institute For Essential Services Reform [IESR], 2014).

Cabe destacar que en este sector económico no existe una definición única aceptada de competitividad en empresas industriales (Söderholm et al., 2015). De los pocos autores sobre la materia en este contexto, se rescata que la competitividad es la capacidad de obtener y mantener cuotas de mercado, lo que sugiere que una empresa con una cuota de mercado en declive está perdiendo competitividad (Tilton, 1992).

En el caso de la minería, ésta es una industria intensiva en capital, en la cual la competitividad depende tanto de las regulaciones medioambientales, como de condiciones macroeconómicas y sociales estables, que minimicen los riesgos externos para las empresas, entre otros muchos factores. De igual modo, es un elemento que está sujeto al potencial geológico y a la estabilidad política de los países (Tole y Koop, 2011; Wilkerson, 2010). En consecuencia, al interior de este sector la competitividad desde la perspectiva pública tiende a ser definida como la

capacidad de las regiones y países para atraer inversiones que generen nuevos desarrollos o expandan las operaciones mineras existentes (Söderholm et al., 2015). La primera de estas opciones se denomina inversiones en proyectos *greenfield*, y la segunda, inversiones en expansiones *brownfield*.

En conclusión, respecto a estas industrias existe una necesidad de más investigaciones, donde se aborde aspectos que vayan más allá de la influencia de las regulaciones ambientales sobre la competitividad, así como de las reglas legales formales, y del uso de fuentes secundarias y percepciones de los directivos de las empresas. En cambio, es clave centrarse aún más en comparar las experiencias de diseños reguladores e implementación y resultados de éstos en diversos países (Söderholm et al., 2015).

### ***Estrategias Medioambientales para Alto Desempeño***

La literatura muestra que las estrategias disponibles para las industrias extractivas están condicionadas por diversas características (Addison y Roe, 2018). En primer lugar, desde una perspectiva de complejidad práctica, varios países solicitan la ayuda de organismos internacionales para gestionar los riesgos asociados a transformar la riqueza proveniente de los recursos naturales en avances para el desarrollo humano. En segundo lugar, estos países son conscientes de que este tipo de estrategias requieren marcos legales y fiscales nuevos o reformados, sistemas de gestión financiera particulares a la industria, y medidas para mitigar los impactos sociales y ambientales negativos (United Nations Development Programme [UNDP], 2013). A ello se agrega que están condicionadas por la convergencia entre países para gobernar la extracción de recursos y responder a los conflictos socioambientales (Bebbington et al., 2010).

Otro nivel de complejidad se encuentra en el objetivo de las estrategias. En general, todas las empresas tratan de desarrollar compromisos con las comunidades locales en las que operan

(Calvano, 2008; Imbun, 2007). Este asunto afecta a los gobiernos, a las asociaciones empresariales (ICMM, 2016), y a las instituciones financieras internacionales (World Bank Group, 2016), mientras que ha causado creciente interés en la última década (Delannon et al., 2016). Sin embargo, todavía se sabe poco sobre las interacciones entre las empresas y las comunidades locales (Delannon et al., 2016), pues la mayoría de las publicaciones se basan en estudio de casos (Bowen et al., 2010; Dorobantu y Flemming, 2017) o en recomendaciones que no permiten la generalización de resultados.

Más aún, luego de una revisión crítica de la literatura reciente sobre las estrategias que usan las empresas del sector extractivo para relacionarse con sus comunidades (Frederiksen y Himley, 2019), se evidencia que éstas se basan en modalidades y técnicas de ejercer el poder para mantener una estabilidad sociopolítica, a pesar del posible efecto destabilizador relacionado con esta industria. Estos autores concluyen que se requiere de un enfoque más amplio para el estudio de las posibles estrategias. Esta recomendación se toma en cuenta en el desarrollo de esta investigación doctoral, específicamente en el Capítulo 4.

### **Justificación Teórica del Tema Elegido**

El sector en estudio tiene amplia importancia teórica, debido a que la industria extractiva se caracteriza por altos niveles de riesgo e incertidumbre, lo que genera desafíos en diferentes áreas temáticas (Tubis et. al., 2020). Por ejemplo, la extracción de recursos naturales no renovables, principalmente del petróleo, está asociada con una gobernabilidad débil, bajo desempeño económico, y degradación ambiental. Como consecuencia, desde mediados de la década de 1990 se ha incrementado la regulación social y empresarial del sector, para intentar reducir las externalidades de los impactos de la extracción de recursos naturales (Bauchowitz, 2014). A esta característica se agrega que en las últimas décadas una gran cantidad de literatura ha abordado los

vínculos entre la riqueza que genera la explotación de los recursos naturales no renovables, la gobernanza, el conflicto y el desarrollo económico (Bavinck et al., 2013; Nillesen y Bulte, 2014; Rana y Mousumi, 2021).

A pesar de la atención significativa que ha recibido este tópico en círculos académicos y profesionales, se encuentra que la literatura señala un vacío en dos áreas. Por una parte, se aprecia la falta de consenso sobre los principales conceptos usados en los estudios, y por la otra, es que todavía hay pocos estudios sobre las relaciones entre dichos temas. Una razón posible de este vacío es que gran parte de esta literatura reduce el estudio de aquellos temas a relaciones deterministas entre sí. La otra razón es que no se toma en cuenta a las organizaciones y personas que están involucradas en la extracción de los recursos no renovables (Bauchowitz, 2014).

Por consiguiente, esta tesis trata de llenar esta brecha conceptual a través del estudio de las diversas variables individuales, sociales y organizativas relacionadas con la gestión de las empresas de este tipo de industria, estudiando las variables que han sido mencionadas como importantes, según literatura reciente (Partelow, 2018; Steytler, 2021; Usman et al., 2021).

Por otra parte, la naturaleza del fenómeno a estudiar es compleja, pues intervienen decisiones y acciones gerenciales, demandas sociales y medioambientales, y resultados empresariales. De ahí que el cuadro conceptual de esta investigación requiera la integración de diversas perspectivas teóricas, siendo una de ellas el impacto de la responsabilidad social de las empresas sobre su desempeño económico (Arjaliès y Mundy, 2013; Weber, 2008).

Aunque la investigación empírica que examina estos conceptos está comenzando a desarrollarse (Ramanathan et al., 2017), es notorio el aumento de interés académico en la materia. De igual modo, pese a que existe abundante literatura que ha estudiado la relación entre las relaciones socialmente responsables de las firmas, y su impacto en la creación de valor de éstas,

aún no se encuentra consenso sobre la relación causal entre ambas variables (Kludacz-Alessandri et al., 2021; Servaes y Tamayo, 2013).

Mientras que algunos autores han encontrado un impacto positivo entre las acciones sociales llevadas a cabo por las firmas y su rentabilidad (Cheung et al., 2009; Jo y Harjoto, 2011), otros autores concluyen que esa relación es muy débil o inexistente (Mulyadi y Anwar, 2011; Nelling y Webb, 2009). Como explicación a esta falta de acuerdo, se cita temas metodológicos y ausencia de una adecuada modelización de las relaciones estudiadas (Margolis y Walsh, 2003).

### **Justificación Práctica del Tema Elegido**

A nivel mundial se reconoce que los recursos naturales no renovables (por ejemplo, petróleo, gas y minerales) han contribuido al desarrollo humano en muchos países, pero que al mismo tiempo pueden degradar el medioambiente y generar otros efectos no deseados, capaces de crear un terreno fértil para la violencia y el conflicto (United Nations Development Programme [UNDP], 2014). Similares conclusiones se aprecian en algunos continentes; por ejemplo, en la UE también se admite la importancia crítica de este tipo de recursos para su competitividad económica, y a la vez se acepta los altos riesgos asociados con su extracción y suministro (Kavalopoulos, 2014).

Asimismo, muchos gobiernos latinoamericanos han llegado a considerar que las industrias extractivas son cada vez más importantes para sus perspectivas de desarrollo. De ahí, que busquen proporcionar un clima de inversión estable que fomente el establecimiento y las operaciones de compañías del sector extractivo, generalmente de capitales privados internacionales. Pero son conscientes de que la forma de entender, prevenir y gestionar los escenarios de conflicto en este tipo de industrias es un tema complejo, coyuntural, y específico que los países latinoamericanos están aún tratando de resolver (Damonte y Glave, 2012).

En este contexto, instituciones financieras internacionales han introducido estándares para promover las acciones socialmente responsables de las empresas, y para analizar si sus acciones son suficientes para tratar de garantizar el bienestar social y ambiental de las comunidades locales en donde operan (European Commission, 2012).

La dinámica mencionada anteriormente también es válida para el caso del Perú, donde la economía depende en gran medida de las industrias extractivas, y de la minería en particular. Durante 2015 y 2016 la contribución de las industrias extractivas a la economía nacional del Perú representó entre el 12 % y el 13 % del PBI. Los sectores de minería, petróleo, y gas en este país generaron casi 50,000 millones de dólares en ingresos al Gobierno Central entre 2004 y 2016. Lo anterior le ha ayudado al Gobierno Central del Perú a lograr progresos importantes en los indicadores sociales y de desarrollo, y ha mejorado el crecimiento económico y la estabilidad macroeconómica y fiscal. Inclusive, los niveles de pobreza se redujeron de manera muy significativa del 42.4 % en el 2007 al 20.7 % en el 2016.

Sin embargo, la prevención y gestión de los posibles impactos negativos de las industrias extractivas son un gran desafío. El número de conflictos sociales en el Perú en 2015 (1,385) y 2016 (1,383) revela también que más del 80 % del total de los conflictos ambientales o sociales están relacionados con el sector minero (EITI, 2018).

### **Antecedentes del Problema**

La gestión de los sectores extractivos es a su vez un gran desafío como una oportunidad para los países que cuentan con recursos naturales. La administración de los recursos naturales puede implicar consecuencias negativas en diferentes ámbitos (por ejemplo, conflictos sociales, degradación medioambiental), como también positivas, tales como un desarrollo humano y socioeconómico sostenible y equitativo. No obstante, en el diseño e implementación de las



políticas adecuadas para este sector intervienen diversas problemáticas de orden legal, económico, social y ambiental (UNDP, 2014).

En esta tesis doctoral se considera que esta problemática es compleja y requiere un enfoque multidimensional que considere los principales aspectos implicados en la misma (Amir, 2021; Calvão et al., 2021). Esta afirmación se justifica cuando se analiza la intervención de diversos tipos de variables en una definición de este tipo de industria.

De acuerdo con Sigam y García (2012), la industria extractiva es definida como un proceso que involucra diferentes actividades, las cuales conducen a la extracción de materias primas de la tierra (petróleo, metales, minerales y agregados), para su posterior procesamiento y uso final por parte de los consumidores. Estos procesos extractivos se llevan a cabo en los países anfitriones, mientras que los procesos de transformación se pueden llevar a cabo tanto en origen, como en los países de procedencia de las empresas operadoras, así como en los mercados de consumidores finales. Por ende, a partir de esta definición se generan conceptos de valor en la cadena de producción, distribución y consumo.

De la misma manera, esta complejidad también se observa en una de las pocas recomendaciones que existe sobre la implementación de políticas para este tipo de industria. Según Mayorga (2009), una implementación eficiente y bien diseñada de este tipo de políticas debe considerar los siguientes elementos clave: sistemas de gestión financiera pública y de compras, medidas claras para la gestión y rehabilitación del medioambiente, decisiones de inversión pública, y programas de desarrollo comunitario.

Estas recomendaciones –principalmente normativas– integran variables provenientes de diferentes disciplinas<sup>1</sup>. Sin embargo, se considera que éstas aún no han sido suficientemente

---

<sup>1</sup> Para revisar algunas ver: Haslam y Heidrich (2016); Komljenovic et al., (2017); Maconachie (2014).

estudiadas, y que este vacío es mayor cuando se aprecia las pocas publicaciones académicas que integran la dinámica decisional y organizativa que requieren conocer las empresas de estas industrias. En el acápite siguiente se resume los problemas de investigación que surgen de las brechas encontradas.

### **Definición de los Problemas de Investigación**

Los problemas de investigación a ser resueltos con este trabajo doctoral se basan en considerar que el problema es una brecha o vacío que surge cuando el estado conceptual actual difiere del estado ideal (Sekaran, 2003). También existe un problema cuando no se encuentra una solución aceptable documentada en la literatura, o que las soluciones señaladas en la literatura pudieran conducir a resultados mixtos o contradictorios (Creswell, 2005). Por tanto, esta es una brecha de conocimiento que debe ser llenada (Bryman, 2007; Bwisa, 2008; Jacobs, 2013).

A continuación, se resume los problemas identificados en cada uno de los capítulos que componen esta tesis:

*Problema de investigación del Capítulo 2: La influencia del Conflicto Social y la Licencia Social para Operar sobre el Valor de la Empresa*

De manera general, el problema o brecha en el conocimiento se define como: se requiere profundizar el conocimiento de las variables que están relacionadas al valor de las empresas mineras (que cotizan en bolsa de valores), y que hasta el momento sólo se ha estudiado en países desarrollados, y con metodologías descriptivas.

De manera específica, los problemas o brechas detectados en la literatura se presentan en la Tabla 1-1:

**Tabla 1-1**

**Problemas o brechas detectados en el Capítulo 2**

| <b>Relaciones estudiadas</b>  | <b>Brechas o vacíos</b>   |
|---|---|
| <p>En las últimas décadas el ritmo de la extracción de minerales se ha acelerado (Krausmann et al., 2009). Y, hay una demanda constante y creciente de recursos naturales en todo el mundo (Muradian et al., 2012).</p>                 | <p>En América Latina, la creciente demanda de recursos y el auge de la inversión en los proyectos de minería ha generado numerosos conflictos sociales y ambientales, que <b>aún no han sido suficientemente estudiados desde una perspectiva académica</b> (Jaskoski, 2011; Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina [OCMAL], 2019).</p> |
| <p>En el contexto peruano, el sector minero es preponderante para la economía del país (Chirinos, 2015). Permite mayor generación de empleo, impuestos, exportaciones, valor agregado y dinamismo económico en general (IPE, 2017).</p> | <p>En este país, al menos 50% del total de conflictos sociales están relacionados con el tema minero (BBVA, 2017). <b>Pero aún son escasos los estudios empíricos</b> para poder gestionar y/o prevenir estos conflictos (Luckeneder et al., 2021; Motschmann et al., 2020; Salem et al., 2018).</p>  |
| <p>A nivel académico, en diferentes países y contextos se ha analizado los indicadores utilizados para evaluar los impactos sociales del sector minero (Mancini y Sala, 2018).</p>  | <p>Pero, se encuentra que las líneas de investigación y el uso de indicadores <b>son diferentes para cada país</b> (Helwege, 2015). Por tanto, se debería <b>incrementar su estudio</b> en el país estudiado (Saenz y Ostos, 2021).</p>   |
| <p>Existen conflictos sociales que generan impactos en diversas áreas de operación a las empresas mineras (Adonteng-Kissi, 2015).</p>   | <p>Se necesita estudiar <b>aún más si los conflictos sociales pueden influir en el valor de la empresa</b> (Bridge, 2004; Brown y Fraser, 2006; Castellares y Fouché, 2017; Charles, 2016; Davis y Franks, 2014; Guidolin y La Ferrara, 2005; Hilson y Yakovleva, 2007).</p>  |
| <p>Muchas investigaciones han estudiado los factores o determinantes del conflicto social (Arellano-Yanguas, 2012; Bebbington y Bury, 2013; Haslam y Tanimoune, 2016; Saade, 2013; entre otros).</p>                                    | <p>Pero la casi totalidad de estudios solo han usado una <b>metodología exploratoria y no estadística</b> (Delgado y Romero, 2016; Saenz, 2019). Por eso, no se puede generalizar más allá de ciertos contextos particulares (Haslam y Tanimoune, 2016).</p>  |
| <p>Existe interés creciente por conocer los antecedentes y resultados de la obtención de la LSO (Moffat y Zhang, 2014; Prno, 2014; Taylor y Mahlangu, 2017)</p>   | <p>Aunque varias investigaciones analizan los factores que permiten obtener la LSO, <b>aún son escasos los que miden su relación con el valor de la empresa</b> (como excepción, Henisz et al., 2013; y en el Perú, (Sicoli Pósleman y Sallan, 2019)</p>  |

| Relaciones estudiadas   | Brechas o vacíos  |
|---|---|
| La mayoría de las investigaciones sobre conflicto y LSO se han efectuado en países desarrollados. | Para los países en desarrollo, solamente <b>se ha usado metodología cualitativa y estudios de casos</b> (Kemp, 2010; Nelsen y Scoble, 2006; Saenz, 2021). |

*Problema de investigación del Capítulo 3: Los determinantes de los conflictos entre empresa y sus stakeholders*

De manera general el problema se identifica como: se necesita un mayor estudio de la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los *stakeholders*, y de conocer más sobre cuáles son las variables internas y externas que las empresas extractivas pueden usar para gestionar el conflicto con sus *stakeholders*. De manera específica, los problemas o brechas detectados en la literatura se presentan en la Tabla 1-2.

**Tabla 1-2**

**Problemas o brechas detectados en el Capítulo 3**

| Relaciones estudiadas  | Brechas o vacíos  |
|--|---|
| Se debe estudiar la relación empresa y prácticas de RSC (Belal, 2008; Gray et al., 2010; Lamarche y Bodet, 2018; Miras-Rodríguez et al., 2020; Sharfstein, 2016).  | Aún no se ha estudiado suficientemente <b>la relación entre RSC y la empresa en los contextos locales</b> , en lugar de aplicar un modelo único para todos los países (Bianco, 2020; Dougherty y Olsen, 2014; Jamali y El Safadi, 2019; Sagebien y Lindsay, 2011).  |
| Una de las áreas de estudio más prolíficas es la relación entre la RSC con la teoría de <i>stakeholders</i> (Laplume et al., 2008; Rodríguez-Fernández et al., 2020; Steurer, 2006).   | Pero se requiere investigar aún más la relación entre estas dos teorías (Agudelo et al., 2019; Calvano, 2008; Dmytriiev et al., 2021).<br>También falta <b>mayor estudio</b> de esta relación en situaciones reales y <b>en diferentes contextos</b> (Viveros, 2017).   |
| Un tema importante en el ámbito empresarial y organizativo es la manera en que los gerentes definen e identifican a los <i>stakeholders</i> (Acquier et al., 2011; Bendtsen et al., 2021; Bevan y Werhane, 2010; Matuleviciene y Stravinskiene, 2015). | Todavía <b>existe la controversia</b> sobre lo que significa realmente el término <i>stakeholder</i> (Eskerod et al., 2015; Littau et al., 2010; Mainardes et al., 2011) <b>y esta disputa sigue aún sin resolverse</b> (McGrath y Whitty, 2017).<br>La teoría no siempre ayuda a distinguir quiénes son los <i>stakeholders</i> (Hambrick y Wowak, 2021; Hawrysz et al., 2017; Maon et al., 2009). |

| <b>Relaciones estudiadas</b>  | <b>Brechas o vacíos</b>  |
|---|--|
| En el área de las empresas extractivas también existen estudios que examinan la interacción entre los <i>stakeholders</i> locales y las compañías (Collins, 2009; Kemp et al., 2011). | En este sector <b>aún no están bien identificados los <i>stakeholders</i></b> y sus intereses. Por eso, las empresas extractivas continúan sin mucha información en esta área (Dougherty y Olsen, 2014; Tevapitak y Bert Helmsing, 2019).                              |
| La gestión de los <i>stakeholders</i> es una herramienta importante para cualquier organización orientada a la responsabilidad social (Stiglbauer, 2011).                             | Este proceso gerencial <b>requiere más estudio para identificar, conceptualizar</b> e incluso <b>priorizar</b> a los <i>stakeholders</i> para satisfacer sus demandas medio ambientales (Jeffery, 2009; Land et al., 2017; Van den Brink et al., 2021; Vogwell, 2003). |

*Problema de investigación del Capítulo 4: Antecedentes y resultados de la Diplomacia*

#### *Corporativa en las industrias extractivas*

De manera general el problema se define como la mayor necesidad de conocer cuáles son las estrategias que se pueden usar en las industrias extractivas para obtener un alto Desempeño Empresarial, ya que se ha identificado que actualmente existe una confusión conceptual entre las acciones de RSC, las iniciativas sociales corporativas, la Diplomacia Corporativa y la Legitimación (Ingenhoff y Marschlich, 2019).

Por tanto, se requiere conocer su relación conceptual y empírica, las razones y obstáculos para su implementación, y sobre todo, su efecto en el desempeño de las empresas del sector de las industrias extractivas.

De manera específica, los problemas o brechas detectados en la literatura se presentan en la Tabla 1-3.

**Tabla 1-3**

**Problemas o brechas detectados en el Capítulo 4**

| <b>Conceptos/Relaciones estudiadas</b>   | <b>Brechas o vacíos</b>   |
|--|---|
| <p>Para sobrevivir al complejo y cambiante entorno empresarial, las empresas se ven obligadas a desarrollar competencias en DC (Kesteleyn et al., 2014; Mogensen, 2017; White, 2015).</p>  | <p><b>Se debe conocer más sobre la DC</b>, el cual es un concepto emergente dentro de la literatura de gestión administrativa (Westermann-Behaylo et al., 2015).</p>  |
| <p>La DC es concepto importante porque también se relaciona al incremento de las inversiones extranjeras directas en los países anfitriones de actividades extractivas (Ingenhoff y Marschlich, 2019; World Bank, 2016).</p>   | <p>Sin embargo, a pesar de este rol importante, la literatura de la DC <b>carece de suficiente investigación empírica</b> que proporcione una comprensión clara de cómo se operacionaliza en la práctica, y cuáles son sus competencias principales (Alammar y Pauleen, 2015). <b>Tampoco existe el suficiente desarrollo bibliográfico</b> que permita tener una definición completa y distintiva sobre este concepto (Egea et al., 2020; Ingenhoff y Marschlich, 2019).</p> |
| <p>La literatura indica que se debe analizar la influencia del directivo, como también los antecedentes de la DC.</p>  | <p><b>Aún son pocas las investigaciones</b> sobre la influencia del directivo en la DC (Amann et al., 2007; L'Etang, 2009; Saner y Yiu, 2005. Por lo anterior, Westermann-Behaylo et al. (2015) propusieron que se <b>estudie los efectos de las características personales del directivo</b> sobre el éxito del despliegue de las acciones de la DC.</p>   |
| <p>La literatura sobre la DC presenta algunos obstáculos a su implementación (Saner et al., 2000; Steger, 2003; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009)</p>  | <p>Pero, se recomienda <b>estudiar aún más los obstáculos</b>, pues la implementación de la DC no es sencilla, y depende de diversas variables (Henisz, 2016)</p>   |
| <p>Algunos investigadores han mencionado la relación entre la DC y la Legitimidad (Amann et al. 2007; Henisz et al., 2013).</p>  | <p>Se requiere <b>analizar aún más el rol de la DC como antecedente de la Legitimidad</b>, (Alammar y Pauleen, 2016; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009; Ruël y Wolters, 2016; Weber y Larsson-Olaison, 2017).</p>  |
| <p>De acuerdo con la revisión de la literatura, hay varias publicaciones con diversas perspectivas teóricas, que muestran la relación entre la Legitimidad y el Desempeño Empresarial (Baah et al., 2021; Feng et al., 2020; Piber et al., 2019; Suddaby et al., 2017; Xie et al., 2021)</p> | <p>Por eso, las investigaciones futuras <b>tendrán que estudiar aún más la influencia de la Legitimidad sobre el Desempeño Empresarial</b> en el sector extractivo y en otros contextos (Acquah et al., 2021; Busch y Lewandowski, 2018; Gangi et al., 2020; Li et al., 2016). Se encuentra que los pocos estudios en el contexto nacional solamente se basan <b>en estudios de casos</b> (ejemplo, Saenz, 2018, 2019, 2021)</p>  |

## **Las Preguntas de la Investigación Doctoral**

De acuerdo con Al-Hashimi et al., (2019), la pregunta de investigación es el eje del proceso de estudio, pues proporciona un punto de orientación para el trabajo doctoral, ayudando a vincular el problema -derivado de la revisión de la literatura- con los tipos de datos que se recopilará. Además, indica qué es lo que se quiere responder, e indica cómo esta respuesta constituye la solución a los problemas detectados. En resumen, las preguntas de la investigación son determinadas por los vacíos detectados en la literatura (Rivera-Camino, 2014).

A continuación, se presenta las preguntas de investigación que guían cada documento que compone el presente estudio doctoral. Estas son:

(i) ¿Cuál es el efecto que ejercen entre sí, las variables socio empresariales que influyen en el valor de las empresas mineras que cotizan en la bolsa de valores del Perú?

(ii) ¿Cuáles son los factores externos e internos a las empresas extractivas que influyen en la generación de conflictos con sus *stakeholders*?

(iii) ¿Cuál es la relación entre las variables individuales y organizativas que pueden influir en el desempeño de las empresas extractivas?

Para responder a estas preguntas, se formula los siguientes objetivos de investigación:

## **Objetivos de la Investigación Doctoral**

Según Thomas y Hodges (2010), la formulación de los objetivos es uno de los aspectos fundamentales de la tesis porque determinan: el alcance, la profundidad y la dirección general de la investigación. Asimismo, indican que el propósito principal del estudio debe formularse tomando como base el tema central de la investigación.

Tomando en cuenta estas recomendaciones, a continuación, se presenta el objetivo principal y los objetivos de cada documento que conforman los Capítulos 2, 3 y 4.

El objetivo principal de esta investigación doctoral es: desarrollar y validar modelos que contribuyan a la literatura sobre la gestión de las empresas del sector extractivo, con un enfoque que no ha sido abordado por las investigaciones relacionadas con el tema.

Con ello se pretende aportar una respuesta a la necesidad que tienen los directivos y las empresas de contar con estrategias que integren sus acciones organizacionales con el impacto que éstas producen en los diferentes *stakeholders*. Y, dentro de esa línea conceptual, determinar cómo se traduce esta relación en un desempeño exitoso de las empresas extractivas, por la generación de valor compartido con sus *stakeholders*.

### ***Objetivo Específico del Capítulo 2***

El objetivo de este capítulo es: presentar y testear empíricamente un modelo que relaciona conceptualmente el Conflicto Social y la Licencia Social para Operar, con el Valor de Empresa de las compañías mineras que cotizan en bolsa.

Se pretende que esta investigación ayude a cerrar un vacío bibliográfico caracterizado por la escasez de estudios empíricos en países en vías de desarrollo. Además, a diferencia de los estudios realizados con metodología de casos y enfoques cualitativos, esta investigación valida cuantitativamente el efecto de las variables modelizadas.

### ***Objetivo Específico del Capítulo 3***

El objetivo de este capítulo es: evaluar la influencia que tienen los factores externos e internos a la empresa sobre el nivel de conflicto que ésta desarrolla con sus *stakeholders*. Con este fin se elabora y contrasta empíricamente un modelo basado en las propuestas conceptuales sobre este tema en el sector extractivo.



De esta forma, se espera contribuir a la literatura al identificar y determinar la naturaleza de los *stakeholders* en esta industria, y sugerir las variables que la empresa debe vigilar y administrar para disminuir el conflicto potencial con sus grupos de presión.

#### ***Objetivo Específico del Capítulo 4***

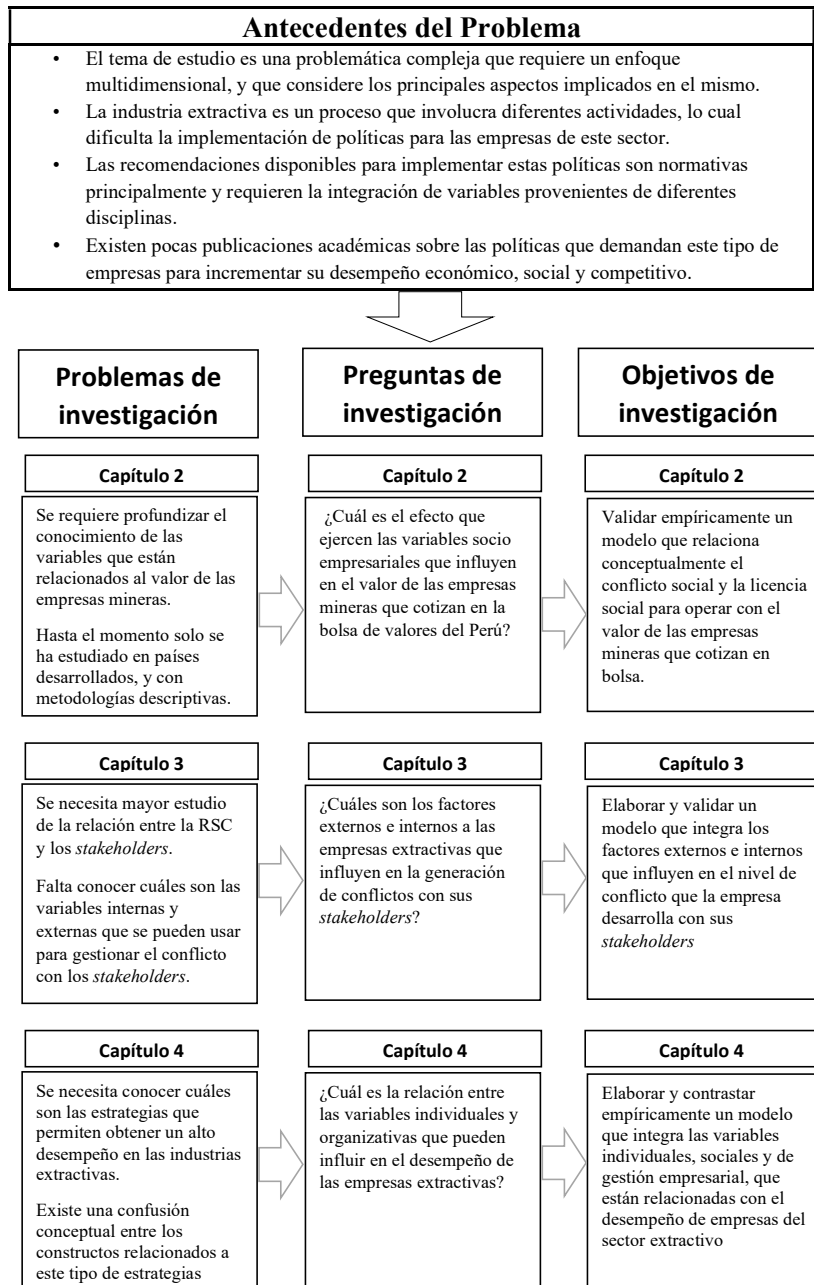
El objetivo de este capítulo es: elaborar y contrastar empíricamente un modelo que integra las variables individuales, sociales y de gestión empresarial que están relacionadas con el desempeño de empresas del sector extractivo. Como resultado de la investigación se pretende contribuir al conocimiento, aún escaso, sobre el tema de la implementación de estrategias para este sector, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo.

Como parte de este objetivo también se evalúa cuáles características de los directivos pueden influir en las estrategias corporativas destinadas a incrementar el desempeño financiero y social de la empresa, y si este impacto es directo o a través de la aceptación social de la comunidad.

El resumen del desarrollo conceptual que integra el trabajo doctoral se ilustra en la Figura 1-2, partiendo de los antecedentes del problema central, seguido con el problema, preguntas y objetivos de investigación de cada capítulo de esta tesis.

**Figura 1-2**

*La relación entre los antecedentes con el problema, las preguntas y los objetivos de investigación de cada capítulo de la tesis*



Fuente: Adaptado de Rivera-Camino (2014)

## **La Originalidad de la Investigación Doctoral**

De acuerdo con varios autores, cuando se evalúa la originalidad de un trabajo doctoral, no se encuentra un criterio uniforme de evaluación (Clarke y Lunt, 2014; Gill y Dolan, 2015; Rivera-Camino, 2014). Si bien se ha examinado diversas disciplinas para saber cómo reconocer la originalidad, solo se encuentra algunos puntos en común. Por ejemplo: un doctorado puede ser original en alguna de las siguientes áreas: el enfoque, el área temática, las hipótesis, los métodos, los datos, los hallazgos o las teorías (Cryer, 2006; Phillips y Pugh 2010; Wisker, 2012).

Para ciertos autores la originalidad es diferente si se trata de un doctorado en Ciencias Naturales o en Ciencias Sociales. En el primer caso, la originalidad se basa en la producción de nuevas teorías o de nuevos hallazgos (Guetzkow et al., 2004), y en el segundo, esta cualidad está vinculada con el uso de un nuevo enfoque teórico, o de un método, o con la obtención de datos en nuevos contextos (teorías y métodos usados en otras situaciones). Es importante tener en cuenta que en esta línea de pensamiento se indica que la aplicación de métodos existentes a nuevos datos podría resultar en adiciones incrementales a la base de conocimiento. Mientras que la aplicación de nuevos métodos, nuevas preguntas o ideas podría generar cambios más sustanciales en el conocimiento (Lovitts, 2005).

Otro criterio útil para diversos tipos de disciplinas es el abordado por Clarke y Lunt (2014), para quienes la originalidad se define por la capacidad de los estudios y de sus resultados para ser publicados en medios académicos.

Pese a que algunos autores han dado una amplia lista de las áreas que debe presentar una tesis para mostrar su originalidad (Phillips y Pugh, 2010), para esta investigación doctoral se asume el criterio de Gill y Dolan (2015), quienes sugirieron que un estudio doctoral tiene que indicar las razones que justifican su originalidad. En ese sentido, estos autores mencionaron que es preferible

una lista específica y clara de argumentos que apoyan la contribución del trabajo doctoral realizado. Por tanto, se considera que la originalidad de la presente investigación se basa en los siguientes argumentos:

- Aunque la literatura en industrias extractivas ha cobrado importancia en los últimos años, no se encuentran modelos que validen e integren conceptualmente las diversas relaciones que se han incorporado en los capítulos siguientes (tres artículos).
- Se ha analizado e integrado diversos enfoques teóricos que muchos autores presentan de manera aislada, y éstos se han validado en empresas de un sector que presenta riesgos ambientales con impactos directos e indirectos a diversos niveles: sociales, económicos y políticos.
- A su vez, la originalidad del trabajo se refleja en que éste ha propuesto modelos compuestos por variables que están apoyadas en escalas con validez psicométrica. En consecuencia, los directivos de las empresas de la industria extractiva disponen de guías contrastadas empíricamente para tomar decisiones que les permitan asegurar la sostenibilidad de sus organizaciones en el largo plazo.
- Los resultados de las investigaciones que componen esta tesis doctoral permiten establecer y profundizar líneas de investigación futuras, tanto a nivel conceptual como empírico. Estas acciones promueven su contrastación en diversos contextos, con la finalidad de ampliar el poder de generalización de esta contribución al mundo académico y empresarial.
- Finalmente, este estudio aporta a la literatura conocimientos validados sobre las relaciones entre las empresas extractivas con sus *stakeholders*. Para lograr esto, se ha modelizado y evaluado las experiencias de los gerentes que se han involucrado de modo directo con las comunidades locales asentadas en las zonas de influencia directa e indirecta de las

operaciones extractivas de sus representadas. De esta manera, el estudio desarrollado permite esclarecer y complementar diversas estrategias corporativas previamente teorizadas. También provee información para que éstas pasen de basarse en relaciones personales, a consolidarse como una asociación formal entre organizaciones.

## Capítulo 2

### La Influencia del Conflicto Social y la Licencia Social para Operar sobre el Valor de Empresa

#### Resumen

#### *Propósito*

Esta investigación tiene dos objetivos. Desde una perspectiva académica, se pretende exponer un modelo que relaciona conceptualmente el Conflicto Social y la Licencia Social para Operar con el Valor de la Empresa de las compañías mineras. Desde una perspectiva aplicada, se busca validar empíricamente el impacto de estas variables sobre el valor de las empresas mineras que cotizan en bolsa.

#### *Diseño Metodológico*

Para el análisis de los datos y validación de las hipótesis, la investigación usa la técnica estadística de regresión lineal multivariada, con el método de pasos sucesivos (*stepwise*).

#### *Resultados*

Los resultados indican que a medida que se incrementan los Conflictos Sociales (CS) disminuye el Valor de la Empresa (VE), y que la Licencia Social para Operar (LSO) tiene un efecto directo positivo sobre esta variable, y que también puede amortiguar el impacto negativo de los Conflictos Sociales en el Valor de la Empresa de las compañías mineras (VE).

#### *Limitaciones e Implicancias*

El análisis se ha desarrollado solamente a nivel del sector minero en un país, pero la metodología podría usarse en el futuro para estudiar otros sectores extractivos como la pesca, petróleo y gas, así como realizar análisis comparativos por países. Asimismo, la escasez de datos

a nivel de empresas solamente ha permitido un análisis a nivel agregado, el cual podría enriquecerse si se realiza a nivel de empresa.

En esta investigación no se consideran los rezagos de los efectos del Conflicto Social. Los costos de los conflictos no solo tienen impacto en el periodo en que estallan, sino después de que éste ha culminado (por ejemplo, la pérdida de reputación). En futuras investigaciones es importante considerar dichos rezagos en las diferentes variables que se utilice.

### ***Originalidad o Valor de la Investigación***

Esta investigación contribuye al conocimiento de las variables que intervienen en la dinámica socio empresarial de un sector que es relevante para la economía de los países. También ayuda a cerrar el vacío bibliográfico que se caracteriza por la escasez de estudios empíricos en países en vías de desarrollo. A diferencia de los estudios realizados con metodología del caso y enfoques cualitativos, en esta investigación se contrasta cuantitativamente el efecto de las variables modelizadas.

Los resultados tienen valor para los académicos pues confirman empíricamente las propuestas de autores que han estudiado las relaciones sociales y económicas establecidas entre las empresas y las comunidades en donde éstas operan. De igual modo, tienen valor para los directivos, debido a que les ofrecen orientaciones contrastadas para ayudarles en sus decisiones sobre las variables que pueden afectar el valor de sus empresas.

Este trabajo también es importante para los políticos y las autoridades porque les brinda información sobre cómo pueden mejorar las relaciones entre empresas y comunidades locales para disminuir el riesgo de surgimiento de conflictos sociales (CS) que cuando se manifiestan perjudican la economía del país. Y, al público en general le brinda pautas para orientar sus

decisiones de inversión, pues los resultados obtenidos ayudan a pronosticar el valor de las empresas por la presencia o ausencia de las variables estudiadas.

## **Introducción**

Desde hace décadas, la minería es una de las industrias extractivas que más genera conflictos y problemas sociales en muchos países, pero que también desempeña un papel vital en su desarrollo económico. Históricamente, éste ha sido el caso en muchas partes del mundo desarrollado. En efecto, la extracción y transformación de materiales es un factor importante para el crecimiento económico, y si estas actividades se hacen de manera responsable, pueden ser catalizadoras para el crecimiento social en los países en vías de desarrollo (Walser, 2002).

Ante todo, la minería es una fuente de insumos que todos los países consideran esenciales para mantener y mejorar sus niveles de vida. Económicamente, es importante para las regiones y países productores porque proporciona empleo, y genera impuestos que permiten construir y operar hospitales, escuelas e instalaciones públicas. La industria minera también produce una fuerza laboral capacitada y pequeñas empresas que pueden servir a las comunidades y promover la apertura de negocios relacionados. Además, trae consigo divisas, y representa una parte significativa del PBI de los países (National Research Council, 2002; United Nations, 2012).

En síntesis, los productos minerales se han convertido en una forma de moneda en esta economía tecnológica e industrial en crecimiento. Y, por ello, la demanda y el valor de los minerales ha aumentado significativamente (Oppon Afum et al., 2019).

Aun así, este sector tiene varios retos, los cuales se relacionan, inicialmente, con que el ritmo de la extracción de minerales se ha acelerado en gran medida en los últimos 60 años, lo que responde a la expansión del metabolismo de las sociedades que consumen más energía y productos básicos (Krausmann et al., 2009). A este hecho se agrega que, en particular desde el año 2000, el



surgimiento de las economías asiáticas y especialmente de China ha provocado una demanda constante y creciente de recursos naturales en todo el mundo (Muradian et al., 2012). Para algunos autores, este sector también debe enfrentar la liberalización de las leyes de minería y de los programas de inversión, la financiación de muchos mercados de productos básicos, y las tasas de interés domésticas históricamente bajas (Arboleda, 2015; Basu et al., 2016).

En ese sentido, los múltiples requerimientos sobre su gestión hacen que hoy los proyectos mineros se hayan vuelto más difíciles de financiar y operar. El boom de los *commodities* dejó a la industria con un elevado costo tanto de proyectos como de operación. A estos retos se suman las demandas medioambientales y sociales generadas por las características del sector. Por ejemplo, la escasez y costo del agua y de la energía ponen serias limitaciones al desarrollo de nuevos proyectos. Al mismo tiempo, las comunidades donde se instalan las operaciones extractivas se sienten empoderadas y no están dispuestas a ver sus territorios amenazados con pasivos ambientales, por lo cual demandan mayor participación en los beneficios del negocio minero (Saade, 2013).

En América Latina, el auge de la inversión en los proyectos de minería de metales a gran escala ha estado acompañado durante las últimas décadas por numerosos conflictos sociales y ambientales (Jaskoski, 2011; OCMAL, 2019). Las partes contendientes incluyen corporaciones mineras multinacionales, gobiernos nacionales y locales, ONG internacionales y locales, grupos locales auto-organizados, medios de comunicación, académicos que analizan los conflictos, y las propias partes interesadas involucradas (Murguía y Böhling, 2013).

En el contexto peruano, el sector minero es preponderante para la economía del país (Chirinos, 2015). La minería es una fuente clave de ingresos, pues genera casi el 50% de las divisas, brinda ocupación directa e indirecta a los habitantes, y contribuye al desarrollo regional

(Asociación de Contratistas Mineros del Perú [ACOMIPE], 2014). Asimismo, ésta constituye cerca del 62% del valor total de las exportaciones, convirtiéndose en la fuente más importante de divisas del país (Ministerio de Minas y Energía [MEM], 2017). La minería representa alrededor del 11% del PBI, contribuye con el 20% de la recaudación tributaria total, y comprende la mayor parte de la inversión extranjera directa (Villegas, 2017).

Por ende, es una actividad que contribuye significativamente a la economía del Perú, generando empleo, impuestos, exportaciones, valor agregado y dinamismo económico en general (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017), aunque todavía existen problemas sin resolver. La importancia de la actividad minera en el Perú, y la cantidad y diversidad de empresas que operan en esta industria, la hacen ideal para estudiar la problemática planteada.

Los resultados de la primera encuesta realizada por PwC a ejecutivos ligados a la industria minera en Perú muestran que uno de los principales desafíos para el crecimiento y desarrollo de la inversión minera en el país es solucionar los conflictos sociales en las zonas mineras. Actualmente, el 50% del total de conflictos sociales en el país están relacionados con el tema minero (BBVA, 2017). Además, que este tipo de conflictos paralizaron la inversión de 18 mil millones de dólares (10 por ciento del PBI peruano) durante los últimos años (Castellares y Fouché, 2017).

Así, en respuesta a estos conflictos, los gobiernos latinoamericanos, instituciones internacionales, las ONG y empresas mineras han implementado nuevas iniciativas para promover la minería menos peligrosa para el medioambiente, y más equitativa en términos de lo social. Sin embargo, las protestas y la violencia continúan.

Las barreras para la resolución de estos conflictos incluyen estándares ambientales poco adaptados al contexto social, tenencia insegura de la tierra, disputas sobre la gobernanza nacional frente a la regional, aspectos no resueltos de la descentralización fiscal, y la jurisdicción impugnada

del tribunal de comercio internacional (Helwege, 2015). Estos conflictos ocasionan a la empresa un incremento en los costos de capital y seguros, enormes honorarios legales derivados de litigios, costos mayores de seguridad privada, bajo nivel de productividad y pérdida de socios comerciales como lo son los proveedores y los clientes (Adonteng-Kissi, 2015).

No obstante, de acuerdo con la revisión de la literatura, todavía es escaso el conocimiento acerca del impacto de estos retos sociales sobre el valor de la empresa (Alves et al., 2021; Fraser, 2021; Kurznack et al., 2021). Por este posible impacto en las empresas, muchas investigaciones han estudiado los factores o determinantes del constructo Conflicto Social (Arellano-Yanguas, 2012; Bebbington y Bury, 2013; Haslam y Tanimoune, 2016; Saade, 2013; entre otros). Sin embargo, su impacto sobre todos los grupos de interés (*stakeholders*) se ha estudiado muy poco, y solamente a nivel exploratorio (Dorobantu et al., 2012), o con una metodología exploratoria no estadística (Delgado y Romero, 2016).

Adicionalmente, se halla que se ha usado estudios de caso para generar hipótesis sobre las causas del Conflicto Social y el proceso de contención política en las comunidades afectadas por la minería, pero dichas hipótesis no han sido contrastadas empíricamente, y por eso no se pueden generalizar más allá de ciertos contextos particulares (Haslam y Tanimoune, 2016).

Existe interés creciente para conocer si otro tipo de variable, como la aprobación de la comunidad o la obtención de la LSO puede influir en el Valor de la Empresa de las compañías mineras. Pero, la revisión de la literatura muestra que aunque gran parte de las investigaciones analizan los factores que permiten obtener la LSO (Moffat y Zhang, 2014; Prno, 2013; Prno, 2014; Prno y Slocombe, 2012, 2014; Taylor y Mahlangu, 2017; Thomson y Boutilier, 2011), éstas casi no estudian sus efectos sobre los *stakeholders* involucrados, y tampoco miden su relación con el valor cotizado en bolsa de las empresas de este sector. Como excepción, Henisz et al., (2013) y

Dorobantu et al., (2017) examinaron la relación entre las reacciones de los *stakeholders* y su impacto en la capitalización de mercado bursátil de las empresas mineras de oro en Canadá.

Otro vacío encontrado a nivel conceptual y empírico es que aún son escasas las investigaciones que estudian la LSO en el contexto de países en vías de desarrollo (Pedro et al., 2017), y que aquellas centradas en este tipo de países solamente han usado la metodología de estudios de caso y enfoques cualitativos (Jepsen et al., 2005; Kemp, 2010; Nelsen y Scoble, 2006; Rowe y Frewer, 2000; Saenz, 2018; Sicoli, 2016).

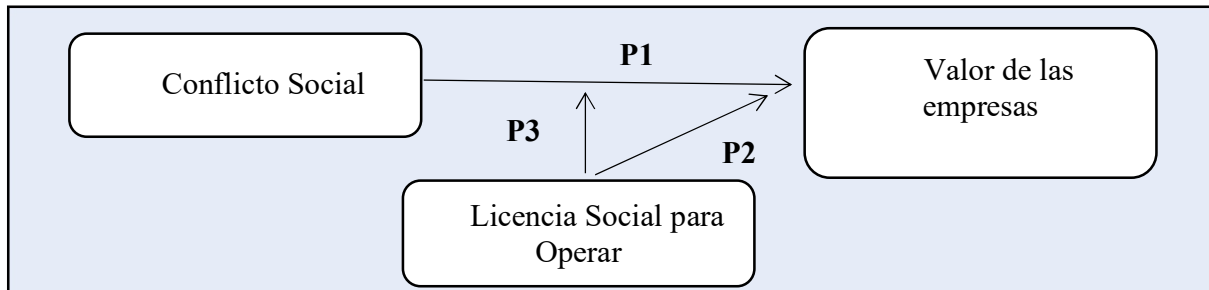
Siguiendo la línea conceptual de estos últimos estudios, y para contribuir a llenar el vacío detectado en la literatura sobre la extracción de recursos naturales en países en vías de desarrollo, esta investigación pretende proponer y validar un modelo para evaluar el impacto del CS y de la LSO, sobre el Valor de la Empresa de las compañías mineras que cotizan en la bolsa de valores en el Perú.

Este modelo se presenta en la Figura 2-1 y muestra las relaciones entre las proposiciones conceptuales que después sirven para la formulación de las hipótesis a validar. Por tanto, el modelo está formado por las siguientes proposiciones:

- **(P1)** Existe una relación entre el Conflicto Social y el Valor de la Empresa de las compañías del sector minero.
- **(P2)** Existe una relación entre la Licencia Social para Operar y el Valor de la Empresa de las compañías del sector minero.
- **(P3)** Existe un efecto moderador de la Licencia Social para Operar sobre el efecto del Conflicto Social en el Valor de la Empresa de las compañías del sector minero.

**Figura 2-1**

***Modelo conceptual de investigación***



**Marco Teórico e Hipótesis de Investigación**

***Marco Teórico***

Para el marco teórico de esta investigación se ha revisado los diferentes antecedentes que presenta la literatura. Las principales teorías que pueden apoyar conceptualmente la generación de la LSO y el CS se presentan a continuación.

La teoría de la gobernanza ha generado amplio reconocimiento de parte de los autores, aunque aún no ha surgido una definición universal o aceptable (Ansell y Torfing, 2022). Sin embargo, una interpretación unificada del término se refiere al campo y a la actividad política como tarea vital de todo gobierno nacional (Asaduzzaman y Virtanen, 2016). Aunque también, se encuentra que la gobernanza puede tener objetivos que no dependen necesariamente de la autoridad y de las sanciones del gobierno del país (Stoker 2018).

Para esta investigación, la gobernanza se define como: la totalidad de interacciones en las que participan actores públicos y privados, y que están destinadas a resolver problemas sociales y a establecer una base normativa para todas esas actividades (Kooiman, 2003).

En el caso de la minería, la teoría de la gobernanza ha sido reconocida como uno de los factores clave para los resultados del desarrollo de este sector (ICMM, 2013). De acuerdo con esta

perspectiva, los arreglos institucionales y los marcos de políticas prevalecientes tienen el potencial de exacerbar o aliviar las múltiples presiones de las actividades mineras (Everingham et al., 2013). De esta manera, corresponde a la gobernanza orientar los procesos de debate y diálogo social en una evolución hacia el desarrollo sostenible (Meadowcroft et al., 2005).

Esta teoría también puede orientar a cómo resolver conflictos (Zartman, 1996), y analizar la toma de decisiones colectivas vinculantes entre actores gubernamentales y otros grupos que buscan reconocer los intereses de una comunidad (Matebesi, y Marais, 2018).

Sin embargo, para algunos autores, la relación de esta teoría con respecto a los impactos de la minería no es exclusivamente del dominio de los gobiernos. Esto, porque consideran que la gobernanza también involucra a redes más amplias de actores de la industria y de la sociedad, que trabajan activamente para gestionar las intersecciones entre la actividad minera y su entorno, que es donde operan las empresas (Cheshire et al., 2011).

Así, esta perspectiva teórica permite entender que los conflictos se generan cuando las empresas mineras no se ajustan a los estándares de gobernanza (Sinclair, 2020), o cuando se desarrolla una débil gobernanza (Owen y Kemp, 2013). También, cuando casi no existe una administración del estado (Bridge, 2004), y cuando se encuentran adquisiciones extranjeras a gran escala de recursos naturales, lo que en particular implica grandes extensiones de tierras. (Schilling et al., 2018).

Como consecuencia, esta teoría permite que muchos académicos vean los conflictos socioambientales como problemas de mala gobernanza, es decir, que surgen como resultado de políticas mal diseñadas, o por mala gestión de débiles instituciones políticas para la distribución de ingresos (Damonte, y Glave, 2012; Merino Acuña, 2015).

La teoría de la gobernanza también se puede asociar con la sostenibilidad, la cual tiene a su vez diversas definiciones y no existe una que sea totalmente aceptada por los autores (Ajao, 2018; Thomsen, 2013). Aunque se puede considerar como una perspectiva holística en la gestión administrativa pues considera las dimensiones económicas, ambientales y sociales de las empresas (Chang et al., 2017).

Así, para esta investigación, se adopta una perspectiva que se centra en la dependencia ecológica de los sistemas económicos y sociales, y permite estudiar los efectos mutuos entre la degradación ambiental y los grupos humanos (Stern, 2018).

En asociación con la sostenibilidad, la gobernanza también se entiende por un lado como el acto de equilibrar las políticas, las instituciones y los objetivos ambientales de múltiples niveles, y por el otro, con la heterogeneidad fáctica de los actores, contextos y horizontes de interés en un mundo globalizado (Billi et al., 2021).

Cabe mencionar que la aplicación de la gobernanza a encontrar un balance sostenible que va más allá del sector minero, también ha sido particularmente importante en las últimas décadas (McAllister y Fitzpatrick, 2010; UNDP, 2018) para estudiar el desempeño social y ambiental de esta industria (Böhling et al., 2019; Haikola et al., 2018; Mason, 2014).

Además de la gobernanza, también se ha integrado un enfoque de teoría institucional, pues las organizaciones son un aspecto central de los sistemas de gobernanza, e interactúan con otros aspectos, tales como los sistemas de creencias, la cultura y el sentido de comunidad (Young et al., 2008). Además, la perspectiva institucional permite analizar el rol de la conformidad, las presiones regulatorias y sociales en la ejecución de las acciones organizacionales (Westphal et al., 1997).

Por lo tanto, una perspectiva de enfoque institucional orientará a una mejor comprensión del contexto de gobernanza y los resultados asociados (CS o LSO) con las iniciativas que

desarrollan las instituciones para lograr la sostenibilidad (Prno y Slocombe, 2012). Para algunos autores que suelen usar una perspectiva institucional, los conflictos surgen por falta de “buena gobernanza” (Merino Acuña, 2015).

Para analizar la relación entre la LSO, el CS y el Valor de la Empresa de las compañías mineras, se integró la teoría instrumental de los stakeholders (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995) y la visión de la empresa basada en los recursos (Wernerfelt, 1984).

El enfoque instrumental vincula la gestión de los *stakeholders* con el objetivo económico de la corporación. Además, considera las consecuencias que tiene en el desempeño económico de las empresas, sus relaciones con los *stakeholders* cuando éstas se caracterizan por altos niveles de confianza, cooperación e intercambio de información (Goyal, 2020). Esta relación con el valor económico de la empresa también ha sido apoyada por Al-Shammari et al., (2022), quienes además indican que esta teoría permite incorporar la perspectiva de los *stakeholders* con un enfoque de la empresa basado en los recursos. Según Russo y Fouts (1997), apoyándose en esta perspectiva teórica, se puede considerar que el desempeño medioambiental y el desempeño económico están vinculados positivamente, aunque las características de la industria puedan moderar esta relación. Igualmente, esta asociación entre el desempeño medioambiental y el económico también ha sido apoyado por diversos autores y en otros contextos (Bae, 2017; Dragomir, 2018; Jha y Rangarajan, 2020; Lu et al., 2014).

Para ordenar la presentación de los constructos que serán validados en el modelo, se presenta la siguiente sección, que está compuesta por tres partes. En la primera se expone la problemática relacionada con el Conflicto Social, cuáles son los factores de su gestación, y cuáles son sus consecuencias. En la segunda, se analiza la LSO con énfasis en los factores que la



determinan, y en sus impactos. Finalmente, en la tercera subsección, se presentan los efectos – directos y moderados– del Conflicto Social y de la LSO, sobre el Valor de la Empresa<sup>2</sup>.

### ***El Conflicto Social: Definiciones, Tipos y Consecuencias***

**Definiciones de Conflicto Social.** El tema del Conflicto Social (CS) ha sido estudiado a partir de varias perspectivas (Haslam y Tanimoune, 2016). Para algunos autores (Berdal, 2003; Engel y López, 2008; Grossman y Kim, 1995; Hirshleifer, 1995) este tema abarca una amplia gama de fenómenos, como clases sociales, raciales, religiosos y conflictos entre comunidades, que se pueden manifestar en motines, rebeliones, desórdenes civiles, y similares. De igual modo, éste puede integrar disciplinas como la Economía, la Biología, la Historia, la Ciencia Política, la Sociología, la Antropología, la Psicología, y la Dirección de Empresas. Es por este motivo que el conflicto ha sido estudiado con diversas metodologías y técnicas, que van desde estudios de casos generales o detallados hasta modelos matemáticos abstractos (Oberschall, 1978).

Una de las primeras definiciones fue ofrecida por Coser (1956), para quien el CS es una lucha por los valores, por el poder, o por los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar, o eliminar a sus rivales. Un conflicto será social cuando trasciende lo individual y procede de la propia estructura de la sociedad. Según Oberschall (1978), solo se puede hablar de CS cuando las partes enfrentadas son un agregado de individuos (grupos, organizaciones, comunidades, y multitudes), en lugar de un solo individuo.

Vahabi (2009) argumentó que el CS es una lucha de un grupo de personas por una causa. Para este autor, los conflictos sociales tienen dos características principales. En primer lugar, a diferencia de los conflictos de tipo de mercado que se llevan a cabo dentro de un marco de

---

<sup>2</sup> La definición y operacionalización de Valor de empresa que se usa en esta investigación es desarrollada posteriormente.

intercambio voluntario, los conflictos sociales aparecen cuando se percibe el uso de poder como coercitivo y de dominación. En segundo lugar, en los conflictos sociales se asume que las personas luchan por “intereses comunes” y no solo por sus intereses individuales.

Aunque muchas personas consideran el conflicto como lucha, éste también surge cuando las personas experimentan deseos, carencias, o necesidades opuestas (Prause y Mujtaba, 2015). Por tanto, también es definido como la coexistencia de intereses diferentes y visiones distintas del mundo, ante la cual los actores perciben que no existen satisfacciones simultáneas. Precisamente, cuando se incrementa esta percepción, se pueden manifestar tensiones capaces de causar una ruptura completa de las buenas relaciones, y de llevar a la manifestación de conductas violentas (Franks et al., 2014; Rees et al., 2012).

En el caso de los conflictos asociados a las empresas extractivas, surgen conflictos sociales generados por el acceso injusto a los beneficios que genera la explotación de los recursos naturales, y por las consecuencias negativas de la contaminación (Martínez-Alier y O'Connor, 1996).

Estos autores basan su definición en los conflictos entre capital y mano de obra, y por eso usan el término “conflictos de distribución ecológica” para referirse a los reclamos colectivos contra injusticias ambientales. Por ejemplo, una mina puede estar contaminando un río, pero este daño no se valora en el mercado, y los afectados no son compensados (Bebbington et al., 2008).

Los conflictos sociales en el contexto peruano (que se pudieran dar por el desarrollo de proyectos mineros, hidrocarburíferos y energéticos) son un escenario común en el que participan campesinos y comunidades nativas, gobiernos locales y nacionales, organizaciones no gubernamentales, y representantes de las empresas en general. Estos *stakeholders* tienen drásticas diferencias culturales y en sus visiones del mundo. En consecuencia, la comunicación y búsqueda

de acuerdos es más compleja en comparación con otras industrias. Asimismo, la fuerte oposición y activismo de las comunidades locales intensifica tales conflictos (Wang et al., 2014).

En el Perú, la Defensoría del Pueblo, entidad que lleva el conteo del número de conflictos sociales que se presentan, definió el CS como un proceso complejo en el cual algunos sectores de la sociedad, el Gobierno, y las empresas, perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios, y, en el que tal contradicción puede derivar en violencia.

Cabe precisar que la Defensoría del Pueblo resalta la diferencia entre conflicto y violencia, pues el primero es resultado natural de la interacción humana (es decir, es una característica natural e inevitable de la existencia humana y de la interacción social), mientras que la segunda es la manifestación destructiva del CS.

Debido a esta complejidad conceptual, el CS es un fenómeno que no puede resolverse solamente con una estrategia única, y por ello representa un reto para los gerentes, quienes deben integrar varias estrategias y técnicas para intentar solucionarlo (Prause y Mujtaba, 2015).

**Tipos de Conflicto.** Cuando se revisa la bibliografía, se observa que no existe una sola tipología sobre los conflictos. Por ejemplo, Albrieu y Palazzo (2016) señalaron que existen tres tipos: (i) el social, que es el tipo más grande en el periodo de operación e incluye conflictos relacionados con mano de obra, salarios, tierras e ingresos; (ii) el conflicto institucional, por provisión de bienes públicos, gestión administrativa y cuestionamiento de la autoridad; y (iii) conflicto cultural, debido a cuestiones ideológico-políticas, seguridad pública, medio ambiente, entre otros.

En el caso peruano, la Defensoría del Pueblo ha usado diferentes tipologías para la categorización de los conflictos, tales como: asuntos de Gobierno local, Gobierno regional y nacional, socioambientales, demarcación territorial, cultivo ilegal de hoja de coca, laborales,

comunales, electorales (Tabla 2-1). De otro lado, la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad [ONDS], de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) del Perú ha expresado que los CS se clasifican por su respectiva atribución, tales como minería, hidrocarburos, minería informal, agrarios, demarcación territorial, hídricos, energéticos, entre otros.

**Tabla 2-1**

***Tipología de los Conflictos Sociales***

| <b>Tipo</b>                        | <b>Dinámica gira en torno:</b>  |
|------------------------------------|---|
| Asuntos de Gobierno Local          | A la gestión pública de los municipios provinciales y distritales.  |
| Asuntos de Gobierno Regional       | A la gestión pública de los Gobiernos regionales.   |
| Asuntos de Gobierno Nacional       | A la gestión pública del Gobierno central.  |
| Socioambiental                     | Al control, uso y/o acceso a la zona de operación y a sus recursos. Hay componentes políticos, económicos, sociales y culturales. |
| Por demarcación territorial        | Al establecimiento de límites entre circunscripciones territoriales.  |
| Por cultivo ilegal de hoja de coca | A la siembra ilegal de coca, la presencia del narcotráfico, y las acciones del Estado.  |
| Laborales                          | A los derechos laborales.   |
| Comunales                          | Al acceso a recursos naturales, propiedad y límites territoriales entre comunidades.  |
| Electorales                        | A la no aceptación de resultados electorales, y el rechazo a las autoridades electas.   |
| Otros asuntos                      | A reclamos estudiantiles, universitarios, etc.  |

Fuente: Defensoría del Pueblo

Después de revisar las distintas definiciones de Conflicto Social que se aprecian a continuación en la Tabla 2-2, para esta investigación se adopta una definición clásica de CS usada recientemente por autores como Albrieu y Palazzo (2016). Según ellos, el CS es un proceso de interacción contenciosa entre actores e instituciones sociales, movilizados con diferentes grados de organización, quienes actúan colectivamente de acuerdo con sus expectativas de mejora o de

defensa del *statu quo*. Así, el CS surge cuando un actor, grupo o movimiento social expresa una situación de malestar colectivo, que se puede convertir en hostilidad y en demanda de medidas de presión violentas contra cualquier organismo público o privado (Núñez, 2013). Ambas perspectivas también pueden ser integradas a la definición usada por la Defensoría del Pueblo. Cabe mencionar que estas definiciones de conflicto integran la teoría de la gobernanza, descrita anteriormente, pues involucran tanto las tensiones que están bajo el control del Gobierno, como las que están asociadas a otros tipos de organismos.

**Tabla 2-2**

***Principales definiciones de Conflicto Social***

| <b>Autores</b>   | <b>Definición/perspectivas</b>  |
|--|---|
| Berdal (2003); Engel y López (2008); Grossman y Kim (1995); Hirshleifer (1995) | Este tema abarca una amplia gama de fenómenos: clases sociales, raciales, religiosos y conflictos entre comunidades, que se manifiestan en motines, rebeliones, desordenes civiles, y similares.  |
| Coser (1956)   | Es una lucha por los valores, por el poder, o por los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar, o eliminar a sus rivales. Un conflicto será social cuando trasciende lo individual, y procede de la propia estructura de la sociedad.   |
| Franks et al., (2014); Rees et al., (2012)                                     | Coexistencia de intereses diferentes y visiones distintas del mundo, y que los actores perciben que no existen satisfacciones simultáneas. Pero si se incrementa esta percepción, se puede llegar a manifestar como tensiones que pueden generar una ruptura completa de las buenas relaciones y terminar en conductas violentas. |
| Oberschall (1978)  | Solo se habla de conflicto social cuando las partes enfrentadas son un agregado de individuos (grupos, organizaciones, comunidades, y multitudes), en lugar de un solo individuo.   |
| Prause y Mujtaba (2015)  | Surge cuando las personas experimentan deseos, carencias, o necesidades opuestas.   |
| Vahabi (2010)  | Es una lucha de un grupo de personas por una causa. Aparecen cuando se percibe el uso de poder coercitivo y dominación. Se asume que las personas luchan por "intereses comunes", y no sólo por sus intereses individuales.   |
| <b>El conflicto en la industria extractiva</b>                                 |   |
| Albrieu y Palazzo (2016); Calderón et al., (2013)                              | Proceso de interacción contenciosa entre actores e instituciones sociales, quienes actúan colectivamente de acuerdo con sus expectativas de mejora o de defensa del <i>statu quo</i> . Así, el conflicto surge cuando una situación de malestar colectivo se convierte en   |

| Autores  | Definición/perspectivas  |
|--|--|
|  | demanda de medidas de presión violentas contra cualquier organismo público o privado.  |
| Bebbington et al., (2008)  | Surge cuando se generan reclamos colectivos contra injusticias ambientales. Por ejemplo, una mina puede estar contaminando un río, pero este daño no se valora en el mercado y los afectados no son compensados.   |
| Chirinos (2015)<br><br>Defensoría del Pueblo   | Enfrentamiento entre poblaciones y empresas que explotan recursos naturales, y en ellos están presentes elementos políticos, económicos, sociales y ambientales.<br><br>Es un un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos son contradictorios, y esa contradicción puede derivar en violencia. |
| Martínez-Alier y O'Connor (1996)   | Surgen conflictos sociales generados por el acceso injusto a los recursos naturales y por las consecuencias negativas de la contaminación.   |
| Prause y Mujtaba (2015)  | Es un fenómeno que no puede resolverse solamente con una sola estrategia única, y por ello representa un reto para los gerentes, quienes deben integrar diversas estrategias y técnicas para intentar solucionarlos.   |
| Wang et al., (2014)  | Surge por fuerte oposición y activismo de las comunidades locales contra las empresas.   |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>   |  |
| Albrieu y Palazzo (2016); Chirinos (2015); Defensoría del Pueblo; Guidolin y La Ferrara (2010); Haslam y Tanimoune (2016); | Proceso en el cual diversos sectores de la sociedad, el Estado, y las empresas perciben que sus objetivos, valores y necesidades son contradictorios, y esta situación puede derivar en violencia.   |

**Consecuencia del Conflicto Social.** Las consecuencias de los CS pueden ser diversas, pero varios autores sugieren impactos negativos en actividades de la empresa que repercuten finalmente en sus resultados económicos (Guidolin y La Ferrara, 2010). Por ejemplo, retrasos en sus proyectos de inversión (por la oposición de la comunidad local), o paralización de sus actividades, lo cual implica una contracción de la inversión sectorial que repercute a nivel nacional (Alesina y Perotti, 1996; Auty, 2002). Estos retrasos o paralizaciones deterioran la capacidad de pago de la empresa para cumplir con sus compromisos de deuda, factor que incrementa un riesgo financiero

considerable capaz de convertirse en un efecto negativo para su reputación (Kemp et al., 2010; Ruggie, 2010).

Además, los conflictos incrementan varios tipos de costos en las empresas. Podría hablarse de aquellos costos generados por la pérdida de productividad debido a huelgas o retrasos temporales, de los costos de oportunidad en términos de la pérdida de valor vinculado a proyectos futuros, planes de expansión, o de las ventas que no se pudieron realizar. Sumado a ello, están los costos indirectos resultantes del tiempo que el personal pierde resolviendo los conflictos y no desarrollando sus tareas de gestión en la empresa (Davis y Franks, 2014). En la Tabla 2-3 se expone los costos que pueden incrementarse para la empresa operadora como consecuencia de un conflicto con la comunidad.

**Tabla 2-3**

***Tipos de costos que podría experimentar la empresa minera como resultado de un conflicto con la comunidad***

| <b>Tipo de costo</b>       | <b>Ejemplos</b>   |
|----------------------------|---|
| Seguridad                  | Pago para reforzar la seguridad en la compañía: nuevo personal (privado y/o público).<br>Incremento del costo operacional de la seguridad: alarmas, transporte, sistemas de monitoreo, etc.   |
| Modificación del proyecto  | Costos asociados a la modificación del diseño, rediseño y trámites legales.<br>Trabajos adicionales de ingeniería de detalle.   |
| Gestión del riesgo         | Seguros: mayores primas por riesgo y cobertura.<br>Convocatoria a especialistas en conflictos y aspectos legales: nuevos contratos e incremento del personal especializado.   |
| Daños sobre los materiales | Daño o destrucción de la propiedad privada o infraestructura. Daño o destrucción de la propiedad pública o infraestructura.   |
| Pérdida de productividad   | Discontinuidad en las operaciones. Ruptura en la producción. Pérdida de oportunidad para futuras expansiones.   |
| Capital                    | Pérdida del valor de la propiedad.<br>Dificultad para sumar nuevo capital; es decir, también dificultad para emitir nuevas acciones.<br>Inestabilidad del precio de las acciones y pérdida de su valor. Inhabilidad para pagar su deuda e incremento de la probabilidad de <i>default</i> . |
| Personal                   | Gasto del tiempo del personal en la gestión del conflicto. Costos de solución: mediadores, negociadores y reuniones. Costos de retención de personal: mayores salarios, paquetes de compensación y bonos.   |
| Reputación                 | Altos gastos en relaciones públicas: consultores, publicación de información.<br>Pérdida de competitividad: impacto sobre la marca y sobre la confianza del inversionista.  |
| Reparación                 | Compensación. Incremento de las obligaciones sociales y ambientales: cuidado de la salud, educación y entrenamiento, provisión de otros servicios. Costos de procedimientos administrativos o de litigación.  |

Fuente: Davis y Franks (2014, pp. 14-15)

En consecuencia, los CS generan impactos negativos de distinta índole en las diversas etapas de desarrollo de los proyectos mineros. Los retrasos en las operaciones producen pérdida de productividad, pérdida de salarios, y costos extras para mantener los campamentos. También hay un costo de oportunidad perdido, derivado de la incapacidad de llevar a cabo proyectos u



oportunidades de expansión o venta, y en caso de cierre de las operaciones, hay una pérdida de activos por abandonar el proyecto. Sumados a los costos directos, las empresas de servicios financieros toman en cuenta estos costos adicionales cuando deben valorar y financiar los proyectos (Franks et al., 2014).

Se ha encontrado que cuando se presenta una relación de conflicto, ésta representa un costo que repercute en el valor de la empresa (Bridge, 2004; Brown y Fraser, 2006; Davis y Franks, 2014; Guidolin y La Ferrara 2010; Hilson y Yakovleva, 2007; Muradian et al., 2003). Por tanto, si se considera lo mencionado por los autores citados, se puede formular la hipótesis siguiente:

**(H1)** El CS afecta negativamente al VE del sector minero.

### ***La Licencia Social para Operar: Determinantes y Consecuencias***

La Licencia Social para Operar (LSO) es un término que se ha aplicado y adoptado más ampliamente en la industria minera, del petróleo y del gas, y en otros proyectos relacionados con recursos similares (Gehman et al., 2016). Esta licencia indica los niveles de aceptación o aprobación de un proyecto por parte de los *stakeholders* (Boutilier et al., 2015). Surgió como resultado de la creciente presión y el escrutinio que han experimentado las empresas de esta industria debido a los impactos ambientales que originan y a su desempeño social (Moffat et al., 2016).

La LSO está fuertemente ligada a otros conceptos como la legitimidad, la reputación, los *stakeholders*, la RSC, la sostenibilidad, y el desarrollo sostenible (Hall et al., 2015; Salzmann et al., 2006). Incluso, el concepto mismo de la LSO proviene propiamente de la noción de la RSC. Este puede ser descrito como una estructura compleja de diferentes responsabilidades empresariales que incluyen responsabilidades filantrópicas (ayuda desinteresada a los demás), éticas, legales y económicas. Incluso se ha detallado en repetidas ocasiones como una forma no

escrita de contrato social que existe entre empresas y comunidades locales (Idemudia, 2007; Martin y Sheppard, 2001; Owen y Kemp, 2013).

Para algunos autores, el significado más importante es el siguiente: aceptación continua por parte de los *stakeholders* (Dare et al., 2014) o aprobación (Nelsen y Scoble, 2006), o ambos, (Thomson et al., 2010) de un proyecto.

De otro lado, Lacey et al., (2012) indicaron que la LSO se entiende como la comprensión de las expectativas de la comunidad, y la construcción de una relación continua y verdadera entre las partes. Según el Banco Mundial, una LSO es la adquisición del consentimiento libre, previo e informado de las comunidades locales y los *stakeholders* (The World Bank, 2003) a la realización de un proyecto de naturaleza extractiva. Por ello, la LSO se basa en el grado en que una empresa cumple con las expectativas de las comunidades locales, de la sociedad en general, y de los *stakeholders* (Gunningham et al., 2004). Desde otra perspectiva, Richert et al., (2015) asumieron la LSO como una herramienta de la empresa que permite gestionar el posible riesgo sociopolítico conforme a un conjunto de reglas implícitas impuestas por sus grupos de interés.

Si bien el término de LSO ha surgido dentro del sector minero, su alcance en el desarrollo de actividades de otras industrias, cuyas operaciones se encuentran sujetas a la explotación de recursos naturales, ha aumentado notablemente, lo cual ha llevado a que investigadores estudien las diferencias entre el concepto, y la aplicación de una LSO, en industrias distintas (Hall et al., 2015).

Recientemente se ha incrementado el interés por incluir a la LSO en las relaciones conflictivas que se pueden establecer entre comunidad, empresa y Gobierno (Dorobantu et al., 2012; Lacey y Lamont, 2014; Moffat y Zhang, 2014; Prno, 2013). La creciente necesidad de adquirir una LSO se originó a partir de dos principales mecanismos: por un lado, los cambios

observables en la gobernanza del Estado a agentes no estatales, los cuales han dado mayor poder a la sociedad civil para informar sobre las decisiones. Por otro lado, se generó por las preocupaciones de los individuos, las que han sido influenciadas por los paradigmas de sostenibilidad que enfatizan la importancia de preservar y conservar los recursos naturales (Prno y Slocombe, 2012).

Sin embargo, Hall y Jeanneret (2015), tras utilizar entrevistas en la industria eólica australiana, concluyeron que los directivos de este sector no tienen una definición clara de la LSO, y que ésto no da paso a la aceptación y transmisión de conocimiento de dicho término a la comunidad. Y, de acuerdo con Gehman et al., (2016), a pesar de la creciente popularidad del término, el concepto de la LSO hasta ahora solo ha tenido una base académica superficial.

En la Tabla 2-4 se expone un resumen de las principales definiciones de Licencia Social para Operar. Al final de la tabla se resalta la definición que se ha adoptado en esta investigación.

**Tabla 2-4**

***Principales definiciones de Licencia Social para Operar***

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>   |
|---|--|
| Boutilier y Zdziarski (2017)  | Indica los niveles de aceptación o aprobación de un proyecto por parte de los <i>stakeholders</i> .  |
| Dare et al., (2014); Nelsen y Scoble (2006); Thomson et al., (2010) | Aceptación continua por parte de los <i>stakeholders</i> , u aprobación, u ambos, de un proyecto.  |
| Gunningham et al., (2004)   | Se basa en el grado en que una empresa cumple con las expectativas de las comunidades locales, la sociedad en general, y los diversos <i>stakeholders</i>  |
| Hall et al., (2015); Salzmann et al., (2006)                        | Está fuertemente ligada a varios otros conceptos como la legitimidad, la reputación, los <i>stakeholders</i> , la RSC, la sostenibilidad, y el desarrollo sostenible.  |
| Idemudia (2007); Martin y Shephard (2001); Owen y Kemp (2013)       | Es una forma no escrita de contrato social que existe entre empresas y comunidades locales.  |
| Lacey et al., (2012)  | Se entiende como la comprensión de las expectativas de la comunidad, y la construcción de una relación continua y verdadera entre las partes.  |
| Richert et al., (2015)  | Es una herramienta de la empresa que permite gestionar el posible riesgo sociopolítico conforme a un conjunto de reglas implícitas impuestas por sus grupos de interés.  |
| The World Bank (2003)   | Es la adquisición del consentimiento libre, previo e informado de las comunidades locales y los <i>stakeholders</i> para la realización de algún proyecto en la industria extractiva.  |
| <b>La Licencia Social para Operar en la industria extractiva</b>    |  |
| Gehman et al., (2016)   | Es un término que se ha aplicado y adoptado más ampliamente en la industria minera, petróleo y gas, así como en otros proyectos relacionados con recursos naturales.   |
| Moffat et al., (2016)   | Este término surgió como resultado de la creciente presión y el escrutinio que han experimentado las empresas de esta industria como consecuencia de sus impactos ambientales y su desempeño social.   |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>                  |  |
| Boutilier y Zdziarski (2017)<br>Henisz et al., (2011, 2013)         | Indica los niveles de aceptación o aprobación de un proyecto por parte de los <i>stakeholders</i> , así como el nivel de acciones desarrolladas tanto por las empresas como por los <i>stakeholders</i> para evitar y/o solucionar los conflictos. |

A continuación, se analiza con mayor detalle los determinantes y consecuencias de la LSO para el caso del sector minero.

**Determinantes de la Licencia Social para Operar.** Un conjunto de investigaciones ha hecho énfasis en los factores necesarios para obtener una LSO (Tabla 2-5), entre los cuales se destacan la comunicación continua, el desarrollo de mecanismos de resolución de conflictos, y una cultura apropiada para la toma de decisiones (Business for Social Responsibility, 2003; Goldstuck y Hughes, 2010; Social License Task Group, 2009).

Tras utilizar una serie de encuestas, Nelsen y Scoble (2006) encontraron que la obtención de la LSO depende del mantenimiento de una reputación corporativa positiva, de la cabal comprensión de la cultura local, del idioma, de la historia, de la educación de los *stakeholders* acerca del proyecto, y de la comunicación abierta entre todos ellos como actores principales. Por su parte, Thomson y Boutilier (2011) señalaron que la LSO está compuesta por tres pilares importantes: la legitimidad, la credibilidad y la confianza. Estos autores argumentaron que la legitimidad se desarrolla con las operaciones mineras, posteriormente, con la credibilidad de los *stakeholders* locales, y luego con la aprobación y aceptación del desarrollo de las actividades mineras dentro de su localidad.

En el sector minero australiano, Moffat y Zhang (2014) encontraron que la confianza juega un rol clave en el nivel de aceptación y aprobación de la LSO. Frente a ello, se ha concluido que la calidad y la cantidad del contacto entre la empresa y la comunidad, la infraestructura social, y los procedimientos legítimos influyen en la confianza entre empresa y comunidades locales (Prno, 2014).

Las investigaciones de Nelsen y Scoble (2006), y de Thomson y Boutilier (2011), enfatizaron un conjunto de factores que influyen sobre la LSO desde el punto de vista de la comunidad y de la empresa. Sin embargo, no consideraron el rol que tiene el Gobierno ni la importancia de los compromisos institucionales en el proceso de obtenerla y de mantenerla.

Este último aspecto ha sido abordado por Prno y Slocombe (2012) y Prno (2013), quienes mencionaron que el Gobierno (local, regional y nacional) podría mejorar o afectar la LSO en el corto y en el largo plazo. A continuación, se resume los principales determinantes para la LSO, según varios autores (Tabla 2-5).

**Tabla 2-5**

***Determinantes de la Licencia Social para Operar***

| <b>Determinantes</b>  | <b>Autor (año)</b>   |
|---|--|
| Comunicación continua, mecanismos para resolución de conflictos, cultura apropiada para la toma de decisiones.  | Business for Social Responsibility (2003), Goldstuck y Hughes (2010), Social License Task Group (2009) |
| Calidad y cantidad de contacto entre empresa y comunidad, infraestructura social, procedimientos legítimos.   | Moffat y Zhang (2014)  |
| Legitimidad, credibilidad y confianza.  | Moffat y Zhang (2014), Thomson y Boutilier (2011)  |
| Mantenimiento de una reputación corporativa positiva, comprensión de la cultura local, idioma e historia, educación de los <i>stakeholders</i> acerca del proyecto de investigación, comunicación abierta entre los <i>stakeholders</i> .   | Nelsen y Scoble (2006)   |
| Equilibrio entre necesidades comerciales con las expectativas de contribución al desarrollo sostenible, e inclusión de las expectativas de los más pobres.<br>Contexto, buenas relaciones entre las partes involucradas, sostenibilidad, participación pública, provisión de beneficios, y capacidad de adaptación. | Owen y Kemp (2013)<br><br>Prno (2013)  |
| Condiciones socioeconómicas, gobernanza y acuerdos institucionales, condiciones biofísicas, efectos del cierre de operación, tipo y nivel de tecnología que usa la mina, resultados y ejecución de los acuerdos comunitarios, procesos y toma de decisiones para la resolución de conflictos.                       | Prno y Slocombe (2014)   |
| Gobernabilidad (Estado, mercado, sociedad civil, estado híbrido), y los acuerdos institucionales.   | Prno y Slocombe (2012)   |

De la lista anterior se destaca que Prno (2013) sugirió que la LSO está determinada por cinco factores: contexto, las buenas relaciones entre las partes involucradas, sostenibilidad, participación pública y provisión de beneficios, y la capacidad de adaptación. Aunque el mismo

autor indica que los estudios sobre la LSO deberán profundizarse para que sus principios rectores puedan generalizarse como guía para impulsar un desarrollo óptimo de la minería a escala mundial.

Asimismo, Prno y Slocombe (2014) argumentaron que el sistema de LSO consta de cuatro partes: características del sistema (contexto, cambio, incertidumbre, retroalimentación, efectos cruzados); variables multiescala a nivel nacional, internacional y regional (condiciones socioeconómicas, gobernanza y acuerdos institucionales, condiciones biofísicas); variables locales (relacionados con la mina, la comunidad y a las relaciones mina-comunidad); y los resultados de LSO.

Para Owen y Kemp (2013), el conocimiento de los factores de la LSO no ha progresado en relación con las expectativas de desarrollo, puesto que el reto es equilibrar las necesidades comerciales con las expectativas de contribución al desarrollo sostenible. Por ese motivo, las empresas deben reconocer la necesidad de incorporar aún más los temas sobre la aceptación social de sus propuestas y actividades, para así poder gestionar el creciente riesgo social derivado de las operaciones extractivas que pretenden desarrollar (Mercer-Mapstone et al., 2017).

**Consecuencia de la Licencia Social para Operar.** Es ampliamente reconocido que las empresas mineras necesitan obtener una LSO, de parte de las comunidades locales, para operar y evitar conflictos costosos (Moffat y Zhang, 2014), dado que son éstas quienes deben aprobar que las empresas puedan iniciar y continuar con sus operaciones (Tabla 2-6). Esta aprobación, según Thomson y Boutilier (2011), puede generar cuatro tipos de impacto positivo: legitimidad económica, legitimidad sociopolítica, confianza interaccional, y confianza institucionalizada.

Según estos autores, en primer lugar, la legitimidad económica se alcanza cuando las partes interesadas perciben que la empresa o el proyecto en marcha podrían beneficiar económicamente el desarrollo de la comunidad. En segundo lugar, la legitimidad sociopolítica se logra cuando las

partes interesadas perciben que la empresa puede mejorar el bienestar general, y que ésta respeta las expectativas y valores de la población.

En tercer lugar, la confianza interaccional es la situación en la cual las partes interesadas perciben que sus relaciones están basadas en el diálogo mutuo y la reciprocidad. En última instancia, la confianza institucionalizada se alcanza cuando las partes creen que sus relaciones se basan en un respeto duradero por los intereses del otro.

Si una empresa o proyecto obtiene cualquiera de estos impactos positivos, derivados de la LSO, es probable que la población pueda observar una congruencia entre los planes de las empresas y sus intereses propios, y como resultado encuentre pocas razones para oponerse a las operaciones de la compañía (Richert et al., 2015).

**Tabla 2-6**

***Consecuencias de la obtención de la Licencia Social para Operar***

| <b>Consecuencia</b>   | <b>Autor (año)</b>                                 |
|---|--|
| Disminución de los riesgos de negocios, costos financieros, costos de reputación y costos regulatorios.   | Davis y Franks, (2011)                             |
| Aceptación del proyecto minero, apoyo hacia los proyectos mineros.  | Moffat y Zhang (2014)                              |
| Evitar el conflicto social, disminución de la exposición a los riesgos de negocio, establecimiento de relación positiva y duradera entre la empresa y la comunidad. | Prno y Slocombe (2014)                             |
| Disminución de oposición hacia las operaciones de las empresas mineras.   | Richert et al., (2015), Thomson y Boutilier (2011) |

De acuerdo con la bibliografía, cuando la LSO no es estable o se pierde, se incrementan los riesgos asociados al negocio, los cuales pueden incluir costos financieros, de reputación y regulatorios para las empresas mineras (Davis y Franks, 2011). Más aún, el proyecto destruye el acceso a recursos esenciales a través de eventos como la retención de licencias legales, las protestas de grupos comunitarios (Aranda, 2013), el bloqueo de carreteras (Salazar, 2009), y genera la



demanda de los proveedores financieros por una mayor prima de riesgo (Henisz et al., 2013). En resumen, aumentan los diversos factores que pueden afectar la rentabilidad de las operaciones de las empresas extractivas (Moffat y Zhang, 2014).

Por lo contrario, publicaciones previas mencionan que las empresas que obtienen la LSO pueden incrementar sus beneficios (Boutilier y Zdziarski, 2017; Raufflet et al., 2013; Sale, 2019; Slack, 2008). Por eso, varios autores apelan a la relación entre la LSO y el Valor de la Empresa. Si se toma en cuenta lo mencionado, es posible elaborar la siguiente hipótesis:

**(H2)** La LSO afecta positivamente al VE del sector minero.

**Efecto moderador de la Licencia Social para Operar sobre el Conflicto Social.** Se considera que existe un efecto moderador cuando se tiene una variable independiente que puede alterar la forma o la fuerza de la relación entre otra variable independiente y la dependiente (Aguinis, 2004). Cabe mencionar que el examen de los efectos de la variable moderadora tiene una historia larga e importante en una variedad de áreas de investigación (Mackinnon, 2011). Por ejemplo, estudios previos han encontrado que el nivel de reputación medioambiental puede actuar como una variable moderadora. Es decir, que actúa como una tercera variable que modera la relación entre la responsabilidad ambiental corporativa y el desempeño financiero de las empresas (Orlitzky et al., 2003). Igualmente, el compromiso medioambiental y la reputación corporativa actúan como protecciones similares a las de un seguro de la competitividad de las empresas (Gangi, et al., 2020).

En este caso, el efecto moderador de la LSO sobre el CS se puede encontrar en la literatura que indica lo siguiente: si las empresas mineras obtienen y mantienen una LSO de las comunidades locales, entonces se pueden evitar conflictos costosos (Moffat y Zhang, 2014) que puedan afectar su rentabilidad (Prno y Slocombe, 2012; Thomson y Boutilier, 2011).

A continuación, se presenta las afirmaciones de algunos autores sobre este tipo de relación (Tabla 2-7).

**Tabla 2-7**

***Efecto moderador de la LSO sobre la relación del CS y el Valor de Empresa***

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>  |
|---|---|
| Costanza (2016); Gehman et al., (2016); Melé et al., (2016)               | La LSO es el aspecto menos tangible de la aceptación social, pero es la que más garantiza que una empresa reduzca el riesgo corporativo de conflictos comunitarios o protestas contra sus proyectos y/o productos.  |
| Meesters et al., (2017)   | Las empresas no solamente prefieren complementar las licencias legales otorgadas por el estado con una LSO para minimizar los conflictos socioambientales que pueden generarles riesgos económicos; sino que consideran que este es un requisito esencial.    |
| Moffat y Zhang (2014); Prno y Slocombe (2012); Thomson y Boutilier (2011) | Si las empresas mineras obtienen y mantienen una LSO por parte de las comunidades locales, entonces se pueden evitar conflictos costosos.<br>Una LSO por parte de las comunidades locales puede evitar conflictos que afectan la rentabilidad de las empresas |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>                        |   |
| Dorobantu et al., (2012); Henisz et al., (2013)                           | Si la empresa desarrolla buenas relaciones con la comunidad y obtiene la LSO, ésta se convierte en un tipo de “seguro” que amortigua los efectos negativos de cualquier evento adverso sobre el precio de la acción bursátil de la empresa.                   |

Este efecto moderador de la LSO sobre la relación del CS con el Valor de la Empresa ha sido reconocido por la literatura (Costanza, 2016; Gehman et al., 2016; Melé y Armengou, 2016) que manifiesta que la LSO es un tipo de aceptación social capaz de garantizar que una empresa reduzca el riesgo corporativo de sufrir conflictos comunitarios o protestas contra sus proyectos o productos. Por consiguiente, las empresas mineras multinacionales prefieren complementar las licencias legales otorgadas por el Estado con una LSO, con el fin de legitimar las operaciones mineras hacia el público global, y así minimizar los conflictos que pueden generarles riesgos económicos (Meesters y Behagel, 2017).

Esta relación moderadora también es apoyada por la literatura que muestra una preocupación creciente por evaluar si existe una relación entre la aprobación de la comunidad y la ausencia de CS, por ende, un impacto sobre el valor de las empresas que allí operan (algunos autores que sustentan esta idea son Goldman Sachs, 2008; Kemp et al., 2010; Paine, 2003). Como resultado de este interés, se ha encontrado que, si la empresa desarrolla buenas relaciones con la comunidad, y obtiene la LSO, ésta se convierte en un tipo de “seguro”, el cual amortigua los efectos negativos de cualquier evento adverso sobre el precio de las acciones de la compañía (Dorobantu et al., 2012; Henisz et al., 2013).

Para las empresas mineras es importante conseguir este tipo de relación, porque sus operaciones extractivas tienen más probabilidad de provocar CS (Bernauer et al., 2012). La LSO no solo genera la aceptación de los proyectos de las empresas por parte de la comunidad, sino que permite que éstas operen con eficacia y provechosamente (Moffat y Zhang, 2014; Zhang y Moffat, 2015). También avala el apoyo a los proyectos mineros que evita CS que son potencialmente costosos, y además disminuye la exposición a los riesgos de este tipo de negocio (Prno y Slocombe, 2014). En la Tabla 2-8 se resume algunos estudios previos que pueden constituir un apoyo conceptual y empírico para asumir la relación moderadora de la LSO sobre el Conflicto Social y su impacto en el Valor de la Empresa. De acuerdo con lo expuesto en este apartado, se puede plantear la siguiente hipótesis:

**(H3)** La LSO tiene un efecto moderador positivo en la relación negativa entre el CS y el VE del sector minero.

**Tabla 2-8**

*Investigaciones empíricas del efecto de la LSO sobre la relación entre el CS y el Valor de Empresa*

| Autor<br>(año)                  | Muestra   | Nivel de<br>agregación                                 | Metodología   | Variables que han utilizado             |  | Principales resultados  |
|---------------------------------|---|--|---|---|--|---|
|                                 |   |  |   | Dependientes                            | Independientes   |   |
| Dorobantu,<br>et al.,<br>(2012) | 19 empresas<br>mineras de<br>oro (Canadá,<br>EE.UU.,<br>Australia)<br>durante el<br>periodo<br>2000-2008. | Empresas<br>mineras,<br>datos a 5, 7,<br>10 y 12 días. | Estudio de<br>eventos.                                      | Retornos del<br>precio de la<br>acción. | Capital<br><i>stakeholders</i> ,<br>nivel de<br>conflicto-<br>cooperación,<br>reportes en<br>medios de<br>comunicación,<br>índice<br>compuesto y<br>variables de<br>control. | A las firmas con mayor capital<br><i>stakeholders</i> (tomado del<br>concepto de “capital social”) <i>les va mejor durante tiempos<br/>dificiles. Se encuentra que la<br/>RSC es un seguro para el<br/>rendimiento financiero durante<br/>eventos adversos.</i> |
| Guidolin,<br>et al.,<br>(2005)  | África, Asia,<br>América,<br>Europa,<br>Medio<br>Oriente<br>durante el<br>periodo 1974-<br>2004.          | Nivel de país,<br>datos<br>semanales.                  | Estudio de<br>eventos.                                      | Retornos del<br>precio de la<br>acción. | Conflicto,<br>precios de los<br><i>commodities</i> ,<br>nivel de<br>polarización.  | Los mercados financieros<br>locales son más propensos a<br>mostrar reacciones positivas al<br>inicio de los conflictos,<br>comparados con el mercado<br>mundial. Los efectos<br>económicos del conflicto se<br>magnifican en sociedades<br>polarizadas.         |
| Henisz, et<br>al., (2013)       | 19 empresas<br>de oro<br>(Canadá, EE.<br>UU.,   | Empresas<br>mineras,<br>datos<br>trimestrales.         | Modelo de<br>parámetros<br>aleatorios de<br>datos de panel. | Valor de<br>mercado de la<br>compañía.  | Valor valor<br>esperado de los<br>recursos,<br>conflicto-<br>cooperación   | Codifica los eventos de los<br><i>stakeholders</i> en los medios de<br>comunicación y desarrolla un<br>índice. Este índice se incorpora   |

| Autor<br>(año) | Muestra                  | Nivel de<br>agregación | Metodología | Variables que han utilizado |  | Principales resultados                           |
|----------------|--------------------------|------------------------|-------------|-----------------------------|--|--|
|                | Australia)<br>1993-2008. |                        |             |                             | <i>stakeholders</i> ,<br>nivel de<br>restricciones<br>políticas. | en el análisis de la<br>capitalización bursátil. |

## **Definición del Valor de Empresa (VE)**

Aunque existen diversos métodos para la valorización de las empresas (Fernández, 2007), esta investigación se basa en el concepto de que el valor de la compañía se refleja en el precio de mercado de sus acciones (Fama y French 1992). Esta afirmación se apoya en que los precios de las acciones responden a la información sobre las ganancias que son comunicadas en los anuncios corporativos a los inversionistas, lo que significa que existe una relación entre las medidas contables y las de mercado (Eritmur et al., 2003; Jegadeesh y Livnat, 2006).

Además, se considera que un valor más alto de la empresa aumentará el bienestar del accionista (Brigham y Gapenski, 2006). De este modo, el aumento del precio de las acciones aumentará el valor de la empresa. Así, el bienestar del accionista y el valor de la empresa están comúnmente representados en el precio de las acciones, lo que implícitamente representa la decisión de inversión, el financiamiento y la administración de activos (Hermuningsih, 2013).

Se supone que, si la compañía va bien, el valor de las acciones de ésta aumentará. Por esta razón, el propósito de la administración financiera suele ser la maximización del valor de las acciones de la empresa, o simplemente la maximización del precio de la acción (Weston y Copeland, 1992). También, se asume que el valor de una compañía proporciona a los accionistas prosperidad si el precio de las acciones de la compañía aumenta. Por tanto, cuanto mayor sea el precio de las acciones, mayor será la riqueza de los accionistas.

Según Nurlela y Islahuddin (2008), el valor de la empresa es un concepto importante para los inversionistas, puesto que es un indicador para el mercado cuando se quiere evaluar una compañía en su conjunto. Esta definición de valor también es apoyada por Suhadak et al., (2018), quienes indican que antes de una inversión, los compradores toman en cuenta un rendimiento esperado aceptable en las acciones que van a adquirir. Y, que el precio de las acciones representa

el valor corporativo de las empresas. Por lo tanto, a mayor precio de las acciones se asume un mayor valor corporativo.

El precio de los activos financieros también permite estudiar los efectos económicos de los conflictos violentos, debido a que los analistas e inversionistas que operan en dichos mercados son sensibles a las noticias -sobre las perspectivas de las economías- que pueden influir en los valores de los activos en los que han invertido (Guidolin y La Ferrara, 2010).

Simultáneamente, el enfoque conceptual usado ayuda a evaluar los efectos del conflicto con relación a las reacciones de los inversionistas. Según los antecedentes bibliográficos, esta relación es importante tanto para los economistas y financistas, quienes estudian la forma en que las noticias se combinan con los precios de equilibrio (Bittlingmayer, 1998), como para los científicos políticos que evalúan la capacidad de los mercados de activos para predecir situaciones de tensión política (Chan y Bobrow, 1981), y los efectos de los conflictos sobre las expectativas y el proceso de acumulación de capital.

A su vez, este enfoque contribuye a analizar la influencia del desempeño social de las empresas (van Beurden y Gössling, 2008), en la medida en que los participantes del mercado de valores determinan el precio de las acciones de una empresa y el consiguiente valor de mercado, a partir de su percepción de los rendimientos de las acciones futuras (Orlitzky et al., 2003). En este contexto, un desempeño social constructivo es condición importante para permitir una rentabilidad sana de las empresas.

Para efectos de este estudio, en línea con Fama y French (1992) utilizamos el precio de las acciones para operacionalizar el Valor de Empresa (VE). En particular utilizamos el rendimiento de las acciones (en donde el rendimiento es calculado como la variación porcentual del precio de las acciones).

En la Tabla 2-9 se resumen las diversas perspectivas presentadas por los autores sobre el Valor de Empresa.

**Tabla 2-9**

***Definiciones sobre el Valor de Empresa***

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>  |
|---|---|
| Brigham y Gapenski (2006)                               | El valor más alto de la empresa aumentará el bienestar del accionista.  |
| Chan y Bobrow (1981)                                    | Permite a los científicos políticos que evalúen la capacidad de los mercados de activos para predecir situaciones de tensión política.  |
| Fama y French (1992)                                    | El valor de la compañía se refleja en el precio de mercado de sus acciones.   |
| Guidolin y La Ferrara (2010)                            | Este método también permite estudiar los efectos económicos de los conflictos violentos, porque los analistas e inversionistas que operan en dichos mercados son generalmente sensibles a las noticias sobre las perspectivas futuras de las economías que pueden influir en los activos en los cuáles han invertido. |
| Hermuningsih (2013)                                     | El bienestar del accionista y el valor de la empresa están comúnmente representados en el precio de las acciones, lo que implícitamente representa el indicador principal para una decisión de inversión, de financiamiento y de administración de activos.   |
| Nurlela y Islahuddin (2008)                             | El valor de la empresa es un concepto importante para los inversionistas, porque es un indicador para el mercado al evaluar una compañía en su conjunto.  |
| Orlitzky et al., (2003); van Beurden, y Gössling (2008) | Permite analizar la influencia del desempeño social, porque los participantes del mercado de valores determinan el precio de las acciones de una empresa y el consiguiente valor de mercado a partir de su percepción de los rendimientos de las acciones futuras.  |
| Weston y Copeland (1992)                                | Si la compañía va bien, el valor de las acciones de la compañía aumentará, y por esta razón el propósito de la administración financiera suele ser la maximización del valor de las acciones de la empresa, o simplemente la maximización del precio de la acción.  |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>      |   |
| Fama y French (1992)                                    | El valor de la empresa es reflejado por el rendimiento de las acciones (en donde el rendimiento es calculado como la variación porcentual del precio de las acciones).  |



## **Variables de Control**

Las variables de control consideradas son las variables macroeconómicas, específicamente el PBI, los términos de intercambio (TI<sup>3</sup>), y la inflación. Es conveniente explicar que para este estudio se busca aislar el efecto macroeconómico para centrarse en el estudio del efecto del “componente social” (CS y LSO), el cual es el residuo después de estimar el modelo con el “componente macroeconómico”.

### ***Las Variables de Control: Variables Macroeconómicas***

La literatura económica ha revelado que hay variables macroeconómicas que tienen efectos significativos sobre el rendimiento de las acciones que cotizan en las Bolsas de Valores. En esa medida, las variables más destacadas son la tasa de crecimiento del PBI (del Perú en este estudio), la oferta monetaria, la inflación y los términos de intercambio (Abdullah y Hayworth, 1993; Bulmash y Trivoli, 1991; Castillo y Salas, 2012; Chen et al., 1986; Dhakal et al., 1993; Gan et al., 2006; Humpe y Macmillan, 2009, entre otros). Para este estudio la fuente de información de dichas variables es el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Es pertinente recordar que la Comisión Económica para América Latina (entre otros) argumenta que las economías tendrán deterioro en sus TI si sus exportaciones continúan dependiendo de productos primarios (Saade, 2013). Los TI miden la evolución relativa de los precios de exportaciones y de las importaciones de un país. A su vez, representan la capacidad de las empresas para lograr exportaciones (venta de su producción al extranjero, tales como: mineral procesado, oro, cobre, zinc, etc.) y poder para financiar sus importaciones (compra de producción extranjera, tales como: capital físico, tecnología, insumos de producción, etc.).

---

<sup>3</sup> Cabe mencionar que, aunque el precio de los *commodities* conceptualmente está incluido en los TI, se hicieron regresiones exploratorias con el precio del oro y del cobre (entre otros), pero se encontró que los efectos no eran significativos para explicar el comportamiento del rendimiento de las acciones.

Dado que los TI representan la capacidad de financiamiento de las empresas, y de un país primario exportador como el Perú, la variable que los integre se debería considerar en el análisis empírico. Por otro lado, Humpe y Macmillan (2009) indicaron que, para explicar mejor el rendimiento, se debería introducir variables que capturen el comportamiento del ciclo económico. La inclusión de estas variables es particularmente importante en el caso peruano, en donde los TI también reflejan los ciclos económicos del país (Castillo y Salas, 2012).

Finalmente, es importante mencionar que la literatura econométrica ha sugerido que la mayoría de las variables macroeconómicas poseen raíz unitaria, es decir, las series no son estacionarias (Christiano, 1992; Perron, 1997; Zivot y Andrews, 1992; entre otros). Si un modelo se estima con variables que no son estacionarias, los parámetros estimados pueden resultar falsos. Este problema se soluciona si se quita la primera diferencia a las variables, o si se trabaja con tasas de crecimiento, metodología que se usó en esta investigación.

## **Metodología de la Investigación**

### ***Información de la Población y Muestra***

Los datos de esta investigación provienen de tres fuentes distintas. En primer lugar, para obtener la población de empresas mineras se usó información de la Bolsa de Valores de Lima (BVL). De esta misma fuente se empleó la plataforma de Bloomberg para elaborar una Base de Datos (BD) de los precios mensuales de las acciones de 44 empresas mineras que negocian en la BVL.

En segundo lugar, de la base de datos de la Defensoría del Pueblo (DdP) se revisó las memorias mensuales para operacionalizar las variables LSO y CS. Este procedimiento permitió obtener una muestra conformada por 21 empresas mineras que operan y cotizan en el Perú y que

han tenido al menos un conflicto social entre enero del 2008 y noviembre del 2013. A continuación se presenta la lista de empresas que integran la muestra (Tabla 2-10).

**Tabla 2-10**

***Lista de empresas mineras de la Bolsa de Valores de Lima (BVL)***

| <b>Indicadores de la muestra:</b> |  |  |                        |
|-----------------------------------|--|--|------------------------|
| ✓                                 |  | <b>Cia minera sin conflicto registrada en la BVL</b> |                        |
| ×                                 |  | <b>Cia minera con conflicto registrada en la BVL</b> |                        |
| <b>Id Cia. Minera</b>             |  | <b>Nombre Cia. Minera (registrada en la BVL)</b>     | <b>Nombre resumido</b> |
| ✓ 1                               |  | ALTURAS MINERALS CORP.                               | Alturas Minerals       |
| ✓ 2                               |  | AMERIGO RESOURCES LTD.                               | Amerigo                |
| ✓ 3                               |  | ANDEANGOLD LTD.                                      | Andeangold             |
| ✓ 4                               |  | AQM COPPER INC.                                      | AQM Copper Inc         |
| ×                                 |  | AQM COPPER CORPORATION                               | AQM Copper             |
| ×                                 |  | CANDENTE COPPER CORP.                                | Candente Copper        |
| ✓ 7                               |  | CANDENTE GOLD CORP.                                  | Candente Gold          |
| ×                                 |  | CASTROVIRREYNA COMPAÑÍA MINERA S.A.                  | Castrovirreyna         |
| ×                                 |  | COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.                | Buenaventura           |
| ×                                 |  | COMPAÑÍA MINERA ATACOCCHA S.A.A.                     | Atacocha               |
| ×                                 |  | COMPAÑÍA MINERA MILPO S.A.A.                         | Milpo                  |
| ×                                 |  | COMPAÑÍA MINERA PODEROSA S.A.                        | Poderosa               |
| ×                                 |  | COMPAÑÍA MINERA RAURA S.A.                           | Raura                  |
| ×                                 |  | COMPAÑÍA MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.A.      | Morococha              |
| ×                                 |  | COMPAÑÍA MINERA SANTA LUISA S.A.                     | Santa Luisa            |
| ✓ 16                              |  | DURAN VENTURES INC.                                  | Duran                  |
| ×                                 |  | FORTUNA SILVER MINES INC.                            | Fortuna                |
| ✓ 18                              |  | FOSFATOS DEL PACÍFICO S.A. - FOSPAC S.A.             | Fosfatos               |
| ×                                 |  | GOLD FIELDS LA CIMA S.A.                             | La Cima                |
| ✓ 20                              |  | KARMIN EXPLORATION INC.                              | Karmin                 |
| ✓ 21                              |  | LUNA GOLD CORP.                                      | Luna                   |
| ✓ 22                              |  | MARMOLES Y GRANITOS S.A. (MYGSA)                     | MYGSA                  |
| ✓ 23                              |  | MINERA ANDINA DE EXPLORACIONES S.A.A.                | Andina                 |
| ×                                 |  | MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.                     | Barrick                |
| ×                                 |  | MINERA IRL LIMITED                                   | IRL Limited            |
| ×                                 |  | MINSUR S.A.  | Minsur                 |
| ✓ 27                              |  | PANORO MINERALS LTD.                                 | Panoro                 |
| ✓ 28                              |  | PERUBAR S.A.   | Perubar                |
| ✓ 29                              |  | RIO ALTO MINING LIMITED                              | Rio Alto               |

| <b>Indicadores de la muestra:</b> |   |                        |
|-----------------------------------|---|------------------------|
| ✓                                 | <b>Cia minera sin conflicto registrada en la BVL</b>    |                        |
| ×                                 | <b>Cia minera con conflicto registrada en la BVL</b>    |                        |
| <b>Id Cia. Minera</b>             | <b>Nombre Cia. Minera (registrada en la BVL)</b>        | <b>Nombre resumido</b> |
| ✓ 30                              | RIO CRISTAL RESOURCES CORPORATION                       | Rio Cristal            |
| ×                                 | 31 SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.                          | Shougang Peru          |
| ✓ 32                              | SIENNA GOLD INC.  | Sienna                 |
| ✓ 33                              | SIERRA METALS INC. (ANTES DIA BRAS EXPLORATION INC.)    | Sierra                 |
| ×                                 | 34 SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.                   | Cerro Verde            |
| ×                                 | 35 SOCIEDAD MINERA CORONA S.A.                          | Corona                 |
| ×                                 | 36 SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.                     | El Brocal              |
| ✓ 37                              | SOUTHERN COPPER CORPORATION                             | Southern Copper        |
| ✓ 38                              | SOUTHERN LEGACY MINERALS INC.                           | Southern Legacy        |
| ×                                 | 39 SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION - SUCURSAL DEL PERU | Southern Peru          |
| ✓ 40                              | SULLIDEN GOLD CORPORATION LTD.                          | Sulliden LTD           |
| ✓ 41                              | SULLIDEN GOLD CORPORATION INC.                          | Sulliden INC           |
| ✓ 42                              | TREVALI MINING CORPORATION                              | Trevali                |
| ✓ 43                              | VENA RESOURCES INC.                                     | Vena                   |
| ×                                 | 44 VOLCAN COMPAÑIA MINERA S.A.A.                        | Volcan                 |

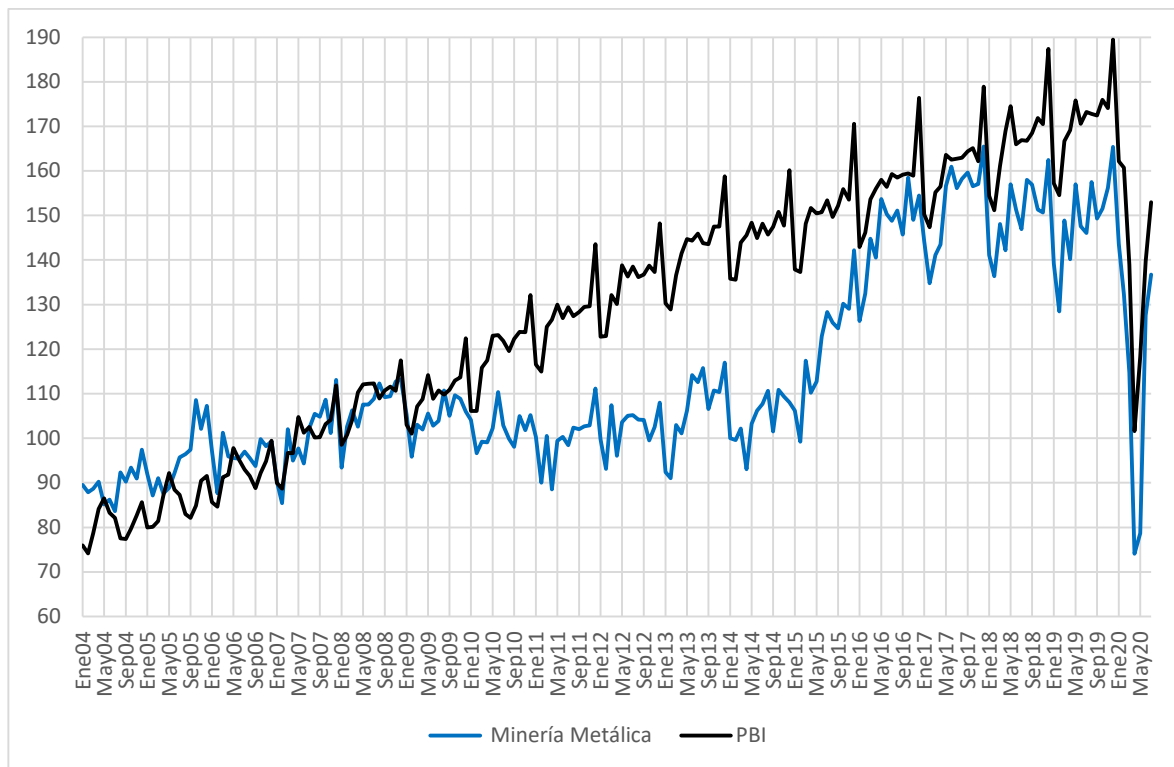
Fuente: Elaboración Propia

Se tomó este periodo porque fue un ciclo de expansión de la economía, debido al desarrollo de varios proyectos mineros nuevos. Esto permitió asumir que se podría tener un número aceptable de datos para los análisis de esta investigación, siendo el período del 2008 al 2013 un buen reflejo también de la volatilidad de la economía del Perú (ver Figura 2-2). Además, esos datos indican que las crisis externas tienen impacto alto en el crecimiento de la economía del país (Seminario et al., 2020). Esta información permite inferir dos características de la economía peruana. Por un lado, refleja su dependencia del comportamiento de factores externos. Por otro lado, indica que la construcción de proyectos mineros es un componente significativo para generar mano de obra y crecimiento económico. También, según la figura citada, la inversión total venía en ascenso hasta

el primer semestre 2008 (Seminario et al., 2020), por lo que enero 2008 se perfilaba como un buen punto de partida para el registro de datos. La inversión total luego tiene una importante caída hasta noviembre 2013, punto que se toma como fin del período para la recolección de la información.

**Figura 2-2**

***Evolución del PBI nacional y de la minería metálica en el Perú, 2008-2020***



Fuente: BCRP. Elaboración: Propia. Fecha de consulta: enero 2020

En tercer lugar, del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y del Fondo Monetario Internacional (FMI) se adquirió la información de las variables macroeconómicas para el periodo en estudio.

### ***Descripción de las Variables***

A continuación, se describe la operacionalización de las variables que se usa para la validación de las hipótesis integradas en el modelo.

**Variable Explicada o Dependiente (Valor de Empresa).** Cabe mencionar que, en países como Perú, uno de los principales problemas que enfrentan los investigadores que pretenden desarrollar investigaciones empíricas, es la disponibilidad de bases de datos, o más bien la falta de disponibilidad de los datos mismos. De acuerdo con Borda (2012, p.40), una limitación importante de la investigación en América Latina en general es la disponibilidad de datos. La información sobre las empresas latinoamericanas está fragmentada e incompleta.

Esta falta de datos puede generar problemas en la eficiencia de la estimación estadística. Por tanto, de acuerdo con Guidolin y La Ferrara (2010), este análisis se realiza a nivel de sector; es decir, para esta investigación doctoral se analiza el rendimiento agregado del precio de las acciones en el sector minero.

**Rendimiento Promedio de la Acción del Sector Minero ( $R_t$ ).** Al aplicar la metodología usada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el rendimiento ( $R_t$ ) que se usa es la variación a 12 meses del precio de las acciones del sector minero. Es decir, el precio promedio de las 21 empresas del sector minero que registraron al menos un conflicto social entre enero del 2008 y noviembre del 2013. El rendimiento promedio es calculado cada mes, de la siguiente manera:

$$R_t = \frac{\text{Precio promedio de las acciones de las 21 empresas en "t"}}{\text{Precio promedio de las acciones de las 21 empresas en "t - 12"}} - 1$$

Por ejemplo:

$$R_{\text{enero 2014}} = \frac{\text{Precio promedio de las acciones de las 21 empresas en "enero 2014"}}{\text{Precio promedio de las acciones de las 21 empresas en "enero 2013"}} - 1$$

Es oportuno mencionar que entre enero del 2008 y noviembre del 2013 hay 71 observaciones (pero, al obtener el rendimiento promedio intermensual se perdían 12 observaciones). Por consiguiente, a fin de no perder observaciones se tomó datos desde el año previo al horizonte de estudio, y se utilizó los precios de las acciones mensuales desde enero del 2007 hasta noviembre del 2013, lo cual permite mantener las 71 observaciones para la estimación de las hipótesis. Cabe mencionar que McDonald (2009) recomienda que el número de observaciones sea como mínimo entre 10 y 20 veces el número de predictores del modelo, criterio que se cumple en esta investigación.

### **Conflicto Social**

Para operacionalizar el conflicto se usó la técnica de análisis de contenido. Esta tiene como propósito organizar y obtener significado de los datos recopilados para hacer inferencias replicables y válidas, pues los datos cualitativos se pueden convertir en datos cuantitativos y sacar conclusiones realistas de ellos (Bengtsson, 2016; Berg y Lune, 2012; Schilling, 2006). Por tanto, esta técnica permitió analizar las memorias mensuales de la DdP para elaborar una BD de conflictos entre las empresas mineras y sus *stakeholders*.

Cruzando la Base de Datos de precios de las acciones de las compañías mineras (de la Bolsa de Valores de Lima) y la Base de Datos de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo se encontró que 21 empresas han tenido al menos un conflicto entre enero del 2008 y noviembre del 2013, mientras que 23 empresas mineras no han tenido ningún conflicto durante ese periodo.

Los estudios empíricos que han analizado los conflictos sociales (Guidolin y La Ferrara, 2010; Haslam y Tanimoune, 2016), han instrumentalizado la variable conflicto social (CS) como una variable dicotómica donde 1 indica presencia de conflictos y 0 ausencia de conflictos. Sin embargo, los estudios no han considerado la cantidad de conflictos cuando hay presencia de éstos.

Como aporte adicional de esta investigación doctoral se instrumentaliza el CS como la cantidad de conflictos activos entre empresas mineras y sus *stakeholders* en cada mes para todo el periodo de análisis (en vez de medirlos de manera dicotómica).

### **Licencia Social para Operar**

Para operacionalizar la variable LSO se eligió como referencia un procedimiento similar al usado por Henisz et al., (2011, 2013) basado en el análisis de contenido. Varias razones justifican esta decisión. La primera es que la bibliografía no presenta antecedentes para instrumentalizar una LSO dinámica a lo largo de un periodo de análisis. La segunda es porque algunos autores proponen encuestas, pero sin validación empírica, para instrumentalizar esta variable (Boutilier y Thomson, 2011), o la encuesta propuesta debe ser aplicada a los diferentes *stakeholders* de las empresas (Boutilier, 2017; Moffat y Zhang, 2014). Sin embargo, este procedimiento no es válido para ser usado con la metodología de contrastación empírica que se aplica en este estudio. Asimismo, porque según Bengtsson (2016), y Berg y Lune (2012), este procedimiento de analizar los eventos en tiempo real a la ocurrencia de las acciones es una fuente de información más precisa que las auditorías periódicas o las encuestas de expertos. Por tanto, siguiendo el criterio de Henisz et al., (2011, 2013), se usó un protocolo de codificación para identificar las acciones de cooperación que han desarrollado tanto las empresas como los *stakeholders* para evitar y/o solucionar los conflictos. Las fuentes de información para elaborar la BD especialmente para este estudio fueron las memorias mensuales de la Defensoría del Pueblo.

Asimismo, en esta investigación se usa una adaptación de la escala de Henisz et al., (2011, 2013), que graduada en 20 valores permite medir el nivel de cooperación para resolver los conflictos. En la adaptación para este trabajo doctoral, los valores entre 1 y 9 corresponden a las situaciones en donde se han suspendido diversas acciones destinadas a solucionar los conflictos.



El valor 10 indica que no se ha registrado ningún tipo de iniciativa y, los valores entre 11 y 20 registran las acciones realizadas por *stakeholders* y/o empresa para solucionar los conflictos. Por tanto, y según estos autores, cuando los valores en la escala son bajos, entonces la empresa enfrenta un bajo nivel de acciones destinadas a conseguir la LSO. Y si los valores son elevados, entonces la empresa ha desarrollado altos niveles de acciones para obtener la LSO. Para la descripción completa de la escala y los valores ver el Apéndice A.

### ***Consideraciones Metodológicas Previas***

A fin de validar las hipótesis, se procedió previamente a diferenciar los dos componentes que pueden influir en el rendimiento de la acción: el componente macroeconómico (Castillo y Salas, 2012; Chen et al., 1986; Dhakal et al., 1993; Gan et al., 2006; Humpe y Macmillan, 2009) y el componente socio empresarial (Henisz et al., 2013). La razón principal por la que se requiere diferenciar el efecto de ambos componentes es que puede haber una relación entre el componente socio empresarial y las variables macroeconómicas relacionadas con el CS y la LSO. Si no se realiza dicha separación, se podría confundir los efectos de las variables socio empresariales con los efectos de las variables macroeconómicas. En la Figura 2-3 se esquematiza las variables que son integradas en los componentes macroeconómicos y socioempresariales que son tratados en la investigación.

**Figura 2-3**

### ***Componentes macroeconómicos y socio empresariales***

$$R_t = F(\underbrace{\text{Variables}_{\text{macroeconómicas}_t}}_{\text{Componente macroeconómico}}, \underbrace{\text{Variable}_{\text{conflicto}_{\text{social}}}, \text{Variable}_{\text{licencia}_{\text{social}}}}_{\text{Componente socioempresarial}})$$

## Método de Análisis Estadístico

La elección de Regresiones Lineales Múltiples (RLM) se basa en dos razones. La primera es que la literatura sugiere que el rendimiento de las acciones podría tener un comportamiento lineal con respecto a las variables macroeconómicas (Chen et. al., 1986; Gan et. al., 2006; Humpe y Macmillan, 2009). La segunda es que dicho método permite medir el efecto de las variables macroeconómicas y sociopolíticas sobre el rendimiento de las acciones (Henisz et al., 2011, 2013).

Formalmente, la relación lineal entre la variable dependiente ( $y_{it}$ ) y las variables independientes ( $x_{it}$ ) se puede expresar de la siguiente manera:

$$y_{it} = x_{it}\beta + \epsilon_{it}$$

donde  $i = 1, 2, \dots, N$  y  $t = 1, 2, \dots, T$  corresponde a la muestra de observaciones,  $i$  representa a la  $i$  – ésima unidad de análisis,  $t$  representa al  $t$  – ésimo período,  $\beta$  corresponde al conjunto de parámetros a estimar que miden el impacto de las variables independientes sobre la variable dependiente,  $\epsilon_{it}$  corresponde a los errores de estimación.

Los estudios que usan los modelos de RLM, por lo general, utilizan el enfoque de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) para proporcionar estimaciones de los efectos de las variables independientes sobre la variable dependiente. El método MCO minimiza la suma de errores al cuadrado, el cual está descrito de la siguiente manera:

$$\text{Min} \sum_i (\epsilon_{it})^2 = \sum (y_{it} - x_{it}\beta)^2$$

Sin embargo, debido a la escasez de estudios empíricos longitudinales en torno a la LSO y el CS, se consideró conveniente usar este enfoque para analizar las relaciones del modelo teórico a nivel agregado. Es decir, en el análisis a nivel agregado sólo se consideró el término  $t$ .

El modelo empírico que se empleó para el análisis a nivel agregado es el siguiente:

$$VE_t = \alpha + \theta VSE_t + \beta VM_t + \epsilon_t$$

donde  $VE_t$  corresponde al valor promedio de todas las empresas mineras en el periodo  $t$  que han tenido al menos un conflicto social en el periodo de análisis,  $VSE_t$  corresponde al conjunto de variables socio empresariales en el periodo  $t$ ,  $VM_t$  corresponde al conjunto de variables macroeconómicas domésticas y globales en el periodo  $t$ ,  $\alpha$  corresponde a una constante,  $\epsilon_t$  corresponde al vector de errores de estimación el periodo  $t$ . Asimismo, para eliminar los problemas de raíz unitaria las variables están expresadas en tasas de crecimiento logarítmico.

El conjunto de variables macroeconómicas incorpora la tasa de crecimiento del PBI peruano, la oferta monetaria, la inflación y los términos de intercambio. El conjunto de las variables socios empresariales incorpora al CS y a la LSO.

## **Análisis y Resultados**

### ***Análisis de Contenido***

Las unidades de información del sector estudiado presentan ciertas características que harían poco probable el uso de otras técnicas disponibles para obtener este tipo de validez.

Entre esas características está la falta de tiempo de los directivos y de los académicos en el área. Este aspecto crítico, que fue mencionado por casi la totalidad de expertos contactados, hizo que se tratara de cumplir las condiciones básicas destinadas a la validez de contenido y así poder establecer un pretest de los constructos utilizados.

Aunque existen diversas definiciones de validez de contenido, y también se encuentra algunos aspectos críticos (Almanasreh et al., 2019, Fitzpatrick, 1983), para esta investigación se ha considerado que ésta es una herramienta que permite evaluar si los criterios de operacionalización son relevantes y representativos del constructo objetivo (Haynes, et al., 1995).

Entre los aspectos que fueron evaluados en los constructos iniciales están: la claridad y comprensión de su operacionalización a través de la estructura y el formato de las preguntas o del uso de otros indicadores. Además, se les consultó sobre la idoneidad del modelo conceptual a ser validado en este capítulo.

Es decir, se tomó en cuenta los principios básicos que demanda la realización de un pretest adecuado (Hu, 2014).

En el Apéndice A se presenta la lista de expertos encuestados para realizar un pretest de la validez de contenido del modelo.

A continuación, se presenta los descriptivos de los constructos usados en la investigación (Tabla 2-11):

**Tabla 2-11**

***Descriptivos de los constructos del modelo teórico***

| <b>Constructo</b>           | <b>Instrumentalización</b>                       | <b>Media</b> | <b>Desviación estándar</b> | <b>Coefficiente de variación</b> |
|-----------------------------|--|--------------|----------------------------|----------------------------------|
| Valor de Empresa            | Crecimiento logaritmo del precio de las acciones | -0.1245      | 0.5012                     | -4.0245                          |
| Conflicto Social            | Logaritmo del CS                                 | 2.6180       | 0.4622                     | 0.1766                           |
| Licencia Social para Operar | Logaritmo de la LSO                              | 2.2825       | 0.0682                     | 0.0299                           |
| PBI                         | Crecimiento logaritmo del PBI                    | 0.0592       | 0.0320                     | 0.5409                           |
| Inflación                   | Crecimiento logaritmo del IPC                    | 0.0329       | 0.0160                     | 0.4864                           |
| Términos de Intercambio     | Crecimiento logaritmo de los TI                  | 0.0083       | 0.1393                     | 16.7480                          |

Fuente: Elaboración Propia

***Análisis de Multicolinealidad***

Antes de realizar la estimación para validar las hipótesis se evaluó las características principales de las variables integradas en el modelo. En la Tabla 2-12 se muestra la matriz de

correlaciones entre las variables independientes del modelo. Al evaluar la posible multicolinealidad entre las variables, se encontró que casi todas las correlaciones están por debajo de 0.80, lo que sugiere su ausencia en los datos (Grewal et al., 2004) usados en el modelo de regresión lineal. Además, al comparar el coeficiente de correlación se halló que las variables explicativas o variables sociales (CS y LSO) tienen un bajo nivel de correlación (coeficiente de correlación de 0.25). Por lo tanto, este es un primer indicador de la independencia o baja relación entre ambas variables.

Para el caso de las variables de control, o variables macroeconómicas, se encontró que solo hay correlación alta entre los TI y la inflación (coeficiente de correlación igual a 0.85). Este resultado sugiere que se debería introducir como variables de control los TI y la inflación, pero de manera separada, y no ambos al mismo tiempo. Igualmente, los resultados muestran que no existe correlación entre las variables explicativas o independientes (variables sociales) y las variables de control (variables macroeconómicas).

**Tabla 2-12**

*Correlaciones de las principales variables consideradas en el modelo*

|   | <b>Logaritmo del CS</b> | <b>Logaritmo de la LSO</b> | <b>Tasa de crecimiento del logaritmo del PBI</b> | <b>Tasa de crecimiento del logaritmo de los términos de intercambio (TI)</b> |
|---|-------------------------|----------------------------|--|--|
| Logaritmo del CS                            |                         |                            |  |  |
| Logaritmo de la LSO                         | 0.25                    |                            |  |  |
| Tasa de crecimiento del logaritmo del PBI   | -0.15                   | 0.37                       |  |  |
| Tasa de crecimiento del logaritmo de los TI | 0.15                    | 0.28                       | 0.14   |  |
| Logaritmo de la inflación                   | -0.41                   | -0.15                      | 0.18   | -0.85  |

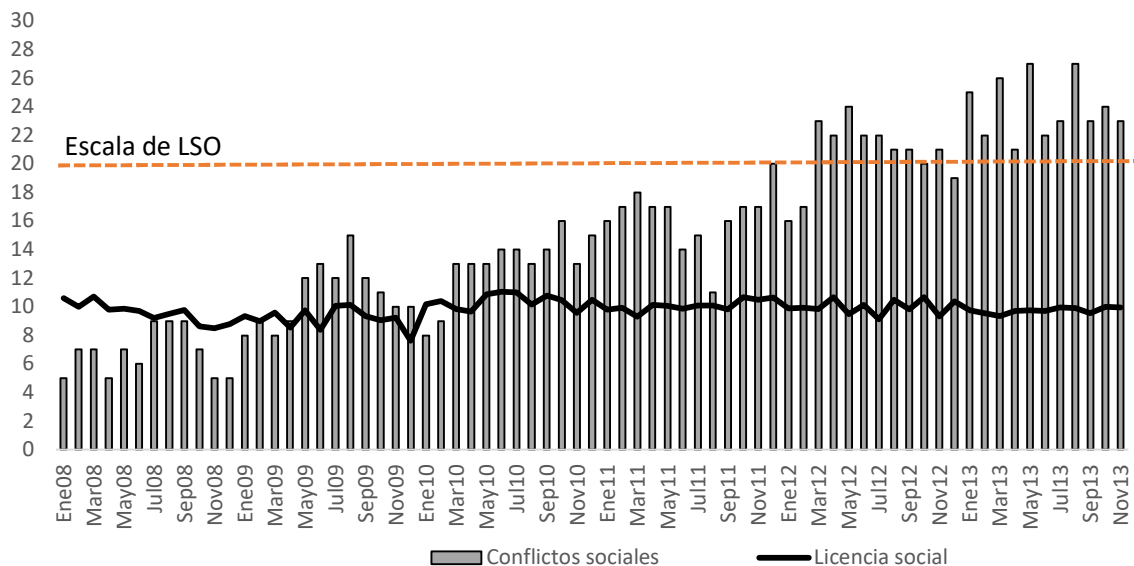
### *Análisis Descriptivo del Comportamiento de las Variables*

En la Figura 2-4 se evidencia la evolución mensual de los CS y de la LSO en el Perú durante el periodo de estudio. Adicionalmente, allí se observa que sumando los CS reportados por la Defensoría del Pueblo y graficado lo anterior en barras trimestrales en Figura 2-4, los CS han aumentado desde 81 en el 2008, hasta 282 en el 2013. Por otro lado, se encuentra que la valoración de la LSO solo ha variado entre 8 y 11 (según la escala mencionada). Por tanto, se puede apreciar que no existe una evolución conjunta de estas dos variables.

Asimismo, se podría suponer que, en algunos casos, las comunidades eran neutrales ante la actividad minera (LSO igual a 10), y en otros, hasta alentaban sin mucha convicción las actividades de las empresas mineras (LSO igual a 11).

**Figura 2-4**

### *Evolución histórica de los Conflictos Sociales y la Licencia Social para Operar*



En la Figura 2-5 se observa el comportamiento del rendimiento de las acciones del sector minero en la BVL y la evolución del número de los conflictos sociales durante el periodo de estudio. En esta figura se puede notar que entre enero del 2008 –desde cuando se tiene datos de los conflictos sociales según los registros de la Defensoría del Pueblo– hasta noviembre 2013 como último mes de la muestra para este trabajo doctoral, el rendimiento de las acciones de este sector se reduce. Este comportamiento de ambas variables permite asumir, a partir de lo propuesto gráficamente, una asociación negativa entre los CS y el rendimiento de las acciones del sector minero. En un nivel algo más desagregado de las observaciones de la Figura 2-5 se percibe una caída importante del rendimiento de las acciones desde enero del 2008 hasta octubre del 2008, a lo que le siguió una importante recuperación que se sostuvo hasta el primer trimestre del 2010. A partir de abril del 2010 hasta finalizar el periodo de análisis, el rendimiento empieza a descender nuevamente, conforme el número de conflictos socioambientales empieza a incrementarse.

La relación inversa entre rendimiento de las acciones del sector minero que registran al menos un CS y los CS es nítidamente observable en los subperiodos descritos anteriormente, con la excepción de un subperiodo entre noviembre 2008 y agosto 2009, y otro subperiodo de menor duración entre julio 2010 y enero 2011, cuando el rendimiento del sector aumenta mientras que también se observa un aumento de los CS.

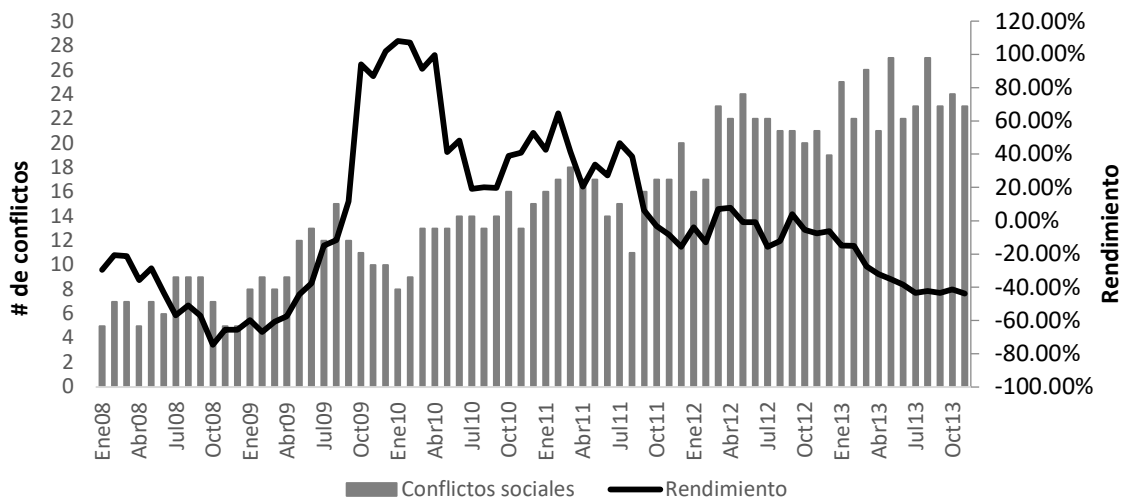
Las aparentes excepciones mencionadas en párrafo precedente tienen también un aval teórico empíricamente validado por Guidolin y La Ferrara (2010) quienes evidenciaron que conflictos geopolíticos internacionales que afectarían la producción y comercio internacionalmente del petróleo lleva a un aumento del precio del crudo y a un aumento del rendimiento de las acciones de las empresas petroleras internacionales, sobre todo de aquellas que

podieran verse menos impactadas por una reducción de la producción en las zonas de los conflictos.

**Figura 2-5**

***Evolución histórica del rendimiento del sector minero en la BVL y de los conflictos***

***socioambientales***



***Análisis Previo de los Datos***

El procedimiento para validar el modelo es de tipo *stepwise*, o paso a paso. Este consiste en evaluar cómo mejoran los indicadores en el modelo por la inclusión -una a una- de variables significativas.

Es decir, se procede a realizar regresiones lineales univariadas, para evaluar el impacto de cada variable (incremento/disminución del R<sup>2</sup> y el p-value) sobre el rendimiento (valor de la empresa).

Paralelamente, se analiza si el signo del coeficiente estimado sigue la dirección planteada por las hipótesis formuladas en el modelo propuesto en este trabajo.



Así, para diferenciar el componente macroeconómico del componente socio empresarial, el procedimiento empírico se desarrolla en estas etapas:

- (i) se estima el rendimiento en función de las variables macroeconómicas;
- (ii) se obtiene el residuo del modelo que explica más ( $R^2$  más alto) del paso anterior, y luego se estima en función de las variables sociales (CS y LSO).

El objetivo del primer paso es analizar si la variable de control (macroeconómica) impacta significativamente –y cuánto– en el comportamiento del rendimiento.

En cuanto al análisis de la primera etapa, éste muestra (Tabla 2-13) una contribución elevada de la inflación ( $R^2=0.63$ ) y estadísticamente significativa ( $p\text{-value} < .000$ ).

**Tabla 2-13**

***Regresiones univariadas del componente macroeconómico***

| <b>Componente macroeconómico e inflación</b>           |              |                               |               |              |
|--|--------------|-------------------------------|---------------|--------------|
| Variable dependiente: <b>Logaritmo del rendimiento</b> |              |                               |               |              |
| Variable   | Coefficiente | Desv. Est.                    | Estadístico t | Probabilidad |
| Constante  | 0.2748       | 0.0307                        | 6.2100        | .0000        |
| Log (inflación)  | -41.7939     | 3.8435                        | -10.8739      | .0000        |
| R-cuadrado   | 0.6315       | Media de variable dependiente |               | .0318        |
| R-cuadrado ajustado                                    | 0.6262       | D.E. variable dependiente     |               | .0186        |
| E.E. de la regresión                                   | 0.1140       | Estadístico Durbin-Watson     |               | .5066        |
| Suma de cuadrados residuales                           | 0.8971       |                               |               |              |
| Log-verosimilitud                                      | 54.4335      |                               |               |              |
| Estadístico F  | 118.2415     |                               |               |              |
| Prob. (Estadístico F)                                  | 0.000        |                               |               |              |

Dicho nivel de contribución contrasta comparativamente con el obtenido con los TI que se presentan en la Tabla 2-14 ( $R^2=0.088$ ) y con el PBI ( $R^2=0.0064$ ) mostrado en la Tabla 2-15, respectivamente.

**Tabla 2-14****Componente macroeconómico y la primera diferencia del logaritmo de los TI**

| Variable dependiente: <b>Logaritmo del rendimiento</b> |                     |                               |                      |                     |
|--|---------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>  | <b>Coefficiente</b> | <b>Desv. Est.</b>             | <b>Estadístico t</b> | <b>Probabilidad</b> |
| Constante  | -0.0262             | 0.0213                        | -1.2294              | .2231               |
| D (log TI)   | 2.1416              | 0.8288                        | 2.5840               | .0119               |
| R-cuadrado   | 0.0882              | Media de variable dependiente |                      | .0245               |
| R-cuadrado ajustado                                    | 0.0750              | D.E. variable dependiente     |                      | .0186               |
| E.E. de la regresión                                   | 0.1794              | Estadístico Durbin-Watson     |                      | .5615               |
| Suma de cuadrados residuales                           | 2.2197              |                               |                      |                     |
| Log-verosimilitud                                      | 22.2732             |                               |                      |                     |
| Estadístico F  | 6.6770              |                               |                      |                     |
| Prob. (Estadístico F)                                  | 0.0519              |                               |                      |                     |

**Tabla 2-15****Componente macroeconómico y  $\Delta\% \log$  (PBI)**

| Variable dependiente: <b>Logaritmo del rendimiento</b> |                     |                               |                      |                     |
|--|---------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>  | <b>Coefficiente</b> | <b>Desv. Est.</b>             | <b>Estadístico t</b> | <b>Probabilidad</b> |
| Constante  | -0.0516             | 0.0462                        | -1.3172              | .2067               |
| $\Delta\% \log$ (PBI)                                  | 2.1646              | 3.2354                        | 0.6690               | .5057               |
| R-cuadrado   | 0.0064              | Media de variable dependiente |                      | .0315               |
| R-cuadrado ajustado                                    | 0.0040              | D.E. variable dependiente     |                      | .153                |
| E.E. de la regresión                                   | 0.1872              | Estadístico Durbin-Watson     |                      | .5831               |
| Suma de cuadrados residuales                           | 2.4188              |                               |                      |                     |
| Log-verosimilitud                                      | 19.2237             |                               |                      |                     |
| Estadístico F  | 0.4476              |                               |                      |                     |
| Prob. (Estadístico F)                                  | 0.0537              |                               |                      |                     |

Sin embargo, la Tabla 2-16 evidencia que cuando se incorpora el PBI y la inflación, se incrementa el ajuste del modelo ( $R^2=0.6813$ ) en comparación al que solo usa la inflación. Además, tanto la inflación como el PBI son estadísticamente significativos ( $p\text{-value}<.000$ ).

**Tabla 2-16**

**Componente macroeconómico**

| Variable dependiente: <b>Logaritmo del rendimiento</b> |                     |                               |                      |                     |
|--|---------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>  | <b>Coefficiente</b> | <b>Desv. Est.</b>             | <b>Estadístico t</b> | <b>Probabilidad</b> |
| Constante  | 0.2134              | 0.0344                        | 8.9599               | .0000               |
| $\Delta\% \log$ (PBI)                                  | 6.1096              | 1.8750                        | 3.2584               | .0018               |
| Log (inflación)  | -43.8837            | 3.6574                        | -11.9985             | .0000               |
| R-cuadrado   | 0.6813              | Media de variable dependiente |                      | .0245               |
| R-cuadrado ajustado                                    | 0.6719              | D.E. variable dependiente     |                      | .0162               |
| E.E. de la regresión                                   | 0.1068              | Estadístico Durbin-Watson     |                      | .6175               |
| Suma de cuadrados residuales                           | 0.7760              |                               |                      |                     |
| Log-verosimilitud                                      | 59.5841             |                               |                      |                     |
| Estadístico F  | 72.6699             |                               |                      |                     |
| Prob. (Estadístico F)                                  | 0.000               |                               |                      |                     |

Cabe mencionar que, de acuerdo con varios autores, un valor bajo de Durbin-Watson no invalida los resultados, pero sí requiere que sea comentado. En este caso, cuando se usa datos de series de tiempo, el DW sube a medida que se incorporan más periodos temporales (Boothe y Glassman, 1987; de Silva, 1974; Groenewold y Fraser, 1999; Rosales et al., 2008).

**Evaluación de las Hipótesis**

Para evaluar las hipótesis se siguió dos procedimientos. El primero consistió en una regresión univariada entre la variable independiente y la dependiente.

Así, la hipótesis 1 predecía que el CS influye negativamente en el VE (el rendimiento del sector). De acuerdo con los resultados obtenidos en la regresión, se puede indicar la verificación de esta hipótesis, pues la variable independiente (CS) tiene una influencia significativa sobre la variable dependiente ( $R^2 = 0.069$ ), con un  $p\text{-value} < .05$ , y con el signo o dirección que había sido establecido en la hipótesis (Tabla 2-17).

**Tabla 2-17****Relación entre el CS y el VE (rendimiento del sector)**

| Variable dependiente: <b>Logaritmo del rendimiento del sector</b> |                     |                               |                      |                     |
|---|---------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>   | <b>Coefficiente</b> | <b>Des. Est.</b>              | <b>Estadístico t</b> | <b>Probabilidad</b> |
| Constante   | 0.1564              | 0.0703                        | 2.2233               | .0295               |
| Log (CS)  | -0.0597             | 0.0265                        | -2.2573              | .0272               |
| R-cuadrado  | 0.0688              | Media de variable dependiente |                      | .0000               |
| R-cuadrado ajustado   | 0.0553              | D.E. variable dependiente.    |                      | .0105               |
| E.E. de la regresión  | 0.1023              | Estadístico Durbin-Watson     |                      | .6656               |
| Suma de cuadrados residuales                                      | 0.7226              |                               |                      |                     |
| Log-verosimilitud   | 62.1132             |                               |                      |                     |
| Estadístico F   | 5.0952              |                               |                      |                     |
| Prob. (Estadístico F)   | 0.0272              |                               |                      |                     |

La hipótesis 2 pronosticaba que la LSO influye positivamente en el VE (el rendimiento del sector). Conforme a los resultados de la regresión univariada se observa que se valida esta hipótesis, ya que la variable independiente (LSO) tiene una influencia significativa sobre la variable dependiente ( $R^2 = 0.08$ ), con la dirección formulada en la hipótesis, y con un  $p\text{-value} < .05$  (Tabla 2-18).

**Tabla 2-18****Relación entre la LSO y el VE (rendimiento del sector)**

| Variable dependiente: <b>Logaritmo del rendimiento del sector</b> |                     |                               |                      |                     |
|---|---------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>   | <b>Coefficiente</b> | <b>Des. Est.</b>              | <b>Estadístico t</b> | <b>Probabilidad</b> |
| Constante   | -0.3391             | 0.0501                        | 2.7413               | .0251               |
| Log (LSO)   | 0.1485              | 0.0203                        | -2.2871              | .0207               |
| R-cuadrado  | 0.0863              | Media de variable dependiente |                      | .0000               |
| R-cuadrado ajustado   | 0.0617              | D.E. variable dependiente     |                      | .0102               |
| E.E. de la regresión  | 0.1056              | Estadístico Durbin-Watson     |                      | .6141               |
| Suma de cuadrados residuales                                      | 0.7688              |                               |                      |                     |
| Log-verosimilitud   | 59.9140             |                               |                      |                     |
| Estadístico F   | 0.6443              |                               |                      |                     |
| Prob. (Estadístico F)   | 0.0462              |                               |                      |                     |

Por último, la hipótesis 3 predecía que la LSO tiene un efecto moderador positivo en la relación negativa entre el CS y el VE (el rendimiento del sector).

Según los resultados a exponerse en la Tabla 2-19, se puede indicar que se valida esta hipótesis. Allí se aprecia que la influencia sobre la variable dependiente (VE o rendimiento del sector) se incrementa y tiene un mayor ajuste ( $R^2=0.093$ ), cuando se considera solamente el efecto de una variable (LSO).

**Tabla 2-19**

***Componente socioempresarial (CS y LSO)***

| Variable dependiente: <b>Componente socioempresarial</b> |                     |                               |                      |                     |
|--|---------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>  | <b>Coefficiente</b> | <b>Desv. Est.</b>             | <b>Estadístico t</b> | <b>Probabilidad</b> |
| Constante  | -0.4270             | 0.4079                        | -1.7468              | .0298               |
| Log (CS)   | -0.0696             | 0.0271                        | -2.566               | .0125               |
| Log (LSO)  | 0.2669              | 0.1839                        | 2.3516               | .0151               |
| R-cuadrado   | 0.0938              | Media de variable dependiente |                      | .0000               |
| R-cuadrado ajustado                                      | 0.0702              | D.E. variable dependiente     |                      | .0105               |
|  |                     | Estadístico Durbin-Watson     |                      | .6932               |
| E.E. de la regresión                                     | 0.1015              |                               |                      |                     |
| Suma de cuadrados residuales                             | 0.7009              |                               |                      |                     |
| Log-verosimilitud  | 63.1966             |                               |                      |                     |
| Estadístico F  | 3.6420              |                               |                      |                     |
| Prob. (Estadístico F)                                    | 0.0314              |                               |                      |                     |

Un segundo procedimiento para confirmar las relaciones presentadas anteriormente se basa en realizar regresiones, de modo conjunto, con las variables explicativas y de control. En este caso, se incorporó la inflación, el número de CS, y la LSO en cada uno de los meses. Luego de realizar la estimación por MCO, se encontró que dichas variables son estadísticamente significativas y que ayudan a incrementar el  $R^2 = 0.70$  (Tabla 2-20). Pero, lo más destacable es que se aprecia de nuevo, que el número de CS tiene un efecto negativo sobre el precio promedio de las acciones (reflejado en su beta = -0.098); es decir, si el número de conflictos sociales se incrementa en un

1%, entonces el rendimiento del precio de las acciones en el mismo mes se reducirá en un 0.098%. Lo anterior sugiere que el CS afecta negativamente el precio promedio de las acciones del sector minero, y consecuentemente, este resultado apoya la hipótesis 1. También, se encuentra que la LSO en la muestra que se presenta en este trabajo tiene influencia positiva sobre el VE (beta = 0.53), lo cual significa que un incremento de 1% en la tasa de crecimiento de la LSO incrementará en 0.53% el VE, o el rendimiento del sector. Lo anterior brinda sustento empírico suficiente para aceptar la hipótesis 2, la cual indica que la LSO influye positivamente sobre el precio promedio de las acciones del sector minero (VE) que listan en la Bolsa de Valores de Lima.

**Tabla 2-20**

***Componentes macroeconómico y socio empresariales***

| Variable dependiente: <b>Logaritmo del rendimiento</b> |                   |                               |                      |                     |
|--|-------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Variable</b>  | <b>Coficiente</b> | <b>Desv. Est.</b>             | <b>Estadístico t</b> | <b>Probabilidad</b> |
| Constante  | -0.6531           | 0.4274                        | -1.7528              | .0131               |
| Log (inflación)  | -45.4861          | 3.8606                        | -11.7822             | .0000               |
| Log (CS)   | -0.0984           | 0.0302                        | -3.2555              | .0018               |
| Log (LSO)  | 0.5310            | 0.1894                        | 2.8044               | .0066               |
| R-cuadrado   | 0.7000            | Media de variable dependiente |                      | -.0245              |
| R-cuadrado ajustado                                    | 0.6866            | D.E. variable dependiente     |                      | .0186               |
|  |                   | Estadístico Durbin-Watson     |                      | .7111               |
| E.E. de la regresión                                   | 0.1044            |                               |                      |                     |
| Suma de cuadrados residuales                           | 0.7303            |                               |                      |                     |
| Log-verosimilitud                                      | 61.7395           |                               |                      |                     |
| Estadístico F  | 52.1201           |                               |                      |                     |
| Prob.(Estadístico F)                                   | 0.0000            |                               |                      |                     |

## **Conclusiones, Parciales<sup>4</sup>**

Este estudio comprueba y mide las relaciones entre CS y LSO con el VE. Es una contribución a la literatura, tanto a nivel conceptual como a nivel práctico, pues usa una metodología econométrica en un país en donde la minería es muy importante para su desarrollo económico y social, aunque aún quedan muchas investigaciones por realizar sobre el tema.

Los resultados obtenidos apoyan conceptualmente a los autores para quienes el valor de la empresa es reflejado por el rendimiento del sector (Guidolin y La Ferrara, 2005).

Del mismo modo, éstos apoyan la metodología usada para analizar el efecto moderador de la LSO sobre la relación entre el CS y el VE, la cual se basó en diferenciar dos componentes del rendimiento: el componente Socio empresarial y el componente macroeconómico. El primer componente, o Socio empresarial, refleja las relaciones entre la empresa y la comunidad, y está compuesto por variables vinculadas con el CS y la LSO (Henisz et al., 2013). El segundo componente, o macroeconómico, está compuesto por las variables que revelan el desempeño de la economía y que tienen efectos sobre el rendimiento de las acciones.

Por tanto, este proyecto es una validación empírica de las propuestas conceptuales de diversos autores sobre el tema (Abdullah y Hayworth, 1993; Bulmash y Trivoli, 1991; Castillo y Salas, 2012; Chen et al., 1986; Dhakal et al., 1993; Gan et al., 2006; Humpe y Macmillan, 2009).

La metodología usada se ha basado en modelos de regresión (univariado y multivariado) y se ha usado datos mensuales desde enero del 2008 hasta noviembre del 2013. De los resultados se ha obtenido tres principales conclusiones:

---

<sup>4</sup> En el **Capítulo 5: Contribuciones, implicaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación**, se aportará más información correspondiente a este capítulo.

- El número de CS influye negativamente sobre el VE o el rendimiento del sector minero. Este resultado sugiere que a medida que el sector empresarial experimente oposición por parte de la comunidad, expresada en conflictos sociales, el rendimiento se verá impactado negativamente.
- La LSO tiene efectos positivos sobre el rendimiento. En este sentido, si la empresa construye y mantiene buenas relaciones de cooperación con las comunidades locales, este fortalecimiento de relaciones generará un mayor rendimiento de las acciones de sus empresas (VE).
- La LSO amortigua cualquier evento adverso sobre el VE o el rendimiento del sector (Dorobantu et al., 2012; Hennisz et al., 2013).



## Capítulo 3

### Determinantes de los Conflictos entre las Empresas Extractivas y sus *Stakeholders*

#### Resumen

#### *Propósito*

Este artículo analiza la influencia que tienen los factores externos e internos a las empresas sobre el nivel de conflicto que ésta puede tener o desarrollar con sus grupos de interés (*stakeholders*). Para ello, se contrasta empíricamente en el sector extractivo un modelo basado en las propuestas conceptuales relacionadas a esta temática.

#### *Diseño Metodológico*

Debido a la escasez de antecedentes en el estudio empírico del tema, se usa dos perspectivas para el análisis de los datos y la validación de hipótesis. La primera se basa en un enfoque exploratorio que usa análisis factorial, correlaciones de Pearson y coeficientes Eta.

La segunda se basa en un enfoque causal, para el cual se usa dos técnicas: los mínimos cuadrados parciales en modelos de ruta (PLS-SEM por sus siglas en inglés), y la regresión cuantílica. Esta última permite un análisis más exhaustivo de la relación entre las variables, así como la medición de los comportamientos no lineales entre las mismas.

#### *Resultados*

Se valida la hipótesis que indica que la industria extractiva en el Perú usa una tipología “relativa” de *stakeholders*, y no “genérica”, y también se valida la mayoría de las hipótesis planteadas, tanto con los métodos exploratorios como con los causales. La única que no se valida es la H8 cuando se aplica la técnica PLS-SEM (Tabla 3-24). De este modo, se puede cuantificar el efecto de las variables controlables y no controlables por la administración de la empresa sobre el nivel de conflicto de ésta con sus *stakeholders*.

### ***Limitaciones e Implicancias***

Este estudio podría replicarse en el mismo sector, pero en otros países, para determinar si las mismas variables independientes pueden explicar el nivel de conflicto de la empresa con sus *stakeholders*. Lo anterior permitiría tanto precisar la robustez del modelo, como conllevar la posibilidad de enriquecerse con otro tipo de variables internas y externas a las empresas del sector de las industrias extractivas de recursos naturales.

### ***Implicaciones Prácticas***

Los ítems que operacionalizan los factores controlables y no controlables por la empresa, así como la tipología de *stakeholders*, constituyen una importante fuente de información para los directivos. El conocimiento del impacto de los factores no controlables permite a los directivos desarrollar medidas proactivas para evitar el conflicto con sus *stakeholders*. El conocimiento de las acciones controlables puede servirles como una guía para orientar sus labores gerenciales, así como una herramienta de autodiagnóstico para saber si están haciendo lo adecuado para evitar el conflicto con sus *stakeholders*. El conocimiento de la tipología y preeminencia de los *stakeholders* les servirá para poder dirigir sus recursos hacia la ejecución de las acciones que sean más importantes para permitir el desarrollo de sus operaciones extractivas.

### ***Originalidad o Valor de la Investigación***

La investigación empírica sobre la relevancia y aplicación de la teoría de *stakeholders* en el sector extractivo, y en países en vías de desarrollo, aún es escasa y con resultados poco concluyentes. Este artículo tiene como objetivo ayudar a llenar ese vacío.

Las empresas que operan en las industrias extractivas deben tratar de satisfacer las demandas complejas de los grupos de interés, y al menos tomarles atención, pero también deben guiarse por las políticas y los estándares corporativos de sus empresas. Estas condiciones implican

una diversidad de necesidades y expectativas no siempre en sintonía, y más bien generalmente en competencia, lo que conlleva a una alta probabilidad de conflicto entre *stakeholders* con un impacto sobre sus operaciones extractivas.

En ese sentido, este artículo contribuye a la literatura al abordar explícitamente la naturaleza de los *stakeholders* en estas industrias, y al sugerir las variables que la empresa debe vigilar y administrar para prevenir, evitar, disminuir, o solucionar el conflicto potencial con ellos. Asimismo, permite integrar diversas teorías que pueden explicar conceptualmente las relaciones planteadas en el modelo (la teoría de *stakeholders*, la institucional y la de elección estratégica). Otra contribución es la metodología de investigación usada, pues permite medir cuantitativamente el efecto de las relaciones modelizadas.

Los resultados sirven para confirmar empíricamente los aportes teóricos de diversos autores, complementan los estudios previos sobre las relaciones entre las empresas y sus *stakeholders* en las industrias extractivas, y plantean futuras líneas de investigación sobre el tema.

## **Introducción**

La industria extractiva es un término que se usa para describir el sector empresarial en el que actúan las empresas que requieren extraer recursos no renovables, como petróleo, gas y minerales como insumos para su industrialización (Addison y Roe, 2018). También se puede definir como un proceso que involucra diferentes actividades que, desde su extracción, conducen al procesamiento de materias primas extraídas de la tierra, y a su posterior utilización por parte de los usuarios finales y consumidores (Sigam y García, 2012).

En general, se considera cada vez más que la industria extractiva tiene impactos dañinos para el medioambiente. Por su naturaleza, esta industria utiliza energía y agua como insumos críticos para sus procesos, y altera el suelo y el subsuelo para extraer los recursos naturales. Por

tanto, para algunos autores, es un concepto opuesto al de desarrollo sostenible (Chiaro y Joklik, 1998). Otros autores indican que es un sector con gran potencial para disminuir la pobreza, contribuir al desarrollo sostenible y mantener la competitividad de los países (Kavalopoulos, 2014; UNDP, 2014). Lo anterior sintetiza dos perspectivas muy distintas con relación a la importancia de la industria extractiva, y concluye que si bien esta industria puede generar beneficios económicos a los gobiernos para que desarrollen infraestructuras y presten servicios sociales Nhabinde y Heshmati (2020), también es a menudo el centro de atención de intereses antagónicos.

Según Crete (2016) y UNEP (2020) muchos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por las Naciones Unidas para 2030, no se podrían alcanzar sin la contribución de la industria extractiva, pues ésta proporciona insumos a otros sectores industriales que son vitales para mantener el bienestar de la población y el funcionamiento de la economía global. Al mismo tiempo, esta industria puede generar impactos sociales y ambientales que podrían comprometer la aceptación pública de la misma (Mancini y Sala, 2018).

Estas características del sector extractivo han generado serias disputas que llaman la atención sobre la frágil y compleja relación entre las empresas del sector, y cierto tipo de *stakeholders*, como lo son los países anfitriones de las operaciones extractivas, y los inversionistas. Dichas relaciones tienden a ser controvertidas, comprometen la estabilidad económica y política de los países afectados, así como pueden afectar los activos y la reputación de las empresas (Stevens et al., 2013). Por consiguiente, al sector se le ha asociado con conflictos sociales y medioambientales con las comunidades locales y con diversos grupos de *stakeholders* (IHRB, 2016; Jeffery, 2009).

Desde principios de la década de 1990, y debido a dichas características del sector, las empresas extractivas que operan en países en vías de desarrollo reconocen cada vez más la

importancia de adaptar sus estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a las condiciones sociales de las zonas de influencia directa e indirecta en las que operan (McMahon y Remy, 2001; Sagebien y Lindsay, 2011). La justificación de ello es que la RSC permite a las empresas extractivas que operan en zonas de influencia directa o indirecta de comunidades locales, generalmente pobres, generar un beneficio local sostenible que en teoría debiera facilitar la aceptación social de sus operaciones (Gifford et al., 2010). Y, por eso, para algunos autores, la RSC simplemente se refiere a las obligaciones que las empresas tienen con la sociedad y con todos los *stakeholders* que se ven influenciados y afectados por las políticas y prácticas corporativas (Ansu-Mensah et al., 2021; Kowalczyk y Kucharska, 2020). Aunque, también se puede considerar que la presión de los *stakeholders* influye en la adopción de prácticas de RSC (Ying et al., 2022).

Por eso, una de las áreas de estudio más prolífica es la que investiga la relación entre la RSC con la teoría de *stakeholders* (Laplume et al., 2008; Steurer, 2006). Sin embargo, aún es necesario investigar bastante más la relación entre estas dos teorías (Calvano, 2008), así como su vínculo en situaciones actuales, y en diferentes contextos (Pons et al., 2021; Viveros, 2017).

## **Marco Conceptual e Hipótesis de Investigación**

### ***Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa***

El mundo de los negocios es cada vez más complejo a causa de la interconexión de los *stakeholders* (clientes, proveedores, comunidades, empleados e inversionistas) que pueden influir en el desempeño y los logros de las empresas (Freeman et al., 2007; Wang et al., 2020). Con respecto a estos requisitos con los que deben convivir las organizaciones, la RSC ha sido reconocida en los últimos años como una herramienta clave que les ayuda a las empresas a enfrentar las presiones ambientales, y a mejorar sus resultados competitivos (Boulouta y Pitelis, 2014; Carroll y Shabana, 2010).

No obstante, la aplicación de la RSC en los países en vías de desarrollo aún implica polémica, quizás en parte por una falta de consenso sobre su definición e importancia. Específicamente, no está claro qué función desempeña la RSC, cuál es el valor que realmente agrega, y cuáles son las métricas más adecuadas para valorar sus aportes, siendo una noción que claramente proviene de una construcción occidental, generada en países desarrollados. En estos países sí existen regulaciones ambientales integrales, sindicatos, y una gran cantidad de demandas de los grupos de presión (Hilson, 2012), pero no se puede suponer que las mismas presiones que supuestamente inducen a las empresas a adoptar medidas voluntarias de RSC en los países desarrollados, también son prevalentes en los países en desarrollo (Visser, 2008).

Dados los diversos contextos en los que los negocios interactúan con la sociedad, no es sorprendente que el concepto de RSC, y sus estándares, todavía no estén definidos universalmente. El rol de la RSC en las industrias extractivas continúa siendo debatido. En particular, se discute aún los aspectos relacionados a si este concepto ayuda a proteger los derechos humanos de un mejor modo que a través de la regulación de terceros, o de la autorregulación por parte de las empresas (Perks, 2012). Mas en lo que sí se está de acuerdo es en que sus fundamentos son casi siempre los mismos, y universalmente reconocidos: la idea de que existen incentivos para que las empresas abarquen de manera proactiva las preocupaciones ambientales y de desarrollo comunitario (Dahlsrud, 2008).

Por otra parte, aunque la literatura sobre empresas y sociedad se centra en teorizar la RSC, una definición precisa de ésta todavía elude a los académicos (Scherer y Palazzo, 2007), y no existe una perspectiva teórica comúnmente aceptada para explicar el comportamiento corporativo en relación con las prácticas de RSC (Belal, 2008; Gray et al., 1995; 2010). Thomson (2007) identificó 33 grupos de teorías utilizadas en estudios de RSC como marcos teóricos. De acuerdo

con sus hallazgos, algunas de las teorías empleadas con frecuencia son: legitimidad, *stakeholders*, utilidad de la información, economía política, responsabilidad, y teoría institucional. Ante esta diversidad, Gray et al., (1995) expresaron que las teorías no deben considerarse competidoras entre sí, sino complementarias.

Desde el punto de vista de estos autores, la teoría de los *stakeholders* y la teoría institucional, tienen más capacidad para proporcionar perspectivas teóricas interesantes sobre las prácticas de RSC que las teorías puramente económicas. Esta afirmación es apoyada por autores que argumentaron la existencia de una fuerte relación conceptual entre estas dos teorías (Fernando y Lawrence, 2014; Geerts et al., 2021; Malik y Tariq, 2021). Por eso, también, la teoría de los *stakeholders* aparece como una de las más citadas en la literatura sobre prácticas socialmente responsables (Ahmed et al., 2021).

Ahora bien, siguiendo el razonamiento de Gomes (2004), quien indicó que la decisión sobre la teoría más adecuada para cada caso se basa en los objetivos particulares de cada investigación, para este estudio se usa varias teorías, principalmente la teoría de los *stakeholders*<sup>5</sup>. Esta es una teoría que estudia la relación entre una organización y cualquier grupo o individuo que pueda afectar, o pueda verse afectado, por las actividades y los logros de los objetivos de las empresas (Freeman, 1984). También se usa la teoría institucional, la cual se basa en la premisa de que las organizaciones responden a las presiones de sus *stakeholders* (Herold et al., 2019), y adoptan procedimientos que son aceptados como la opción organizativa apropiada socialmente (Carpenter y Feroz, 2001). Este argumento se apoya en que la bibliografía indica que la relación entre las presiones de los *stakeholders* y las estrategias empresariales es principalmente analizada desde dos perspectivas: una que se centra en la influencia de los *stakeholders* en las estrategias

---

<sup>5</sup> En los siguientes puntos esta teoría será tratada con más detalle.

ambientales (Céspedes-Lorente et al., 2003) y una visión que se centra en cómo una empresa responde a las presiones institucionales provenientes de los *stakeholders* (Doh y Guay, 2006; Testa et al., 2018).

A estas teorías se puede integrar la teoría de la elección estratégica, la cual permite entender por qué los directivos desarrollan estrategias o patrones de adaptación social de sus empresas para responder a las demandas de sus *stakeholders* (Fu et al., 2019; Kassinis y Vafeas, 2006) como un medio de conseguir sus objetivos medioambientales (Azamela et al., 2022; Singh et al., 2022).

A continuación, se desarrolla de manera más amplia las relaciones presentadas anteriormente. Así, la relación entre los *stakeholders* y la teoría institucional se apoya en que los estándares que siguen los *stakeholders* emergen de las presiones sociales para restaurar o mejorar la legitimidad de las actividades de una empresa (Ingenbleek y Immink, 2010; Jeong y Kim, 2019; Onyemaechi Ugwuibe et al., 2021; Scott 1995, 2004). Así, la legitimidad se logra cuando las organizaciones se ajustan a las expectativas de las instituciones y de diversos tipos de *stakeholders* (Aldrich y Fiol, 1994; Kuruppu et al., 2019) que pueden tener conflictos aún entre ellos mismos (Fernando y Lawrence, 2014).

De acuerdo con varios autores, los componentes que ejercen presiones institucionales incluyen no solo al Estado, sino también a otros grupos de interés y opinión pública (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Zucker, 1987). Por tanto, la teoría institucional también trata de cómo las organizaciones se ven afectadas por fuerzas externas e internas que se ubican más allá de su propio control (Beckhard, 1969; Hoffman, 1999). Asimismo, permite relacionar una perspectiva de la elección estratégica para resolver los conflictos surgidos por las demandas institucionales (Oliver, 1991). Por tanto, desde un punto de vista institucionalista, este tipo de gestión estaría dirigida a que los directivos administren los conflictos que amenazan la supervivencia de sus



organizaciones (Meyer y Rowan, 1977). También, que desarrollen las rutinas organizativas orientadas a controlar los cambios que puedan perturbar la estabilidad de sus empresas (Lawrence et al., 2013; Suddaby, 2010). Consiguientemente, se puede explicar por qué las estrategias empresariales pueden diferir entre los países (Hinings et al., 2018; Peng, 2017; Sahin y Mert, 2022; Yang et al., 2019).

La teoría de elección estratégica (Friend y Hickling, 2005) enfatiza la dimensión cognitiva de los directivos en la gestión de sus *stakeholders* (Buisse y Verbeke, 2003; Hitt et al., 2021; Zollo et al., 2018). De acuerdo con esta teoría, las empresas adoptan diferentes acciones principalmente debido a las interpretaciones heterogéneas de los gerentes sobre el entorno de la empresa (Daft y Weick, 1984). Por lo tanto, las prácticas ambientales no son simplemente una reacción directa a las presiones externas (González-Benito y González-Benito, 2006); más bien, estas presiones son filtradas e interpretadas por los gerentes (Cadez et al., 2019) para sus interacciones con los *stakeholders* (Du et al., 2020; Proctor et al., 2013).

De esta manera, tanto las presiones institucionales (Gunarathne et al., 2021), como los *stakeholders* externos (proveedores, clientes, e inversores), como los internos (empleados), pueden influir sobre las opciones estratégicas que tomen los directivos de las empresas (Daddi et al., 2021; Jain et al., 2017; Ying et al., 2022).

En conclusión, estas perspectivas teóricas proporcionan un apoyo conceptual para analizar la dinámica que se establece entre los factores externos e internos, capaces de intervenir en los conflictos experimentados por las empresas extractivas de este estudio con sus *stakeholders*.

A continuación, se presenta un resumen que expone la problemática sobre la teoría de *stakeholders*, y menciona la perspectiva usada en esta investigación (Tabla 3-1).

**Tabla 3-1**

***La Teoría de Stakeholders: Autores y perspectivas***

| <b>Autores</b>   | <b>Definición/perspectivas</b>  |
|--|---|
| <b>Teorías de investigación</b>  |   |
| Carpenter y Feroz (2001)   | La teoría institucional se basa en la premisa de que las organizaciones responden a las presiones de sus entornos y adoptan procedimientos que son socialmente aceptados como la opción organizativa apropiada.   |
| Freeman (1984)   | La teoría de <i>stakeholders</i> es una teoría que estudia la relación entre una organización y cualquier grupo o individuo que pueda afectar o pueda verse afectado por las actividades de las empresas.   |
| Gomes (2004)   | La decisión sobre la teoría adecuada depende de los objetivos de la investigación.  |
| Thomson (2007)   | Identificó 33 grupos de teorías utilizadas en estudios de RSC como marcos teóricos. De acuerdo con sus hallazgos, algunas de las teorías empleadas con frecuencia son: legitimidad, <i>stakeholders</i> , utilidad de la información, economía política, responsabilidad, y teoría institucional. |
| <b>Definición de <i>stakeholder</i> elegida para el trabajo doctoral</b> |   |
| Freeman (1984)   | Un <i>stakeholder</i> es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o pueda verse afectado por las actividades de una organización.  |

***La Identificación de los Stakeholders***

Un tema importante en el ámbito empresarial y organizativo es la manera en que los gerentes definen e identifican a los *stakeholders* (Acquier et al., 2011; Bevan y Werhane, 2010; Matuleviciene y Stravinskiene, 2015), puesto que las organizaciones funcionan con recursos escasos (Preble, 2005).

Varios tipos de literatura consideran la necesidad de que las organizaciones aborden los intereses de una amplia diversidad de *stakeholders* (Bal et al., 2013; Schiller et al., 2013). Sin embargo, la teoría no siempre ayuda a distinguir quiénes son estos grupos de interés (Hawrysz y Maj, 2017; Maon et al., 2009). Más aún, en la literatura existe la controversia sobre lo que significa realmente el término *stakeholder* (Eskerod et al., 2015; Littau et al., 2010; Mainardes et al., 2011), y esta disputa sigue sin resolverse (McGrath y Whitty, 2017), incluso en el área del desempeño social corporativo (Ackermann y Eden, 2011). Como consecuencia, su identificación certera es un

problema (Vos y Achterkamp, 2004), y por eso los esfuerzos académicos por aportar a su conceptualización y clasificación han generado muchas publicaciones (Agle et al., 1999; Cunningham et al., 2002; Mitchell et al., 1997; Sciarelli y Tani, 2013). Inclusive, ha surgido el término “la fricción de los *stakeholders*” para señalar que las empresas deben priorizarlos para establecer relaciones adecuadas (Martin y Phillips, 2021). Por consiguiente, la identificación de los *stakeholders* es un tema de relevancia que debe ser analizado aún más (Colvin et al., 2016; Meesters et al., 2021).

Si bien se ha definido a los *stakeholders* de varias maneras (Mitchell et al., 1997), para esta investigación se adopta la definición amplia de Freeman (1984): “Un *stakeholder* en una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (p. 46). La teoría de *stakeholders* se centra entonces en la interacción y la interconexión entre las empresas y los grupos con estas características de poder afectar o verse afectados por las actividades de las organizaciones (Smudde y Coutright, 2011).

La relación entre la teoría de los *stakeholders* y la RSC puede basarse en diversas disciplinas (Belal, 2008), pero todas tienen en común ciertos supuestos sobre los primeros. Por ejemplo, se dice que existen grupos de interés internos y externos, y que la organización debe saber identificarlos y gestionar las relaciones con los mismos para equilibrar sus intereses en conflicto latente o explícito (Fernando y Lawrence, 2014; Gomes, 2004; Matuleviciene y Stravinskiene, 2015).

En el área de las empresas extractivas también existen estudios que examinan la interacción entre los *stakeholders* locales y las compañías (Collins, 2009; Kemp et al., 2011). Sin embargo, aún existe una brecha en las publicaciones sobre cómo este tipo de empresas deben identificar a

los actores locales y comprender sus intereses. Pese a que se aborda estos temas a menudo en la literatura, se encuentra que la teoría no se traduce fácilmente a la práctica, y por eso las empresas extractivas continúan sin mucha información fidedigna sobre esta área del conocimiento de la gestión empresarial (Dougherty y Olsen, 2014).

Asimismo, la literatura ha evidenciado que la gestión de la relación con los *stakeholders* es una herramienta importante para el enfoque teórico y práctico de cualquier organización orientada a la responsabilidad social (Stiglbauer, 2011). Este proceso gerencial se basa en identificar, conceptualizar, e incluso priorizar, a los grupos de interés para poder comprender y luego atender sus demandas medioambientales (Jeffery, 2009; Vogwell, 2003).

Dado que este proceso comienza con la identificación de cuáles grupos pueden ser afectados, o pueden influir, en las organizaciones (Andriof y Waddock, 2002; Morsing, 2006; Sachs y Rühli, 2011), la primera etapa de esta investigación es determinar cuáles son los *stakeholders* de las empresas de la muestra aquí estudiada. Esta es una etapa crítica para las empresas que pretenden tener éxito en sus operaciones en la industria extractiva de recursos naturales (Rao, 2013; Wilson et al., 2016).

Según la literatura, existen dos tipos principales de clasificación de *stakeholders* (Rivera-Camino, 2007). En primer lugar, está la clasificación “genérica”, la cual asume que existen grupos de *stakeholders* que son comunes a todas las organizaciones. Por ejemplo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), y los cinco grupos identificados por Greenley y Foxall (1996): los consumidores, competidores, empleados, accionistas, y sindicatos. En la teoría de gestión de *stakeholders* también se usa una clasificación que los agrupa en cinco tipos (Argandoña, 1998; Freeman et al., 2004; Friedman y Miles, 2002; Verbeke y Tung, 2013). Esta tipología incluye a

los proveedores, consumidores, empleados, competidores de la empresa, y agencias gubernamentales o regulatorias.

En segundo lugar, aparece la clasificación “relativa”, la cual reconoce a los *stakeholders* en términos de organizaciones específicas y de intereses concretos para estas organizaciones (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). De acuerdo con Freeman (1984), el concepto de *stakeholder* es dinámico; es decir, su definición y sus intereses cambian con el tiempo, y dependen de los problemas estratégicos específicos que sean considerados. Además, se ha mostrado que la importancia de los diferentes grupos de interés no es igual para todas las organizaciones (Walker y Dyck, 2014). En esta perspectiva, Freeman et al., (2007) identifican dos tipos de *stakeholders*: *stakeholders* primarios (es decir, comunidades, clientes, empleados, proveedores y financistas) y *stakeholders* secundarios (es decir, grupos de defensores de los consumidores, competidores, gobierno, medios de comunicación, y *stakeholders* especiales).

Este tipo de clasificación puede ser importante para las empresas extractivas, pues sus actividades se llevan a cabo tanto en un contexto de leyes y regulaciones nacionales, como también de estándares internacionales que asignan responsabilidades a las empresas, y otorgan derechos a diversos *stakeholders*.

Desde una perspectiva institucionalista, Ingleharts y Immink (2010), indican que existen los *stakeholders* primarios que son los que pueden proporcionar legitimidad pragmática, o basada en el interés propio de las empresas. Y también los *stakeholders* secundarios, que son los que brindan legitimidad moral si las operaciones empresariales promueven el bienestar social de la comunidad.

A continuación, se expone un resumen sobre las tipologías relacionadas a la clasificación y atención de los *stakeholders* (Tabla 3-2).

**Tabla 3-2**

**Tipologías sobre clasificación y atención a stakeholders**

| <b>Clasificación de stakeholders</b>                                 |   |
|--|---|
| Freeman et al., (2007);<br>Ranängen (2017); Savage<br>et al., (1991) | Los <i>stakeholders</i> se pueden clasificar en primarios y secundarios.  |
| Matlay (2009); Robinson<br>y Long (1987)                             | Los <i>stakeholders</i> se pueden clasificar en primarios, secundarios y terciarios.  |
| Mitchell et al., (1997)  | Los <i>stakeholders</i> se pueden clasificar en latentes, expectantes y definitivos.  |
| Rivera-Camino (2007)   | Existen dos tipos de clasificación de <i>stakeholders</i> : “genérica” y “relativa”.  |
| <b>Atención a stakeholders principales</b>                           |   |
| Clarkson (1995)<br>Donaldson y Preston<br>(1995)                     | Los <i>stakeholders</i> relacionados con la organización deben ser priorizados, porque todos sus intereses son legítimos y porque todos merecen ser atendidos en sus demandas.  |
| Mitchell et al., (1997)<br>Mitchell et al., (2011)                   | Las empresas no pueden satisfacer las demandas de todos los <i>stakeholders</i> , debido a los recursos y capacidades escasos de las organizaciones. La importancia de los <i>stakeholders</i> para cada organización depende, en última instancia, del criterio de los directivos. |

Por lo tanto, la primera tarea es analizar cuál es la clasificación de *stakeholders* que usan los directivos que pueden generar conflictos a sus empresas si es que no atienden sus demandas. Frente a ello, se propone las siguientes dos hipótesis alternativas.

**(H1.1)** Los directivos de empresas extractivas en el Perú agrupan a sus *stakeholders* en una clasificación “genérica”.

**(H1.2)** Los directivos de empresas extractivas en el Perú agrupan a sus *stakeholders* en una clasificación “relativa”.

**Análisis de los Stakeholders Principales**

En los últimos años, el rol de los *stakeholders* ha recibido una atención cada vez mayor en muchos países e industrias (Dong et al., 2014). Existen diferentes publicaciones al respecto, pero

los teóricos sobre el tema aún no coinciden en si las organizaciones deben atender, o no, simultáneamente los intereses de sus múltiples *stakeholders* (Crilly y Sloan, 2012).

En la literatura de gestión hay dos perspectivas sobre la preeminencia de los *stakeholders*. La primera indica que todos los grupos de interés relacionados con la organización deben ser priorizados, debido a que todos sus intereses son legítimos y que todos merecen ser atendidos en sus demandas (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995). La segunda sugiere que las empresas no pueden satisfacer las demandas de todos los *stakeholders*, a causa de las limitaciones de los recursos, y capacidades escasas de las organizaciones. De ahí, que solamente los *stakeholders* con demandas legítimas deban tener prioridad (Mitchell et al., 1997; Mitchell et al., 2011). En términos prácticos, la priorización también es crítica porque permite a los directivos dilucidar un posible orden de atención a los requerimientos de los *stakeholders*.

Otros estudios han sugerido que los diferentes *stakeholders* tienen perspectivas desiguales sobre el desempeño social de la empresa, y, que por ende, su influencia sobre la RSC de las organizaciones es heterogénea (Pirsch et al., 2007; Wang y Juslin, 2013). Por eso, surge la necesidad de estudiar cómo los directivos dan prioridad a las demandas que plantean sus diferentes *stakeholders* (Post et al., 2002) y que pueden estar en competencia entre sí.

Existen igualmente en la literatura varias razones para explicar la dificultad al determinar la importancia diferencial entre los *stakeholders*. Una razón posible es que las industrias varían en sus estructuras o requisitos regulatorios, contrastes que pueden orientar diferencialmente la atención a sus múltiples grupos de interés (Daft et al., 1988). Otras explicaciones en torno a por qué ciertos *stakeholders* se vuelven más importantes que otros se basan en influencias exógenas, tales como acuerdos legales u otros acuerdos institucionales (Kacperczyk, 2009), o, por la capacidad de éstos para controlar los recursos (Sharma y Henriques, 2005).

Sumado a ello, se ha dicho que la importancia de los *stakeholders* depende, en última instancia, del criterio de los directivos (Mitchell et al., 1997), y que la importancia de éstos podría ser moderada por factores institucionales en los países anfitriones, o industrias particulares, donde el rol de una corporación y de sus *stakeholders* puede ser diferente (Smith et al., 2005).

En la literatura de otras disciplinas como por ejemplo marketing y administración hay clasificaciones sobre los grupos de interés que son importantes. Por ejemplo, Maignan et al., (2005) restringieron la priorización de los *stakeholders* a dos grupos principales: los clientes y los miembros del canal de distribución. Diversos autores han apoyado esta perspectiva y han demostrado que la orientación a los *stakeholders* basándose en las demandas del mercado influye en la clasificación de los otros grupos relacionados (Greenley y Foxall, 1996; Gummesson, 1999; Rivera-Camino, 2007).

Por último, en la literatura relacionada con la industria extractiva, aún son escasos los estudios al respecto, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (Dong et al., 2014). Por ejemplo, Viveros (2016) sugirió que los directivos chilenos perciben a las comunidades, al Gobierno de Chile, y a los sindicatos, como los *stakeholders* más destacados. En Suecia, Ranängen (2017) identificó a las autoridades como un *stakeholder* principal, lo cual está condicionado por el contexto sueco donde la legislación y el movimiento laboral son influenciadores esenciales, aunque también incluyó en esa clasificación a los medios de comunicación por su influencia en la reputación corporativa. El rol de estos *stakeholders* (los medios de comunicación) también es valorado en Australia (Erdiaw y Alam, 2016).

Para la Conferencia Internacional del Trabajo (OIT) (aquí va referencia bibliográfica), las poblaciones indígenas y tribales son *stakeholders* a tomar en mayor consideración. En 1989 la Conferencia Internacional del Trabajo (OIT) adoptó el Convenio número 169. (aquí va referencia



bibliográfica). Éste, garantizaría el derecho de estas poblaciones a decidir sobre sus propias prioridades (Citar según segunda captura de pantalla). Este Convenio, en vigor desde 1999, principalmente de países latinoamericanos y de algunos europeos (Citar según segunda captura de pantalla), no ha tenido relevancia comparable en otros países “mineros” como Australia, Canada, Estados Unidos de Norteamérica, o Africa del Sur.

Para gestionar adecuadamente la relación con los diversos grupos de *stakeholders*, es importante conocer si la preeminencia de uno de ellos influye en la evaluación de los demás tipos de *stakeholders* de la organización. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

**(H2)** La percepción de los *stakeholders principales* (los más relacionados con las operaciones extractivas) influye en la importancia que las empresas atribuyen a los otros tipos de *stakeholders*.

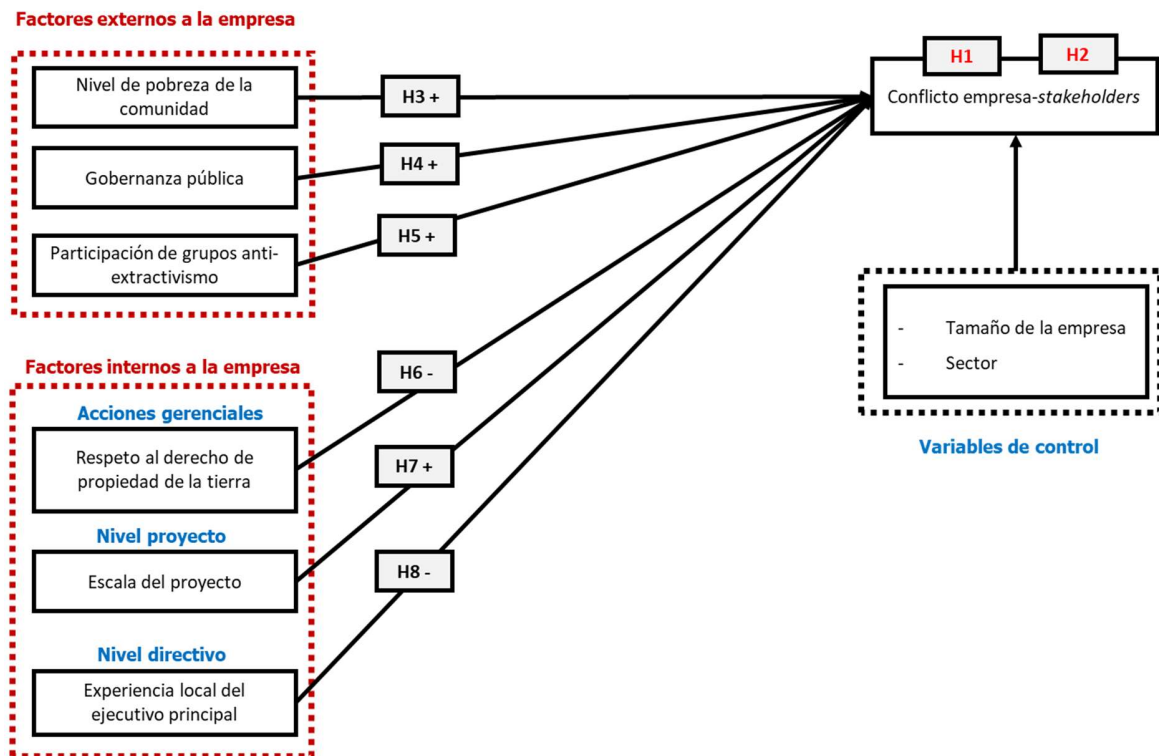
### ***Determinantes de los Conflictos Sociales entre la Empresa y sus Stakeholders***

Con el fin de contribuir a llenar el vacío detectado en la literatura sobre países en vías de desarrollo, esta investigación propone un modelo teórico sobre las variables internas y externas que están asociadas a los conflictos entre las empresas y sus *stakeholders*.

Este modelo se presenta en la Figura 3-1 y permite estructurar la exposición posterior del marco teórico que apoya esta investigación doctoral. Al mismo tiempo, muestra las relaciones entre las proposiciones conceptuales que después servirán para la formulación de las hipótesis a validar.

Figura 3-1

*Modelo conceptual de investigación*



*Conflictos Sociales entre la Empresa y sus Stakeholders*

Desde la perspectiva de la literatura administrativa, el conflicto entre la empresa y sus *stakeholders* ha tomado relevancia en las últimas décadas (Prause y Mujtaba, 2015; Wang et al., 2020).

El conflicto entre la empresa y sus *stakeholders* puede surgir por diferentes causas, las cuáles pueden haberse desenvuelto -entre otros- por: problemas políticos no resueltos (Bowles y Gintis, 1988, 1990), diferencia de intereses y recursos entre los individuos (Knapp, 1994; Vahabi, 2010), o malentendido o discrepancia en las opiniones o necesidades (Prause y Mujtaba, 2015). Desde una perspectiva institucional, los conflictos entre los *stakeholders* y las empresas surgen

cuando divergen los intereses de la empresa con al menos uno de ellos (Johnson-Cramer, 2003). La literatura también indica que los conflictos se pueden generar en diferentes áreas y niveles del funcionamiento de las empresas (Biesenthal et al., 2018; Qiu et al., 2019), o que éstos se pueden generar por la desigualdad económica y de ingresos, el incremento de la pobreza, problemas raciales, medioambientales y laborales (Lok, 2019).

A continuación, se desarrolla los principales tipos de conflictos que pueden experimentar las empresas extractivas con sus *stakeholders*.

*Conflictos dentro de la empresa.* Estos conflictos se pueden originar por la diferencia de intereses entre los accionistas y los gerentes (Masulis, 1988), y, también pueden ocurrir cuando la propiedad y el control están separados o distanciados (Moyer et al., 1992). Aunque es posible estudiar este tipo de relaciones desde diversas perspectivas teóricas, como por ejemplo la teoría de agencia (Jerzemowska, 2006), y la teoría de gobernanza (David et al., 2010), también pueden ser explicadas por la teoría de *stakeholders*.

De acuerdo con esta teoría, los conflictos internos en la empresa pueden surgir debido a que los *stakeholders principales* (entre ellos están los accionistas, directivos y empleados) posiblemente llegan a representar, de modo simultáneo, múltiples intereses (Orr, 2013). Y dado que es poco probable que las empresas puedan cumplir al mismo tiempo con todos los requerimientos y las responsabilidades (económicas y no económicas) de los *stakeholders principales*, las empresas requieren adoptar el enfoque de gestión más apropiado para lidiar con las demandas de estos grupos de interés.

*Conflictos entre empresas.* Las empresas pueden cooperar para unirse en grupos empresariales cuyo propósito es lograr el beneficio mutuo (Cooke y Morgan, 1993). Sin embargo, esta unión también puede dar lugar a conflictos entre las organizaciones que conforman estos

grupos (Jerzemowska, 2006). Dichos conflictos se pueden originar por la diferencia de intereses entre los miembros de las empresas y los inversionistas externos (Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2011), así como por la existencia de asimetría de objetivos y expectativas de algunas empresas afiliadas, lo cual tal vez genere una lucha por el control de la alianza empresarial (Anderson y Gatignon, 1986). Por ende, los conflictos entre las empresas pueden surgir por el interés de obtener mayor poder de mercado (Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2011), o adquirir un mayor control dentro del grupo (Khanna y Palepu, 2000).

*Conflictos entre la empresa y el gobierno.* El gobierno representa un *stakeholder* importante para las empresas puesto que está en capacidad de regular las políticas generales que impactan sobre sus operaciones extractivas, y es responsable por decretar la normativa legal que determina sus decisiones financieras (Heller y McCubbins, 1997; Levy y Spiller, 1996). Por tanto, la empresa y el gobierno establecen relaciones cooperativas o conflictivas (Dicken, 1998; Sklair, 1995).

Entre las relaciones cooperativas, el gobierno puede promover la credibilidad de las empresas ante los organismos internacionales, o ejercer alguna presión política sobre las agencias reguladoras (Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2011). Al mismo tiempo, éstas pueden influir en la reputación de la empresa a escala global (Davis y Franks, 2014; Saade, 2013). El conflicto podría surgir por la concentración de poder en el Gobierno, o por la imposición de políticas económicas de reestructuración de las empresas (Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2009).

*Conflictos entre la empresa y la comunidad.* Las comunidades locales son *stakeholders* clave para las empresas (Maignan et al., 2005; Pederson, 2006), y éstas pueden ayudar a que las comunidades locales consigan sus objetivos (Jucan, 2011). A pesar de ello, algunos críticos de las

relaciones sociales corporativas todavía no tienen claro el tipo de conexión que se debe establecer con estos *stakeholders* (Jeffery, 2009).

Los estudios para analizar las interacciones entre la empresa y la comunidad pueden caracterizarse en dos enfoques (Engel y López, 2004). El primer enfoque hace hincapié en los conflictos sobre los derechos de propiedad, y se centra en las disputas, y no en la posibilidad de negociación entre la empresa y la comunidad local. El segundo enfoque analiza las interacciones a través de un modelo de negociación, en el cual las comunidades reciben de las empresas una gran variedad de beneficios (definidos por la empresa), pero también hay conflictos y colusiones entre las empresas y las comunidades (Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2011). Estos enfoques se enmarcan en la lógica de la comunidad (Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2009).

*Conflictos entre la empresa y las organizaciones no gubernamentales (ONG)*. El reconocimiento de la interdependencia social de las empresas ha generado amplia literatura sobre las interacciones entre éstas y las organizaciones no gubernamentales (ONG) (van Huijstee y Glasbergen, 2010), las cuáles podrían ser desde colaborativas a conflictivas (Yaziji y Doh, 2009).

Al respecto, en la literatura administrativa se aprecia que el objetivo frecuente de las ONG es poner en la mira social las actividades de las corporaciones multinacionales (Schepers, 2006). Por tanto, en la literatura sobre las industrias extractivas se halla la necesidad de analizar el rol de las empresas y de las ONG para evaluar propuestas que puedan reducir los riesgos de suscitar posibles conflictos (Laplante y Spears, 2008; Stevens, et al., 2013).

En este sector, la colaboración con estas organizaciones es fundamental para generar confianza y empatía con otros *stakeholders* (Kolk y Lenfant, 2012). De igual manera, se ha visto que la relación entre las ONG y las empresas de esta industria es compleja. Las ONG pueden interactuar en diferentes niveles: localmente, en las proximidades de los sitios de extracción, en

las áreas de influencia indirecta de los proyectos, o a nivel de gestión empresarial, situación en el que ejercerían su papel como grupo de presión (Calain, 2012).

**Determinantes de los Conflictos Sociales entre la Empresa y sus *Stakeholders*.** El impacto de las industrias extractivas sobre el medioambiente ha adquirido una importancia particular debido a los fenómenos de la globalización y del cambio climático, los cuales han convertido las controversias sobre los temas medioambientales en un problema mundial (Pereira, 2015). Esta circunstancia explica por qué la gestión y extracción de los recursos naturales no renovables está asociada al concepto de conflictos internacionales de diversos tipos (Frerks et al., 2014; Le Billon, 2014).

Como ejemplo, se destaca que América Latina tiene el mayor número de conflictos extractivos en todo el mundo (Özkaynak et al., 2015), y que los países que más los experimentan son Perú, México, Chile, Argentina y Brasil (OCMAL, 2019).

En todos estos conflictos, las empresas que se dedican a la exploración, extracción, y procesamiento de recursos naturales, se han visto envueltas en una serie de enfrentamientos y disputas con sus *stakeholders* (Bebbington y Humphreys Bebbington, 2011; Bury, 2005; Hilson y Yakovleva, 2007).

A continuación, se expone las perspectivas sobre los conflictos entre las empresas y sus *stakeholders* (Tabla 3-3).

**Tabla 3-3**

*Variable: Conflictos empresa-stakeholders*

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>  |
|---|---|
| Anderson y Gatignon (1986); Khanna y Palepu (2000); Vargas-Hernández y Mohammad Reza (2009)                             | <i>Conflictos entre empresas</i><br>Estos conflictos se pueden originar por la diferencia de intereses entre los miembros de las empresas y los inversionistas externos, lucha por el control de una alianza empresarial, ó para obtener mayor poder de mercado.  |
| Calain (2012); Schepers (2006)  | <i>Conflictos entre la empresa y las organizaciones no gubernamentales (ONG)</i><br>Estos conflictos surgen debido a la intervención de las ONG como grupos de presión.   |
| Dicken (1998); Levy y Spiller (1996); Heller y McCubbins (1997); Sklair (1995); Vargas-Hernández y Mohammad Reza (2009) | <i>Conflictos entre la empresa y el gobierno</i><br>El conflicto puede surgir por la concentración de poder en el gobierno, o por la imposición de políticas económicas de reestructuración a las empresas.   |
| Engel y López (2004); Vargas-Hernández y Mohammad Reza (2009)   | <i>Conflictos entre la empresa y las comunidades</i><br>Estos conflictos surgen debido a los derechos de propiedad, y se centran en las disputas, y no en la posibilidad de negociación entre la empresa y las comunidades, o surgen debido a la variedad de beneficios que reciben de las empresas y su interpretación al respecto.                  |
| Masulis (1988); Moyer et al., (1992); Orr (2013)  | <i>Conflictos dentro de la empresa</i><br>Estos conflictos se pueden originar por la diferencia de intereses entre los accionistas y los gerentes, pueden ocurrir cuando la propiedad y el control están separados o distanciados, ó pueden surgir porque los <i>stakeholders principales</i> pueden representar simultáneamente múltiples intereses. |
| <b>Definición en la industria extractiva</b>  |   |
| Bebbington y Humphreys Bebbington, (2011); Bury (2005); Hilson y Yakovleva (2007)                                       | Las empresas que se dedican a la exploración, extracción, y procesamiento de recursos naturales, se han visto envueltas en una serie de enfrentamientos con sus <i>stakeholders</i> .   |

En este contexto, es cada vez más importante analizar qué factores fortalecen o debilitan las relaciones entre la empresa y sus *stakeholders*. De acuerdo con Grzybowski (2012), los principales impulsores de los conflictos relacionados con la industria extractiva son: la baja o mala

participación de las comunidades locales en la discusión de los asuntos que debieran ser de su interés, la distribución inadecuada de beneficios generados por el proyecto, el alto impacto a nivel socioeconómico y medioambiental, la mala gestión de los fondos para iniciativas de RSC (varios casos de dinero en fideicomisos supuestamente en pro del desarrollo local), un marco institucional y legal inadecuado, y la falta de voluntad o conocimiento para abordar propositivamente la cuestión de la conflictividad relacionada a la gestión de los recursos naturales en los acuerdos de paz. Otros autores se han dedicado a analizar cómo las características de la empresa, y factores externos a ésta, tales como factores socioeconómicos, sociopolíticos y socioambientales, influyen en la frecuencia de conflictos entre la empresa y sus *stakeholders* (Bebbington et al., 2008; Haslam y Tanimoune, 2016; Mutti et al., 2012; Prause y Mujtaba, 2015; Urkidi y Walter, 2011; Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2009). Si bien existe una considerable cantidad de estudios que abordan el tema de la relación entre los recursos naturales y el conflicto, se encuentra que, con la excepción del caso del petróleo, hay muy poca evidencia cuantificable de los efectos de extracción de otros tipos de recursos naturales no renovables en la incidencia y la resistencia a los conflictos, lo que representa un gran vacío en este tipo de literatura (Sandoval et al., 2017). Además, a pesar de la necesidad de comprender los factores que tienen impacto en las relaciones conflictivas entre las empresas y sus *stakeholders*, aún son pocos los estudios empíricos sobre el tema (Haslam y Tanimoune, 2016).

En contraste, la literatura ha sugerido que hay un amplio debate respecto a la dirección de influencia de las variables causales de los conflictos entre las empresas y sus *stakeholders*. Por ejemplo, Haslam y Tanimoune (2016) separaron las características de las operaciones prevalcientes en las concesiones mineras en tres grupos de variables causales: (a) características de la empresa a cargo de la operación extractiva, su propiedad, residencia y cultura de los más



altos representantes, y externalidades locales; (b) factores y problemas socioeconómicos de la distribución de los beneficios; (c) características socioambientales y medios de vida. Así pues, estos elementos constituyen atributos intrínsecos que difícilmente cambien. A modo de síntesis, la Tabla 3-4 recoge los principales determinantes de los conflictos entre las empresas y sus *stakeholders*.

**Tabla 3-4**

***Determinantes de los Conflictos empresa-stakeholders***

| <b>Determinantes</b>   | <b>Actores involucrados</b>         | <b>Autor</b>   |
|--|-------------------------------------|--|
| Exploración, extracción, y procesamiento de recursos naturales extractivos.  | Empresas<br>Comunidades             | Ali (2017); Bebbington et al., (2008); Berdal (2003); Bury (2002); Bury (2005); Canel et al., (2010); Dougherty (2011); Haslam y Tanimoune (2016); Mudd (2007); Ross (2006); Urkidi y Walter (2011); Vargas-Hernández (2011) |
| Cercanía de la comunidad a la mina.  | Empresas<br>Comunidades             | Alvares da Silva et al., (2011); Haslam y Tanimoune (2016)   |
| Nivel de pobreza de la comunidad.<br>Insatisfacción en la distribución de las rentas mineras.  | Comunidades<br>Gobierno             | Arellano (2011); Bebbington et al., (2008); Haslam y Tanimoune (2016); Ponce y McClintock (2014); Konte y Vincent, (2021).   |
| Nivel de corrupción de los gobiernos y autoridades.<br>Sistemas judiciales parcializados.<br>Ausencia de legislación minera, laboral, y territorial eficiente. | Gobierno<br>Empresas<br>Comunidades | Arellano (2011); Haslam y Tanimoune (2016); Jaskoski (2011); Ponce y McClintock (2014); Saade (2013); Spiegel (2012); Verbrugge (2015)   |
| Disputa entre la agricultura y la minería por el uso de la tierra y el agua.   | Empresas<br>Comunidades             | Arellano-Yanguas (2012); Bebbington et al., (2008); Bebbington y Bury (2005); Bebbington y Bury (2009); Haslam y Tanimoune (2016)  |
| Tamaño de la empresa.<br>Propiedad de la empresa.  | Gobierno<br>Empresas<br>Comunidades | Bebbington (2012); Dougherty (2011); Haslam y Tanimoune (2016); Hilson y Yakovelva (2007); Karl (1997); Asuah et al., (2020); Walter y Martínez-Alier (2010)   |
| Discrepancias políticas no resueltas.  | Comunidades<br>Gobierno             | Bowles y Gintis (1988, 1990)   |

| <b>Determinantes</b>  | <b>Actores involucrados</b>         | <b>Autor</b>   |
|---|-------------------------------------|--|
| Nivel de educación y urbanización de las comunidades.   | Gobierno<br>Empresas<br>Comunidades | Keck y Sikkink (1998); Nicholls (2009); Rodríguez (2011); Urkidi y Walter (2011) |
| Falta de consulta previa y suficiente información a las comunidades.<br>Incumplimiento de las Políticas de Responsabilidad Social Corporativa.<br>Contaminación del agua, de los terrenos y del aire. | Gobierno<br>Empresas<br>Comunidades | Saade (2013)   |

En la tabla anterior se aprecia que los actores principales involucrados en los conflictos son la triada: Gobierno, Empresas y Comunidades. A continuación, se expone los factores que pueden generar relaciones conflictivas entre estos actores. Estos factores han sido divididos en externos e internos a la empresa.

#### ***Factores Externos a la Empresa***

**La Relación entre la Pobreza de las Comunidades y los Conflictos Empresa-Stakeholders.** La pobreza se puede conceptualizar como un fenómeno multidimensional caracterizado por la complejidad en sus causas y sus efectos (Banerjee, 2007). Según el Banco Mundial (2001), la pobreza, en general, se caracteriza por privación material, falta de acceso a servicios de educación y salud, vulnerabilidad y exposición al riesgo, y falta de poder. En las comunidades locales, el nivel de pobreza se puede analizar por sus carencias en los ámbitos de la salud, educación y nivel de vida (Bourguignon y Chakravarty, 2003). A continuación, se expone las diversas definiciones sobre pobreza (Tabla 3-5).

**Tabla 3-5**

*Variable: Pobreza de las comunidades*

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>   |
|---|--|
| Banco Mundial (2001)  | La pobreza -en general- se caracteriza por: privación material, falta de acceso a servicios de educación y salud, vulnerabilidad y exposición al riesgo, y falta de poder. |
| Banerjee et al., (2006)   | La pobreza se puede conceptualizar como un fenómeno multidimensional caracterizado por la complejidad en sus causas y sus efectos.   |
| Bourguignon y Chakravarty (2003)  | En las comunidades locales, el nivel de pobreza se puede analizar por sus carencias en los ámbitos de la salud, educación, servicios básicos, y nivel de vida.             |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>                            |  |
| Banco Mundial (2001); Bourguignon y Chakravarty (2003); Loayza et al., (2013) | Bajos niveles de ingresos de las personas, falta de acceso a los servicios básicos, educación de baja calidad, alta mortalidad, y anemia infantil.                         |

Este tema es tan relevante, que en la última década el sector extractivo ha asumido con mayor énfasis principios de responsabilidad social para tratar de contribuir al desarrollo socioeconómico de las comunidades locales de las zonas de influencia directa e indirecta de donde operan sus organizaciones. Posiblemente, lo anterior ha ocurrido debido a que algunas publicaciones indicaron que las estrategias corporativas también deben contribuir a reducir la pobreza (Poruthiyil, 2013). A pesar de las buenas intenciones de las empresas, la bibliografía indica el fracaso de sus acciones, y es por eso que los *stakeholders* demandan constantemente a las empresas de este sector que adopten políticas para “contribuir a reducir la pobreza” (Harv, 2014).

Aquellas demandas se ven acrecentadas a causa de la identificación de varios impactos que vinculan a las industrias extractivas con la exacerbación de la pobreza, en vez de aportar a reducir las brechas de desigualdad. Por ejemplo, un impacto negativo puede ser el bajo rendimiento económico de los países que dependen en gran medida de sus recursos naturales, pues la volatilidad

económica del sector puede inducir políticas de planificación contraproducentes, que generarían por ejemplo un exceso de deuda difícil de sobrellevar cuando los ingresos no se recuperan (van der Ploeg y Poelhekke, 2009). Otro efecto negativo puede ser el incremento de la desigualdad, dado que las industrias extractivas pueden exacerbar la pobreza a escala nacional y regional a través de sus efectos en la distribución (no equitativa) de la riqueza y el poder desigual entre los gobiernos centrales, las regiones y los ciudadanos (Ross, 2007).

También, se ha observado que el desplazamiento y el reasentamiento poblacional inducidos por las acciones extractivas (e.g. la minería) pueden contribuir a un mayor empobrecimiento de las poblaciones -que normalmente viven con pocos recursos - cuando éstas se ven obligadas a vivir en suelos menos fértiles (Downing, 2002).

Es importante apreciar que los impactos negativos mencionados, así como las desigualdades, y, en general, la incapacidad para beneficiarse del desarrollo consecuente a la extracción y procesamiento de los recursos naturales, pueden inducir o exacerbar los conflictos sociales. Sobre la base de datos del censo subnacional de pobreza y desigualdad en Perú, Loayza et al., (2013) sugirieron que los efectos de desigualdad que puede generar la actividad minera, tanto en la zona de operación de los proyectos como en los distritos cercanos, pueden explicar parte del descontento social con las actividades mineras en el país. Esto, inclusive a pesar de los importantes niveles de ingresos que debiera generar la industria extractiva para sus *stakeholders*, lo que podría aliviar los niveles de pobreza observados en los distritos donde en el subsuelo se encuentra una importante fuente de riqueza por la existencia de recursos naturales mineros. Por ejemplo, los casos donde se ha realizado operaciones mineras cerca a comunidades locales con agudos niveles de pobreza precisamente son los que han presentado una mayor frecuencia de conflictos entre la empresa y sus *stakeholders* (Arellano, 2011).

Los países en vías de desarrollo se han unido para establecer agendas internacionales destinadas a la reducción de la pobreza y la mitigación de los conflictos sociales. Y, aunque existe amplia literatura sobre los campos de la pobreza y el conflicto, el nexo entre estos dos campos, tanto en los niveles teóricos como en los prácticos, todavía es incipiente en gran medida (Penh, 2009). Es por eso, que aún falta desarrollar conocimientos sobre la relación entre el nivel de pobreza de las comunidades de las zonas de influencia directa e indirecta de los proyectos extractivos y los conflictos empresa-*stakeholders* (Haslam y Tanimoune, 2016; Ponce y McClintock, 2014). Así, se elabora la siguiente hipótesis:

**(H3)** A mayor nivel de pobreza de la comunidad, mayor nivel de conflictos empresa-*stakeholders*.

#### **La Relación entre la Gobernanza Pública y los Conflictos Empresa-*Stakeholders*.**

Diversos autores y organismos reconocen que las empresas extractivas contribuyen al crecimiento económico de los países, pero también denuncian los impactos negativos que éstas generan y que están relacionados con problemas de gobernanza y de daños al medio ambiente (ICMM, 2006). Por otra parte, el aumento de la demanda mundial de materiales industrializados en base a recursos naturales también ha impulsado la inversión en actividades extractivas en países ricos en minerales. Este hecho ha incrementado la probabilidad de conflictos, debido a que estos países, muchos de ellos en vías de desarrollo, poseen sistemas débiles de gobernanza (Andrews et al., 2017).

Según estos autores, la gobernanza ineficaz por parte de los gobiernos anfitriones conduce a la oposición y al conflicto de las comunidades con las operaciones de las empresas extractivas. Entretanto, la buena gobernanza pública puede analizarse según los niveles de transparencia, niveles de corrupción, nivel de democracia, eficiencia en el uso de los recursos locales, y la calidad

regulatoria de las instituciones públicas (Arellano, 2011; Haslam y Tanimoune, 2016; Ponce y McClintock, 2014; Scurrah, 2015).

Existen varias definiciones de gobernanza, y la mayoría coincide en identificar a los gobiernos y a las comunidades como agentes relevantes. Por ejemplo, la gobernanza se refiere a cómo en los gobiernos se ejerce el poder y se toma las decisiones sobre la exploración y la extracción de los recursos naturales, y cómo las comunidades locales debieran también participar y beneficiarse de la generación y gestión de estos recursos (IUCN). Otras definiciones han indicado que es el conjunto de procesos, mecanismos y organizaciones regulatorias a través de los cuales los actores políticos influyen en las acciones y resultados ambientales. Este concepto incluye las acciones del Estado, y abarca actores como las comunidades, las empresas y las ONG (Agrawal, 2005; Agrawal y Lemos, 2007). A continuación, se expone las diversas definiciones sobre gobernanza (Tabla 3-6).

**Tabla 3-6****Variable: Gobernanza pública**

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>   |
|---|--|
| Agrawal (2005); Lemos y Agrawal (2006)  | Es el conjunto de procesos, mecanismos y organizaciones regulatorias a través de los cuales los actores políticos influyen en las acciones y resultados ambientales. Incluye las acciones del Estado, y, además, abarca actores como las comunidades, las empresas y las ONG.    |
| Arellano (2011); Haslam y Tanimoune (2016); Ponce y McClintock (2014); Scurrah (2015) | La buena gobernanza pública puede analizarse según los niveles de transparencia, niveles de corrupción, nivel de democracia, eficiencia en el uso de los recursos locales, y la calidad regulatoria de las instituciones públicas.   |
| IUCN  | La gobernanza se refiere a cómo en los gobiernos se ejerce el poder y se toma las decisiones sobre la gestión de los recursos naturales, y cómo las comunidades locales participan y se benefician de la gestión de estos recursos.  |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>                                    |  |
| Arellano (2011); Haslam y Tanimoune (2016); Ponce y McClintock (2014); Scurrah (2015) | Corrupción en la administración pública, ineficiencia en el uso de los ingresos monetarios que percibe el Estado, incapacidad de las instituciones públicas para hacer cumplir las normas jurídicas, y la falta de presencia del Estado en el ámbito de las comunidades locales. |

El rol de los gobiernos se toma en cuenta debido a que, en países con inestabilidad política, y donde la gobernanza asociada al sector extractivo es débil, las operaciones de este tipo de empresas pueden vincularse a la violencia, los conflictos y los abusos de los derechos humanos (Campbell, 2006). De ahí, que la calidad de la gobernabilidad de los países esté correlacionada con las quejas de los diversos agentes (Voors et al., 2017), la probabilidad de violencia social, de conflictos con las empresas (Østby et al., 2009), y del contagio a otros sectores y actividades, como la gestión de residuos, del agua y de la energía (Church y Crawford, 2018).

De esta manera, el conflicto asociado con las actividades extractivas disminuye a medida que aumenta la calidad de las instituciones vinculadas con la buena gobernanza de los países; es decir, las que contribuyen a su desarrollo económico, legal y social (Andrews et al., 2018). Cabe

mencionar que estas asociaciones son mucho más significativas en los países en vías de desarrollo que en los países desarrollados (Aguilar et al., 2018; Andrews et al., 2018).

El rol importante de las comunidades se debe a que éstas tienen una buena posición para evaluar localmente la calidad de la gobernanza del país (Østby et al., 2009), y pueden paralizar inclusive las operaciones de las empresas extractivas (Agrawal y Lemos, 2007) si perciben una gobernanza ineficaz (Andrews et al., 2017). También tienen la posibilidad de presionar a los funcionarios estatales para tratar que dicten normas para que se distribuya los beneficios resultantes de las operaciones extractivas de manera más equitativa.

Los problemas medioambientales, que se manifiestan en gran medida por el agotamiento y explotación de los recursos naturales, pueden a su vez provocar distintos niveles de interés de intervención estatal, así como distintas justificaciones para esa intervención (Amengual y Bartley, 2022).

En resumen, la relación gobernanza pública y conflicto social ha generado interés por su estudio conceptual y empírico (Arellano, 2011; Haslam y Tanimoune, 2016; Ponce y McClintock, 2014; Scurrah, 2015), pero no existen aún publicaciones que muestren resultados concluyentes.

Este vacío bibliográfico se puede deber a que las publicaciones existentes son importantes para los profesionales y consultores, pero éstas aún no cuentan con el suficiente apoyo conceptual y académico (Cuvelier et al., 2013). A partir de ello, se propone la siguiente hipótesis:

**(H4)** A mayor nivel de gobernanza pública, menor nivel de *conflictos empresa-stakeholders*

**La Relación entre la Participación de Grupos antiextractivismo y los Conflictos Empresa-Stakeholders.** La participación de este tipo de grupos está vinculada con el concepto



antiextractivismo según los reportes y estudios de casos al respecto. Este concepto se relaciona con las luchas por los recursos naturales, el territorio y la soberanía indígena (Riofrancos, 2017).

Aunque existen diversas perspectivas sobre el mismo (Bebbington y Humphreys, 2010; Bebbington y Bury, 2013; Cárdenas, 2018; Gustafson y Guzmán, 2016; Riofrancos, 2017; Svampa, 2015), de modo general el antiextractivismo se refiere a la perspectiva crítica y principalmente negativa con referencia a las actividades extractivas, las políticas e ideologías que las promueven, sus efectos socioambientales, y de modo más propositivo, a las formas de resistencia social que provocan.

Dichas actividades están relacionadas con conflictos entre las empresas y *stakeholders*, dado que las operaciones extractivas pueden conducir a desalojos, desechos tóxicos y escasez de recursos, lo que crea conflictos por el agua, el suelo y el subsuelo (Picq, 2014).

A continuación, se resume las diversas perspectivas sobre la participación de los grupos o *stakeholders* que se oponen a las actividades extractivas de las empresas (Tabla 3-7).

**Tabla 3-7**

*Variable: Participación de los grupos antiextractivistas*

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>   |
|---|--|
| Álvarez et al., (1998); Lyra (2016); Urkidi y Walter (2011) | Este tipo de grupos pueden tener fines menos altruistas y más bien buscar la notoriedad política.  |
| Bebbington et al., (2008)                                   | Son aquellos que se dedican única y exclusivamente a defender a los pueblos frente a la industria minera.  |
| EFCA (2017)   | Estos grupos tienen intereses encubiertos y pueden manipular a los residentes locales para obtener dinero o expulsar a ciertas compañías de sitios por más que cuenten con todas las licencias formales.   |
| Picq (2014)   | El anti-extractivismo se refiere de manera crítica a las actividades extractivas, las políticas e ideologías que los promueven, sus efectos socioambientales y las formas de resistencia social que provocan. Estas actividades movilizan a ciertos <i>stakeholders</i> porque las operaciones extractivas conducen a desalojos, desechos tóxicos y escasez de recursos, creando conflictos por el agua, el suelo y el subsuelo. |
| Riofrancos (2017)   | La participación de grupos anti mineros está relacionada al concepto anti-extractivismo.   |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>          |  |
| EFCA, 2017; Lyra, 2016; Picq, 2014; Urkidi y Walter, 2011   | Presencia de grupos en las comunidades, con influencia directa e indirecta en la operación extractiva. Participación de grupos en los eventos públicos y medios de comunicación, y participación de grupos con intereses políticos.  |

La diversidad de enfoques del extractivismo también se refleja en el rol ambivalente de los gobiernos ante la regulación de las operaciones extractivas. Ante la importancia económica de las empresas del sector, deben actuar como protectores de las comunidades, y a la vez como custodios del orden público y legal, y de la seguridad para los inversionistas (Powęska, 2017). En consecuencia, el estallido de conflictos socioambientales que ha acompañado la expansión de las actividades extractivas ha planteado un desafío a la ideología política y económica del modelo de desarrollo actual (Raftopoulos, 2017).

En el caso de la minería, donde las empresas no pueden elegir ubicaciones que sean óptimas desde consideraciones sociales, ambientales o políticas, apropiadas o “amigables”, las empresas

tienen alta probabilidad de enfrentar conflictos con las comunidades locales (Arvanitidis et al., 2017). Dado este escenario, la oposición de las comunidades se genera a causa de que éstas perciben solamente las amenazas para “sus” recursos y *modus vivendi* ancestral, y no los beneficios según acepciones occidentales y modernas que traen consigo los proyectos mineros (Zaremborg y Torres, 2018). Por ende, se considera que los conflictos en torno a la extracción de minerales son un resultado de la mala y poco empática gestión de las empresas (Li, 2015).

La complejidad señalada inicialmente sobre los múltiples enfoques del extractivismo, y el rol de los gobiernos y empresas, también se da en la definición de estos grupos. Para algunos autores, son aquellos que se dedican única y exclusivamente a defender a los pueblos frente a la industria minera (Bebbington et al., 2008). Para otros investigadores, estos grupos pueden tener fines menos altruistas y buscar más bien la notoriedad política (Álvarez et al., 1998; Lyra, 2016; Urkidi y Walter, 2011). Inclusive, se les acusa a veces de tener intereses encubiertos y de manipular a los residentes locales para obtener dinero amenazando con lograr expulsar a ciertas compañías de sitios por más que cuenten con todas las licencias formales (EFCA, 2017).

Otras investigaciones, algunas de ellas recientes (Galvão Lyra, 2021) con datos históricos de un país en particular (Brasil 2013-2017) elaboran más bien sobre lo que describen como desafíos que enfrentan los movimientos antimineros desde una perspectiva de la teoría de movilización social (Benford y Snow, 2000; Blee y Vining, 2010; Stekelenburg y Klandermans, 2008), lo que les permite estudiar comportamientos individuales y grupales anclados en un contexto histórico (Benford, 1997, 2013; Bevington y Dixon, 2005; Bozzini, 2013). Este estudio por ejemplo explicita que los individuos y grupos se sienten muchas veces dominados por los grupos de poder, y describen los desafíos a los que se exponen (Ali y Grewal, 2006; Arce, 2014, 2016) para intentar recuperar los recursos con los cuáles desde una perspectiva histórica los enlaza

un sentido de pertenencia.

Más aún, algunas investigaciones (Galvão Lyra, 2021) argumentan desde una perspectiva de justicia medioambiental (Malin y Ryder, 2018; Martinez-Alier, 1991,1995,1997, 2001, 2012, 2016; Schlosberg, 2003, 2004, 2009, 2013) que estos grupos de activistas en situación de conflictos mineros están luchando por justicia social y medioambiental.

El entendimiento del contexto en el cual se desarrolla el activismo antiminerero (Hanna et al., 2016; Martinez-Alier, et al., 2014) es relevante para una mejor comprensión de los motivos de los activistas, sus estrategias y sus acciones (Galvão Lyra, 2021). Y este entendimiento presenta reflexiones y contribuciones del interés de la triada de legisladores, ejecutivos y académicos que tengan relación con la interfase entre la minería y la sociedad civil (Galvão Lyra, 2021; Kemp et al., 2011).

No obstante, existe coincidencia en que todos los grupos usan similares estrategias de resistencia a las empresas extractivas, tales como actividades de difusión, protestas, bloqueos, y, en ocasiones, violencia (Conde, 2017). Más aún, las comunidades locales y los movimientos sociales contrarios a la explotación de recursos naturales no sólo participan en protestas, sino que a menudo aprovechan proactivamente las garantías legales y políticas para desafiar a los gobiernos y multinacionales, y tratan de frenar los proyectos extractivos que son patrocinados por estas entidades (McNeish, 2018).

Como consecuencia de este tipo de actividades beligerantes, la presencia y participación de estos grupos crean un sentimiento antiempresa en los miembros de las comunidades (Bebbington et al., 2008). Por ese motivo, las empresas que tienen operaciones en regiones donde hay participación de grupos anti extractivistas, pueden experimentar una mayor frecuencia de

conflictos con sus *stakeholders* (Urkidi y Walter, 2011). En conclusión, es posible elaborar la siguiente hipótesis:

**(H5)** A mayor participación de grupos antiextractivistas, mayor nivel de conflictos empresa-*stakeholders*.

### ***Factores Internos a la Empresa***

**La Relación entre el Respeto de los Derechos de Propiedad de la Tierra y los Conflictos Empresa-*Stakeholders*.** La presencia creciente de industrias extractivas y los impactos de sus operaciones han generado numerosos problemas de derechos humanos en las comunidades de acogida, incluyéndose por ejemplo la pérdida de tierras de superficie y los desalojos (Avocats Sans Frontières, 2014). Algunas compañías de los sectores del petróleo, gas y minería, especialmente las empresas más grandes, tienen políticas socialmente responsables para operar en las tierras de estas comunidades. Sin embargo, a pesar de algunos ejemplos positivos, las relaciones entre la industria extractiva y las comunidades terminan generalmente en conflicto por temas de la propiedad de la tierra (Burger, 2014).

Por esa razón, el acceso y adquisición de tierras para proyectos del sector extractivo son temas centrales de discusión actual, y necesitan un mayor análisis y acuerdos más profundos entre este tipo de industria y sus *stakeholders* (Extractives Baraza, 2017). Independientemente del tipo de industria extractiva, de la comunidad afectada, o del país en el que operan, el desarrollo de estas industrias representa el mayor desafío para los derechos sobre la tierra - tanto subsuelo como superficie - y la supervivencia de la cultura de las comunidades ancestrales (IWGIA, 2017).

Al analizar el problema del creciente rechazo social y mediático a las industrias extractivas, se ha estudiado diversos temas – como su responsabilidad social –, pero no se ha profundizado en el rol del Estado como propietario del subsuelo (Badera, 2014). Este tema es importante en los

países en vías de desarrollo, en donde el Estado es el que posee los recursos del subsuelo, y usualmente prioriza su extracción sobre la protección de los derechos de la superficie a la tierra (Pedersen y De Haan, 2006). Lo anterior se traduce en el rechazo de las comunidades a la presencia y operaciones de las empresas extractivas por operar en lo que consideran sus tierras, pero que el Estado las ha concesionado para la explotación por parte de dichas empresas (Wiener, 2011), sin asegurarse haya una distribución mutuamente aceptable de los beneficios y un respeto que preserve las culturas ancestrales.

Es ahí cuando se genera el conflicto, dado que las comunidades asumen que sus derechos de posesión de la tierra les brindan el marco y aval legal para ejercer sus derechos sobre los recursos del suelo (Engel y López, 2008). Pero, por otra parte, casi todos los especialistas en el ámbito de la Ley de recursos naturales han indicado que, en la mayoría de los países, el subsuelo, y los recursos minerales que éste contiene, son propiedad del Estado (Tiess, 2011). Este tipo de propiedad está reconocida en la constitución de varios países, en donde se le impone al Gobierno la obligación de garantizar un uso equilibrado y eficiente de los recursos minerales para el beneficio público (Nikitina, 2014).

Otro motivo por el cual las comunidades han paralizado las actividades de las empresas extractivas es que consideran que no existe transparencia sobre la propiedad y uso real y final de las tierras donde las empresas realizan sus operaciones (Nikitina, 2014). Por ende, la literatura señala la disputa entre las empresas extractivas y las comunidades por el uso de la tierra, pues éstas consideran que son despojadas de sus terrenos (Carstens y Hilson, 2009; Hall, 2010).

En Parte II. Tierras (Citar según segunda captura de pantalla), el Convenio número 169 adoptado en 1989 por la Conferencia Internacional del Trabajo (OIT), visaba garantizar el derecho de estas poblaciones a decidir sobre sus propias prioridades (Citar según segunda captura

de pantalla). Este Convenio 169 dispone que los gobiernos deberán respetar la importancia especial que para las culturas y valores espirituales de los pueblos interesados reviste su relación con las tierras y territorios. Los Artículos 14 al 19 disponen que el término “tierras” debe incluir el concepto de territorios, disponiendo reconocer a los pueblos indígenas el derecho de propiedad y de posesión sobre las tierras que tradicionalmente ocupan.

Los estudios que han analizado la interacción empresa-comunidad, basados en los derechos de propiedad (Alston et al., 2000; Angelsen, 2001; Burton, 2004; Engel y López, 2008; Hotte, 2001), señalaron que un menor nivel de respeto de los derechos de propiedad y usufructo de la tierra está asociado con una mayor frecuencia de conflictos entre la empresa y sus *stakeholders*. También, en estos estudios se propone que, si las empresas desean ser aceptadas por los grupos de interés, sus directivos deben promover medidas para respetar el sentido de pertenencia que poseen las comunidades sobre las tierras que ocupan (Bruce y Boudreaux, 2013; Singh y Singh, 2016).

A continuación, se resume las perspectivas sobre esta variable y se expone la definición elegida para esta investigación (Tabla 3-8).

**Tabla 3-8**

*Variable: Acciones gerenciales - respeto a los derechos de propiedad*

| <b>Autores</b>   | <b>Definición/perspectivas</b>   |
|--|--|
| Engel y López (2008)   | Las comunidades consideran que sus derechos de propiedad o posesión de la tierra (superficie) les brindan el marco y aval legal para ejercer también derechos sobre los recursos del suelo.  |
| Tiess (2011)   | En la mayoría de los países, el subsuelo y los recursos minerales que contiene, son propiedad del Estado.  |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>                 |  |
| Badera (2014); IWGIA (2017) Pedersen et al., (2016); Wiener (2011) | Respetar el derecho a la posesión de territorios ancestrales y a la propiedad de territorios formales, otorgar compensaciones justas por las tierras expropiadas, garantizar el agua disponible para los territorios influenciados por la operación minera, y garantizar la no afectación del medioambiente. |

Pero a pesar de la importancia de esta problemática, se evidencia que los estudios que analizan la relación entre el respeto de los derechos de propiedad de la tierra, y los conflictos empresa-*stakeholders*, son escasos y se caracterizan por ser cualitativos (Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2011). Además, también son escasas las estrategias para manejar los conflictos por la propiedad de la tierra (Moomen, 2017).

De acuerdo con lo expuesto, se elabora la siguiente hipótesis:

**(H6)** A mayor respeto al derecho de propiedad de la tierra, menor nivel de conflictos empresa-*stakeholders*.

**La Relación entre Escala del Proyecto y los Conflictos Empresa-*Stakeholders*.** El considerable crecimiento de la demanda mundial de recursos minerales se ha incrementado en las últimas décadas y ha generado la proliferación de grandes proyectos extractivos liderados por multinacionales que buscan economías de escala para ser más competitivos en sus costos. Esta situación se ha exacerbado para incentivar el crecimiento económico basado en la exportación de *commodities* desde los países emergentes (Humphreys, 2018; Johnson, 2018). Además, este tipo



de proyectos requieren alta magnitud de inversión, disponibilidad de mano de obra calificada, y no calificada, elevado volumen de producción para lograr economías de escala competitivas, sofisticación de la tecnología usada, y a la vez generan alto nivel de atención pública (Andrew, 2003; Bury, 2004; Damigos, 2006; Muradian et al., 2003; Mutti et al., 2012). En ese orden de ideas, estos proyectos transforman profundamente el medioambiente, las economías nacionales y locales, y por eso, enfrentan una oposición decidida de las comunidades y de otros grupos de interés que ocasionan conflictos sociales (Vieilledent et al., 2017).

Estos conflictos socioambientales, asociados con proyectos a gran escala, representan uno de los temas centrales en el debate contemporáneo sobre la extracción de recursos naturales, y numerosos estudios resaltan las crecientes discusiones relacionadas con los grandes proyectos (Bebbington et al., 2010). En esta medida, las partes contendientes incluyen corporaciones multinacionales, gobiernos nacionales y locales, ONG internacionales y locales, grupos locales autoorganizados, y medios de comunicación (Murguía y Böhling, 2013).

Esta situación, en donde el auge de la inversión en proyectos de gran escala está acompañado de conflictos sociales y ambientales, se encuentra en diferentes continentes. Por ejemplo, en América Latina (Jaskoski, 2011), en África (Berman et al., 2014; Poncian y Kigodi, 2015), como también en Asia (Pichler y Brad, 2016).

Existen varias causas por las que se pueden generar conflictos sociales entre los proyectos extractivos de recursos naturales no renovables y los *stakeholders*. Entre las principales se menciona la degradación del medioambiente (Ayling y Kelly, 1997; Buckles y Rushek, 1999), lo que perturba el sustento de las poblaciones locales (Adonteng-Kissi, 2015; Boge et al., 1999), la presencia de grandes proyectos que generalmente impiden el acceso de las comunidades locales a las áreas que éstas solían ocupar antes de ser desposeídas (Poncian y Kigodi, 2015), y la negación

de la propiedad de los recursos naturales de los cuales dependen para su sustento (Mildner et al., 2011).

A su vez, según algunos casos de estudio, los proyectos a gran escala producen una relación engañosa entre las empresas, las comunidades y el Estado. El Estado dicta medidas legales en nombre de los intereses económicos nacionales, pero deja a las comunidades como “huérfanas” por más que se encuentren en sus países de origen (Owugah, 2001).

En estas condiciones, las comunidades locales luchan para proteger sus intereses y derechos, y las empresas contraatacan para asegurarse de que su acceso y control de las tierras y recursos, por más que su interés sea por el subsuelo más que por la superficie, no comprometan sus inversiones (Poncian y Kigodi, 2015).

Existen varias publicaciones que tratan la dinámica mencionada, pero todavía quedan algunos temas por investigar. Por ejemplo, la investigación sobre los conflictos a menudo está sesgada hacia perspectivas desde la óptica del nivel de la comunidad (Holden et al., 2011; Kemp et al., 2011; Yakovleva y Vazquez, 2012), mientras que aún son reducidos los estudios con una perspectiva gerencial (Bebbington y Bury, 2009; Garvin et al., 2009).

En contraste, los *stakeholders* demandan a las empresas que sean más responsables por los conflictos generados por sus actividades, pero esta responsabilidad requiere de un mayor conocimiento de los gerentes en torno a dicha problemática (Calvano, 2008).

A continuación, se resume las características del proyecto que se ha elegido para esta investigación (Tabla 3-9).

**Tabla 3-9****Variable: Características del proyecto - Escala del proyecto**

| <b>Autores</b>  | <b>Definición/perspectivas</b>   |
|---|--|
| Andrew (2003); Bury (2004); Damigos (2006); Muradian et al., (2003); Mutti et al., (2012) | La escala o tamaño del proyecto está relacionado con la magnitud de la inversión, de la mano de obra requerida para su construcción y para su operación, del volumen de producción, de la sofisticación de la tecnología usada, y del nivel de atención pública que reciben. |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>  |  |
| Andrew (2003); Bury (2004); Damigos (2006); Muradian et al., (2003); Mutti et al., (2012) | Magnitud de la inversión, cantidad y calidad de reservas, volumen de extracción de mineral, percepción externa de baja contribución del proyecto a los ingresos fiscales del Estado, y de baja contribución del proyecto al desarrollo económico local.                      |

Como resultado, aunque la relación con las comunidades constituye un gran desafío para los grandes proyectos, y existe la necesidad de investigar la causa de los conflictos (Kemp et al., 2011), la literatura todavía no ofrece una respuesta clara acerca de la relación entre la escala del proyecto y los conflictos con sus *stakeholders* (Haslam y Tanimoune, 2016; Mutti et al., 2012). Así, se elabora la siguiente hipótesis:

**(H7)** A mayor escala del proyecto, mayor nivel de conflictos empresa-*stakeholders*.

**Experiencia Local del Ejecutivo y Nivel de Conflictos Empresa-*Stakeholders*.** La relación entre la experiencia local del gerente encargado de las gestiones con los *stakeholders* es abordada en diversos tipos de literatura, aunque sus antecedentes se pueden encontrar en la teoría organizacional sobre la función del gerente en los cambios sociales (Clarke, 1999; Westphal y Fredrickson, 2001). Desde una perspectiva etnográfica, Millar (2018) aseguró que la experiencia local del directivo puede ser el primer paso para la prevención y solución de conflictos, pues la experiencia es una forma de conocimiento que permite identificar las expectativas de los actores locales, idealmente antes de la intervención de la empresa en su comunidad. De igual modo, la

literatura sobre políticas gubernamentales también reconoce la importancia de la experiencia local de los gestores para socializar y establecer buenas relaciones con la comunidad (Phillimore, 2013). Ocurre lo mismo con la teoría de la Legitimidad, la cual destacó que los directivos deben conocer las necesidades locales para poder mostrar a las comunidades que sus actividades son las que ellas esperan de parte de las empresas (Deegan, 2002). Conjuntamente, según dicha teoría, para la gestión de los conflictos, los gerentes deben conocer las diferencias culturales de las comunidades en donde operan sus organizaciones (Prause y Mujtaba, 2015). Otra manera de evitar conflictos, y que se ha usado desde hace décadas en los países desarrollados ricos en recursos naturales extractivos (en particular por ejemplo en Estados Unidos, Canadá y Australia), ha sido la participación de la dirección de las empresas en la creación de consensos con los *stakeholders* con relación con las operaciones extractivas, o la alineación de acciones corporativas y comunitarias para resolver disputas sobre la asignación de los escasos recursos ambientales (Conroy et al., 1998; ICIMOD, 1996; Warner, 2000). Cabe agregar, que en la gestión de riesgos medioambientales se sugiere el acercamiento de la dirección de la empresa a la comunidad local para generar un conocimiento coproducido que facilite la disminución y hasta prevención de conflictos (Kettle et al., 2014).

En lo concerniente al campo de la minería, se reconoce que la experiencia local de los directivos de las empresas es importante para identificar y prevenir los costos que pueden surgir de los conflictos, así como los mecanismos de reclamos a nivel operacional (Davis y Franks, 2014). Sumado a ello, se recomienda, que para evitar conflictos con las comunidades locales, los gestores promuevan la participación de las empresas mineras en la vida cultural y social de la población local, con el fin de generar vínculos de confianza y conocer realmente sus expectativas (Adonteng-Kissi y Adonteng-Kissi, 2017; EFCA, 2017). Similares recomendaciones se encuentran en los

estudios realizados por Rees et al. (2012) sobre la relación entre la cultura corporativa y la gestión de conflictos en el contexto peruano.

A continuación, se resume las perspectivas sobre esta variable y se expone la definición elegida para esta investigación (Tabla 3-10).

**Tabla 3-10**

**Variable: La Experiencia local del directivo**

| <b>Autores</b>   | <b>Definición/perspectivas</b>   |
|--|--|
| Phillimore (2013)  | La experiencia es una forma de conocimiento que permite identificar las expectativas de los actores locales antes de la intervención de la empresa extractiva en su comunidad.   |
| Prause y Mujtaba (2015)  | Conocimiento sobre las diferencias culturales de las comunidades en donde operan las empresas extractivas.   |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>                       |  |
| Adonteng-Kissi y Adonteng-Kissi (2017); EFCA (2017); Rees et al., (2012) | La experiencia del directivo en identificar conflictos sociales locales latentes, en resolver conflictos sociales locales, de socializar con las comunidades mineras locales, y de alinear acciones corporativas y comunitarias. |

En este tipo de bibliografía, se ve que la mayoría de los estudios se han centrado en la interfaz de las empresas mineras y la comunidad, pero se requiere estudiar aún más la relación entre los comportamientos individuales y colectivos de los actores involucrados, y cómo éstos contribuyen a situaciones de conflicto a lo largo del tiempo (Andrews et al., 2017). Dadas estas circunstancias, se construye la siguiente hipótesis:

**(H8)** A mayor experiencia local del ejecutivo, menor nivel de conflictos empresa- *stakeholders*.

## **Datos y Metodología**

### ***Descripción de la Muestra***

El presente estudio se basa en una muestra de 155 directivos que respondieron a una encuesta enviada a 980 directivos de empresas extractivas en Perú. La población objetivo se definió en términos de los principales sectores económicos que generan impacto ambiental. Los

sectores seleccionados se compararon con la lista de DIME (Directorio de Instituciones, Medios y Empresas) y se usó la lista de Perú Top para identificar a los gerentes de las empresas elegidas que tenían correo electrónico registrado y dirección postal de contacto. Añádase a lo anterior, que se seleccionó empresas con una plantilla de más de 50 empleados. Las empresas más pequeñas fueron excluidas pues la literatura previa sugiere que su falta de recursos podría incidir en sus decisiones proactivas sobre RSC o en acciones para influir en sus *stakeholders* (González-Benito y González-Benito, 2006; Rivera, 2019).

Para la investigación se usó como unidad muestral al informador clave: el gerente con responsabilidades ambientales por las empresas representadas, y quien tiene a cargo las decisiones de la empresa que tengan impactos relacionados con sus grupos de interés. Se considera informador clave a la persona que tiene conocimientos básicos sobre las fuentes, las causas, y las consecuencias de los conflictos sociales. Este tipo de informador, referenciado ampliamente en teoría organizativa (Kumar et al., 1993), también se ha usado en publicaciones sobre las industrias extractivas (Adonteng-Kissi, 2017; Franks et al., 2014).

En términos porcentuales, la representación de las industrias fue la siguiente: el 22% perteneciente al sector eléctrico, el 12% al de hidrocarburos y el 66% al minero, y la tasa de respuesta válida fue del 16%. Para obtener ese nivel de respuesta se utilizó el siguiente proceso: presentación telefónica, envío de encuesta por email y por correo postal, y llamadas para recordar el envío y solicitar participación en la investigación. En la Tabla 3-11 se presenta una descripción de la muestra.

**Tabla 3-11*****Descripción de la muestra***

| <b>Empresas-Sector</b> | <b>Número de respuestas</b> | <b>%</b> |
|------------------------|-----------------------------|----------|
| Sector eléctrico       | 34                          | 22       |
| Sector hidrocarburos   | 18                          | 12       |
| Sector minero          | 103                         | 66       |
|                        | 155                         | 100      |
| Muestra                | 155                         | 16       |
| Población              | 980                         |          |

***Detalles de Recogida de Información***

La recogida de información ha tenido cuatro fases. En la primera fase, desde inicios de marzo hasta finales de abril del 2018, se envió un enlace web de la encuesta cargada a Survey Monkey (SM) a todos los gerentes generales de las empresas del sector minero, hidrocarburos y eléctrico, quienes se hallaban en la base de datos obtenida de Perú Top.

Debido a la baja tasa de respuestas de la primera fase, en la segunda fase, iniciada en agosto del 2018, se optó por usar la opción de invitación personalizada por correo electrónico de SM, y con ello fue posible tener un mayor control de los ejecutivos que respondían y no respondían el cuestionario. En esta fase se descubrió que muchos de los correos electrónicos de la base de datos de Perú Top eran incorrectos. Por ello, se decidió solicitar el apoyo de gremios nacionales, tales como la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) y el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP), quienes apoyaron este estudio al brindar sus bases de datos con contactos de altos ejecutivos de sus empresas asociadas, y al enviar inclusive correos electrónicos solicitando la colaboración con esta investigación.

La tasa de respuesta de esta fase aumentó de modo sustancial respecto a la primera fase. Sin embargo, aún hubo ejecutivos que no respondían el cuestionario debido a que no recibían la invitación para responder a la encuesta a causa del filtro de sus correos institucionales.

Después de identificar el inconveniente de los filtros de los correos institucionales, se decidió optar por una tercera etapa, la cual consistió en enviar como adjunto en un email personalizado el cuestionario en Word y PDF a los ejecutivos que no lo habían respondido aún. El ejercicio permitió obtener respuestas de varios ejecutivos que no habían participado en la segunda fase. Por último, una cuarta fase consistió en aumentar la base de datos de la muestra de ejecutivos por empresa, mediante el uso de LinkedIn para contactar a ejecutivos de organizaciones pertenecientes a los sectores objeto de estudio.

### ***Control de Sesgos***

Una posible limitación de la presente investigación es el riesgo del sesgo de método común, resultante del hecho que todas las medidas usadas fueron auto reportadas (Podsakoff et al., 2003). Para reducir en lo posible el potencial sesgo en esta investigación, se aplicó varios métodos:

El sesgo del único informante fue controlado por el anonimato de quién responde. Este procedimiento también permitió controlar el sesgo de conveniencia de control social (Podsakoff et al., 2003; Spector, 2006).

El sesgo del consentimiento argumenta que los individuos que demuestran este sesgo tienden a ser menos educados e inteligentes (Meisenberg y Williams, 2008). Este no es el caso de este estudio, desde que todos los que respondieron son ejecutivos de empresas (nivel medio/ alto de ingresos y nivel medio/alto de educación). Para reducir el número de problemas potenciales resultantes de la Varianza del Método Común (VMC) se siguió cuatro perspectivas recomendadas en la literatura (Podsakoff et al., 2003). En cuanto a la muestra, se reunió datos de diferentes empresas de la industria extractiva, de distintas regiones nacionales, y de diversos tamaños. En el diseño e implementación del cuestionario, se mezcló el orden de las preguntas y en algunos casos se invirtió las escalas (Podsakoff et al., 2003). También, todas las medidas fueron derivadas de



escalas con buenas propiedades psicométricas. Más aún, se condujo un proceso de revisión iterativo, tests piloto, así como revisión del cuestionario con expertos académicos y directivos (ver Apéndice B), para poder desarrollar y adaptar los ítems que lo componen, en un intento por minimizar el potencial efecto de contexto (Lindell y Whitney, 2001).

### ***Cuestionario Usado en la Validación del Modelo***

Tras haber revisado la literatura en búsqueda de escalas que sirvieran de antecedentes para esta investigación, se encontró que no existen precedentes sobre el tema. Por lo tanto, sin dejar de considerar la originalidad de este estudio, todas las escalas siguieron un proceso similar al recomendado por Churchill (1979).

Adicionalmente, después de revisar la literatura para encontrar propuestas que orientarán la elaboración de ítems, se confeccionó una versión preliminar para ser discutida con académicos y directivos (con características representativas de la población a estudiar). Por tanto, además de desarrollar el procedimiento para obtener la validez de contenido, también se les consultó sobre la idoneidad del modelo conceptual a ser validado en este capítulo.

En el Apéndice B se presenta la lista de expertos encuestados.

Luego de la depuración de la redacción y contenido de los ítems, se analizó la validez convergente, la validez discriminante y fiabilidad compuesta de los constructos. La validez convergente muestra la medida en que el conjunto de indicadores representa los constructos usados en el modelo (Henseler et al., 2009), y usa el índice AVE (varianza media extraída) para evaluar si la varianza del constructo se pueda explicar a través de los indicadores elegidos (Fornell y Larcker, 1981). El AVE aceptable debe ser mayor que 0,5 (Bagozzi, 1981; Fornell y Larcker, 1981). También se puede usar la fiabilidad compuesta (Composite Reliability, CR), que debe estar por encima de 0,7 para todos los constructos (Heinzl et al., 2011).

La validez discriminante tiene como objetivo el garantizar que un constructo tenga las relaciones más fuertes con sus propios indicadores, en comparación con cualquier otro constructo a usarse en el modelo de ruta PLS-SEM (Hair et al., 2022). Para evaluar este tipo de validez, se puede usar dos tipos de índices. Uno, el denominado Fornell y Larcker (1981), que se basa en analizar si la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores es mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos.

Para satisfacer este requisito, la varianza promedio extraída (AVE) de cada constructo debe compararse con sus correlaciones al cuadrado con otros constructos en el modelo. Se consideran aceptables, si los valores presentados diagonalmente superan el valor 0,5 (Hair et al., 1999).

El segundo método es el denominado HTMT (la proporción hetero rasgo/mono rasgo de las correlaciones) desarrollado por Henseler et al., 2015. Si el valor de HTMT está por debajo de 0,90, entonces se puede indicar que se ha establecido la validez discriminante entre dos constructos (Henseler et al., 2016; Ringle, et al., 2015).

A continuación, se presenta la Tabla 3-12, donde se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de los criterios de fiabilidad de los constructos.

**Tabla 3-12***Indicadores de la validez convergente y fiabilidad de los constructos*

|  | <b>Item</b> | <b>Factor loading</b> | <b>CR</b> | <b>AVE</b> | <b>rho A</b> |
|--|-------------|-----------------------|-----------|------------|--------------|
| <hr/>                                      |             |                       |           |            |              |
| Conflicto Empresa- <i>Stakeholders</i>     |             |                       | 0.881     | 0.547      | 0.907        |
|  | Item1       | 0.749                 |           |            |              |
|  | Item2       | 0.812                 |           |            |              |
|  | Item3       | 0.488                 |           |            |              |
|  | Item4       | 0.803                 |           |            |              |
|  | Item5       | 0.827                 |           |            |              |
|  | Item6       | 0.461                 |           |            |              |
|  | Item7       | 0.508                 |           |            |              |
|  | Item8       | 0.775                 |           |            |              |
|  | Item9       | 0.746                 |           |            |              |
|  | Item10      | 0.243                 |           |            |              |
| <hr/>                                      |             |                       |           |            |              |
| Pobreza de la comunidad                    |             |                       | 0.867     | 0.621      | 0.806        |
|  | Item1       | 0.764                 |           |            |              |
|  | Item2       | 0.857                 |           |            |              |
|  | Item3       | 0.746                 |           |            |              |
|  | Item4       | 0.781                 |           |            |              |
| <hr/>                                      |             |                       |           |            |              |
| Gobernanza pública                         |             |                       | 0.857     | 0.601      | 0.847        |
|  | Item1       | 0.692                 |           |            |              |
|  | Item2       | 0.777                 |           |            |              |
|  | Item3       | 0.788                 |           |            |              |
|  | Item4       | 0.837                 |           |            |              |
| <hr/>                                      |             |                       |           |            |              |
| Participación de grupos anti-extractivismo |             |                       | 0.924     | 0.752      | 0.89         |
|  | Item1       | 0.895                 |           |            |              |
|  | Item2       | 0.887                 |           |            |              |
|  | Item3       | 0.874                 |           |            |              |
|  | Item4       | 0.809                 |           |            |              |
| <hr/>                                      |             |                       |           |            |              |

|                                     | <b>Item</b> | <b>Factor loading</b> | <b>CR</b> | <b>AVE</b> | <b>rho A</b> |
|-------------------------------------|-------------|-----------------------|-----------|------------|--------------|
| <hr/>                               |             |                       |           |            |              |
| Escala del proyecto                 |             |                       | 0.793     | 0.581      | 0.694        |
|                                     | Item1       | 0.633                 |           |            |              |
|                                     | Item2       | 0.736                 |           |            |              |
|                                     | Item3       | 0.764                 |           |            |              |
|                                     | Item4       | 0.717                 |           |            |              |
|                                     | Item5       | 0.636                 |           |            |              |
| <hr/>                               |             |                       |           |            |              |
| Respeto a los derechos de propiedad |             |                       | 0.895     | 0.634      | 0.982        |
|                                     | Item1       | 0.879                 |           |            |              |
|                                     | Item2       | 0.883                 |           |            |              |
|                                     | Item3       | 0.641                 |           |            |              |
|                                     | Item4       | 0.737                 |           |            |              |
|                                     | Item5       | 0.814                 |           |            |              |
| <hr/>                               |             |                       |           |            |              |
| Experiencia del ejecutivo principal |             |                       | 0.879     | 0.651      | 0.802        |
|                                     | Item1       | 0.707                 |           |            |              |
|                                     | Item2       | 0.66                  |           |            |              |
|                                     | Item3       | 0.935                 |           |            |              |
|                                     | Item4       | 0.891                 |           |            |              |
| <hr/>                               |             |                       |           |            |              |

\*All factor loading were significant at  $p < 0.001$

CR: Composite Reliability; AVE: Average Variance Extracted

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla anterior, se puede indicar que se ha obtenido la validez convergente y fiabilidad de los constructos. A continuación, se muestra los indicadores de validez discriminante lograda con dos procedimientos diferentes: Tabla 3-13 y Tabla 3-14.

**Tabla 3-13**

*Validez discriminante - Criterio de Fornell-Larcker*

|  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Conflicto Empresa-<br><i>Stakeholders</i>      | 0.669 |       |       |       |       |       |       |
| Respeto a los derechos de<br>propiedad         | 0.148 | 0.796 |       |       |       |       |       |
| Experiencia del ejecutivo<br>principal         | 0.095 | 0.396 | 0.807 |       |       |       |       |
| Escala del proyecto                            | 0.302 | 0.315 | 0.313 | 0.662 |       |       |       |
| Participación de grupos anti-<br>extractivismo | 0.346 | 0.248 | 0.240 | 0.450 | 0.867 |       |       |
| Gobernanza pública                             | 0.218 | 0.325 | 0.306 | 0.361 | 0.426 | 0.775 |       |
| Pobreza de la comunidad                        | 0.276 | 0.284 | 0.304 | 0.476 | 0.335 | 0.487 | 0.788 |

**Tabla 3-14**

*Validez discriminante - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

|   | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| Conflicto Empresa-<br><i>Stakeholders</i>     |       |       |       |       |       |       |   |
| Respeto a los derechos de<br>propiedad        | 0.159 |       |       |       |       |       |   |
| Experiencia del ejecutivo<br>principal        | 0.140 | 0.475 |       |       |       |       |   |
| Escala del proyecto                           | 0.358 | 0.435 | 0.425 |       |       |       |   |
| Participación de grupos<br>anti-extractivismo | 0.334 | 0.278 | 0.294 | 0.575 |       |       |   |
| Gobernanza pública                            | 0.222 | 0.408 | 0.355 | 0.512 | 0.518 |       |   |
| Pobreza de la comunidad                       | 0.308 | 0.362 | 0.366 | 0.648 | 0.408 | 0.625 |   |

A continuación, se presenta las variables y los ítems que las componen, así como los tipos de preguntas y escalas usadas para obtener la información necesaria que permitiera la validación de las hipótesis. Se tomó en cuenta el criterio de Little et al., (2002), quienes sugirieron que tres indicadores constituyen una solución ideal mínima para una variable.

El cuestionario final, que se adjunta como el Apéndice E se dividió en dos bloques. El primero formado por 37 preguntas que se referían a las variables que componen las hipótesis a validar. El segundo bloque formado por preguntas que pretendían recoger información relativa a datos de la empresa y del entrevistado.

En las páginas siguientes se describe las escalas utilizadas para evaluar cada una de las variables del modelo propuesto.

- La escala para evaluar la variable Frecuencia de conflictos empresa-*stakeholders*

Esta variable fue medida por 10 indicadores (ítems 1 a 10) que preguntaban con qué frecuencia anual la empresa ha tenido conflictos con sus *stakeholders*. En este caso, los *stakeholders* o grupos de interés fueron elegidos a partir de las propuestas teóricas de varios autores sobre este tema (Davis y Franks; 2014; Kolk y Lenfant, 2012; Maignan et al., 2005; van Huijstee y Glasbergen, 2010; Vargas-Hernández y Mohammad Reza, 2011). Así, se propuso los siguientes: habitantes del área de influencia directa e indirecta de las operaciones extractivas, Gobierno nacional, regional y local, empresas del mismo sector y de otros sectores, *stakeholders* internos (empleados y accionistas), agrupaciones con intereses políticos, y ONG técnicas y no políticas.

Con el fin de evaluar esta variable, se empleó preguntas que pedían al encuestado elegir para cada ítem una posición en la escala, cuyas alternativas de respuesta estaban graduadas de 0 a 4, donde: 0= cero conflictos, 1= un conflicto, 2= dos conflictos, 3= tres conflictos, y 4= más de tres conflictos.

La escala global mostró un grado de fiabilidad de 0.86. Después del análisis factorial, la fiabilidad de las pruebas en los tres grupos fue de 0.88, 0.75, y 0.56, respectivamente. Cabe mencionar, que el tercer factor solamente agrupaba a dos ítems, y que la correlación interna era de 0.543. Cabe mencionar que el bajo índice obtenido se puede deber a que, según Campo-Arias y Oviedo (2008), y Frías-Navarro (2020), es recomendable tener al menos 3 ítems en la escala, y cuanto mayor el número de ítems mayor será la fiabilidad de la escala.

- La escala para evaluar la variable Pobreza de la comunidad

Los ítems que preguntaban en qué medida se encontraban las características de pobreza de la comunidad fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, donde 0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto. Es necesario indicar que algunos ítems fueron presentados invertidos.

Para medir esta variable se usó cuatro indicadores que fueron seleccionados a partir de la teoría sobre el tema en cuestión (Banco Mundial, 2001; Bourguignon y Chakravarty, 2003; Loayza et al., 2013). Estos fueron: ingresos económicos de las personas, acceso a los servicios básicos (desagüe, agua, electricidad...), educación de calidad, tasa de mortalidad, y anemia infantil. Respecto a esta variable, el análisis factorial reveló 1 factor que representa el 62.13% de la varianza ( $KMO = 0.778$ ; Bartlett Test = 182.104,  $p < 0.0000$ ), y la escala global mostró un grado de fiabilidad de 0.80.

- La escala para evaluar la variable Gobernanza pública

Para preguntar en qué medida las características de la Gobernanza pública están presentes en la comunidad donde opera su empresa, se eligió ítems que fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, donde 0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto.

Los cuatro indicadores seleccionados a partir de la teoría sobre el tema (Arellano, 2011; Haslam y Tanimoune, 2016; Ponce y McClintock, 2014; Scurrah, 2015) para operacionalizar esta variable fueron: corrupción en la administración pública, ineficiencia en el uso de los ingresos monetarios que percibe el Estado, incapacidad de las instituciones públicas para hacer cumplir las normas jurídicas, y falta de presencia del Estado en las comunidades locales, generalmente remotas y alejadas de los centros poblados.

Para este punto, el análisis factorial mostró 1 factor que representa el 61% de la varianza (KMO = 0.768; Bartlett Test = 173.940,  $p < 0.0000$ ), y la escala global reveló un grado de fiabilidad de 0.77.

- La escala para evaluar la variable Participación de los grupos antiextractivistas

Los ítems que preguntaban en qué medida existen la participación de grupos antiextractivistas fue medida con una escala graduada de 0 a 4, según la cual: 0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto.

A su vez, para operacionalizar esta variable se usó cuatro indicadores que fueron seleccionados a partir de la teoría sobre el tema (EFCA, 2017; Lyra, 2016; Picq, 2014; Urkidi y Walter, 2011). Estos fueron: actividad de grupos antiextractivistas en las comunidades de influencia directa de del proyecto, actividad de grupos antiextractivistas en las comunidades de influencia indirecta del proyecto, participación de grupos antiextractivistas en los eventos públicos y medios de comunicación locales, participación de grupos con intereses políticos. El análisis factorial mostró 1 factor que representa el 75.57 0 % de la varianza (KMO = 0.818; Bartlett Test = 365.006,  $p < 0.0000$ ), y la escala global indicó un grado de fiabilidad de 0.90.



- La escala para evaluar la variable Escala del Proyecto

Para operacionalizar esta variable se usó cinco indicadores que fueron seleccionados con base en la teoría sobre el tema (Andrew, 2003; Bury, 2004; Damigos, 2006; Muradian et al., 2003; Mutti et al., 2012), los cuales fueron: magnitud de la inversión, cantidad y calidad de reservas, volumen de extracción de mineral, y percepción externa de baja contribución del proyecto a los ingresos fiscales del Estado así como baja contribución del proyecto al desarrollo económico local.

Los ítems que preguntaban sobre las características del proyecto fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, que señalaba: 0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto. El análisis factorial mostró en este caso 1 factor que representa el 50.283% de la varianza (KMO = 0.72; Bartlett Test = 86.477,  $p < 0.0000$ ), y la escala global reveló un grado de fiabilidad de 0.70.

- La escala para evaluar la variable Acciones gerenciales- respeto a los derechos de propiedad.

Para preguntar en qué medida se desarrollan Acciones gerenciales de respeto al derecho de propiedad y posesión de la tierra, se eligió ítems que fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, donde: 0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto.

De igual modo, para operacionalizar esta variable, los cuatro indicadores que fueron seleccionados a partir de la teoría sobre el tema (Badera, 2014; IWGIA, 2017; Pedersen y De Haan, 2006; Wiener, 2011) fueron los siguientes: respetar el derecho a la posesión de territorios ancestrales y a la propiedad de territorios formales, otorgar compensaciones justas por las tierras expropiadas, garantizar el agua disponible para los territorios influenciados por la operación extractiva, y garantizar la no afectación de los recursos naturales.

El análisis factorial señaló 1 factor que representa el 68.976% de la varianza (KMO = 0.796; Bartlett Test = 472.283,  $p < 0.0000$ ), y la escala global mostró un grado de fiabilidad de 0.89.

- La escala para evaluar la variable Experiencia local del directivo

Con el propósito de operacionalizar esta variable, que buscaba medir el nivel de experiencia local que posee el directivo encargado de las relaciones con los *stakeholders*, se usó cuatro indicadores que fueron seleccionados a partir de la teoría sobre el tema (Adonteng-Kissi y Adonteng-Kissi, 2017; EFCA, 2017; Rees et al., 2012). Estos fueron: la experiencia del directivo en identificar posibles conflictos sociales locales latentes, en resolver conflictos sociales locales, en socializar empáticamente con las comunidades locales, y en alinear por consenso acciones corporativas y comunitarias.

Adicionalmente, los ítems que operacionalizaron esta variable fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, que indicaba: 0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto. El análisis factorial arrojó 1 factor que representa el 67.854% de la varianza (KMO = 0.766; Bartlett Test = 251.861,  $p < 0.0000$ ), y la escala global señaló un grado de fiabilidad de 0.86.

- Las variables de control (Tamaño y Sector)

En primer lugar, para operacionalizar el tamaño de la empresa se usó un criterio basado en la revisión teórica (González-Benito y González-Benito, 2006; Haslam y Tanimoune, 2016; Rivera, 2019) y se propuso la siguiente graduación: 50 a 100 trabajadores, de 101 a 200 trabajadores, de 201 a 500 trabajadores y más de 500 trabajadores. En segundo lugar, el sector se operacionalizó clasificándolo como eléctrico, hidrocarburífero, o minero.

## Resultados y Validación de Hipótesis

### Resultados Iniciales

La Tabla 3-15 muestra las medias, desviaciones estándar, y Alpha de Cronbach de las variables usadas para validar las relaciones hipotetizadas.

**Tabla 3-15**

### *Descriptivos de las variables del modelo teórico*

| <b>Variable</b>                                       | <b>Media</b> | <b>Desviación estándar</b> | <b>Coefficiente de variación</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|---|--------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Frecuencia de conflictos empresa- <i>stakeholders</i> | 0.84         | 0.76                       | 0.91                             | 0.86                     |
| Pobreza de la comunidad                               | 2.36         | 0.92                       | 0.39                             | 0.80                     |
| Gobernanza pública                                    | 3.23         | 0.69                       | 0.21                             | 0.77                     |
| Participación de Grupos anti-extractivistas           | 2.41         | 1.10                       | 0.46                             | 0.90                     |
| Escala del proyecto                                   | 2.62         | 0.66                       | 0.25                             | 0.70                     |
| Respeto a los derechos de propiedad                   | 3.05         | 0.87                       | 0.28                             | 0.89                     |
| Experiencia local del ejecutivo                       | 3.27         | 0.72                       | 0.22                             | 0.86                     |

De acuerdo con estos resultados, las variables usadas en el modelo teórico son fiables con un Alpha de Cronbach igual o mayor a 0.70. Estos resultados también indican que las variables tienen altas desviaciones estándar (coeficiente de variación por encima de 0.20), lo cual significa que existe alta dispersión de los datos. Por lo tanto, para conocer la normalidad de las variables se ha usado las distribuciones empíricas de probabilidad con estimaciones de densidad de Kernel. Este análisis indica que los datos de esta investigación no presentan una distribución normal, y por eso no se puede usar modelos que son estimados por mínimos cuadrados ordinarios (MCO), dado que éstos suelen ser ineficientes cuando los datos no presentan una distribución normal.

Por ende, para mantener consistencia con los antecedentes que han realizado encuestas a individuos y a ejecutivos en las industrias extractivas, a continuación, se describe el uso de diferentes técnicas estadísticas para la validación de las hipótesis.

### ***Validación de Hipótesis***

Con el objetivo de analizar los datos se usó varias técnicas. Este método de usar varias técnicas está justificado por la naturaleza exploratoria de la investigación, dada la escasez de estudios que utilizan encuestas en muestras de ejecutivos, y en el contexto de un país en vías de desarrollo. Los escasos estudios han usado sólo el análisis de frecuencias y métodos de investigación cualitativa (Franks et al., 2014; García-Ortega et al., 2020).

Según esas condiciones, para este estudio se ha usado análisis factorial exploratorio, correlaciones Pearson y el estimador Eta. Y, con el propósito de corroborar o refutar las hipótesis del modelo teórico con mayor precisión, se usó la técnica de PLS-SEM y la regresión cuantílica.

Cabe indicar que este análisis de tipo exploratorio sigue el criterio de Haslam y Tanimoune (2016), según el cual, el objetivo de la investigación no es probar las hipótesis entre sí (es decir, cuál variable tiene mayor influencia sobre los conflictos). Con este tipo de procedimiento, se trata de evaluar las relaciones entre las variables que se ha identificado conceptualmente son importantes en cada hipótesis. Es decir, se pretende estimar el nivel de asociación entre cada variable independiente con la dependiente.

De otro lado, la adición de variables de control agrega precisión en la evaluación de estas relaciones para garantizar que no haya sesgo, como consecuencia de los posibles efectos de las variables usadas.

**Validación Exploratoria de H1.1 y H1.2.** Para identificar cuál es la clasificación de *stakeholders* que usan los directivos de la industria extractiva en el Perú para prevenir conflictos

potenciales con sus empresas, los 10 ítems sobre el particular se incorporaron en un análisis de componentes principales. Tras la rotación varimax, surgieron tres factores con valores propios (*eigenvalues*) mayores que 1 (3.1048; 2.2989; 1.2905), que representaron el 68.20% de la varianza (KMO = 0.846; Bartlett Test = 666.609,  $p < .0000$ ).

Se encuentra que los valores del índice KMO justifican los resultados del análisis factorial. También se observa que las cargas factoriales (el peso de cada variable observada en la dimensión correspondiente) son superiores a 0.5 en todos los casos. Esto, junto con los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, y la varianza explicada, destaca la idoneidad de la agrupación de los ítems en torno a la dimensión o factor correspondiente.

Así, los resultados revelaron tres grupos de *stakeholders* que no coinciden con las clasificaciones tradicionales (Tabla 3-16).

Estos resultados ya de por sí se presentan como un aporte académico, más aún cuando es innovador la aplicación de cuestionarios a ejecutivos senior del sector extractivo, identificados además según especialidad y experiencia principal en minería, hidrocarburos y energía.

Por lo tanto, se valida la H1.2.

**Tabla 3-16**

***Cargas factoriales de la clasificación de los stakeholders***

|  | <b>Factor 1</b> | <b>Factor 2</b> | <b>Factor 3</b> |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1. Habitantes del área de influencia directa                           | <b>.773</b>     | -.031           | .023            |
| 2. Habitantes del área de influencia indirecta                         | <b>.823</b>     | -.068           | .182            |
| 3. Gobierno Nacional   | .347            | <b>.819</b>     | -.004           |
| 4. Gobierno Regional   | <b>.770</b>     | .326            | .100            |
| 5. Gobierno Local  | <b>.862</b>     | .101            | .016            |
| 6. Empresas del mismo sector o relacionados                            | .251            | <b>.824</b>     | .105            |
| 7. Empresas de otros sectores ( <i>financieras, aseguradoras,...</i> ) | .363            | .322            | <b>.597</b>     |
| 8. Agrupaciones con intereses políticos                                | <b>.747</b>     | .037            | .070            |
| 9. ONG técnicas y no políticas   | <b>.731</b>     | .196            | -.152           |
| 10. <i>Stakeholders</i> internos (trabajadores y accionistas)          | .146            | .002            | <b>.911</b>     |

El primer factor concentra a los grupos de interés que pueden ser *afectados directamente por las operaciones extractivas de las empresas* (habitantes del área de influencia directa e indirecta). Asimismo, aparecen aquellos que pueden generar medidas legales (gobierno regional y local), o acciones de movilización y comunicación social (agrupaciones con intereses políticos y ONG), cuando consideran que sus intereses son afectados por las actividades de este sector.

El primer grupo reúne a los *stakeholders* llamados *principales* por su proximidad (física y legal) a los efectos de las acciones desplegadas por las operaciones extractivas, y por el poder directo que tienen para influir sobre este tipo de empresas físicamente cercanas. Esta clasificación tiene apoyo teórico por parte de algunos autores, quienes han argumentado que las poblaciones locales pueden imponer restricciones políticas a través de las elecciones de los gobiernos locales, y, también movilizar a la opinión pública a favor o en contra del desempeño ambiental, y por ende reputacional de una corporación (Clair et al., 1995). A ello se suma que este tipo de *stakeholders* puede afectar la reputación de una empresa si se desarrollan campañas de publicidad negativa o protestas con repercusión mediática en contra de sus operaciones extractivas (Bendell, 2017; Delmas y Burbano, 2011).

Este factor parece contradecir parcialmente una investigación previa en el contexto peruano (Ventura y Jauregui, 2017), desarrollada con metodología cualitativa, la cual concluyó que las relaciones entre las empresas extractivas y las comunidades se basan en razones filantrópicas. Más bien, apoya parcialmente a Carroll (2016), quien indicó que las dos primeras razones para las relaciones sociales corporativas son las económicas y las legales.

En el segundo factor aparecen agrupados dos tipos de *stakeholders*, que, si bien pueden afectar las operaciones extractivas de las empresas, ante la visión de éstas, son más lejanos y por eso tienen menos influencia sobre sus actividades que los *stakeholders principales*. Este segundo

factor agrupa a los que se denomina *stakeholders distantes*. Por ejemplo, se incluye al Gobierno Nacional, que en varios países es asociado a la falta de transparencia (Smith et al., 2012) y a riesgos de corrupción en cualquier punto de la cadena de valor extractiva (OECD, 2016).

En el caso peruano, este país se unió a la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI por sus siglas en inglés) en 2012, y fue el primer país de América Latina y el Caribe en ser considerado obediente. Sin embargo, sobre la base de los recientes resultados del índice, se recomienda que el Gobierno del Perú debe fortalecer los mecanismos de auditoría y supervisión, la gobernanza a nivel subnacional, y el cumplimiento de las regulaciones y normativa ambiental (IWGIA, 2017). Cabe añadir, que en este caso se percibe poca influencia del Gobierno Nacional, pues la distribución de recursos es indirecta y a través de otras instancias de Gobierno, tales como Gobierno regional y local (Moberg y Rich, 2012).

En el tercer factor se agrupa a *empresas de otros sectores* y a los *stakeholders internos*. Estos *stakeholders* son llamados *secundarios*, los cuales, aunque más lejanos al impacto de las actividades extractivas, sí tienen cierta influencia sobre las empresas de este sector. Por ejemplo, el poder de las empresas de otros sectores es apoyado teóricamente por Afsah et al., (1996), quienes argumentaron que los proveedores de financiamiento, equipos industriales y servicios de ingeniería son cada vez más reacios a hacer negocios con contaminadores flagrantes. También, coinciden con Murillo et al., (2007) quienes afirmaron que los *stakeholders* con menos influencia son las empresas financieras y empleados. La escasa influencia de los *stakeholders internos* es explicada por Briscoe y Gupta (2016), quienes señalaron que algunos *stakeholders* con alta dependencia (empleados) pueden carecer de identificación con la empresa y considerar su relación como puramente transaccional. Este tipo de relación es la que sería considerada por los gerentes para evaluar el poder que pueden ejercer este tipo de *stakeholders*.

**Validación de H2.** Basándose en una metodología usada en otras áreas de gestión (Greenley y Foxall, 1996; Rivera-Camino, 2007), se utilizó el análisis de regresión múltiple para probar esta hipótesis. En este proceso se realizó dos ecuaciones, que usaron como variable dependiente respectivamente a los *stakeholders distantes* y a los *secundarios*. Los *stakeholders principales* fueron elegidos variable independiente para todas las ecuaciones. Como variables de control se consideró el Sector y el Tamaño de la empresa (Tabla 3-17).

**Tabla 3-17**

***Análisis de regresión múltiple con stakeholders principales como variable independiente***

|                                 | <b>Múltiple R</b> | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>ΔR<sup>2</sup></b> | <b>Beta</b> | <b>P&lt;</b> | <b>Zero-order r</b> | <b>Partial R</b> |
|---------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------|--------------|---------------------|------------------|
| <i>Stakeholders distantes</i>   |                   |                      |                       |             |              |                     |                  |
| <i>Stakeholders principales</i> | .405              | .164                 |                       | .402        | .0000        | .49***              | .39***           |
| Sector                          | .415              | .172                 | .008                  | .305        | .0000        | .38***              | .27**            |
| Tamaño                          | .431              | .185                 | .021                  | .310        | .0000        | .39***              | .28**            |
| <i>Stakeholders secundarios</i> |                   |                      |                       |             |              |                     |                  |
| <i>Stakeholders principales</i> | .432              | .186                 |                       | .314        | .0000        | .43***              | .33***           |

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .000

En este caso se utilizó la técnica de selección hacia adelante (*forward*) para introducir la variable independiente en cada modelo de regresión.

La Tabla 3-17 muestra los resultados obtenidos, y en ella se aprecia que los *stakeholders principales* fueron buenos predictores de los otros tipos de *stakeholders* (*distantes* y *secundarios*). Los resultados de los coeficientes de correlación parcial y de orden-cero evidenciaron que cada una de las asociaciones significativas estaba débilmente influenciada por las otras variables del modelo.

En conclusión, estos hallazgos confirman la H2: “La percepción de los *stakeholders principales* (los relacionados con las operaciones extractivas) influye en la importancia que tienen para las empresas los otros tipos de *stakeholders*”.



### **Validación Exploratoria de H3 a H8**

Para validar las siguientes hipótesis se utilizó dos métodos descriptivos. El primero describe la asociación, con correlación Pearson, entre las variables independientes y los conflictos experimentados por las empresas con sus *stakeholders* (variable dependiente).

El segundo método, basado en el coeficiente Eta, valida la dirección de estas asociaciones (la variable dependiente fue codificada en 0= ausencia de conflicto; 1= presencia de conflicto).

Los resultados son presentados en la Tabla 3-18 y son comentados individualmente en los párrafos posteriores.

**Tabla 3-18**

#### ***Análisis exploratorio: Validación de las hipótesis del modelo teórico***

| <b>Variables del modelo</b>                | <b>Correlación Pearson</b> |                |                | <b>Eta</b>                |
|--|----------------------------|----------------|----------------|---------------------------|
|  | Sin variable de control    | Control Sector | Control Tamaño |                           |
| Conflictos empresa-<br><i>Stakeholders</i> |                            |                |                | Conflicto/<br>dependiente |
| Pobreza de comunidad                       | .253**                     | .225**         | .264**         | .384                      |
| Gobernanza pública                         | .186*                      | .217**         | .198**         | .256                      |
| Grupos anti-extractivistas                 | .397***                    | .403***        | .436***        | .432                      |
| Respeto a los derechos de<br>propiedad     | -.277**                    | -.192*         | -.178*         | .358                      |
| Escala del proyecto                        | .185*                      | .250**         | .257**         | .374                      |
| Experiencia local del<br>ejecutivo         | -.122+                     | -.132*         | -.125+         | .275                      |

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .000; + p > .05

- *Validación de H3*: la relación entre el nivel de Pobreza de la comunidad y la Frecuencia de conflictos empresa-*stakeholders*.

Esta hipótesis proponía que existe una asociación positiva entre el nivel de Pobreza de la comunidad y el nivel de Conflicto de la empresa con sus *stakeholders* (CES). Los resultados presentados en la Tabla 3-18 revelan que existe una asociación significativa ( $p < .01$ ) entre las

variables, y que éstas mantienen su influencia ( $p < .01$ ), aún cuando se incluye las variables de control Sector y Tamaño de empresa.

Asimismo, el coeficiente Eta indica que el .384 de la varianza del CES está explicada por el nivel de Pobreza. Por tanto, los datos de esta muestra se comportan de acuerdo con lo que señala la teoría.

- *Validación de H4:* la relación entre Gobernanza pública y el CES.

Esta hipótesis formulaba la presencia de una asociación positiva entre el nivel de mala o escasa Gobernanza pública y el CES. En la Tabla 3-18 se aprecia que existe una relación significativa ( $p < .05$ ) entre las variables integradas en esta hipótesis. Estas relaciones, al igual que en la validación de la H7 (Escala del proyecto), a ver a seguir, cuando se incluye las variables de control Sector y Tamaño de empresa aumenta la significancia ( $p < .01$ ).

El coeficiente Eta indica que el .256 de la varianza de los CES (Conflictos empresa-*stakeholders*) está explicado por el nivel de escasa Gobernanza pública. Por ende, los datos de esta muestra se comportan conforme a lo que señala la teoría.

- *Validación de H5:* la relación entre Participación de grupos antiextractivistas y el CES.

La hipótesis proponía que existe una asociación positiva entre el nivel de Participación de los grupos antiextractivistas y el CES. De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 3-18, se aprecia que existe una relación significativa ( $p < .000$ ) entre las variables consideradas en esta hipótesis. También se evidencia que estas relaciones continúan siendo significativas, y mantienen su influencia, aun cuando se incluyen las variables de control Sector y Tamaño de empresa ( $p < .000$ ).

La influencia de la variable independiente en el CES se valida por el coeficiente Eta. Este indica que el .432 de la varianza de los conflictos de la empresa con sus *stakeholders* está explicado

por el nivel de Participación de los grupos anti-extractivistas. Lo anterior permite afirmar que se cumple empíricamente con las relaciones conceptuales identificadas en la teoría sobre este tema.

- *Validación de H6*: la relación entre las Acciones gerenciales de respeto a los derechos de propiedad y el CES.

Esta hipótesis planteaba la existencia de una asociación negativa entre el nivel de Acciones gerenciales de respeto a los derechos de propiedad y el CES. En la Tabla 3-18 se observa que existe una relación significativa ( $p < .01$ ) entre las variables integradas en esta hipótesis. Estas relaciones continúan siendo significativas después de ser incluidas las variables de control Sector y Tamaño de empresa ( $p < .05$ ).

Los valores observados en el coeficiente Eta también validan la hipótesis, pues la influencia de la variable independiente en el CES se traduce en que el .358 de la varianza de los conflictos de la empresa con sus *stakeholders* está explicado por el nivel de Acciones gerenciales de respeto a los derechos de propiedad que desarrollan los directivos de esta muestra. De ahí, se puede afirmar que se valida las relaciones conceptuales identificadas para esta hipótesis.

- *Validación de H7*: la relación entre la Escala del proyecto y el CES.

Esta hipótesis proponía la existencia de una asociación positiva entre el nivel de la Escala del proyecto y el CES. Según los datos expuestos en la Tabla 3-18, hay una relación significativa ( $p < .05$ ) entre las variables integradas en esta hipótesis. En este caso, al igual que en la validación del efecto de la Gobernanza pública, cuando se incluye las variables de control Sector y Tamaño de empresa aumenta la significancia ( $p < .01$ ). El coeficiente Eta indica que el .374 de la varianza de los CES está explicado por el nivel de Escala del proyecto. Así, los datos de la muestra se comportan de acuerdo con lo que señala la teoría.

- *Validación de H8*: la relación entre la Experiencia local del ejecutivo y el CES.

Esta hipótesis proponía la relación negativa entre el nivel de Experiencia local del ejecutivo y el CES. Aunque se mantiene la dirección hipotetizada, la relación no es significativa entre las variables que forman esta hipótesis, según lo descrito en la Tabla 3-18. Esta relación solamente es significativa cuando se incorpora la variable de control del Sector ( $p < .05$ ), pero continúa siendo no significativa con la variable de control Tamaño de empresa ( $+ p > .05$ ). Por tanto, en cuanto a la asociación entre las variables, se podría indicar la validación parcial de esta hipótesis.

Sin embargo, los valores observados en el coeficiente Eta sí validan esta parte de la hipótesis. La influencia de la variable independiente en el CES se traduce en que el .275 de la varianza de los conflictos de la empresa con sus *stakeholders* está explicado por el nivel de experiencia local de los directivos de la muestra. Se puede afirmar entonces que se valida parcialmente las relaciones conceptuales identificadas para esta hipótesis.

Estos resultados también sugieren que la relación entre la Experiencia local del ejecutivo y el CES depende del sector en el que se encuentra la empresa donde labora el ejecutivo. Se trata de un resultado esperable, debido a que la experiencia en un sector puede no ser relevante para el desempeño en otro sector. Aunque, también puede ocurrir lo contrario; es decir, asumir que la experiencia acumulada durante la actuación en un sector puede enriquecer el desempeño de las acciones gerenciales en otro sector.

### ***Validación Causal de las Hipótesis del Modelo Teórico***

Para la validación basada en un enfoque causal, se usa dos técnicas: los mínimos cuadrados parciales en modelos de ruta (PLS-SEM por sus siglas en inglés), y la regresión cuantílica. Esta última permite un análisis más exhaustivo de la relación entre las variables, así como la medición de los comportamientos no lineales entre las mismas.

### ***Resultados de Hipótesis con PLS-SEM***

Cabe mencionar que el uso del PLS-SEM es una técnica que se puede usar para la investigación explicativa (causal) como para la predictiva (exploratoria) (Henseler et al., 2016; Hair et al., 2021), además de validar modelos exploratorios (Henseler y Chin, 2010). El resultado general del algoritmo PLS-SEM es que los componentes de  $X$  se usan para predecir los puntajes de los componentes  $Y$ , y los puntajes pronosticados de los componentes  $Y$  son útiles para predecir los valores reales de las variables medidas  $Y$ . Por tanto, en esta parte del análisis se usa el modelo PLS-SEM para analizar cuáles son las relaciones entre las variables latentes que se mantienen, a pesar de su descomposición en sus diversas medidas.

También se menciona que, en comparación con el SEM basado en covarianza, el PLS-SEM carece de la variedad de medidas de bondad de ajuste para evaluar el ajuste general del modelo (Garson, 2016). Aunque, para ciertos autores, el único criterio de ajuste de modelo aproximado implementado para el PLS es el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) (Hu y Bentler, 1998, 1999), en donde un valor de 0 para SRMR indicaría un ajuste perfecto, y, en general, un valor de SRMR inferior a 0.05 indica un ajuste aceptable (Byrne, 2008). Aunque, hasta un valor de 0.08 puede ser considerado adecuado para un PLS (Henseler et al., 2014; Hu y Bentler, 1999).

Algunos autores sugieren que el índice de ajuste normado (NFI) también podría ser un criterio útil de ajuste del modelo (Lohmöller, 1989). Sin embargo, todavía se encuentran publicaciones que indican que los índices de ajuste SEM basados en covarianza (ejemplo, el NFI) a menudo no funcionan bien cuando se aplica a los resultados del modelo PLS-SEM (Hair et al., 2014). Por eso, el uso del NFI todavía no es ampliamente aceptado (Ziggers y Henseler, 2016).

Otro índice para evaluar la validez global de un modelo complejo basado en PLS es el GoF (Goodness of Fit) (Tenenhaus et al., 2005) o el GoF relativo (Esposito Vinzi et al., 2010a). El

índice GoF se mide en un rango entre 0 y 1. Según Esposito Vinzi et al., (2010b), debido a su naturaleza descriptiva, no existe una inferencia basada en criterios para evaluar su significación estadística. Sin embargo, Wetzels et al., (2009) sugieren usar 0.50 como criterio de corte, pero también se pueden considerar los siguientes niveles: GoF pequeño (0.10), GoF medio (0.25) y GoF aceptable (0.36).

Este índice se recomienda para demostrar la estabilidad paramétrica del modelo estructural a evaluar (Esposito Vinzi et al., 2008; Tenenhaus et al., 2005). Aunque, también se puede usar métodos de remuestreo (*bootstrapping*) para analizar la estabilidad de los parámetros de medida del modelo estructural (Brown y Chin, 2004).

Otra manera de evaluar el ajuste del modelo consiste en analizar el peso y la magnitud de las relaciones entre los constructos por medio de dos índices básicos: el  $R^2$  (Hulland, 1999), y la significancia (valor p) de los coeficientes *path* (Johnson et al., 2006). En el caso del  $R^2$ , este índice señala el porcentaje de variabilidad explicada por los constructos usados como precursores en el modelo (Henseler et al., 2016).

Asimismo, se expone los indicadores del ajuste global del modelo, y los índices de las relaciones incluidas en las hipótesis de éste, los cuales muestran un ajuste aceptable del modelo PLS-SEM usado en la investigación. Además, los coeficientes estandarizados y el nivel de significancia indican que todas las hipótesis, salvo la H8, son validadas mediante este procedimiento.

**Tabla 3-19****Modelo estructural - Coeficientes de sendero (path) estandarizados**

| <b>H</b>  | <b>Coeficientes estandarizados</b> |
|---|------------------------------------|
| H3 Pobreza de la comunidad -> Conflicto Empresa- <i>Stakeholders</i>                  | .232**                             |
| H4 Gobernanza pública-> Conflicto Empresa- <i>Stakeholders</i>                        | .174*                              |
| H5 Participación de grupos antiextractivismo-> Conflicto Empresa- <i>Stakeholders</i> | .242***                            |
| H6 Respeto a los derechos de propiedad-> Conflicto Empresa- <i>Stakeholders</i>       | -.115*                             |
| H7 Escala del Proyecto-> Conflicto Empresa- <i>Stakeholders</i>                       | .136*                              |
| H8 Experiencia del ejecutivo principal-> Conflicto Empresa- <i>Stakeholders</i>       | -.055                              |
| R2 promedio   | .26412*                            |
| Comunalidad promedio  | .55918                             |
| GoF absoluto  | .30294                             |
| GoF relativo  | .63442                             |
| SRMR  | .074                               |
| NFI   | .873                               |

**Nota:** Esta tabla presenta las estimaciones de las relaciones empíricas propuestas en el modelo teórico, utilizando un procedimiento Bootstrap de 1000 replicaciones y 572 cálculos. La significancia estadística se presenta como \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .000$ , respectivamente.

**Resultados de Hipótesis con Regresiones Cuantílicas (RC)**

De igual modo, con el fin de tener un análisis más detallado para la validación de las hipótesis, se usa la RC. Esta es una técnica cuyas propiedades de robustez son mejores a las del método de mínimos cuadrados ordinarios (OLS en inglés) (Koenker y Bassett, 1978). Cabe agregar que este tipo de regresión se está convirtiendo gradualmente en parte de una estrategia integral para análisis empíricos cuando los datos tienen alta variabilidad (Koenker y Hallock, 2001). Asimismo, este tipo de regresión es una técnica más adecuada cuando el nivel de análisis se ocupa de cómo las variables predicen diferencialmente la distribución total de los resultados. Es decir, permite analizar si existen efectos diferenciales a lo largo de la distribución de un resultado, lo que a menudo pasa desapercibido cuando se emplea métodos de regresión más convencionales que se

centran en los efectos promedios (Hajovsky et al., 2020). Y, además se permite identificar los factores que son importantes para diferentes subgrupos de la variable dependiente (Favero y Belfiore, 2019). También, cuando se quiere proporcionar una visión más completa de las posibles relaciones causales entre las variables en los procesos ecológicos (Cade y Noon, 2003), como se da en el sector en estudio, que las que pueden proporcionar las relaciones lineales.

Los resultados de la RC señalan que el tipo de relación que existe entre las variables independientes y dependiente está en función del cuantil que se esté analizando. Asimismo, la significancia de los parámetros estimados también obedece al cuantil de la variable dependiente que se considere (Tablas 3-20 y 3-21).

Para estimar la relación entre las variables del modelo, se usó dos procedimientos. El primero consistió en usar la variable dependiente (CES) como un solo constructo. El segundo usó cada factor de esta variable (*stakeholders principales, distantes, secundarios*) como variable dependiente. A continuación, se presenta los modelos empíricos para estimar la validación de las hipótesis, cuya forma general se expone en la Tabla 3-20 y Tabla 3-21.

### Procedimientos de Validación con Regresión Cuantílica

**Tabla 3-20**

***Procedimiento de validación con un solo factor de regresión cuantílica***

| Variable dependiente  | El modelo empírico para estimar la validación de las hipótesis  |
|---|---|
| Conflicto empresa/<br><i>stakeholders</i>   | $y_i^j = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4 + \alpha_5 x_5 + \alpha_6 x_6 + \beta_1 c_1 + \beta_2 c_2 + \epsilon_i$ |
| <p>Donde <math>y_i</math> corresponde a la variable dependiente <math>j</math>, del ejecutivo <math>i</math>, <math>x_i</math> corresponde a las variables independientes, <math>c_i</math> representa a las variables de control, y, finalmente <math>\epsilon_i</math> representa al error.</p> |   |



El otro procedimiento pretende validar las hipótesis, pero mediante el uso de los factores como variable dependiente.

**Tabla 3-21**

***Procedimiento de validación con tres factores de regresión cuantílica***

|   |   |
|---|---|
| <b><i>Conflicto Stak. principales</i></b> | $y_i^j = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4 + \alpha_5 x_5 + \alpha_6 x_6 + \beta_1 c_1 + \beta_2 c_2 + \epsilon_i$ |
| <i>Conflicto Stak. distantes</i>          | $y_i^j = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4 + \alpha_5 x_5 + \alpha_6 x_6 + \beta_1 c_1 + \beta_2 c_2 + \epsilon_i$ |
| <i>Conflicto Stak. secundarios</i>        | $y_i^j = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4 + \alpha_5 x_5 + \alpha_6 x_6 + \beta_1 c_1 + \beta_2 c_2 + \epsilon_i$ |

En este caso,  $y_i$  corresponde a la variable dependiente  $j$  (factor 1, factor 2, factor 3) del ejecutivo  $i$ ,  $x_i$  corresponde a las variables independientes,  $c_i$  representa a las variables de control, y, finalmente  $\epsilon_i$  representa al error.

- *Validación de H3*: la relación entre niveles de Pobreza de la comunidad y la Frecuencia de conflictos empresa-stakeholders

Con el primer procedimiento, los resultados de la Tabla 3-22 indican que el nivel de Pobreza de la comunidad sólo tiene una influencia positiva y significativa ( $p < .05$ ) sobre el CES en el cuantil 0.25. Estos resultados sugieren que la hipótesis H3 se verifica sólo en el cuantil inferior (0.25) de la distribución de la variable dependiente, y que el nivel de Pobreza de la comunidad ya no influye en los cuantiles 0.5 y 0.75. Esto sugiere que existen otros factores, ajenos a la Pobreza de la comunidad, que puedan explicar el nivel medio y alto de CES. Pero, también se podría inferir que la atención y buena gestión por parte de la empresa de la variable Pobreza de la comunidad

podría conllevar a mantener bajo el nivel de CES. Cabe mencionar, que las variables de control no presentan influencia en ninguno de los cuantiles y por eso no son incluidas en la tabla<sup>6</sup>.

**Tabla 3-22**

***Conflictos empresa-stakeholders***

| <b>Variable dependiente: Frecuencia de conflictos empresa-stakeholders</b> |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
|--|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|
| <b>Cuantil</b>   | <b>0.25</b> |                |         | <b>0.5</b>  |                |         | <b>0.75</b> |                |         |
| <b>Variable independiente</b>  | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value |
| Pobreza de la comunidad  | .04         | .02            | .05     | .03         | .03            | .27     | .01         | .03            | .86     |
| Gobernanza pública   | .07         | .03            | .02     | .01         | .04            | .89     | .10         | .04            | .01     |
| Participación de grupos anti-extractivismo                                 | .06         | .02            | .00     | .09         | .02            | .00     | .11         | .02            | .00     |
| Escala del proyecto  | .04         | .03            | .16     | .02         | .04            | .63     | .16         | .04            | .00     |
| Respeto a los derechos de propiedad  | .00         | .02            | .95     | -.01        | .03            | .63     | -.05        | .03            | .11     |
| Experiencia local del ejecutivo  | .00         | -.02           | .94     | -.05        | -.03           | .18     | -.12        | .04            | .00     |

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .000; + p > .05

Con el segundo procedimiento, los resultados de la Tabla 3-22 evidencian que el nivel de Pobreza de la comunidad tiene un efecto positivo y significativo ( $p < .01$ ) sobre el nivel de conflicto de la empresa con sus *stakeholders principales* en el cuantil 0.25, mientras que en los cuantiles superiores no son significativos. Estos resultados de la Tabla 3-23 también indican que los efectos del nivel de Pobreza de la comunidad sobre el nivel de CES no son significativos para los Factores

<sup>6</sup> La misma acción se ha desarrollado con las otras tablas

2 y 3 (*distantes y secundarios*). Por lo tanto, se puede considerar que esta hipótesis se valida sólo parcialmente.

Desde otra perspectiva, y muy importante por su relevancia en la praxis, es que lo que pareciera indicar una significancia “sólo” en uno de nueve cuantiles, es muy elocuente y distinto a lo que la teoría y denominadores comunes sugieren con relación a la importancia que tendría reducir la pobreza para evitar conflictos. La Tabla 3-23 evidencia que la situación socioeconómica de la población que podría verse más impactada por las actividades extractivas es sólo significativa en el cuantil inferior cuando el grado de conflictividad con los *stakeholders principales* es menor. Dicho de otra manera, para los *stakeholders distantes* y los *stakeholders secundarios*, en todos los cuantiles, así como para los *stakeholders principales* en los cuantiles medio y alto de *conflictividad*, el factor de la pobreza de la comunidad no es significativo, y son otros los factores que debieran captar la atención en los intentos para prevenir y solucionar conflictos.

- *Validación de H4*: la relación entre la Gobernanza pública y el CES

Con el primer procedimiento, los datos de la Tabla 3-22 revelan que existe una relación positiva y significativa entre la escasa o baja Gobernanza pública y el CES, tanto en el cuantil inferior (p-value .02) como en el cuantil superior (p-value .01). Es decir, que los niveles bajos y altos de CES están influenciados por la variable independiente (Gobernanza pública). Estos resultados, además de validar la relación hipotetizada, también sugieren que una actuación inadecuada por parte de las autoridades locales puede motivar la generación y escalamiento de conflictos (p<.05 en el cuantil inferior y p<.01 en el cuantil superior), mientras que la desatención por parte de las autoridades de ámbito nacional a situaciones álgidas, y generalmente de mayor magnitud política, puede motivar mayor nivel de CES.

La falta de significancia en el cuantil medio se puede interpretar y observar en Tabla 3-22 que apunta a que son otros los factores significativos cuando hay una situación de conflictividad media.

Con los datos del segundo procedimiento, mostrados en la Tabla 3-22, se halla que la baja Gobernanza pública tiene un efecto positivo y significativo sobre el nivel de conflicto de la empresa con sus *stakeholders secundarios* ( $p < .05$ ) y *distantes* ( $p < .01$ ) en los cuantiles superiores (0.75). Sin embargo, el efecto de la Gobernanza pública sobre el CES del Factor 1 (*stakeholders principales*) no tiene efectos significativos (Tabla 3-23 en ningún cuantil. Estos resultados podrían tener una explicación lógica en la práctica gerencial: los *stakeholders principales* (que son los más cercanos física y legalmente al proyecto) están bastante más atentos a otros factores de influencia más inmediata y cercana, que a los efectos de la Gobernanza pública, que por definición, son acciones que toman otros plazos en tener impactos sobre las situaciones y condiciones in situ. Lo anterior, sobre todo, cuando los directivos perciben la Gobernanza pública como distanciada en su capacidad de acción con relación a circunstancias locales, y en zonas que por lo general son remotas y con poca presencia del Estado.

La lectura de la Tabla 3-23 con relación a los puntos elaborados anteriormente con referencia al segundo procedimiento, apuntan a que sólo en los dos casos de alta conflictividad, la Gobernanza pública es un factor significativo para los *stakeholders distantes* y los *stakeholders secundarios*. Se infiere que sólo cuando los conflictos han escalado a un alto nivel, estos dos grupos de *stakeholders* consideran que las autoridades debieran intervenir. Para los *stakeholders principales*, más cercanos a las operaciones, esa intervención no es de relevancia crítica.

Como resultado, se puede considerar que esta hipótesis se valida parcialmente cuando se usa los diferentes tipos de *stakeholders* como variables dependientes.

**Tabla 3-23**

**Conflictos empresa-stakeholders: Factores 1, 2 y 3**

| <b>Variable dependiente: Frecuencia de conflictos empresa-stakeholders: Factor 1-Stakeholders principales</b> |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
|---|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|
| <b>Cuantil</b>  | <b>0.25</b> |                |         | <b>0.5</b>  |                |         | <b>0.75</b> |                |         |
| <b>Variable independiente</b>   | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value |
| Pobreza de la comunidad   | .16         | .06            | .01     | .10         | .08            | .24     | .13         | .14            | .37     |
| Gobernanza pública  | .08         | .07            | .27     | .06         | .11            | .57     | .01         | .18            | .95     |
| Participación de grupos antiextractivismo   | .12         | .04            | .01     | .28         | .06            | .00     | .54         | .11            | .00     |
| Escala del proyecto   | .01         | .08            | .91     | .17         | .11            | .12     | .36         | .19            | .05     |
| Respeto a los derechos de propiedad   | -.02        | .06            | .72     | -.09        | .08            | .29     | -.02        | .14            | .86     |
| Experiencia local del ejecutivo principal   | -.07        | .07            | .28     | -.19        | .10            | .05     | -.05        | .16            | .75     |
| Tamaño de la empresa  | -.07        | .05            | .14     | -.03        | .07            | .65     | .08         | .11            | .49     |
| Propiedad de la empresa   | -.01        | .06            | .89     | -.04        | .08            | .64     | -.27        | .14            | .06     |
| <b>Variable dependiente: Frecuencia de conflictos empresa-stakeholders: Factor 2-Stakeholders distantes</b>   |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| <b>Cuantil</b>  | <b>0.25</b> |                |         | <b>0.5</b>  |                |         | <b>0.75</b> |                |         |
| <b>Variable independiente</b>   | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value |
| Pobreza de la comunidad   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .09         | .09            | .30     |
| Gobernanza pública  | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .45         | .11            | .00     |
| Participación de grupos antiextractivismo   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .05         | .07            | .49     |
| Escala del proyecto   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .22         | .12            | .05     |

|   |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
|---|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|
| Respeto a los derechos de propiedad   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | -.26        | .09            | .00     |
| Experiencia local del ejecutivo principal   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | -.23        | .10            | .02     |
| <b>Cuantil</b>  | <b>0.25</b> |                |         | <b>0.5</b>  |                |         | <b>0.75</b> |                |         |
| <b>Variable independiente</b>   | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value |
| Tamaño de la empresa  | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | -.17        | .07            | .02     |
| Propiedad de la empresa   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | -.16        | .09            | .07     |
| <b>Variable dependiente: Frecuencia de conflictos empresa-stakeholders: Factor 3-Stakeholders secundarios</b> |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| <b>Cuantil</b>  | <b>0.25</b> |                |         | <b>0.5</b>  |                |         | <b>0.75</b> |                |         |
| <b>Variable independiente</b>   | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value |
| Pobreza de la comunidad   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .05            | .97     |
| Gobernanza pública  | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .13         | .07            | .04     |
| Participación de grupos antiextractivismo   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .08         | .04            | .04     |
| Escala del proyecto   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .17         | .07            | .01     |
| Respeto a los derechos de propiedad   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | -.04        | .05            | .40     |
| Experiencia local del ejecutivo principal   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | -.08        | .06            | .20     |
| Tamaño de la empresa  | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | .02         | .04            | .61     |
| Propiedad de la empresa   | .00         | .01            | 1.00    | .00         | .01            | 1.00    | -.08        | .05            | .11     |

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .000; + p > .05

- *Validación de H5*: la relación entre participación de Grupos antiextractivismo y el CES

Con el primer procedimiento, los resultados de la Tabla 3-22 señalan que la Participación de grupos antiextractivistas tiene efectos positivos y significativos (p-value .00) sobre el CES a lo largo de toda la distribución de cuantiles. Estos resultados corroboran la relación teórica hipotetizada.

Con el segundo procedimiento, los resultados de la Tabla 3-23 indican que la Participación de los grupos antiextractivistas tiene efectos positivos significativos sobre el nivel de conflicto con los *stakeholders principales* en toda la distribución de cuantiles. Sin embargo, su influencia sobre el nivel de conflicto con los *stakeholders distantes* y *secundarios* es positiva y significativa (p-value .04) solo para los *stakeholders secundarios* en el cuantil superior (0.75). Estos resultados, además de validar la hipótesis, suponen que los conflictos con estos tipos de *stakeholders secundarios* surgen solamente cuando la participación de Grupos antiextractivistas se presenta en un contexto de alta conflictividad. Que el factor Grupos antiextractivistas sea significativo en todos los cuantiles para los *stakeholders principales* evidencia que, para los actores más cercanos a las operaciones extractivas, los Grupos antiextractivistas tienen una importante relación con los conflictos, en todas sus dimensiones (en los tres cuantiles).

- *Validación de H6*: la relación entre el Respeto a los derechos de propiedad y el CES

En la Tabla 3-22, mediante el uso del primer procedimiento, se observa que la relación entre el Respeto a los derechos de propiedad y el CES no es significativa para ninguno de los cuantiles analizados (0.25, 0.50 y 0.75).

Con el segundo procedimiento, los datos de la Tabla 3-23 muestran que sólo existe una influencia, negativa y significativa (p-value .00), entre el mayor Respeto a los derechos de la propiedad y el nivel de conflicto, cuando se considera el segundo factor (*stakeholders distantes*),

y en el cuantil superior (0.75). Dicho resultado sugiere que las acciones de Respeto a la propiedad solamente tienen efecto importante cuando se trata del Gobierno Nacional y de empresas del mismo sector en los niveles más altos de conflictividad (cuantil 0.75). De ahí, que la relación teórica hipotetizada se valide parcialmente.

- *Validación de H7*: la relación entre la Escala del proyecto y el CES

Por medio del primer procedimiento se obtienen resultados según los cuales la Escala del proyecto tiene un efecto positivo y significativo (p-value .00) sobre el CES en el cuantil superior (0.75), lo cual indica que la Escala del proyecto es una variable relevante y significativa como determinante del CES. Por tanto, los resultados obtenidos validan parcialmente la relación teórica hipotetizada.

Con el segundo procedimiento se hallan resultados similares. De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 3-19, el efecto de la Escala del proyecto sobre el nivel de conflicto con los diferentes grupos de *stakeholders* (*principales*, *distantes* y *secundarios*) es positivo y significativo en los cuantiles superiores a un nivel de confianza del 95% para los dos primeros grupos y del 99% para el grupo de *stakeholders secundarios*. En consecuencia, a nivel estadístico estos resultados validan parcialmente la relación teórica hipotetizada.

Desde una perspectiva de la praxis se presenta como intuitivo que la Escala del proyecto sea de importancia para empresas de otros sectores, porque por ejemplo las aseguradoras, bancos y constructoras dependen de la envergadura de la inversión para dimensionar el valor y el alcance de sus servicios. Lo anterior es avalado por investigaciones empíricas (Afsah et al., 1996) y (Murillo et al., 2007).



- *Validación de H8*: La relación entre la Experiencia local del ejecutivo principal y el CES

De acuerdo con los resultados de la Tabla 3-22, obtenidos mediante el primer procedimiento, se reconoce que existe una relación negativa y significativa entre la Experiencia local del ejecutivo y el CES en el cuantil superior de conflictividad (0.75) a un nivel de confianza del 99%. Es decir, la Experiencia local del ejecutivo ejerce una influencia significativa en el cuantil superior del CES, lo cual conlleva que la relación teórica hipotetizada se valide parcialmente.

Con el segundo procedimiento, según los resultados presentados en la Tabla 3-19, se halla que existe una relación negativa y significativa (p-value de .05) entre la Experiencia local del ejecutivo principal y el CES con los *stakeholders principales* en el cuantil intermedio (0.50), mientras que esta relación es negativa y significativa (p-value de .02) en el cuantil superior (0.75) cuando el conflicto es con los *stakeholders distantes*. Pero, la relación con los *stakeholders secundarios* no es significativa en ningún cuantil. De ahí, que se indique que la relación teórica hipotetizada sólo se valide parcialmente con este segundo procedimiento.

### **Conclusiones-Parciales<sup>7</sup>**

Este estudio ha evaluado empíricamente la relación entre los determinantes externos e internos a las empresas extractivas, y el nivel de conflicto que éstas pueden tener con sus *stakeholders*. En este sentido, se establece que el contexto de la empresa, y las acciones empresariales de sus directivos, constituyen un área conceptual necesaria para poder, en la medida de lo posible y probable, analizar y predecir los conflictos sociales y sociopolíticos en el sector extractivo en el Perú.

---

<sup>7</sup> En el **Capítulo 5: Contribuciones, implicaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación**, se aportará mas información correspondiente a este capítulo.

Dado que no hay mucha literatura en esta área, y menos en países en vías de desarrollo, primero se revisó aportes de otras disciplinas para identificar cuál es la tipología de *stakeholders* que es importante para las empresas de este estudio. Asimismo, se evaluó la relación de influencia que existe entre los *stakeholders* de esta tipología.

Al considerar que hasta donde se pudo haber revisado para esta investigación no existen antecedentes sobre el uso de la RC a este nivel en investigaciones en industrias extractivas, esta investigación constituye el primer esfuerzo en usar esta técnica estadística para profundizar en las relaciones teóricas que se han generado sobre este tema de estudio en las industrias extractivas.

En esta investigación se ha encontrado que los resultados validan la hipótesis H1.2; es decir, que las empresas peruanas usan una tipología relativa de *stakeholders*, basada en el impacto que éstos pueden tener sobre sus operaciones extractivas. Esta tipología difiere de las clasificaciones tradicionales presentadas por la literatura, pero refleja la naturaleza dinámica de los *stakeholders*, y confirma que su identidad, y sus intereses, son restringidos al sector industrial de las empresas.

Finalmente, se demuestra que el conjunto de prácticas sociales que puede desarrollar la empresa es complementario, y que concentrarse solamente en un grupo puede producir efectos colaterales en otros grupos de *stakeholders* específicos.

A su vez, la validación de la hipótesis H2 sugiere que, aunque los gerentes toman en cuenta a todos sus *stakeholders*, los grupos de interés que pueden ser afectados directamente por las operaciones extractivas de las empresas (*stakeholders principales*) impactan sobre la evaluación de los ejecutivos con relación a los otros tipos de *stakeholders*.

También se encuentra que la importancia que los directivos conceden a estos grupos puede ser moderada por las características organizativas y del sector económico de las empresas. Estos

resultados son importantes, pues en cierta forma, contradicen lo propuesto por Friedman (1970), quien indica que la firma solo debe concentrarse en maximizar los beneficios de sus accionistas, es decir en solamente un tipo de *stakeholders*.

La validación exploratoria de las demás hipótesis permitió encontrar que se cumplen casi todas las relaciones planteadas, salvo la que sugiere la relación negativa entre la Experiencia local del ejecutivo y el CES. Aunque esta última relación se vuelve significativa ( $p < .01$ ) según el segundo procedimiento con la inclusión de la variable de control del sector empresarial para los cuantiles superiores para los factores 2 y 3, sólo se puede indicar una validación parcial de esta hipótesis. Sin embargo, el coeficiente Eta sí muestra que la varianza del CES (dependiente) puede ser influenciada por las variables independientes integradas en el modelo conceptual del estudio. Por tanto, en este nivel se valida la dirección de las influencias previstas conceptualmente entre las variables del modelo.

Para un análisis más detallado de las relaciones analizadas, se usó la RC –al ser evidente la escasez de antecedentes y la complejidad del fenómeno estudiado–, con el fin de validar causalmente las hipótesis. Con este tipo de análisis se usó dos procedimientos: el primero utilizaba el promedio del CES como variable dependiente, y el segundo las tipologías de *stakeholders* como variable dependiente.

En este nivel de análisis se encontró la validación parcial de la H3, la cual proponía una influencia positiva de los niveles de Pobreza de la comunidad en el CES. Cuando se usó el promedio de CES como dependiente, se halló que el nivel de Pobreza de la comunidad influye sólo en el cuantil 0.25. Este resultado indica que la relación entre la Pobreza y el CES solo es significativa en el cuantil inferior, porque la influencia de esta variable independiente en los otros cuantiles del CES está condicionada por agentes y relaciones que están fuera del control de las

comunidades y las empresas. Esta explicación posible también se puede desprender de los resultados de influencia negativa y significativa en el primer cuantil (p-value de .01) según el segundo procedimiento para el primer factor (*stakeholders principales*). Y, se puede apoyar en estudios desarrollados en diversos años y contextos, en donde se analiza el rol del Estado en la reducción de la pobreza (Becerril Velasco, 2015; Khan, 2001). Esta situación puede ser más aguda en el Perú, en donde las comunidades atribuirían al Estado o a otros factores el origen de su situación (Alarco, Castillo y Leiva, 2019; Herrera, 2017).

Esta afirmación se confirma con el segundo procedimiento, pues la influencia del nivel de Pobreza sólo es significativa para el factor 1 que son los llamados *stakeholders principales*, y sólo en el primer cuantil, o los que pueden afectar directamente las operaciones de las empresas extractivas. Por lo tanto, la relación prevista no tiene una influencia o impacto lineal, tal como sugiere la teoría usada para la elaboración de las hipótesis.

También se valida la H4 con el primer procedimiento, pues la mala o escasa Gobernanza pública es significativa como variable independiente en los cuantiles bajos y altos niveles de CES. Por otro lado, con el segundo procedimiento, se destaca esta influencia sobre el conflicto con los *stakeholders secundarios* y *distantes*, sólo en los cuantiles superiores (0.75).

La H5 que predecía el impacto de los Grupos antiextractivistas sobre el CES ha sido validada en todos los cuantiles según el primer procedimiento con p-values de .00 en los tres casos, lo cual también indica que hay una relación de influencia lineal entre las variables. Con el segundo procedimiento se encuentra que la validación de las relaciones hipotetizadas se valida en todos los cuantiles para los *stakeholders principales* (p-values de .00 en los cuantiles medio y alto de CES, y p-value de .01 en el primer cuantil) aunque para los *stakeholders secundarios* sólo se manifiesta

en el cuantil superior (p-value de .04), y no es significativa en ninguno de los cuantiles para los *stakeholders distantes*.

La H6, que pronostica la relación entre el Respeto a los derechos de propiedad y el CES, no ha sido validada en ninguno de los cuantiles según el primer procedimiento. Sin embargo, con el segundo procedimiento sí se identifica una relación significativa con los *stakeholders distantes* (en cuantil superior con p-value de .00). Debido a ello, se requiere profundizar en las razones por las cuales solamente se produce esta influencia en el factor de los *stakeholders distantes* relacionados con el Gobierno Nacional y con empresas del mismo sector en el cuantil 0.75.

Por su parte, la H7, que predice la relación entre la Escala del proyecto y el CES, fue validada sólo en el cuantil superior (0.75) según el primer procedimiento. Cuando se usa el segundo procedimiento también se encuentra que los resultados obtenidos en el cuantil superior confirman la hipótesis para los tres tipos de *stakeholders*. Esto sugiere un alto nivel de influencia de la variable independiente sobre el CES cuando existe un alto nivel de conflictividad.

Para finalizar, según el primer procedimiento se valida parcialmente la H8, la cual predice la relación negativa entre el nivel de Experiencia local del ejecutivo principal y el CES, pero solamente en el cuantil superior (p-value de .00). Por tanto, las empresas que experimentan un mayor nivel de CES son las que consideran la Experiencia local del ejecutivo como una variable de influencia importante. Este efecto de la variable independiente se podría encontrar en teorías del comportamiento, las cuales indican que las acciones importantes de los directivos dependen de su alto nivel de atención a los problemas que son considerados peligrosos para la organización. Esta temática también está siendo estudiada en el contexto del crecimiento de las empresas (Joseph y Wilson, 2018). Esta hipótesis H8 también se valida parcialmente con el segundo procedimiento

para los *stakeholders principales* (en cuantil medio con p-value de .05) y *distantes*, (en cuantil superior con p-value de .02), aunque no existe influencia con los *stakeholders secundarios*.

Según el método del PLS-SEM que es el más robusto aplicado en esta investigación habiendo aplicado bootstrap de 1000 replicaciones y 572 cálculos, si bien se corrobora la dirección de la hipótesis, los datos no se ajustan a un método más restrictivo. Por escasez de teoría más específica, las hipótesis fueron formuladas en base a teoría de países desarrollados, si bien este estudio empírico considera un país en vías de desarrollo.

Desde una perspectiva práctica, los resultados que se presentan como de “validación parcial” sí parecen ser congruentes. Cuando se agrupa los “*stakeholders*” en un solo grupo, la variable es significativa en el cuantil más alto de la distribución de la variable dependiente. Cuando se analiza por grupos de *stakeholders*, para los “*stakeholders principales*” la variable sólo es significativa en el cuantil intermedio de la distribución de la variable dependiente, lo que significa que en situaciones de alta o baja conflictibilidad hay otras variables que se perciben como más relevantes que la Experiencia Local del Ejecutivo Principal. Para los “*stakeholders distantes*” los resultados son similares a la agrupación de los tres factores, lo que en la práctica se lee como que para los *stakeholders* alejados de las operaciones, y probablemente con menor conocimiento del contexto particular de la zona de conflicto, la Experiencia Local del Ejecutivo Principal es una variable muy relevante.

Para los *stakeholders secundarios* la variable no es significativa en ningún cuantil, lo que también es congruente con la falta de proximidad del entendimiento de ese grupo de *stakeholders* con la percepción sobre la capacidad del Ejecutivo de poder ser actor principal en una resolución de un posible conflicto.

A continuación, se presenta una tabla en la que se recapitula y resume los resultados obtenidos en la presente investigación con el uso de las diversas técnicas estadísticas. (Tabla 3-24).

**Tabla 3-24**

*La validación de las hipótesis con diversos procedimientos*

| <b>Validación con diversos procedimientos</b>  |                        |                |                                  |                        |
|--|------------------------|----------------|----------------------------------|------------------------|
| <b>Hipótesis</b>   | <b>Exploratorio</b>    | <b>PLS-SEM</b> | <b>Regresión Cuantílica (RC)</b> |                        |
|  |                        |                | <b>Promedio CES</b>              | <b>3 factores RC</b>   |
| <b>H1.1</b> Los directivos de empresas extractivas en el Perú agrupan a sus stakeholders en una clasificación genérica.              | No se valida           |                |                                  |                        |
| <b>H1.2</b> Los directivos de empresas extractivas en el Perú agrupan a sus <i>stakeholders</i> en una clasificación “relativa”.     | Se valida              |                |                                  |                        |
| <b>H2</b> La percepción de los <i>stakeholders principales</i> influye en la importancia de los otros tipos de <i>stakeholders</i> . | Se valida              |                |                                  |                        |
| <b>H3</b> Nivel de Pobreza de la comunidad → CES   | Se valida              | Se valida      | Se valida parcialmente           | Se valida parcialmente |
| <b>H4</b> Gobernanza pública → CES   | Se valida              | Se valida      | Se valida parcialmente           | Se valida parcialmente |
| <b>H5</b> Participación de Grupos antiextractivistas → CES   | Se valida              | Se valida      | Se valida                        | Se valida parcialmente |
| <b>H6</b> Respeto a los derechos de propiedad → CSE  | Se valida              | Se valida      | No se valida                     | Se valida parcialmente |
| <b>H7</b> Escala del proyecto → CES  | Se valida              | Se valida      | Se valida parcialmente           | Se valida parcialmente |
| <b>H8</b> Experiencia local del ejecutivo → CSE  | Se valida parcialmente | No se valida   | Se valida parcialmente           | Se valida parcialmente |



## Capítulo 4

### Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en las Industrias Extractivas

#### Propósito

Este artículo tiene como objetivo validar empíricamente la influencia del directivo sobre las variables organizacionales sobre las que tenga injerencia que puedan condicionar el desempeño financiero y social de las empresas que actúan en el sector extractivo. A nivel organizacional, esta investigación analiza el efecto de la Diplomacia Corporativa (DC) sobre la Legitimidad, así como el impacto de esta variable sobre el Desempeño Empresarial. También, se evalúa la influencia de los Obstáculos organizacionales a la implementación de la DC.

#### Diseño Metodológico

La escasez de antecedentes empíricos de muchas de las relaciones modelizadas en este artículo ha conllevado a seleccionar el uso dos niveles metodológicos para la validación de las hipótesis. En el nivel exploratorio se usa las siguientes técnicas: análisis factorial, correlación de Pearson y coeficiente Eta. En el nivel causal se usa dos técnicas: los mínimos cuadrados parciales en modelos de ruta (PLS-SEM por sus siglas en inglés), y la regresión cuantílica (RC). Esta última permite un análisis más exhaustivo de la relación entre las variables, así como la medición de los comportamientos no lineales entre las mismas.

#### Resultados

A nivel exploratorio se valida las hipótesis que predecían las relaciones entre las variables individuales, las empresariales, y los resultados de Desempeño Empresarial. Asimismo, se valida la identidad conceptual de la DC. Sin embargo, cuando se usa procedimientos causales, y con mayor precisión estadística, se aprecia la influencia de sólo algunos indicadores de las variables del modelo. Además, se encuentra que el comportamiento de algunas variables no es lineal. Por

ejemplo, el impacto de los Obstáculos en las acciones de DC, y la influencia de la DC en la Legitimidad. La hipótesis que predecía el impacto de la Legitimidad en el Desempeño Empresarial, sin embargo, sí fue validada causalmente, y en todos los indicadores de esta variable dependiente.

### **Limitaciones**

La limitación principal de esta investigación es su capacidad de ser extrapolada a otros contextos. Las escasas investigaciones que han estudiado algunas relaciones integradas en el modelo estudiado han sido realizadas en países con diferentes culturas. Por lo tanto, es necesario replicar el estudio en países donde sus economías también sean altamente dependientes de este tipo de industria. Así, se podrá determinar si los resultados son contingentes a las características del país estudiado, o si pueden ser generalizables para toda la industria extractiva.

### ***Implicaciones Prácticas***

Los cuestionarios usados para operacionalizar las variables organizativas constituyen una importante fuente de información y herramienta de gestión para los directivos. Las escalas, que han validado sus cualidades psicométricas, pueden servir también como un instrumento de auditoría para monitorear las acciones organizativas destinadas a obtener un alto desempeño.

### ***Originalidad o Valor de la Investigación***

La investigación empírica sobre determinados antecedentes, estrategias y resultados de desempeño en el sector extractivo aún es escasa en países en vías de desarrollo. Más aún, los escasos resultados son poco concluyentes. Por ello, esta investigación constituye un aporte para llenar algunos de estos vacíos. Su originalidad reside en que valida que los resultados de desempeño de la empresa se obtienen de la aplicación de una estrategia organizativa (DC), la cual requiere generar como condición previa la Legitimidad en las comunidades de las zonas de influencia directa e indirecta de donde opera la empresa.

## **Introducción**

Los problemas ambientales del planeta han elevado la sensibilidad de la sociedad frente a las actividades extractivas y a su repercusión sobre el medio ambiente. Para mitigar y controlar el impacto medioambiental que generan las industrias extractivas, las empresas de este sector están usando cada vez más una serie de estrategias para intentar legitimar sus actividades operativas (Gilberthorpe y Banks, 2012). Las comunidades que se encuentran en las zonas de influencia directa e indirecta de actividades extractivas son por lo general las más activas y sensibles frente a estas actividades. Por tanto, establecer y mantener buenas relaciones comunitarias es una prioridad para las empresas con operaciones que tengan impactos en zonas donde hay comunidades locales, las cuales muchas veces son ancestrales (Kemp y Owen, 2013; Sukitsch et al., 2015).

Por esa razón, en las últimas dos décadas se ha estudiado las relaciones comunitarias bajo dos perspectivas: (i) la del Desarrollo Sostenible y (ii) la de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Kemp y Owen, 2013; Sukitsch et al., 2015).

Desde la primera perspectiva (i), el concepto Desarrollo Sostenible se ha mencionado desde hace décadas, y se hizo popular con la definición del Informe Brundtland (WCED, 1987). Este concepto pretende integrar el estudio de las crecientes preocupaciones sobre diversos problemas ambientales con los problemas socioeconómicos y empresariales (Dahlsrud, 2008; Eweje, 2011; Hopwood et al., 2005; Jenkins y Yakovleva, 2006). El Desarrollo Sostenible, cuando es incorporado como principio organizacional, se llama Sostenibilidad Corporativa y se basa en tres pilares que interactúan: económico, ecológico y social (Ebner y Baumgartner, 2006).

Pero, la sostenibilidad es un tema que aún no tiene una operacionalización apoyada en una base teórica rigurosa (Estoque, 2020; Purvis et al., 2019), y por eso, las empresas aún no saben cómo integrarla a sus estrategias de negocios, y no hay consenso sobre qué valor específico pueden

aportar estas iniciativas a sus diversos grupos de interés (*stakeholders*). Por ello, en la literatura se encuentran las siguientes críticas:

- Es un concepto complejo que genera enfoques diferentes sobre las prácticas empresariales en la gestión de la Sostenibilidad Corporativa (Baumgartner, 2014)
- Falta conocer más sobre cómo desarrollar, implementar, controlar y mejorar este tipo de estrategias sostenibles (Carvalho, 2017; Hannon y Callaghan, 2011).
- Se desconoce aún la relación entre la estrategia de sostenibilidad y la estrategia competitiva corporativa (Baumgartner y Ebner, 2010).

También, se encuentra que falta una visión que permita integrar los principios de la gestión de la Sostenibilidad Corporativa y de la RSC (Aguinis y Glavas, 2012; Etzion, 2007), aunque algunos autores indican que ambos tipos de gestión pueden ser guiados por los principios de la DC (Bolewski, 2018; Sako, 2016).

Desde la perspectiva de la RSC (ii), se encuentra que, debido a la necesidad de tener una visión de desarrollo sostenible sobre la explotación de recursos naturales no renovables, la RSC es un concepto importante para las empresas del sector de la minería, el petróleo, y el gas (Hilson, 2012). Sin embargo, la RSC es un concepto que aún debe resolver las siguientes críticas:

- A pesar de la gran cantidad de estudios desarrollados en el último cuarto de siglo, todavía no existe una definición comúnmente aceptada de la RSC (Agudelo et al., 2019; Zamagni, 2012).
- La RSC permite a la empresa proyectar una imagen positiva, basada en la publicidad, en relaciones públicas, o en intereses comerciales propios; y no en sus preocupaciones medioambientales (Aras y Crowther, 2010; Ciliberti et al., 2008; Freitag, 2008; Heath, 2010; Lepoutre y Heene, 2006; Mullerat, 2010).

- Las empresas pueden usar la RSC para influir sobre diversos aspectos de la sociedad, pero esta influencia también podría usarse para fines no éticos, o incluso ilegales (Banerjee, 2007; Fleming et al., 2013; Tolhurst et al., 2010).
- Se cuestiona la RSC por la falta de claridad sobre sus recomendaciones, y por la escasa verificación independiente de su aplicación en diversos sectores económicos y continentes (Chen et al., 2019; Monshausen y Fuchs, 2010; Pisani et al., 2017).

A pesar de estas críticas, la literatura también indica que la RSC está profundamente relacionada con otro término: la Diplomacia Corporativa (DC) (Saner y Yiu, 2005). Esta sería una evolución de la RSC, dado que la DC ayuda a superar algunas críticas formuladas a la RSC (Gilbert, 2016; Hanlon, 2012; Henisz, 2017; Stanford, 2017). Por ejemplo, la DC permite conciliar las demandas de los diferentes *stakeholders* que enfrenta la RSC (Amann et al., 2007; Westermann-Behaylo et al., 2015). Y, como consecuencia de esta adecuada respuesta, la DC permite obtener Legitimidad (Feldner y Berg, 2014; Filatotchev y Stahl, 2015; Idemudia, 2014; Mogensen, 2017; Weber y Larsson-Olaison, 2017). Sin embargo, y a pesar de estos beneficios conceptuales, todavía hay pocos investigadores que han discutido esta relación entre la DC y la Legitimidad (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009, Tallberg y Zürn, 2019; Schmidt y Wood, 2019; Westermann-Behaylo et al., 2015).

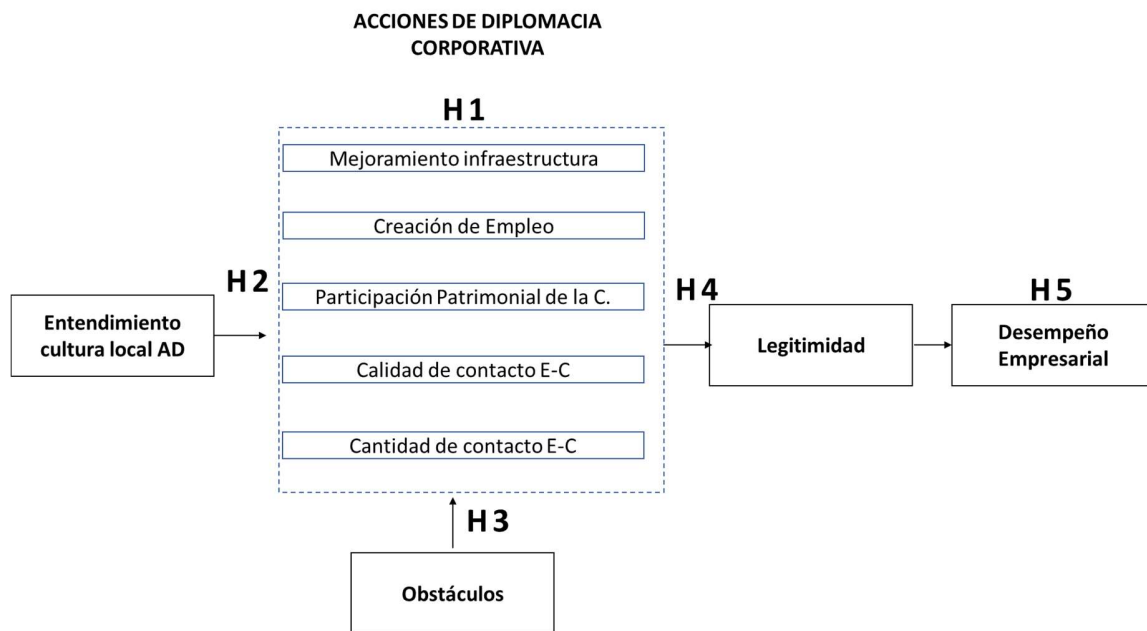
Después de esta revisión bibliográfica, se aprecia que, para desarrollar unas adecuadas relaciones comunitarias, las empresas extractivas deben gestionar conceptos que necesitan aún un mayor estudio, tales como la DC y Legitimidad (los cuales serán descritos con mayor precisión posteriormente).

Por tanto, en la Figura 4-1 se presenta el modelo conceptual que permite estructurar el marco teórico y la elaboración de las hipótesis de esta investigación. En este modelo se expone los

antecedentes de la DC, y el impacto de este constructo tanto en las comunidades (Legimitidad) como en la organización (Desempeño Empresarial).

**Figura 4-1**

***Modelo conceptual de la investigación planteada en este artículo***



Nota: AD (alta dirección); C (comunidad); E-C (empresa-comunidad)

**Marco Conceptual e Hipótesis de Investigación**

***La Diplomacia Corporativa***

**Introducción.** Las crecientes demandas de los entornos empresariales han aumentado la importancia de la responsabilidad social por parte de las corporaciones, especialmente cuando éstas operan internacionalmente (Monteiro y Amatucci, 2014). Además, ante los nuevos desafíos globales, la supervivencia de las empresas no solamente depende de su eficiencia y competitividad, sino que también requiere de la construcción de relaciones cooperativas “con y entre” sus *stakeholders* en el largo plazo (Muldoon, 2005). En consecuencia, para sobrevivir en este complejo

y cambiante entorno empresarial, las empresas se ven obligadas a desarrollar competencias en DC (Kesteleyn et al., 2014; Mogensen, 2017; White, 2015). Este concepto también ha adquirido valor porque se relaciona al incremento de las inversiones extranjeras directas, que son importantes para las organizaciones de los países anfitriones de actividades extractivas (Ingenhoff y Marschlich, 2019; World Bank, 2016).

La Diplomacia Corporativa (DC) es un concepto emergente dentro de la literatura de gestión administrativa que estudia la conducta empresarial en el ámbito internacional, particularmente en entornos políticos y sociales complejos y potencialmente conflictivos. También, sirve para analizar las relaciones que deben establecer los gerentes y sus *stakeholders* para conseguir los objetivos económicos que sus organizaciones esperan (Westermann-Behaylo et al., 2015). La aplicación de las acciones de gestión de la DC permite a las empresas evitar u amortiguar los conflictos con sus *stakeholders* que puedan afectar sus operaciones extractivas y su competitividad (Henisz et al., 2013). Para este autor, la DC es la gestión estratégica de las relaciones con los *stakeholders* externos, lo que puede crear valor real y duradero para las empresas.

**Revisión de la Literatura sobre la Identidad de la Diplomacia Corporativa.** El análisis de la literatura muestra que la DC aún debe aclarar su delimitación o identidad conceptual en los siguientes aspectos:

- La DC como tema interdisciplinario. Según los autores, la DC todavía no tiene un desarrollo teórico avanzado, aunque se puede complementar con la teoría de los *stakeholders*, y también con la teoría de la agencia (Søndergaard, 2014). También está ligada con las relaciones entre la empresa y su entorno (Steger, 2003), y con las relaciones entre las empresas y los gobiernos (Strange, 2000).

- La relación de la DC y la diplomacia internacional. Se encuentra que ambos están asociados al campo de la actividad política humana que se relaciona con el proceso de comunicación, negociación e intercambio de información entre los Estados (Lee y Hudson, 2004).
- Los diferentes objetivos de la DC. Se ha encontrado que la DC sirve para incrementar la Legitimidad de las empresas, aumentar su influencia social (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009), y también para cuidar su capital reputacional (Saner et al., 2000) ante sus *stakeholders*.
- El rol del directivo de la DC. Se necesita distinguir si el directivo responsable de las acciones de DC es un profesional de las relaciones públicas o un diplomático organizacional que debe cuidar a su corporación (L'Etang, 2009).
- Diferenciar el alcance nacional o internacional de la DC. Según algunos autores, la DC sirve para administrar la relación con *stakeholders* de no mercado (ejemplo, ONGs, comunidades) con los que debe tratar una corporación multinacional, pero sólo en los países anfitriones de sus operaciones (Kochhar, 2018; Mogensen, 2017; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009). Otros autores indican que la DC sirve para abordar los problemas sociales y políticos, y las brechas de gobernanza, pero, desde países extranjeros con la matriz de la empresa (Scherer y Palazzo, 2011; Søndergaard, 2014; Weber y Larsson-Olaison, 2017).
- Diferenciarse de conceptos similares (diplomacia comercial, diplomacia de negocios y diplomacia empresarial). En la literatura se encuentra que la diplomacia comercial sirve para obtener ventajas competitivas (Visser y Ruël, 2012). La diplomacia de negocios trata sobre las relaciones con *stakeholders* de no mercado (ONG, gobiernos, partidos



políticos, medios de comunicación, etc.) (Ruël y Wolters, 2016; Saner y Yiu, 2005). Y, la diplomacia empresarial se basa en las relaciones con los gobiernos extranjeros y con los *stakeholders* no gubernamentales para crear Legitimidad en un entorno empresarial internacional (Mogensen, 2017).

- Delimitar su relación con conceptos similares y con la RSC. La DC se solapa con la diplomacia pública porque ambos conceptos implican comunicación para crear entornos favorables en pro de mantener una buena reputación y alcanzar los objetivos institucionales planificados (Amann et al., 2007; White, 2015; Yun y Toht, 2009). Se debe diferenciar de las relaciones públicas, pues a priori ambas tienen como objetivo crear, y mantener una percepción pública de la Legitimidad que requieren las empresas para funcionar (VanSlyke Turk y Valin, 2017). También, se debe analizar su relación con la RSC (White et al., 2011), pues esta teoría la expande y enriquece (Westermann-Behaylo et al., 2015), y permite que la DC adquiera la perspectiva de una práctica política (Molleda, 2011).

Como resumen de este complejo panorama, recientes autores sugieren que es necesario explorar más a fondo el concepto y la práctica de la DC. Todavía existe una brecha de conocimiento significativa con respecto a conceptos similares como la diplomacia pública (Fitzpatrick et al., 2020), diplomacia de negocios (Ruël, 2020) y la diplomacia gubernamental (Nye, 2008). Además, su estudio debe extenderse a diferentes contextos geográficos (Bier y White, 2021), pues la DC es un fenómeno social derivado de la diplomacia clásica, y la mayor parte de la literatura existente sobre DC aplicada a las empresas, proviene de disciplinas tangenciales como la comunicación, el marketing, la publicidad o las relaciones públicas (Egea et al., 2020).

**Análisis de las Definiciones de Diplomacia Corporativa.** La revisión de la literatura general sobre el constructo DC muestra que hay definiciones diversas y dos perspectivas principales. En la primera, y como definición amplia, Asquer (2012) indicó que la DC es el comportamiento organizacional orientado a implementar condiciones favorables para la realización de actividades corporativas. Siguiendo la misma perspectiva, de Vries (2014) definió la DC como una función de las empresas para comunicarse y negociar internacionalmente entre empresas, así como con los gobiernos de sus países de origen.

En la segunda perspectiva se aprecia una relación entre la DC y la Legitimidad. Por ejemplo, Steger (2003) señaló que uno de los objetivos principales de la DC es obtener la Legitimidad, y, por ende, las empresas deben cumplir con las expectativas sociales y ecológicas de la sociedad, así como generar beneficios por satisfacer las demandas de sus mercados. Posteriormente, Amann et al., (2007) la definieron como el intento de administrar el entorno empresarial de manera sistemática y profesional para conseguir una adaptación mutua entre las empresas y la sociedad, y, como consecuencia, la Legitimidad. Otros autores indican que la DC es el conjunto de acciones que desarrollan las empresas para justificarse ante sus *stakeholders* (Patriotta et al., 2011), y así obtener una Legitimidad corporativa (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009; Steger, 2003; Weber y Larsson-Olaison, 2017; Westermann-Behaylo et al., 2015).

Aunque en una investigación reciente Fitzpatrick et al., (2020) encontraron que los ejecutivos de comunicaciones corporativas aún no tienen un acuerdo sobre el concepto de la DC, y los tipos de actividades precisas que ésta podría implicar, circunstancia que demanda una mayor investigación alrededor de este concepto.

Cuando se estudia la DC en la industria extractiva, se encuentra que en varios países se relacionan las actividades de DC con las acciones socialmente responsables de las empresas

(Canada's Enhanced CSR Strategy, 2014; Sanborn et al., 2013). Esto se debe a que en este sector se generan tensiones diplomáticas entre el gobierno del país anfitrión y el del país de origen de la empresa extractiva (Stevens et al., 2013). Por ello, a nivel institucional se considera que las herramientas de la DC son poderosos instrumentos para que los gobiernos guíen el comportamiento corporativo, y apoyen las prácticas adecuadas para una conducta empresarial responsable (OECD, 2016).

También se encuentra que varias empresas de este sector coinciden que para asegurar su rentabilidad a largo plazo, y para construir una buena reputación, deben establecerse como una empresa “responsable”. Y, que para conseguir ambos objetivos necesitan comprometerse con las acciones de DC (Westermann-Behaylo et al., 2015). Esta necesidad se incrementa cuando son empresas que requieren protección gubernamental para funcionar, o que actúan en sectores fuertemente normados, y que forman parte de una industria con fuerte impacto social, tales como generación de energía, minería, hidrocarburos, entre otras (Piazza, 2018).

Sin embargo, a pesar de este rol importante, todavía no se encuentra un marco teórico que proporcione una comprensión clara de cómo se operacionaliza la DC en la práctica, y cuáles son sus competencias principales (Alammar y Pauleen, 2015).

A nivel teórico, se encuentra que un enfoque neo-institucional de la DC permite concebirla como un antecedente de la Legitimidad (Marschlich y Ingenhoff, 2021; Mogensen, 2017; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009) cuando la empresa logra alinearse a las demandas de sus *stakeholders*. Este enfoque neo-institucional es uno de los más prominentes dentro de los estudios organizacionales (Alvesson y Spicer, 2019), y permite examinar y evaluar la complejidad de las acciones medioambientales que desarrollan las empresas para obtener un buen desempeño económico financiero (Karyawati et al., 2020), cuando éstas pueden responder a los problemas sociales y

ambientales y al activismo social (Ball y Craig, 2010). Por tanto, la teoría institucional, que según sugiere Hughes (1936) explica el comportamiento colectivo como la respuesta al comportamiento de otros, siendo reforzado por Kraatz y Zajac (1996), cuando indica que el comportamiento denominado ilegítimo sólo subestima el poder de adaptación de la sociedad; frente a ello Selznick (1948) sugiere que el comportamiento social debe ser comprendido y respondido por los ejecutivos siendo sus acciones la fuente sobre la que se plasma su liderazgo. De esta manera esta teoría termina haciendo una contribución significativa a la DC, porque permite entender este constructo como un proceso orientado a obtener la legitimación (de Carvalho Spínola y Cotton, 2022; Marschlich y Ingenhoff, 2022; Sun, et al., 2021).

Sin embargo, no se encuentra aún el suficiente desarrollo bibliográfico que permita tener una definición completa y distintiva sobre la DC (Egea et al., 2020; Ingenhoff y Marschlich, 2019).

A continuación, en la Tabla 4-1, se presenta las dimensiones de la DC que pueden desarrollar las empresas extractivas. Estas dimensiones integran las propuestas de diversos autores sobre el tema en estudio.

**Tabla 4-1**

***Las dimensiones de la Diplomacia Corporativa***

| <b>Dimensiones</b>                                     | <b>Autores</b>  | <b>Actividades</b>   |
|--|---|--|
| Mejoramiento de la infraestructura socioeconómica      | Bures (2015); Ingenhoff y Marschlich (2019); Oetzel y Doh (2009); Westermann-Behaylo et al., (2015).  | La empresa puede utilizar sus esfuerzos diplomáticos para impulsar decisiones políticas que fortalezcan la infraestructura política y económica de la comunidad, además de áreas como educación, salud, sostenibilidad, y seguridad  |
| Creación de empleo adecuado                            | Bures (2015); Ingenhoff y Marschlich (2019); Ordeix-Rigo y Duarte (2009); Ross-Larson (2011); Westermann-Behaylo et al., (2015).                      | Desarrollar prácticas de recursos humanos para generar un impacto positivo en el entorno externo al garantizar que la empresa ofrece contratación de empleo estable y seguro. Así como también, desarrollar la imagen de la empresa como un lugar atractivo de trabajo porque ofrece formación y facilita la inserción laboral   |
| <b>Dimensiones</b>                                     | <b>Autores</b>  | <b>Actividades</b>   |
| Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad    | Besley (2010); Mirvis et al., (2014); Mogensen (2017); Ordeix-Rigo y Duarte (2009); Wang (2011).  | Desarrollar procesos participativos de toma de decisiones, y bi-direccionales para involucrar a los públicos, además de fortalecer la red de relaciones con los <i>stakeholders</i> de la empresa. La empresa se compromete a desarrollar negociaciones de beneficio mutuo y con respeto de los intereses diversos.  |
| Participación patrimonial y dirigenial de la comunidad | Bolewski (2007, 2018); Halevy et al., (2018); Hennisz (2016, 2017); Kochhar y Molleda (2015); London (1999); Sarkhanian (2017); Trice et al., (1995). | Desarrollar acciones para hacer más equitativos los temas diplomáticos para los pueblos indígenas. Apoyar la participación patrimonial de los nuevos participantes en las empresas y los procesos recíprocos de toma de decisiones, reconociendo las relaciones de poder con las comunidades. Se promueve la participación y se respeta el liderazgo de la comunidad   |
| Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad   | Egea et al., (2020); Pigman (2010); Sriramesh y Verčič (2019); Zaharna (2008).  | Desarrollar procesos de comunicación sobre asuntos corporativos que requieren transmitir grandes cantidades de información, y que demandan el uso de procedimientos y tecnologías de información para incrementar la velocidad y el contacto con <i>stakeholders</i> . También, es importante incrementar el número de contactos para tratar asuntos complejos y que el intercambio de la información sea creíble. |

Por tanto, a fin de contribuir a la definición de la DC, se formula la siguiente hipótesis:

**H1:** La DC es un constructo formado por cinco factores: (i) mejoramiento de la infraestructura socioeconómica; (ii) creación de empleo adecuado; (iii) participación patrimonial y dirigencial de la comunidad; (iv) calidad y (v) cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad.

### ***Antecedentes de la Diplomacia Corporativa***

**Introducción.** La influencia del directivo en la ejecución de las estrategias empresariales ha sido documentada en diversos tipos de publicaciones desde hace décadas (Das y Teng, 1999; Gabor, 1976; Huber, 1981; Lindblom, 1959). Al respecto, Koontz (1961), y Luthans y Stewart (1977) identificaron varias perspectivas teóricas sobre este tipo de influencia: proceso, enfoque de la decisión, empírico, comportamiento humano, sistema social, matemático, cuantitativo, y sistemas.

También se encuentra la perspectiva de las *diferencias individuales*. Ésta indica que el directivo, como solucionador de problemas, es influenciado por su estilo propio de toma de decisiones, su personalidad, y otras características individuales (Gomez-Mejía et al., 1987; Keen y Scott, 1978).

Existe también la perspectiva de la *elección estratégica* (Friend y Hickling, 2005). De acuerdo con este enfoque, las empresas adoptan diferentes estrategias, principalmente debido a las interpretaciones heterogéneas por parte de los gerentes sobre el entorno de la empresa, a las cuales ellos prestan diversos grados de atención (Daft y Weick, 1984). En este caso, los directivos no responden directamente a las presiones externas, sino que éstas son filtradas e interpretadas por sus características individuales (Cadez et al., 2019).

El enfoque sobre *estrategia política corporativa* sugiere que, tanto en mercados desarrollados como en los países en vías de desarrollo, las conexiones políticas de los directivos permiten obtener información sobre recursos financieros, regulatorios, y de percepción de Legitimidad. Con esto, logran generar beneficios para las operaciones de sus empresas (Li, 2015). En la literatura sobre gobierno corporativo, el rol del directivo puede explicar la diferencia encontrada entre modelos de gestión en diferentes países (Franks y Mayer, 1997; La Porta et al., 1997).

En la *teoría institucional* se reconoce la importancia de los factores gerenciales para influir en la elección de la estrategia ambiental de una empresa. En esta teoría, las lógicas institucionales definen la realidad y el repertorio de opciones posibles que condicionan las decisiones del directivo (Hoffman, 2001).

Finalmente, desde la perspectiva de *stakeholders*, los directivos también tienen un rol central. Sin embargo, hay poca investigación que estudie la toma de decisiones gerenciales en un contexto organizativo según las presiones que ejercen los *stakeholders* (Mori, 2010; Reynolds et al., 2006).

En resumen, y de acuerdo con la literatura descrita, el apoyo de los directivos es un factor crítico para la implementación de diversos tipos de estrategias y en diversas áreas (Kitsios et al., 2020; Ngai et al., 2008; Trkman, 2010).

**El Rol de los Directivos Estrategias Medioambientales.** En la literatura se encuentran varias publicaciones sobre la relación de los directivos con las estrategias de cuidado y preservación medioambiental. Por ejemplo, se ha estudiado el vínculo entre la interpretación gerencial de los problemas ecológicos y la elección de la estrategia corporativa medioambiental a seguir (Sharma, 2000; Sharma et al., 1999). Igualmente, se ha analizado la relación entre el

comportamiento individual y las acciones de responsabilidad social en diferentes niveles de las empresas (Aguinis y Glavas, 2012; Frynas y Stephens, 2015).

También, se ha destacado la influencia del entorno medioambiental sobre las creencias de quienes toman las decisiones gerenciales (Elster, 2007), y se ha descrito cómo los gerentes traducen estas creencias en estrategias organizativas. Igualmente, se ha generado publicaciones que destacan el rol de los valores, creencias, y normas individuales como impulsores importantes del comportamiento sostenible de las empresas (Cassells y Lewis, 2011; Parry, 2012; Williams y Schaefer, 2013). Por tanto, la bibliografía muestra coincidencia amplia sobre la influencia que tienen las variables individuales de los directivos en la evaluación y ejecución de estrategias empresariales socialmente responsables (Hahn et al., 2014; Lee et al., 2016; Starik y Kanashiro, 2013). Como integración de las contribuciones anteriores, surge la estrategia de la gestión medioambiental (Kang y He, 2018; Todaro et al., 2020). Esta perspectiva todavía no tiene una relación conceptual clara con varias teorías decisionales, pues algunos autores indican un nexo con la teoría contingencial (Kang y He 2018; Mahmud et al., 2021) y otros indican que falta integrar la teoría de elección estratégica (Tatoglu et al., 2020).

Sin embargo, recientes publicaciones coinciden en señalar que los directivos pueden apoyar este tipo de estrategia para minimizar el impacto de sus organizaciones en el entorno (Aristei y Gallo, 2021; Gunarathne et al., 2021), reducir los riesgos, incluido el de las acciones perjudiciales de los *stakeholders* externos (Nawrocka y Parker, 2009; Sharfman y Fernando, 2008), y lograr un buen desempeño económico financiero (Ikram et al., 2019; Kumar y Dua, 2022; Zhang y Ma, 2021). Por tanto, esta estrategia puede apoyar conceptualmente el rol del directivo como un antecedente a las acciones de DC que realizan sus empresas.



**Los Directivos y la Diplomacia Corporativa.** En la literatura se encuentra aún pocas investigaciones sobre la influencia del directivo en la DC. De acuerdo con los autores, la DC se puede considerar como un instrumento de gestión destinado a crear condiciones empresariales favorables (Westermann-Behaylo et al., 2015). En este contexto, el rol del directivo es gestionar el entorno empresarial para tratar de garantizar que los negocios se realicen sin problemas, y para generar una adaptación mutua y co-evolutiva con la sociedad (Amann et al., 2007). Asimismo, el directivo debe enfocarse en las decisiones que le permitan mantener la credibilidad de la empresa ante sus *stakeholders* mediante la gestión de acciones de prevención y resolución de conflictos (Saner et al., 2000; Steger, 2003).

También, se encuentra varias publicaciones que señalan más claramente la influencia del directivo en las acciones de DC de su empresa. Según Saner y Yiu (2005), la efectividad de la DC depende de las directrices que proporcione el directivo para la respectiva implementación de la misma en la empresa, y de la capacitación en DC que pueda brindarles el directivo a los mandos medios.

Por lo anterior, Westermann-Behaylo et al., (2015) propusieron, como futura línea de investigación, que se explore los efectos de las características personales (tales como la experiencia local e internacional, y los valores culturales) del directivo sobre el éxito del despliegue de las acciones de la DC. Este conocimiento es importante, dado que las decisiones gerenciales son influenciadas por sus características subjetivas, entre las que destacan los aspectos culturales (Li et al., 2016a; Nicholls et al., 1999; Willmott, 2000).

También, se halla que los directivos exitosos deben tener un conocimiento -al menos básico- sobre el concepto emergente de la DC como un componente esencial de la diplomacia global actual (Voicu, 2001). Éstos, han de saber centrarse en la promoción del interés corporativo

por medio de la gestión, negociación, y la creación de alianzas con sus *stakeholders*, para reforzar la prevención y resolución de disputas, más allá de la cadena de valor de la empresa (Watkins, 2007; Westermann-Behaylo et al., 2015). Por ese motivo, los gerentes necesitan estar equipados con las habilidades suficientes para representar a sus empresas como diplomáticos corporativos antes sus *stakeholders*, y centrarse tanto en los efectos de eficiencia de éstas, así como en las relaciones y políticas externas (Muldoon, 2005).

Para Saner et al., (2000), el conocimiento diplomático a nivel de empresa debe ser una competencia central estratégica que los directivos deben saber desplegar exitosamente. Esta competencia es necesaria porque los gerentes involucrados en estrategias corporativas requieren capacidades diplomáticas para dejar de lado la rivalidad en el mercado, y participar en una asociación de políticas públicas (Lord, 2003). Como consecuencia, la DC exige un rol diplomático por parte de los directivos en sus diferentes niveles (Pedersen, 2006). Esta transformación de directivos en diplomáticos corporativos ha sido mencionada por otros autores recientemente (Mirvis et al., 2014).

En torno a este rol de diplomáticos corporativos, Henisz (2016) afirma que los gerentes deben comprender y respetar la cultura de las comunidades en las zonas de influencia directa e indirecta de sus operaciones en los países anfitriones. Además, los diplomáticos corporativos deben estar familiarizados con las especificidades de las diferentes culturas donde opera la empresa, y también deben tener experiencia con culturas extranjeras (Saner y Yiu, 2014; Søndergaard, 2014).

Al tomar en cuenta las propuestas sobre la influencia de los directivos en el desarrollo de las acciones de la DC de sus empresas, y la importancia del tema cultural en dicha relación, se formula la siguiente hipótesis, y sub hipótesis:

**H2:** A mayor nivel de entendimiento de la cultura local por parte del directivo, se encontrará un mayor nivel de acciones de DC.

H2.1: A mayor nivel de entendimiento de la cultura local por parte del directivo, se encontrará un mayor nivel de acciones de DC (*factor i: mejoramiento de la infraestructura socioeconómica*).

H2.2: A mayor nivel de entendimiento de la cultura local por parte del directivo, se encontrará un mayor nivel de acciones de DC (*factor ii: creación de empleo adecuado*).

H2.3: A mayor nivel de entendimiento de la cultura local por parte del directivo, se encontrará un mayor nivel de acciones de DC (*factor iii: participación patrimonial y dirigencial de la comunidad*).

H2.4: A mayor nivel de entendimiento de la cultura local por parte del directivo, se encontrará un mayor nivel de acciones de DC (*factor iv: calidad de contacto entre la empresa y la comunidad*).

H2.5: A mayor nivel de entendimiento de la cultura local por parte del directivo, se encontrará un mayor nivel de acciones de DC (*factor v: cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad*).

### ***Obstáculos a la Implementación de Acciones de Diplomacia Corporativa***

**Introducción.** La literatura sobre gestión de empresas menciona que muchas estrategias han fracasado por la falta de capacidad para enfrentar los obstáculos organizativos, un fenómeno reconocido desde hace décadas por diversas publicaciones (Alexander, 1985; Galbraith y Nathanson, 1978; Giles, 1991).

Los autores mencionaron varios obstáculos, algunos de los cuales coinciden en las diversas tipologías presentadas. Hrebiniak (2006), determinó los siguientes obstáculos: incapacidad para

gestionar el cambio de manera efectiva, estrategia pobre o vaga, falta de un modelo para guiar los esfuerzos de implementación de la estrategia, intercambio de información deficiente entre individuos y unidades responsables de la ejecución de la estrategia, intento de ejecución de una estrategia que entra en conflicto con la estructura de poder existente, y responsabilidad poco clara por las decisiones o acciones de implementación.

Por su parte, Shah (2005) identificó y clasificó los obstáculos principales de la siguiente manera: habilidades de gestión inadecuadas, pobre comprensión de los roles, liderazgo y dirección inadecuados proporcionados por los gerentes departamentales, tareas y actividades clave de implementación mal definidas, y falta de compromiso de los empleados. Posteriormente, Radomska (2014) señaló los siguientes: falta de claridad en los planes estratégicos y gerenciales, falta de apoyo gerencial, así como diseño inadecuado de estructuras y procesos organizacionales.

**Obstáculos a Estrategias Medioambientales.** En la literatura sobre gestión medioambiental también se menciona desde hace décadas diversas barreras a la implementación de este tipo de estrategias (Post y Altman, 1994; Shrivastava y Hart, 1994). El interés sobre este asunto ha conducido a diversas investigaciones a analizar empíricamente hasta qué punto tales barreras obstaculizan el desarrollo de estrategias ambientales (Dahlmann et al., 2008; Murillo et al., 2007; Salim et al., 2018; Zhu y Geng, 2013).

En esta línea de investigación, cuando se estudia por qué fracasa la implementación de alguna estrategia socialmente responsable, se encuentra estos obstáculos: la falta de recursos, la complejidad y la dificultad de implementar este tipo de estrategia, y la falta de transparencia en el diálogo entre las corporaciones y sus diferentes *stakeholders* (Arevalo y Deepa, 2011). Para Darrag y Crowther (2017), los obstáculos son: una brecha en la comunicación de las corporaciones, los costos de las auditorías, la dificultad en el cumplimiento de los códigos y estándares estrictos, la

renuencia empresarial para buscar ayuda externa, los costos de participación social, la falta de habilidad social, la alta burocracia, y la falta de aplicación de la ley para garantizar la protección de los diferentes grupos de interés.

Algunos autores han clasificado los obstáculos al despliegue de las estrategias ambientales en dos grupos. Post y Altman (1994) los clasificaron en barreras industriales y barreras organizativas. Las barreras industriales están relacionadas con el sector donde opera la empresa, e incluyen por ejemplo los costos de capital, las presiones competitivas, las regulaciones de la industria, la falta de información técnica, y la incertidumbre sobre resultados potenciales. Las barreras organizativas son las que se originan a partir de la organización misma, y de sus propias prácticas de funcionamiento: actitud de los empleados, falta de liderazgo de la alta dirección, y comunicaciones internas y externas deficientes.

Según Hillary (2004), se puede identificar obstáculos externos e internos. Los obstáculos externos son los costos de certificación o verificación, incertidumbre sobre los beneficios del mercado, debilidades institucionales, y falta de apoyo y orientación. Los obstáculos internos son la falta de recursos humanos, percepción errónea de los sistemas de gestión ambiental, actitudes negativas, y cultura empresarial desfavorable.

Para Murillo et al., (2011), sólo las barreras internas constituyen obstáculos, entre los cuales mencionan los siguientes: las limitaciones presupuestarias y organizativas, y la aversión a las innovaciones y a los cambios tecnológicos. Poulidikidou et al., (2014) también coincidieron en determinar que solamente las barreras internas constituyen obstáculos (por ejemplo, la falta de procedimientos estructurados y de expertos medioambientales). Pero, Rossi et al. (2016) indicaron que solo las barreras externas pueden ser consideradas como obstáculos a la implementación de estrategias medioambientales. Estos autores precisaron que las barreras externas influyen

indirectamente en el comportamiento de la empresa, y en particular se refirieron a las influencias del mercado y de los clientes, así como a aspectos legislativos poco específicos.

**Obstáculos a la Implementación de Acciones de la Diplomacia Corporativa.** En la literatura sobre la DC se encuentra autores que mencionan algunos obstáculos a su implementación. Por ejemplo, Saner et al., (2000) abordaron la falta de entendimiento entre las culturas de las empresas que están negociando entre sí, y los obstáculos que están fuera de su control directo (por ejemplo, la destrucción de equipos de producción). Steger (2003) se refirió a los valores de la alta dirección y la cultura corporativa. Ordeix-Rigo y Duarte (2009) mostraron como principal obstáculo la falta de conocimiento sobre el concepto de la DC, y las limitaciones por parte de la empresa para lograr la aceptación social por parte de los *stakeholders*.

Recientemente, Henisz (2016) manifestó que la implementación de la DC no es sencilla, y enfrenta obstáculos, como lo son la falta de disposición de los *stakeholders* para confiar en las empresas y en sus gerentes, y la consideración de la DC como un costo evitable y que no vale la pena. Por lo tanto, a partir de la información previa, se formula la siguiente hipótesis y sub hipótesis:

**H3:** A mayor nivel de obstáculos se encontrará un menor nivel de acciones de DC

H3.1: A mayor nivel de obstáculos se encontrará un menor nivel de acciones de DC (*factor i: mejoramiento de la infraestructura socioeconómica*).

H3.2: A mayor nivel de obstáculos se encontrará un menor nivel de acciones de DC (*factor ii: creación de empleo adecuado*).

H3.3: A mayor nivel de obstáculos se encontrará un menor nivel de acciones de DC (*factor iii: participación patrimonial y dirigencial de la comunidad*).

H3.4: A mayor nivel de obstáculos se encontrará un menor nivel de acciones de DC (*factor iv: calidad de contacto entre la empresa y la comunidad*).

H3.5: A mayor nivel de obstáculos se encontrará un menor nivel de acciones de (*factor v: cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad*).

### ***Legitimidad Organizacional***

**Introducción.** El contexto empresarial moderno se caracteriza por una interdependencia creciente de los países, mercados, empresas e individuos (Reuvers y Ruël, 2012). En este contexto, las tecnologías de comunicación difunden rápidamente las acciones corporativas que pueden afectar la Legitimidad y los beneficios económicos de las empresas (Curran, 2017).

En este nuevo entorno empresarial, las demandas sociales de transparencia tienen poderosos efectos en la Legitimidad corporativa (Porter y Watts, 2016), la cual se obtiene por la satisfacción de las necesidades y expectativas de múltiples *stakeholders* (Kesteleyn et al., 2014; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009). Dicha Legitimidad facilita a las empresas a obtener un valor adicional al que proveen los recursos económicos, pues otorga acceso a los responsables políticos, reduce la oposición de otros grupos de interés, y, por lo tanto, es un recurso político para poder competir (Boddewyn y Brewer, 1994).

La Legitimidad es un concepto importante para todas las empresas, puesto que sirve para evaluar sus relaciones de poder en la sociedad (Warren, 1999). Asimismo, es importante para las empresas internacionales, las cuales deben adaptarse a las demandas de legitimación tanto del país anfitrión como del país sede de la empresa matriz (Hillman y Wan, 2005).

Por eso, las empresas tratan de implementar acciones sociales y ambientales para conseguir la Legitimidad, la cual les permite asegurar su supervivencia en un entorno agitado y turbulento (Schiopoiu y Popa 2013).

**Antecedentes y Relaciones Teóricas de la Legitimidad.** Los primeros trabajos sobre Legitimidad organizacional surgieron principalmente en sociología (Deephouse y Zhang, 2018). La literatura sobre la Legitimidad empresarial muestra un marco conceptual abundante, pero con temas específicos que todavía falta esclarecer. De acuerdo con Suchman (1995), muchas publicaciones la usan como tema central de un cuadro teórico amplio que integra las fuerzas normativas y cognitivas, capaces de limitar, construir y empoderar a los actores organizacionales.

Aún falta aclarar su identidad y relación conceptual con otros términos, como por ejemplo, la reputación. Estos son términos que tienen muchas similitudes, y que algunos autores los han usado sin diferenciarlos (Brown, 1997; Stuart, 1998), y que pocos han tratado de investigar al respecto (como excepción ver Deephouse y Carter, 2005).

Este concepto también es estudiado en conjunto con otras teorías; entre ellas, dependencia de recursos (Dress y Heugens, 2013) y teoría de *stakeholders* (Phillips, 2003). Tanto la Legitimidad como la teoría de los *stakeholders* han tenido un amplio desarrollo que se traduce en muchos marcos conceptuales y tipologías (Palazzo y Scherer 2006). Por este motivo, existe una superposición entre la teoría de la Legitimidad y la teoría de los *stakeholders* (Deegan, 2002). Según van der Laan (2009), estas dos perspectivas teóricas no deberían ser concebidas como claramente distintas y delimitadas. También, se encuentra una tendencia creciente para considerar la Legitimidad como el “concepto central” de la nueva teoría del institucionalismo (Tang, 2017). A través del institucionalismo, los *stakeholders* pueden ser considerados como los agentes ambientales que definen la lógica sobre la cual la organización basa su propio comportamiento para lograr establecer su Legitimidad (Chen et al., 2022; Greening y Gray, 1994; Lortie et al., 2022).



La teoría de la Legitimidad se basa en la idea de que, para continuar operando con éxito, las corporaciones deben actuar dentro de los límites de lo identificado por la sociedad como un comportamiento socialmente aceptable. Si una corporación actúa fuera de esos límites, su rentabilidad, y hasta su existencia futura, podrían verse amenazadas (O'Donovan, 1999; Silva, 2021).

Según Burlea y Popa (2013) la Legitimidad es una *estrategia o conducta* que influye en la percepción de los *stakeholders* sobre la organización. Según estos autores, se debería desarrollar investigaciones empíricas para estudiar los factores que ayudan o impiden a la empresa a lograr y mantener su Legitimidad. Esta afirmación coincide con la visión de Schultz et al., (2013), quienes señalaron que la Legitimidad todavía está poco desarrollada en relación con su potencial, particularmente en términos de su operacionalización empírica.

**Definición y Perspectivas de la Legitimidad.** Según la literatura, definir la Legitimidad no es tarea fácil. Varios autores han usado una combinación de motivos legitimadores en lugar de un concepto ideal. Por eso, no existe una definición común sobre el significado de Legitimidad (Arnesen, 2017; Deegan, 2002; Vedder, 2007), por más que este concepto haya sido ampliamente estudiado y citado desde hace varias décadas (ver Boulding, 1956) en las ciencias sociales (Gehman et al., 2017). A continuación, se expone diversas definiciones y perspectivas sobre la Legitimidad.

A partir de un enfoque amplio de aceptación social, la Legitimidad se ha concebido en términos de idoneidad o aprobación (Brown, 1997; Knoke, 1985; Meyer y Rowan, 1977), de los conceptos y conductas que se dan por incuestionables (Carroll y Hannan, 1989), y de adecuación y congruencia (Meyer y Rowan, 1977). La Legitimidad también es el cumplimiento y adhesión a las normas, valores, reglas y significados de un sistema social (Parsons, 1960). Dentro de este

enfoque, la Legitimidad es el proceso mediante el cual una organización justifica ante otro sistema –par o superior– su derecho a existir; es decir, a continuar con sus operaciones (Maurer, 1971). También, se define como la condición o estado que surge cuando el sistema de valores de una entidad es congruente con las normas de comportamiento y creencias aceptadas por sistemas sociales más grandes (Dowling y Pfeffer, 1975; Lindblom, 1994; Suchman, 1995).

Desde un enfoque basado en los *stakeholders*, la Legitimidad es obtenida por las empresas cuando sus actividades y desempeño son aceptables para su comunidad (Wilmshurst y Frost, 2000). Asimismo, la Legitimidad se obtiene cuando las empresas alcanzan los estándares demandados por sus *stakeholders* (Deephouse y Carter, 2005; King y Whetten, 2008) y cuando éstos apoyan los objetivos y actividades organizacionales (Elsbach y Sutton 1992). En resumen, la empresa obtiene la Legitimidad por la evaluación positiva de sus *stakeholders* (Bitektine y Haack 2015), y por la interacción positiva y a largo plazo con los diferentes actores de la sociedad civil (Alammar y Pauleen, 2016; Westermann-Behaylo et al., 2015).

Desde una perspectiva de Licencia Social para Operar (LSO), la Legitimidad es un componente principal de este concepto (Boutilier, 2014; Thomson y Boutilier, 2011; Thomson y Joyce, 2008). Por ello, las diversas definiciones de LSO (Gunningham et al., 2003; Gunningham et al., 2004; Morrison, 2014), a pesar de sus orígenes muy diferentes, se basan en la Legitimidad (Gehman et al., 2017) y en el compromiso de la comunidad local con la empresa (Curran, 2017; Demuijnck y Fasterling, 2016).

Esta dinámica conceptual ha sido resumida en un artículo presentado por Gehman et al., (2017). Estos autores revisaron diferentes modelos de LSO, y concluyeron que este constructo parece ser solamente un nuevo nombre para la Legitimidad. Por ello se preguntaron si la LSO es el concepto de Legitimidad con otro nombre.

Aunque, después de analizar las diversas definiciones de Legitimidad desde diversas perspectivas, de manera general se puede indicar que la Legitimidad es la actitud que se forman los individuos sobre los intentos que realizan las empresas para alcanzar metas socialmente deseables, y sobre cómo sus acciones organizacionales son consistentes y adecuadas con los valores o los estándares normativos del sistema social, incluso más allá del cumplimiento de las leyes (Deephouse et al., 2017; Tost, 2011).

A continuación, se expone una tabla en la que se resume las diversas definiciones y perspectivas sobre la Legitimidad. (Tabla 4-2).

**Tabla 4-2*****Las diversas definiciones de Legitimidad***

| <b>Autores</b>   | <b>Definición/Perspectivas</b>  |
|--|---|
| Boutilier (2014); Thomson y Joyce (2008)                         | La Legitimidad es un componente principal de la LSO. Los riesgos que amenazan a la LSO, en términos de aceptabilidad, son "problemas de legitimidad"  |
| Brown (1997); Knoke (1985); Meyer y Rowan (1977); Parsons (1960) | La Legitimidad es concebida en términos amplios de aceptabilidad o aprobación social  |
| Deegan (2002); Deephouse y Carter (2005); King y Whetten (2008)  | Se encuentra relación entre la teoría de la Legitimidad y la teoría de los <i>stakeholders</i>  |
| Deephouse et al., (2017); Tost (2011)                            | La Legitimidad es la percepción o actitud que se forman los individuos sobre cómo las empresas intentan alcanzar metas deseables socialmente y sobre cómo sus acciones son consistentes con los estándares normativos |
| Dowling y Pfeffer (1975); Lindblom (1994); Suchman (1995)        | Es la condición o estado que surge cuando el sistema de valores de una entidad es congruente con las normas de comportamiento y creencias aceptadas por sistemas sociales más grandes                                 |

**La Legitimidad en las Industrias Extractivas.** En el contexto de este tipo de industrias, las empresas y las comunidades a menudo tienen relaciones marcadas por expectativas incumplidas y por conflictos generados por la extracción de recursos naturales (Flemmer y Schilling-Vacaflor, 2016; Vindal Ødegaard y Rivera Andía, 2019). En este sector, que atrae la atención tanto local como global, las empresas deben construir relaciones de confianza con la comunidad anfitriona para obtener su Legitimidad (Parker et al., 2008). Asimismo, estas empresas se ven obligadas a desarrollar acciones para alcanzar la Legitimidad de sus proyectos. Esto, para evitar los riesgos de oposición y conflicto por parte de las comunidades locales, pues éstas pueden cuestionar la Legitimidad de las operaciones industriales porque consideran que impactan en su estilo de vida, en sus derechos democráticos, y porque aparentemente privilegian los derechos de un sector de la población sobre otro (Curran, 2017).

En las industrias extractivas, a medida que las empresas expanden sus operaciones a regiones más remotas, sus propietarios tienden a alejarse (física y emocionalmente) del desarrollo social de las comunidades cercanas a las zonas en donde se desarrollan las operaciones extractivas (Walsh, 2012). Esta característica impulsa a las empresas a ejecutar acciones sociales y ambientales para conseguir la Legitimidad local en aquellas comunidades asentadas en las zonas de influencia directa e indirecta de las operaciones extractivas en las que operan (Gifford et al., 2010). Este tipo de empresas también deben obtener la Legitimidad como una respuesta a desafíos generados por desastres medioambientales y conflictos sociales que han ocurrido en el pasado (O’Faircheallaigh, 2013).

En resumen, cuando se analiza las perspectivas teóricas para explicar por qué las empresas difunden sus acciones sociales y ambientales, se encuentra que la perspectiva dominante es que estas acciones son implementadas para obtener la Legitimidad (Mousa y Hassan, 2015).

En este sector de las industrias extractivas, las empresas consiguen la Legitimidad cuando logran la aceptación por parte de su entorno, debido a su desempeño ambiental deseable, correcto, y de acuerdo con una cultura social (Bansal y Clelland, 2004; Kostova y Zaheer, 1999; Li et al., 2016b). También, cuando las empresas logran que sus *stakeholders* puedan participar con poder y autoridad (Brammer et al., 2007; Hocking, 2006). Asimismo, cuando éstas logran una toma de decisiones compartida con las comunidades de acogida (Parker et al., 2008). También, cuando las empresas son congruentes con las normas relacionadas con el medio ambiente, con las normas de competencia, con los estándares de rendición de cuentas y con las normas éticas (Vergne, 2011).

A continuación, se expone una tabla en la que se resumen las diversas definiciones y perspectivas sobre la Legitimidad en las industrias extractivas, y se presenta la que ha sido elegida para esta investigación. (Tabla 4-3).

**Tabla 4-3**

***Las diversas definiciones de Legitimidad en las industrias extractivas***

| <b>LEGITIMIDAD EN INDUSTRIAS EXTRACTIVAS</b>                                   |   |
|--|---|
| Curran (2017)  | Legitimidad son las acciones desarrolladas por las empresas para evitar los riesgos de oposición y conflicto por parte de las comunidades locales, debido a los impactos que causan las actividades extractivas   |
| Gifford et al., (2010)   | Legitimidad es el efecto del conjunto de las acciones sociales y ambientales en las zonas de influencia directa e indirecta en las que operan las empresas  |
| Parker et al., (2008)  | La Legitimidad engloba las relaciones de confianza que construyen las industrias extractivas con su comunidad   |
| <b>Definición elegida para el trabajo doctoral</b>                             |   |
| Li et al., (2016); Mousa y Hassan (2015); Parker et al., (2008); Vergne (2011) | La Legitimidad es la aceptación que obtienen las empresas por parte de su entorno, debido a su desempeño ambiental deseable, correcto, y de acuerdo con una cultura social. También se logra la Legitimidad cuando los <i>stakeholders</i> pueden participar con poder y autoridad, y cuando las empresas fomentan el bienestar y desarrollo de las comunidades del área de influencia de la operación extractiva |

**La Diplomacia Corporativa como Antecedente de la Legitimidad.** Algunos investigadores han mencionado la relación entre la Diplomacia Corporativa y la Legitimidad (eg. Henisz et al., 2013; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009; Steger, 2003; Westermann-Behaylo et al., 2015), por lo que se empieza a encontrar un creciente apoyo para señalar a la Diplomacia Corporativa como antecedente de la Legitimidad.

En la literatura existe una perspectiva que indica que la Legitimidad se obtiene como resultado de algunos programas e iniciativas que desarrollan las empresas para conseguir sus objetivos de DC (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009). Estos resultados se basan en que los directivos pueden ejercer como diplomáticos corporativos para establecer relaciones de colaboración que permiten que la empresa obtenga la Legitimidad (Saner y Yiu, 2014).

También, se encuentra que Amann et al., (2007) han definido la DC como el intento de administrar el entorno empresarial para conseguir una adaptación mutua entre las empresas y la sociedad, y, como consecuencia, obtener la Legitimidad. Otros autores indican que la DC es el conjunto de acciones que desarrollan las empresas para justificarse ante sus *stakeholders* (Patriotta et al., 2011), y como resultado, obtener una Legitimidad corporativa (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009; Steger, 2003; Weber y Larsson-Olaison, 2017). Y, aunque se debe diferenciar la DC de las relaciones públicas, se debe reconocer que a priori ambas tienen como objetivo crear una percepción pública de la Legitimidad que las empresas requieren para funcionar (VanSlyke Turk y Valin, 2017). Inclusive, dado que la DC también se basa en las relaciones con los gobiernos extranjeros y con los *stakeholders* no gubernamentales, este concepto también puede servir para crear Legitimidad en un entorno empresarial internacional (Mogensen, 2017).

Por tanto, se puede indicar que la Legitimidad es el objetivo final de la DC, y como tal, debe lograr que un negocio sea creíble y aceptado por la comunidad y por la sociedad que lo rodea (Ruël y Wolters, 2016). Por ende, el objetivo de generar y lograr la Legitimidad para operar es un tema recurrente en la literatura de DC (Alammar y Pauleen, 2016).

Esta afirmación se basa en que la DC es una herramienta de gestión proactiva que pueden usar las empresas para obtener Legitimidad y crear valor empresarial (Henisz et al., 2013; Steger, 2003). De hecho, en los antecedentes bibliográficos sobre el tema se encuentran autores que reconocen la relación de la DC con la Legitimidad (Ordeix-Rigo y Duarte, 2009; Patriotta et al., 2011; Saner et al., 2000; Westermann-Behaylo et al., 2015). Este reconocimiento se basa en que la DC permite conciliar las demandas de los diferentes *stakeholders* que afrontan las empresas socialmente responsables (Amann et al., 2007; Westermann-Behaylo et al., 2015). Y, como consecuencia de esta adecuada respuesta, la DC permite que estas empresas obtengan la

Legitimidad (Feldner y Berg, 2014; Filatotchev y Stahl, 2015; Idemudia, 2014; Weber y Larsson-Olaison, 2017).

De acuerdo con la información presentada previamente, se puede plantear la siguiente la siguiente hipótesis y sub-hipótesis:

**H4:** A mayor nivel de acciones de DC desarrolladas por la empresa, se encontrará un mayor nivel de Legitimidad.

H4.1: A mayor nivel de acciones de DC desarrolladas por la empresa (*factor i: mejoramiento de la infraestructura socioeconómica*), se encontrará un mayor nivel de Legitimidad.

H4.2: A mayor nivel de acciones de DC desarrolladas por la empresa (*factor ii: creación de empleo adecuado*), se encontrará un mayor nivel de Legitimidad.

H4.3: A mayor nivel de acciones de DC desarrolladas por la empresa (*factor iii: participación patrimonial y dirigencial de la comunidad*), se encontrará un mayor nivel de Legitimidad.

H4.4: A mayor nivel de acciones de DC desarrolladas por la empresa (*factor iv: calidad de contacto entre la empresa y la comunidad*), se encontrará un mayor nivel de Legitimidad.

H4.5: A mayor nivel de acciones de DC desarrolladas por la empresa (*factor v: cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad*), se encontrará un mayor nivel de Legitimidad.

**El Desempeño Empresarial<sup>8</sup> como Resultado de la Legitimidad.** De acuerdo con la revisión de la literatura, hay varias publicaciones que muestran la relación entre la Legitimidad y el Desempeño Empresarial. Por ejemplo, desde una perspectiva de la teoría de *stakeholders*, si la

---

<sup>8</sup> Este concepto será desarrollado posteriormente en el trabajo doctoral



empresa obtiene la Legitimidad ante sus *stakeholders* de mercado, puede aumentar las ganancias de la empresa (Baah et al., 2021; Haninun, et al., 2018; Xie et al., 2021).

Desde una perspectiva de la teoría institucional, Deephouse (1996), y Meyer y Rowan (1977), mencionaron desde hace décadas la importancia de la Legitimidad para la supervivencia de las organizaciones, afirmaciones que posteriormente fueron apoyadas por (Deephouse y Suchman, 2008). Por tanto, las organizaciones que generan más confianza institucional tendrán mayor Legitimidad y mayor acceso a los recursos necesarios para sobrevivir (Feng et al., 2020; Piber et al., 2019).

Igualmente, a partir de la visión de la Legitimidad como un activo o una capacidad que posee la empresa por ajustarse a su entorno externo (Suddaby et al., 2017), se puede entender que las organizaciones con más Legitimidad puedan obtener más recursos necesarios para su supervivencia (Chaney et al., 2016; Pollack et al., 2012). En esta perspectiva se encuentran varias publicaciones que relacionan a la Legitimidad con el acceso a recursos. Por ejemplo, con la cantidad de fondos recibidos (Pollack et al., 2012), con la predisposición de los proveedores de recursos para el crecimiento de nuevas empresas (Becker-Blease y Sohl, 2015), y con la captación de recursos en el sector educativo (Miranda et al., 2018).

Además, se ha encontrado diversas publicaciones que indican que la Legitimidad influye en una amplia variedad de medidas de Desempeño Empresarial. Por ejemplo, en procesos decisionales positivos sobre la empresa (Díez-Martín et al., 2013) que favorecen la intención de compra de los consumidores (Chaney et al., 2016).

Asimismo, se ha demostrado que la Legitimidad influye en los resultados financieros de los bancos (Deephouse, 1996), el precio de las acciones (Lamin y Zaheer, 2012), y en el rendimiento sobre activos (ROA) (Aerts y Cormier, 2009). Por tanto, al encontrarse que la

Legitimidad es un activo intangible de importancia creciente para la supervivencia de las organizaciones, la empresa debe desarrollar estrategias para mejorarla, dado que existe una relación positiva entre este activo con el desempeño financiero de la empresa (Martínez et al., 2018). Por eso, según varios autores (Acquah et al., 2021; Busch y Lewandowski, 2018; Gangi et al., 2020; Li et al., 2016; Williamson et al., 2021), las investigaciones futuras tendrán que investigar esta relación en otros contextos, y estudiar aún más la influencia de la Legitimidad sobre el Desempeño Empresarial en el sector extractivo. A partir de lo expuesto, se elabora la siguiente hipótesis:

**H5:** A mayor nivel de legitimidad se encontrará un mayor nivel de Desempeño Empresarial.

### ***El Desempeño Empresarial***

**Introducción.** El Desempeño Empresarial se encuentra en el centro de importancia para la supervivencia de todas las organizaciones, especialmente cuando operan en entornos con alta competencia (Cania, 2014). Por eso, este concepto se reconoce como una variable de interés crítico (Singh et al., 2016), y el proceso de su medición es uno de los elementos clave de la gestión estratégica (Hill et al., 2014).

Este tipo de desempeño ha sido ampliamente estudiado en la literatura desde hace décadas (Campbell, 1977; Steers, 1977; Venkatraman y Ramanujam, 1986), en donde se ha descrito un panorama conflictivo tanto a nivel conceptual como a nivel empírico (Gaertner y Ramnarayan, 1983; Lenz, 1981; Steers, 1977). Este panorama se ha caracterizado por discrepancias respecto a los criterios de desempeño a ser empleados (Connolly et al., 1980; Dalton et al., 1980), a la terminología, y a las bases conceptuales de este constructo (Ford y Schellenberg, 1982; Miles, 1980).

Esta dinámica conceptual se ha mantenido posteriormente, pues Richard et al., (2009) argumentaron que aún existe una atención limitada sobre lo que es el desempeño, y cómo éste se debe medir. Más aún, todavía no hay consenso sobre cuáles son las mejores medidas de Desempeño Empresarial (Carton y Hofer, 2010). Una de las razones puede deberse a que las organizaciones miden este constructo de manera diferente para acomodarlo a sus objetivos empresariales (Rehman et al., 2019). Otra razón es que la evaluación del Desempeño Empresarial requiere considerar varios criterios: el tipo de empresa y de industria, la estrategia de gestión, el entorno competitivo, los recursos humanos, y los materiales disponibles (Ganga et al., 2015).

Así, hasta hace una década ya se había identificado 207 medidas de desempeño, y reconocido que el Desempeño Empresarial no es un constructo teórico unidimensional, y que es probable que se caracterice por no existir una sola medida operativa (Richard et al., 2009). Para evitar la complejidad que se genera al considerar la presencia de otros conceptos relacionados, Neely et al., (1995) indicaron que la medida del desempeño puede definirse como el proceso de cuantificar la eficiencia y la efectividad de las acciones empresariales.

Cuando se revisa la literatura que estudia las causas del alto Desempeño Empresarial, se encuentra diferentes enfoques. Por ejemplo, la relación entre estructura organizacional y desempeño (Pugh et al., 1968; Van de Ven et al., 1976), respecto a la cual algunos autores afirmaron que estas proposiciones estructurales han sido insuficientes para explicar una amplia proporción de la varianza en el desempeño de las organizaciones (Dalton et al., 1980), porque se ignora el impacto de otras variables relevantes, como por ejemplo las características del entorno de la organización (Ouchi y Van de Ven, 1980). A su vez, algunos autores han recomendado una perspectiva psicológica (Katz y Khan, 1980), y otros, un enfoque en el estilo de toma de decisiones (Varadarajan y Ramanujam, 1987). Otros autores sostuvieron que se debe estudiar el impacto del

entorno, debido a que éste tiene una influencia directa en el Desempeño Empresarial (Christensen y Montgomery, 1981; Rumelt, 1982). Este último enfoque es en el que se apoya esta investigación.

Por otra parte, el proceso de medición del Desempeño Empresarial se considera uno de los elementos clave de la gestión estratégica, pues permite identificar la brecha entre la situación actual y los objetivos empresariales, así como propone criterios de medición para controlar su logro (Hill et al., 2014). Desde tiempo atrás se ha notado en la literatura un interés creciente por el tema, lo cual ha conllevado la creación de varios modelos para medir el rendimiento, cada uno con características que buscan reflejar y adaptarse al mercado global que cambia rápidamente (Neely, 2002).

En cuanto a los criterios de medición del Desempeño Empresarial, se ha argumentado que las medidas objetivas son más sólidas que las medidas subjetivas. En este último tipo de medidas se asume que los gerentes pueden ser reacios a llamar la atención sobre las deficiencias, y, en cambio, tratan de exagerar el buen desempeño de sus organizaciones (Aït Razouk, 2011; Bjorkman y Budhwar, 2007). Pero, las medidas objetivas tienen la ventaja de que se reduce la probabilidad del sesgo por la varianza del método usado (Wall y Wood, 2005).

A pesar de esta duda en torno a las medidas subjetivas, éstas han sido un método popular para evaluar el Desempeño entre los investigadores, particularmente en el campo de la gestión de empresas (Camps y Luna-Arocas, 2012; Herman y Renz, 1997). Esta afirmación ha sido apoyada por quienes descubrieron una fuerte correlación positiva entre las evaluaciones de desempeño obtenidas con procedimientos subjetivos y los obtenidos con criterios de medición objetivos. Por eso, los autores Vij y Bedi (2016), concluyeron que está justificado el hecho de utilizar las medidas subjetivas del rendimiento empresarial.

**El Impacto de las Acciones Medioambientales sobre el Desempeño Empresarial.** A causa de las crecientes demandas de la sociedad hacia prácticas empresariales sostenibles y socialmente responsables, la gestión de este tipo de acciones se ha convertido en una piedra angular para comprender el éxito de muchas empresas en el contexto competitivo actual (López-Pérez et al., 2017). Esta relación entre la sostenibilidad corporativa, el crecimiento, y la rentabilidad de las empresas, ha sido reconocida desde hace años (Wilson, 2003).

Sin embargo, cuando se revisa la relación entre el desempeño socioambiental y el desempeño financiero corporativo, se evidencia que ésta todavía no es muy clara. Para algunos autores las empresas obtienen muchos beneficios cuando se centran en desarrollar acciones sostenibles. Entre algunos de los beneficios se considera por ejemplo un aumento en la satisfacción de los empleados, lo que en última instancia ayudaría a incrementar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa (Giannarakis y Theotokas, 2011; Tse, 2011), como también a aumentar su competitividad, y a proporcionar un mejor posicionamiento estratégico en el mercado (Kim et al., 2018).

Otros autores han resaltado que la implementación de iniciativas sostenibles está asociada a lograr mayores beneficios económicos (Hategan et al., 2018; Rodriguez, 2016), mientras que las empresas con mala reputación social sufren caídas en el mercado bursátil que son el doble de severas que las experimentadas por las empresas con reputación social positiva (Peloza, 2009).

Esta relación positiva entre el desempeño social y el desempeño financiero en las empresas se llama hipótesis de efecto social, y se basa en la teoría de los *stakeholders*. Según esta teoría, la satisfacción de los grupos de interés tiene un efecto positivo en el desempeño financiero del negocio (Allouche y Laroche, 2005; Hirigoyen y Poulain, 2015). En la orilla opuesta de la argumentación teórica, según la hipótesis de intercambio, el esfuerzo por mejorar el desempeño

social afecta negativamente el desempeño financiero en las empresas, pues las inversiones en responsabilidad social causan costos adicionales para las empresas (García-Castro y Francoeur, 2016; Gras-Gil et al., 2016). En ese mismo sentido, se argumenta que la implementación de estas actividades requiere una gran cantidad de recursos financieros que podría llegar a afectar los resultados de la organización (Waworuntu et al., 2014).

También, hay una discusión aún abierta sobre si el desempeño social afecta el desempeño financiero, o si el desempeño financiero afecta el desempeño social, o si más bien se produce una relación sinérgica (Hirigoyen y Poulain, 2015; Liangrong, 2009). Igualmente, se ha manifestado que esta relación entre el desempeño social y el financiero puede diferir según cada región geográfica, y en cada tipo de industria en donde se estudia esta relación (Kurokawa y Macer, 2008), e incluso que no existe relación entre ambos tipos de desempeño (Crisóstomo et al., 2011).

Al respecto, Weisheng et al., (2014) presentaron una revisión crítica de artículos relevantes de investigación empírica publicados durante un periodo de diez años (de 2002 a 2011) sobre el nexo entre el desempeño social corporativo y el desempeño financiero corporativo. Los resultados revelaron que, a pesar de la enorme cantidad de estudios previos, el nexo entre ambos tipos de desempeño presenta una línea de investigación aún no concluyente. Lo anterior se puede deber a que hay muchos factores que influyen indirectamente en esta relación, o a que la relación es espuria e imprecisa (Saeidi et al., 2015).

En cuanto a los indicadores del desempeño financiero y económico de las empresas, Ullmann (1985) ha ofrecido los siguientes: el cambio del precio de las acciones en las bolsas de valores donde cotizan, el retorno sobre el patrimonio (ROE, en inglés Return on Equity), el ratio precio-beneficio (PER, en inglés Price to Earnings Ratio), el ingreso neto, el margen de beneficio neto, las ganancias netas después de impuestos, los márgenes sobre activos operativos, y las

ganancias o ingresos por ventas operativas antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización (EBITDA en inglés por Earnings before Interest, Taxes, Depreciation y Amortization).

Posteriormente, McGuire et al., (1988) usaron también medidas contables y basadas en el mercado de valores. Las medidas basadas en contabilidad empleadas por estos estudios fueron: retorno sobre activos (ROA, en inglés Return on Assets), activos totales, crecimiento de ventas, crecimiento de activos, y crecimiento de los ingresos operativos.

Luego, Hackston y Milne (1996) utilizaron el ROE promedio y el ROA promedio para medir la rentabilidad. Posteriormente, Aggarwall (2013) propuso los siguientes criterios: ROA, ROE, retorno sobre el capital empleado (ROCE, en inglés Return on Capital Employed), beneficios antes de impuestos (PBT, en inglés Profit Before Taxes) y una variable de crecimiento descrita como crecimiento en activos totales (GTA). Por su parte, Aliabadi et al., (2013) indicaron que las medidas más usadas se basan en los principios contables generalmente aceptados de los Estados Unidos de Norte América (en inglés Generally Accepted Accounting Principles –GAAP–), los cuales incluyen los ingresos netos, los ingresos integrales, las ganancias por acción, y ratios como el ROI, el ROE, el ROA, y el retorno de las ventas (ROS, en inglés Return on Sales).

Cabe añadir, que las medidas contables tienen muchas ventajas como también desventajas (Aliabadi et al., 2013). Entre algunas ventajas se tiene que son simples de usar, fáciles de entender, y que se basan en cifras auditadas. Entre las desventajas, se debe considerar que son históricas y retrospectivas, se apoyan en costos históricos, y pueden ser fácilmente manipuladas por cambios en las políticas contables. Estas desventajas pueden impedir o dificultar comparaciones entre compañías debido a que éstas pueden tener que ceñirse a las políticas contables de los países en donde tienen su sede fiscal. Los mismos autores han manifestado que el uso de medidas basadas

en el mercado de valores, como el precio de las acciones, puede reflejar un sesgo por las expectativas del mercado en lugar del rendimiento real. Esta última desventaja ha sido mencionada previamente por McGuire et al., (1988), quienes afirmaron que la percepción de los inversionistas quizás no sea suficiente para medir el desempeño financiero de la empresa. Por lo mencionado anteriormente, Aras et al., (2010) expresaron que todos estos métodos y enfoques de medición diferentes, producen una presentación de resultados diferentes, y que éstos dependen de la recolección de datos y de la fiabilidad de la muestra, temas que deben ser controlados.

En esta investigación, siguiendo a Kaplan y Norton (1992) y a Richard et al., (2009), se asume que el Desempeño Empresarial es un constructo multidimensional que abarca indicadores de desempeño financiero y resultados relacionados con la atracción y retención de empleados calificados (Greening y Turban, 2000). Este último indicador se ampara también en la evidencia que las organizaciones con alta Legitimidad pueden atraer a buen personal y a clientes cualificados, y precisamente por eso hay posibilidad mayor de generar y mantener ingresos, calidad laboral y ganancias comparativamente superiores (Woods y de Menezes, 2010).

## **Datos y Metodología**

### ***Descripción de la Muestra***

Esta investigación se basa en una muestra de 205 directivos de una encuesta enviada a 1350 directivos de empresas extractivas en el Perú. La población objetivo fue definida según varios criterios. El primero fue que se pudiera identificar al informador clave como directivo de una empresa de la industria extractiva, o consultor senior especializado en este sector. El segundo criterio consideró que estos directivos tuvieran correo electrónico y dirección postal de contacto registrados en las bases de contacto accesibles. El tercero, que pertenecieran a una empresa con plantilla de más de 50 empleados. Este último criterio de selección se basó en lo mencionado por



Rivera (2019), y Jansson et al., (2017), para quienes los directivos de las empresas más pequeñas tienen menos probabilidades de considerar las preocupaciones ambientales, sociales, y de relacionamiento, como importantes para su estrategia empresarial por las limitaciones propias de un presupuesto menor.

Para el marco o la lista que permite identificar a cada elemento de la población se usó varias fuentes: la lista de DIME (Directorio de Instituciones, Medios y Empresas), la lista de Perú Top y la información de LinkedIn (servicio Premium). La unidad muestral fue definida de acuerdo con los siguientes criterios: que el gerente tenga responsabilidades por las gestiones medioambientales de su empresa, que pueda dirigir las acciones de la empresa con sus *stakeholders*, y que pueda actuar como informador clave con relación al cuestionario que se le enviaría para la recolección de datos.

En el caso de los consultores, se determinó como requisito que hubiesen trabajado en por lo menos cinco proyectos importantes relacionados con el sector de las industrias extractivas, y que tuvieran por lo menos ocho años de experiencia ejecutiva.

El informador clave es la persona que conoce la problemática estudiada, y está capacitado para proveer la información que necesita la investigación –este tipo de informador clave es usado ampliamente en publicaciones sobre industria extractiva– (Arond et al., 2019; Maconachie, 2014).

La distribución de la muestra por industria fue la siguiente: el 58.53% perteneciente al sector minero, el 21.46% al de hidrocarburos, el 12.19% al eléctrico, y el 7.80% a otros (consultores y exdirectivos).

Finalmente, la tasa efectiva de respuesta fue del 15.185% de la población. Para obtener este nivel de respuesta se llevó a cabo las siguientes acciones: presentación telefónica, envío de encuesta por email y por correo postal para solicitar participación en la investigación, y llamadas

telefónicas y emails personalizados para hacer seguimiento o recordar el pedido del envío de las respuestas al cuestionario. En la Tabla 4-4 se describe la composición de la muestra.

**Tabla 4-4**

***Descripción de la composición de la muestra***

| <b>Empresas-Sector</b>          | <b>Número de respuestas</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------|-----------------------------|----------|
| Sector eléctrico                | 25                          | 12       |
| Sector hidrocarburos            | 44                          | 21       |
| Sector minero                   | 120                         | 59       |
| Otros (consultores, ex direct.) | 16                          | 8        |
|                                 | 205                         | 100      |
| Muestra                         | 205                         | 15.2     |
| Población                       | 1350                        |          |

***Control de los Sesgos***

En esta investigación todas las medidas fueron reportadas por un solo informante clave. Esta característica puede generar el sesgo de Varianza del Método Común (VMC) (Podsakoff et al., 2003). A continuación, se expone los procedimientos usados para controlar el sesgo potencial derivado del procedimiento de recolección de información. El sesgo de haber usado un único informante fue controlado por el anonimato de quién responde. Este procedimiento también permitió controlar el sesgo de conveniencia de control social (Podsakoff et al., 2003; Spector, 2006).

El sesgo del consentimiento argumenta que los individuos que demuestran este obstáculo potencial tienden a ser menos educados e inteligentes (Meisenberg y Williams, 2008). Pero, las características de los entrevistados para esta investigación permiten sugerir que este sesgo no se da en la muestra usada, pues todos los que respondieron son directivos de empresas (nivel alto de ingresos y nivel alto de educación). Para reducir el número de problemas potenciales resultantes de la VMC, se siguió tres procedimientos recomendados en la literatura (Podsakoff et al., 2003):

reunión de datos de diferentes empresas de la industria extractiva, de distintas regiones nacionales, y de diversos tamaños. En el diseño e implementación del cuestionario, se mezcló el orden de las preguntas y en algunos casos se invirtió las escalas (Podsakoff et al., 2003). También, todas las medidas fueron derivadas de escalas con buenas propiedades psicométricas. Más aún, se condujo un proceso de revisión iterativo, tests piloto, así como revisión del cuestionario con expertos académicos y directivos para poder desarrollar y adaptar los ítems que lo componen en un intento por minimizar el potencial efecto de contexto (Lindell y Whitney, 2001).

### ***Cuestionario Usado en la Investigación***

La redacción del cuestionario demandó varias acciones. La primera fue la revisión de la literatura con el fin de hallar preguntas idóneas que sirvieran como antecedentes para esta investigación. Después de haber realizado esta búsqueda, se concluyó que no se ha desarrollado aún herramientas que pudieran usarse en este estudio. La segunda acción fue consecuencia de la anterior, pues al tener que elaborar cuestionarios *ad hoc* se siguió el procedimiento sugerido por Churchill (1979), y Nunnally y Bernstein (1994), para el desarrollo y validación de éstos.

El procedimiento se basó en lo siguiente: revisar la literatura para encontrar propuestas que orienten la elaboración de ítems, confeccionar una versión preliminar para ser discutida con expertos que poseen características representativas de la población a estudiar. Luego, modificar la redacción y el contenido de algunos ítems, la graduación de las escalas, y analizar la fiabilidad y estructura factorial de cada cuestionario. Cabe mencionar que también se les interrogó sobre la idoneidad del modelo conceptual a ser validado en este capítulo.

En el Apéndice C se presenta la lista de expertos encuestados

A continuación, se presenta la operacionalización de cada variable en los ítems que componen el cuestionario, así como las preguntas y escalas que se usó para la validación de las

hipótesis. Las variables fueron operacionalizadas según este criterio: tres indicadores constituyen una solución ideal mínima para una variable (Little et al., 2002).

El cuestionario final, que se adjunta como Apéndice C, se dividió en dos bloques. El primero está formado por 42 preguntas sobre los cinco constructos que componen las hipótesis a validar. El segundo bloque está formado por preguntas que pretenden recoger información relativa a datos de la empresa y del entrevistado.

En los apartados siguientes se presenta las escalas utilizadas para evaluar cada uno de los constructos del modelo propuesto.

- La escala para evaluar el Entendimiento cultural del alto directivo (AD)

Este constructo fue medido por cuatro indicadores que preguntaban sobre el nivel de entendimiento cultural que posee el AD.

La operacionalización de este constructo se hizo a partir de las propuestas teóricas de varios autores sobre este tema (Henisz, 2016; Saner y Yiu, 2014; Westermann-Behaylo et al., 2015). Así, se formuló los siguientes indicadores: *capacidad para darse cuenta de cómo se sienten los habitantes de la comunidad, habilidad para escuchar a los habitantes de la comunidad, capacidad para generar confianza, y capacidad empática.*

Con el fin de evaluar esta variable, se empleó preguntas que orientaban al encuestado a elegir una posición en la escala, cuyas alternativas de respuesta estaban graduadas de 0 a 4. Donde: 0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto.

La escala mostró un grado de fiabilidad de 0.8977 y un nivel de acuerdo medio-alto en los entrevistados, según el coeficiente de Kendall (0.6935;  $p < 0.000$ ). El análisis factorial reveló 1 factor que representa el 83.04% de la varianza (KMO = 0.710; Bartlett Test =  $p < 0.000$ ).

- La escala para evaluar la variable Diplomacia Corporativa

Los ítems que preguntaban en qué nivel las empresas han desarrollado acciones de DC fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, donde 0= nada desarrollado; 1= algo desarrollado; 2= moderadamente desarrollado; 3= en gran medida desarrollado; 4= desarrollo total.

Para medir este constructo se utilizó 20 indicadores que fueron seleccionados a partir de la teoría sobre el tema (entre algunos, Amann et al., 2007; Asquer, 2012; Bures, 2015; de Vries, 2014; Patriotta et al., 2011; Steger, 2003). Estos indicadores se agruparon según los siguientes temas: Mejoramiento de la infraestructura socioeconómica, participación patrimonial y dirigencial de la comunidad, creación de empleo adecuado, calidad de contacto entre la empresa y la comunidad, y cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad. La escala global mostró un grado de fiabilidad de 0.8972, y por factores la fiabilidad fue: 0.8836, 0.7969, 0.8732, 0.8496, y 0.8519, respectivamente.

- La escala para evaluar los Obstáculos a las acciones de DC

Para preguntar cuáles son los indicadores que pueden impedir la implementación de la DC, se eligió ítems medidos con una escala graduada de 0 a 4. Esta escala estaba graduada según los siguientes valores: 0= no impide nada; 1= impide algo; 2= impide moderadamente; 3= impide en gran medida; 4= impide totalmente.

Los siete indicadores, seleccionados a partir de la teoría propuesta por varios autores sobre el tema (Henisz, 2016; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009; Saner et al., 2000; Steger, 2003), y utilizados para operacionalizar este constructo fueron los siguientes: Falta de apoyo del Gobierno Central, miedo al fracaso, escepticismo sobre los beneficios, falta de profesionales expertos, falta de presupuesto, falta de cooperación entre las gerencias de la empresa, y falta de participación de la alta dirección de la empresa.

En este caso, el análisis factorial reveló 1 factor que representa el 60% de la varianza (KMO = 0.819; Bartlett Test =  $p < 0.000$ ). La escala mostró un grado de fiabilidad de 0.8216 y un nivel medio, pero significativo, de acuerdo en los entrevistados, según el coeficiente de Kendall (0.4508;  $p < 0.000$ ).

- La escala para evaluar el Desempeño Empresarial

Para operacionalizar este constructo se necesitó seis indicadores que fueron seleccionados a partir de la teoría sobre el tema (Greening y Turban, 2000; Kaplan y Norton, 1992; Richard et al., 2009; Turban y Greening 1997; Woods y de Menezes, 2010), los cuales fueron: *la rentabilidad económica - Return on Assets (ROA)*, *el retorno de la inversión - Return on investment (ROI)*, *la rentabilidad financiera patrimonial- Return on equity (ROE)*, *el precio de las acciones - Stock Price*, *los beneficios netos - Net revenue*; y *el crecimiento del número de empleados - Growth of Number of employees growth*.

Los ítems que servían para evaluar el nivel de resultados o desempeño de su empresa fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, que indicaba: 0= muy mal, 1= bajo, 2= insuficiente, 3= positivo, 4= muy positivo.

Así, el análisis factorial mostró 1 factor que representa el 69% de la varianza (KMO = 0.878; Bartlett Test =  $p < 0.000$ ), y la escala global registró un grado de fiabilidad de 0.9010.

- La escala para evaluar la Legitimidad

Los ítems que preguntaban en qué nivel los directivos han desarrollado acciones para obtener Legitimidad fueron medidos con una escala graduada de 0 a 4, donde 0= nada desarrollado; 1= algo desarrollado; 2= moderadamente desarrollado; 3= en gran medida desarrollado; 4= desarrollo total.

Para operacionalizar este constructo se usó cinco indicadores que fueron adaptados a partir de la teoría sobre el tema (Haninun, et al., 2018; Li et al., 2016b; Martínez et al., 2018; Mousa y Hassan, 2015; Vergne, 2011). Éstos fueron: *buscar aceptación de las actividades de la empresa por parte de las comunidades, apoyar a las comunidades y autoridades, promover las decisiones conjuntas (empresa/comunidad/Gobierno) sobre la operación extractiva, fomentar el bienestar y desarrollo de las comunidades del área de influencia directa de la operación, fomentar el bienestar y desarrollo de las comunidades del área de influencia indirecta de la operación.*

El análisis factorial registró 1 factor que representa el 65% de la varianza (KMO = 0.894; Bartlett Test =  $p < 0.000$ ). A su vez, la escala dejó ver un grado de fiabilidad de 0.8647 y un nivel medio, pero significativo, de acuerdo en los entrevistados, según el coeficiente de Kendall (0.5441;  $p < 0.000$ ).

- Las variables control (Tamaño, Propiedad y Sector)

Para operacionalizar el tamaño de la empresa se usó un criterio basado en la revisión teórica (Haslam y Tanimoune, 2016), el cual contribuyó a determinar la siguiente graduación: *entre 50-100 trabajadores, de 101 a 200 trabajadores, de 201 a 500 trabajadores y más de 500 trabajadores.* Adicionalmente, con el objetivo de instrumentalizar la propiedad y control de la empresa, se propuso tres indicadores: *nacional, extranjera y mixta*; y el sector se operacionalizó en: eléctrico, hidrocarburos y minero.

**Validación de las Escalas.** La validez del constructo es el tipo principal que debe obtenerse, pues integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes (Messick, 1980). Asimismo, es necesario recordar que toda validación, es validación de constructo (Cronbach, 1984).

Entre los procedimientos o técnicas estadísticas utilizadas para contrastar la validez de constructo, se destaca en mayor medida el Análisis Factorial (AF). En general, se puede decir que ésta es la técnica por excelencia utilizada para la validación de constructos (Martínez-Arias, 1995; Pérez y Medrano, 2010). Con frecuencia, los resultados del AF exploratorio se usan para definir constructos, y, por consiguiente, deducir modelos teóricos (Arruda et al., 1996).

Para esta parte del estudio también se ha usado otras técnicas para evaluar la validez convergente, la validez discriminante y fiabilidad de los constructos. De acuerdo con los datos, se ha cumplido los criterios evaluados.



**Tabla 4-5*****Indicadores de la validez convergente y fiabilidad de los constructos***

|                        | <b>Item</b> | <b>Factor loading</b> | <b>CR</b> | <b>AVE</b> | <b>rho_A</b> |
|------------------------|-------------|-----------------------|-----------|------------|--------------|
| Desempeño Empresarial  |             |                       | 0.930     | 0.694      | 0.928        |
|                        | Item1       | 0.882                 |           |            |              |
|                        | Item2       | 0.907                 |           |            |              |
|                        | Item3       | 0.915                 |           |            |              |
|                        | Item4       | 0.801                 |           |            |              |
|                        | Item5       | 0.884                 |           |            |              |
|                        | Item6       | 0.554                 |           |            |              |
| Legitimidad            |             |                       | 0.904     | 0.652      | 0.876        |
|                        | Item1       | 0.748                 |           |            |              |
|                        | Item2       | 0.842                 |           |            |              |
|                        | Item3       | 0.804                 |           |            |              |
|                        | Item4       | 0.829                 |           |            |              |
|                        | Item5       | 0.812                 |           |            |              |
| Diplomacia Corporativa |             |                       | 0.861     | 0.564      | 0.841        |
|                        | Item1       | 0.777                 |           |            |              |
|                        | Item2       | 0.845                 |           |            |              |
|                        | Item3       | 0.444                 |           |            |              |
|                        | Item4       | 0.764                 |           |            |              |
|                        | Item5       | 0.850                 |           |            |              |
| Antecedentes           |             |                       | 0.934     | 0.824      | 0.970        |
|                        | Item1       | 0.834                 |           |            |              |
|                        | Item2       | 0.955                 |           |            |              |
|                        | Item3       | 0.931                 |           |            |              |
| Obstáculos             |             |                       | 0.813     | 0.502      | 0.731        |
|                        | Item1       | 0.673                 |           |            |              |
|                        | Item2       | 0.619                 |           |            |              |
|                        | Item3       | 0.635                 |           |            |              |
|                        | Item4       | 0.720                 |           |            |              |
|                        | Item5       | 0.483                 |           |            |              |
|                        | Item6       | 0.597                 |           |            |              |
|                        | Item7       | 0.597                 |           |            |              |

All factor loading were significant at  $p < .000$

CR: Composite reliability; AVE: Average Variance Extracted

A continuación, se muestra los indicadores de validez discriminante lograda con dos procedimientos diferentes:

**Tabla 4-6**

***Validez Discriminante - Criterio de Fornell-Larcker***

|                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Antecedentes            | 0.908    |          |          |          |          |
| Diplomacia Corporativa  | 0.370    | 0.751    |          |          |          |
| Legitimidad             | 0.209    | 0.388    | 0.808    |          |          |
| Obstáculos              | 0.160    | 0.118    | 0.096    | 0.621    |          |
| Performance Empresarial | 0.233    | 0.196    | 0.334    | 0.232    | 0.833    |

**Tabla 4-7**

***Validez Discriminante - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)***

|                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Antecedentes            |          |          |          |          |          |
| Diplomacia Corporativa  | 0.386    |          |          |          |          |
| Legitimidad             | 0.235    | 0.442    |          |          |          |
| Obstáculos              | 0.168    | 0.152    | 0.163    |          |          |
| Performance Empresarial | 0.260    | 0.230    | 0.366    | 0.260    |          |

Cabe aclarar que el tema de la validez es bastante amplio, y no es un concepto único, fijo o universal (Winter, 2000). Según Campbell y Stanley (1963) se distingue entre la validez interna y la externa. La validez interna se concibe como la mínima imprescindible sin la cual es imposible interpretar alguna evaluación. La validez externa, por su parte, plantea una interrogante sobre la posibilidad de generalización.

Respecto a la validez interna, Kerlinger (1975) pone su énfasis en el control previo a la investigación. Esta perspectiva define dicha validez como un proceso deductivo en el que el investigador analiza de qué manera los datos han sido influenciados por cada uno de los riesgos a la validez interna.

Por ende, se estima que el control de estos riesgos permite obtener la validez, y posibilita la emisión de conclusiones fiables acerca de la causalidad de las relaciones (Cook y Campbell, 1979). Entre algunos de los controles se encuentra que, para evitar el riesgo de instrumentación, los constructos se validan por la fiabilidad obtenida en directivos de diferentes empresas.

El riesgo de ambigüedad se controla por el marco teórico que ayuda a plantear un orden temporal en las relaciones de las variables (ver secuencia del modelo propuesto y validado).

Con el propósito de mejorar la validez interna de esta investigación se ha recurrido a los controles que se presenta a continuación en la Tabla 4-8.

**Tabla 4-8**

***Riesgos y controles de la validez***

| <b>Riesgos</b>             | <b>Controles</b>  |
|----------------------------|---|
| <b>Validez interna</b>     |   |
| Riesgo de la historia      | Evitar coincidir con acontecimientos macro ambientales importantes: periodos previos y posteriores a la realización de elecciones, y huelgas generales. |
| Maduración                 | Verificar que el tiempo demandado para resolver el cuestionario sea adecuado.   |
| La administración de tests | Preguntar si el informador clave había respondido un cuestionario similar en los últimos 6 meses.   |
| Instrumentación            | Fiabilidad de los constructos utilizados en muestras de diferentes empresas y sectores de la industria extractiva.                                      |
| Mortalidad                 | Control de las respuestas recibidas y monitoreo de cuestionarios y preguntas sin responder.   |
| Efecto reactivo            | Monitoreo telefónico y envíos de email para consultar posibles dificultades de comprensión del texto.   |
| Efecto de interacción      | Claridad en la redacción de los ítems para no confundir.  |
| Especificación             | Selección con ayuda de autores, y a través de la fiabilidad de las escalas.   |
| Representatividad          | A través del diseño de la muestra y del cuestionario que han permitido recoger opiniones diversas.  |
| Ambigüedad                 | Análisis de la teoría para plantear un orden temporal en las relaciones de las variables.   |

Fuente: adaptado de Cook y Campbell (1979), y Kerlinger (1975)

## Resultados y Validación de Hipótesis

### *Análisis Descriptivo*

La Tabla 4-9 muestra las medias, desviaciones estándar, Alpha de Cronbach y el índice de concordancia de los constructos usados para validar las relaciones hipotetizadas.

**Tabla 4-9**

### *Descriptivos de los constructos del modelo teórico*

| <b>Constructo</b>                                       | <b>Media</b> | <b>Desviación estándar</b> | <b>Coefficiente de variación</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> | <b>K de concordancia de Kendall</b> |
|---|--------------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Desempeño Empresarial</b>                            | 2.7187       | 0.7468                     | 0.2747                           | 0.9010                   | 0.5493***                           |
| <b>Legitimidad Organizacional</b>                       | 2.8917       | 0.7696                     | 0.2662                           | 0.8647                   | 0.5441***                           |
| <b>Diplomacia Corporativa</b>                           |              |                            |                                  | 0.8972                   |                                     |
| Mejoramiento de la infraestructura socioeconómica       | 2.0507       | 0.9670                     | 0.4715                           | 0.8836                   | 0.6332***                           |
| Creación de empleo adecuado                             | 2.2890       | 0.8736                     | 0.3816                           | 0.7969                   | 0.5604***                           |
| Participación patrimonial y dirigencial de la comunidad | 0.8537       | 1.0905                     | 1.2775                           | 0.8732                   | 0.7139***                           |
| Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad     | 2.6585       | 0.8474                     | 0.3187                           | 0.8496                   | 0.6053***                           |
| Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad    | 1.9873       | 0.8850                     | 0.4453                           | 0.8519                   | 0.5672***                           |
|   |              |                            |                                  |                          |                                     |
| <b>Entendimiento de la cultura local AD</b>             | 3.0878       | 0.8663                     | 0.2805                           | 0.8977                   | 0.6935***                           |
| <b>Obstáculos implementación DC</b>                     | 2.1331       | 0.8879                     | 0.4163                           | 0.8216                   | 0.4508**                            |

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .000

Según los resultados presentados en la Tabla 4-9, las escalas usadas para evaluar el modelo teórico son fiables, pues muestran un Alpha de Cronbach mayor a 0.70. Asimismo, los coeficientes de concordancia indican un acuerdo medio-alto y muy significativo entre las respuestas de los

directivos, aunque los resultados muestran que las variables tienen altas desviaciones estándar (coeficiente de variación por encima de 0.20), y eso señala una alta dispersión de los datos.

Para evaluar su normalidad se ha usado la estimación de densidad de Kernel, la cual indica que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, no es aconsejable usar modelos que son estimados por Mínimos Cuadrados Ordinarios, dado que este método es ineficiente cuando se usa datos que no presentan una distribución normal.

De acuerdo con lo mencionado previamente sobre la escasez de investigaciones similares, para evaluar las respuestas de los directivos se ha usado dos metodologías (exploratoria y confirmatoria), y diferentes técnicas estadísticas para la validación de las hipótesis. En la fase exploratoria se usa técnicas descriptivas, análisis factorial exploratorio, el coeficiente de Alpha de Cronbach, y el coeficiente de concordancia de Kendall. Asimismo, con el objetivo de analizar el modelo a validar, por las características de los datos se ha usado dos métodos para corroborar o refutar las hipótesis principales. El primer método es el modelado con mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares, PLS-SEM). Este es un método para analizar relaciones multivariantes complejas, que desde hace algunos años tiene una progresiva popularidad en varias ciencias (Esposito Vinzi et al., 2010 a). A diferencia del “modelado duro” propuesto por LISREL (Jöreskog, 1970), que implica supuestos restrictivos sobre la distribución y cantidad de los datos, el “modelado blando” del PLS-SEM tiene muy pocos supuestos respecto a la distribución, y requiere de pocos casos (Gallardo y Sánchez, 2014; Jöreskog y Wold, 1982).

Además, la técnica de PLS-SEM puede ser usada tanto para la investigación predictiva (exploratoria) como para la investigación explicativa (confirmatoria) (Hair et al., 2016; Henseler et al., 2016), pese a que sus resultados no consideran la forma cómo se distribuyen los datos; es decir, los resultados de PLS-SEM giran en torno al promedio. Pero cuando los datos tienen dos

modas, como los de esta investigación, éstos tienden a arrojar resultados espurios. En este contexto, la Regresión Cuantílica (RC) es una alternativa para enriquecer el análisis del PLS-SEM, en la medida en que permite evaluar los resultados a lo largo de la distribución de la variable dependiente. Por esta razón, el segundo método usado en esta investigación es la RC, pues sus estimadores son robustos ante datos atípicos, y no hace ninguna suposición sobre la distribución de la variable objetivo (Koenker, 2005; Koenker y Hallock, 2001).

### ***Validación de Hipótesis del Modelo Presentado***

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, en primer lugar, se usará el procedimiento exploratorio.

### ***Validación Exploratoria de las Hipótesis***

La primera hipótesis se ha validado con un AFE. Más adelante, las otras hipótesis fueron contrastadas con correlaciones y el coeficiente Eta. El objetivo de este procedimiento exploratorio es conocer si las variables que forman el modelo tienden a seguir la influencia y la dirección prevista.

**Validación de Hipótesis H1.** En cuanto a la identidad conceptual de la DC, la H1 proponía que éste es un constructo formado por varios componentes factoriales. Dada la escasez de antecedentes sobre su operacionalización, se eligió un AFE, el cual muestra que los factores explican el 72,97% de la varianza, y que tras la rotación varimax surgieron 5 factores con valores propios (*eigenvalues*) mayores que 1 (3.7434, 3.6465, 2.9976, 2.0996, 1.9052) y con un KMO = 0.843; Bartlett Test =  $p < 0.000$ . Este procedimiento permite una operacionalización amplia de dicho constructo, pues ofrece diversos indicadores, según se muestra en la Tabla 4-10.

**Tabla 4-10**

*Análisis factorial exploratorio de la Diplomacia Corporativa*

| <b>Variable / Ítem</b>  | <b>Factor 1</b> | <b>Factor 2</b> | <b>Factor 3</b> | <b>Factor 4</b> | <b>Factor 5</b> |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Mejoramiento de la infraestructura socioeconómica</b>                            |                 |                 |                 |                 |                 |
| Inversión en infraestructura de transporte en el área influencia directa            | 0.2103          | <b>0.7872</b>   | 0.2330          | 0.0323          | 0.0534          |
| Inversión en infraestructura de transporte en el área de influencia indirecta       | 0.1435          | <b>0.7531</b>   | 0.2646          | 0.1051          | 0.2307          |
| Inversión en infraestructura social directa   | 0.1948          | <b>0.8111</b>   | 0.1791          | 0.1022          | 0.1537          |
| Inversión en infraestructura social en el área de influencia indirecta              | 0.1119          | <b>0.7141</b>   | 0.0246          | 0.1655          | 0.2892          |
| Inversión en TIC en los territorios influenciados por el proyecto                   | 0.0681          | <b>0.7254</b>   | 0.2386          | 0.2191          | 0.2181          |
| <b>Creación de empleo adecuado</b>  |                 |                 |                 |                 |                 |
| Crea empleo para los habitantes del área de influencia indirecta                    | 0.1445          | 0.1581          | <b>0.8654</b>   | 0.2024          | 0.0931          |
| Crea centros de capacitación para los habitantes del área de influencia directa     | 0.2578          | 0.4249          | <b>0.6026</b>   | 0.3134          | 0.0861          |
| Crea centros para los habitantes del área de influencia indirecta                   | 0.0437          | 0.2376          | <b>0.6588</b>   | 0.4804          | 0.1444          |
| <b>Participación patrimonial y dirigenal de la comunidad</b>                        |                 |                 |                 |                 |                 |
| Brinda participación a las comunidades en la dirección de la empresa                | 0.1590          | 0.1965          | 0.1176          | 0.0451          | <b>0.8947</b>   |
| Brinda participar en los resultados y/o patrimonio de la empresa a las comunidades  | 0.0403          | 0.2387          | 0.2231          | 0.0623          | <b>0.8470</b>   |
| <b>Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>                          |                 |                 |                 |                 |                 |
| Diálogo: ejecutivos de la empresa y los habitantes del área de influencia directa   | <b>0.8154</b>   | 0.1182          | 0.0108          | 0.1981          | 0.1005          |
| Diálogo: ejecutivos de la empresa y los habitantes del área de influencia indirecta | <b>0.6191</b>   | 0.0042          | 0.1920          | 0.4883          | 0.2242          |
| Diálogo entre ejecutivos con experiencia negociadora y las comunidades locales      | <b>0.8097</b>   | 0.0920          | 0.1724          | 0.0100          | 0.0352          |
| Relación a largo plazo entre los equipos de ejecutivos y las comunidades locales    | <b>0.7657</b>   | 0.2201          | 0.1277          | 0.1482          | 0.0503          |
| <b>Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>                         |                 |                 |                 |                 |                 |
| Visitas de ejecutivos de la empresa a las comunidades del área de influencia        | 0.4840          | 0.1390          | <b>0.7360</b>   | 0.3862          | 0.2479          |

| <b>Variable / Ítem</b>   | <b>Factor 1</b> | <b>Factor 2</b> | <b>Factor 3</b> | <b>Factor 4</b> | <b>Factor 5</b> |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Participación de ejecutivos en actividades sociales de las comunidades locales | 0.4968          | 0.2508          | <b>0.6410</b>   | 0.0883          | 0.0818          |
| Contacto no presencial con tecnologías y medios de comunicación masiva         | 0.2314          | 0.2411          | <b>0.7915</b>   | 0.1368          | 0.1260          |
| Contacto no presencial con tecnologías y medios de comunicación interactiva    | 0.1328          | 0.1863          | <b>0.7892</b>   | 0.0449          | 0.2704          |
| Varianza   | 0.1972          | 0.1823          | 0.1499          | 0.1050          | 0.0953          |
| Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)   | 0.843           |                 |                 |                 |                 |
| Bartlett test  | 0.000           |                 |                 |                 |                 |



Los factores extraídos en el AFE son: Mejoramiento de la infraestructura socioeconómica, Creación de empleo adecuado, Participación patrimonial y dirigencial de la comunidad, Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad, y Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad.

Estos factores coinciden con las referencias de la literatura que fueron presentados previamente en la Tabla 4-10 (Las dimensiones de la Diplomacia Corporativa). Asimismo, estos resultados son apoyados por diversos autores que indican que la Diplomacia Corporativa tiene una naturaleza multidimensional (Henisz et al., 2013; Ordeix-Rigo y Duarte, 2009; Saner et al., 2000; Steger, 2003; Visser y Ruël, 2012).

**Validación de Hipótesis H2-H5.** Para validar las hipótesis posteriores, se empleó dos procedimientos descriptivos. El primero se basa en analizar si las variables están asociadas según el sentido que indica la teoría. Con este propósito se usó el coeficiente de correlación de Pearson. El segundo procedimiento, basado en el coeficiente Eta, se utilizó para validar la dirección de estas asociaciones.

Los resultados son presentados en la Tabla 4-11 comentados individualmente en los párrafos posteriores.

**Tabla 4-11**

*Análisis exploratorio: validación de las hipótesis del modelo teórico*

|    | Variables del modelo                          | Correlación Pearson  |                |                |                   | Eta  |
|----|---|----------------------|----------------|----------------|-------------------|------|
|    |   | Sin variable control | Control Sector | Control Tamaño | Control Propiedad |      |
| H2 | Entendimiento cultura local<br>Acciones de DC | .335***              | .331***        | .327***        | .310***           | .645 |
| H3 | Obstáculos<br>Acciones de DC                  | -.557***             | -.472***       | -.385***       | -.342***          | .598 |
| H4 | Acciones de DC<br>Legitimidad                 | .548***              | .327***        | .322***        | .245**            | .651 |
| H5 | Legitimidad<br>Desempeño Empresarial          | .189**               | .171*          | .187**         | .152*             | .854 |

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .000

Según los resultados presentados en la Tabla 4-11, existen asociaciones significativas entre las variables, y éstas mantienen su influencia aun cuando se incluye las variables de control Sector, Tamaño y Propiedad de empresa. Asimismo, los coeficientes Eta indican que la variable dependiente se comporta de acuerdo con la relación que señala la teoría. De manera más específica, en los siguientes párrafos se comenta los resultados de las hipótesis anteriormente mencionadas.

- *Validación de H2:* esta hipótesis enunciaba que, a mayor nivel de Entendimiento de la cultura local por parte del directivo, se encontrará un mayor nivel de Acciones de DC. De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 4-11, se aprecia que existe una relación significativa ( $p < 0.000$ ) entre las variables consideradas en esta hipótesis, y que estas relaciones continúan siendo significativas y mantienen su influencia, aún cuando se incluyen las variables de control ( $p < 0.000$ ).

Adicionalmente, la influencia de la variable independiente en las Acciones de DC se valida por el coeficiente Eta, el cual señala que el valor (0.645) es mayor cuando se considera a las

Acciones de DC como variable dependiente. De estos resultados se deduce que los datos de la muestra estudiada se comportan de acuerdo con lo que advierte la teoría.

- *Validación de H3:* esta hipótesis planteaba la existencia de una asociación negativa entre el nivel de Obstáculos y el nivel de DC. En la Tabla 4-7 se observa que existe una relación significativa ( $p < 0.000$ ) entre las variables integradas en esta hipótesis, y que estas relaciones continúan siendo significativas ( $p < 0.000$ ) y mantienen su influencia, después de ser incluidas las variables control (Sector, Tamaño y Propiedad de la empresa). Los valores observados en el coeficiente Eta también validan la hipótesis, pues el 0.598 de la variable DC está asociada al nivel de Obstáculos que mencionan los directivos de esta muestra.

En consecuencia, se puede afirmar que se valida exploratoriamente las relaciones conceptuales identificadas para esta hipótesis, debido a que el valor (0.598) es mayor cuando se considera a las Acciones de DC como variable dependiente. De acuerdo con estos resultados, se puede indicar que en este nivel exploratorio se valida la asociación y dirección prevista por la teoría.

- *Validación de H4:* esta hipótesis formulaba que a un mayor nivel de Acciones de DC desarrolladas por la empresa, se encontrará un mayor nivel de Legitimidad. En efecto, en la Tabla 4-11 se aprecia que existe una relación significativa ( $p < 0.000$ ) entre las variables integradas en esta hipótesis. Estas relaciones mantienen su influencia, incluso cuando se incluye las variables control Sector, Tamaño y Propiedad de la empresa ( $p < 0.000$ ;  $p < 0.000$ ;  $p < 0.01$ ), y el coeficiente Eta registra que el valor (0.651) es mayor cuando se considera a la Legitimidad como variable dependiente. Por tanto, los datos de la muestra se comportan de acuerdo con lo que señala la teoría.

Desde una perspectiva gerencial, resulta de interés que la inclusión de la variable de control Propiedad reduzca el grado de confianza a 99%. Que la variable Propiedad reduzca la significancia en comparación a las otras dos variables de control invita a realizar una revisión más detallada sobre desglosar estas tres variables de control en algunos componentes y realizar análisis más específicos al respecto.

- *Validación de H5:* esta hipótesis predecía que a mayor nivel de Legitimidad se encontrará un mayor nivel de Desempeño Empresarial. Según los datos expuestos en la Tabla 4-11, hay una relación significativa ( $p < 0.01$ ) entre las variables integradas en esta hipótesis. Asimismo, estas relaciones mantienen su influencia aun cuando se incluyen las variables control Sector, Tamaño y Propiedad de la empresa ( $p < 0.05$ ;  $p < 0.01$ ;  $p < 0.05$ ). El coeficiente Eta indica que el valor (0.854) es mayor cuando se considera al Desempeño Empresarial y no a la Legitimidad como variable dependiente. En ese sentido, los resultados se comportan de acuerdo con lo que señala la teoría.

Desde una perspectiva gerencial, resulta de interés que la inclusión de la variable de control Tamaño aumente el grado de confianza a 99%, similar al resultado sin variables de control. Que la variable Tamaño aumente la significancia en comparación a las otras dos variables de control invita a realizar una revisión más detallada sobre desglosar estas tres variables de control en algunos componentes y realizar análisis más específicos al respecto.

### ***Validación Causal de las Hipótesis del Modelo Teórico***

Los resultados exploratorios, obtenidos con el coeficiente de Pearson en la sección anterior, revelan que las correlaciones entre las variables independientes y la dependiente son significativas a un nivel de confianza del 90-95%.

Ahora bien, se supone que un constructo puede ser reflectivo o formativo. En mediciones formativas, las variables latentes son la causa de sus indicadores formativos. En los constructos reflectivos, los indicadores son intercambiables, y si uno se elimina, la naturaleza del constructo no cambia (Lévy y Varela, 2006). Según las condiciones enumeradas por Crié (2005), se asume que todos los constructos utilizados en este estudio son reflectivos, de ahí que la estimación de la puntuación para cada variable latente se pueda obtener por medio de un agregado ponderado de sus propios indicadores (Chin y Newsted, 1999).

### ***Resultados de Hipótesis con PLS-SEM***

Como ya se ha mencionado previamente, el uso del PLS-SEM es una técnica que se puede usar para la investigación explicativa (causal) como para la predictiva (exploratoria) (Henseler et al., 2016; Hair et al., 2021), además de validar modelos exploratorios (Henseler y Chin, 2010). Por tanto, en esta parte del análisis se usa el modelo PLS-SEM para analizar cuáles son las relaciones entre las variables latentes que se mantienen, a pesar de su descomposición en sus diversas medidas.

Asimismo, dado que en el capítulo anterior se ha presentado y justificado teóricamente los indicadores del ajuste global del modelo, y los índices de las relaciones incluidas en las hipótesis de éste. A continuación, se presenta los resultados que indican un ajuste global aceptable del modelo PLS-SEM usado en esta investigación. También, los coeficientes estandarizados y el nivel de significancia indican que todas las hipótesis, salvo la H3, son validadas mediante este procedimiento. (Tabla 4-12).

**Tabla 4-12****Modelo estructural - Coeficientes de sendero (path) estandarizados**

| <b>H</b> |  | <b>Coeficientes estandarizados</b> |
|----------|--|------------------------------------|
| H2       | Entendimiento Cultura-> Diplomacia corporativa | 0.360***                           |
| H3       | Obstáculos -> Diplomacia corporativa           | 0.060                              |
| H4       | Diplomacia corporativa -> Legitimidad          | 0.388***                           |
| H5       | Legitimidad -> Desempeño Empresarial           | 0.315***                           |
|          | R2 promedio                                    | 0.2367**                           |
|          | Comunalidad promedio                           | 0.5888                             |
|          | GoF absoluto                                   | 0.4837                             |
|          | GoF relativo                                   | 0.8257                             |
|          | SRMR   | 0.06                               |
|          | NFI  | 0.906                              |

**Nota:** Esta tabla presenta las estimaciones de las relaciones empíricas propuestas en el modelo teórico, utilizando un procedimiento Bootstrap de 1000 replicaciones y 456 cálculos. La significancia estadística se presenta \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.000$ , respectivamente.

Según los resultados mostrados, las relaciones que no se mantienen son la influencia negativa de los Obstáculos sobre la DC (H3).

**Resultados de Hipótesis con Regresiones Cuantílicas**

De igual modo, con el fin de tener un análisis más detallado y robusto para la validación de las hipótesis, se usa la RC. Cabe recordar que el objetivo principal de la regresión por cuantiles es el de obtener un análisis muy completo de la relación entre variables mediante el uso de diferentes medidas de tendencia central y de dispersión estadística (Shafeeq y Mohamed, 2022).

Además, los resultados de la RC indican que el tipo de relación que existe entre las variables independientes y dependiente está en función del cuantil que se esté analizando, y que la significancia de los parámetros estimados depende de la variable dependiente que se considere (Tabla 4-13).

**Tabla 4-13**

*El modelo de la regresión cuantílica*

| V. Dependiente        | El modelo empírico para estimar la validación de las hipótesis  |
|-----------------------|---|
| Desempeño Empresarial | $y_i^j = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4 + \alpha_5 x_5 + \alpha_6 x_6 + \beta_1 c_1 + \beta_2 c_2 + \epsilon_i$ |

Donde  $y_i$  corresponde a la variable dependiente  $j$ , del ejecutivo  $i$ ,  $x_i$  corresponden a las variables independientes,  $c_i$  representa a las variables de control, y finalmente  $\epsilon_i$  representa al error.

**Tabla 4-14**

*La relación entre el Entendimiento de cultura local y la DC*

| H2 Entendimiento de la cultura local                                | 0.25         |                |         | 0.50         |                |         | 0.75         |                |         |
|---|--------------|----------------|---------|--------------|----------------|---------|--------------|----------------|---------|
|   | Coefficiente | Error estándar | p-value | Coefficiente | Error estándar | p-value | Coefficiente | Error estándar | p-value |
| Diplomacia Corporativa  |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| <b>H2.1-Mejoramiento de la infraestructura socio-económica</b>      |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| H2 Entendimiento de la cultura local por el AD                      | .4444        | .1133          | .0001   | .3156        | .0856          | .0003   | .287         | .0928          | .0023   |
| <b>H2.2-Creación de empleo adecuado</b>                             |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| H2 Entendimiento de la cultura local por el AD                      | .2008        | .0874          | .0227   | .1524        | .0659          | .0218   | .162         | .0758          | .0339   |
| <b>H2.3-Participación patrimonial y dirigencial de la comunidad</b> |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| H2 Entendimiento de la cultura local por el AD                      |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| <b>H2.4-Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>     |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| H2 Entendimiento de la cultura local por el AD                      | .3629        | .0622          | 0,000   | .375         | .0671          | 0,000   | .2286        | .0593          | .0002   |
| <b>H2.5-Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>    |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| H2 Entendimiento de la cultura local por el AD                      | .1875        | .0833          | .0255   | .2313        | .0842          | .0066   | .2638        | .0682          | .0001   |

$p < 0.05$ ;  $p < 0.01$ ;  $p < 0.000$

H2: A mayor nivel de Entendimiento de la cultura local por parte del AD, se encontrará un mayor nivel de DC (Tabla 4-15).

Los datos descritos en la Tabla 4-15, permiten indicar que casi todas las acciones de *entendimiento de la cultura local* tienen una influencia positiva y significativa sobre las Acciones de DC. Estos resultados también señalan que la relación de la hipótesis H2 se verifica en casi todos los cuantiles de la distribución de la variable dependiente, con excepción de la *participación patrimonial y dirigencial de la comunidad* (componentes de la DC).

Una posible explicación para estos resultados es que el directivo puede tener *entendimiento de la cultura local*, pero éste no es un recurso o habilidad suficiente para influir en la *participación patrimonial y dirigencial de la comunidad*. O, también, que este tipo de acción de DC requiere de la participación de más interlocutores institucionales, así como de líderes legitimados por las comunidades. O, quizás también en un extremo, que justamente el entendimiento de la cultura local pudiera ser una razón para no insistir sobre una situación que la comunidad pudiera no entender cabalmente, o no considerar sea de su conveniencia prioritaria.

En este caso, también, la literatura provee una justificación. En una investigación realizada por Flemmer y Schilling-Vacaflor (2016) se mostró que la participación dirigencial efectiva de la comunidad se ha visto limitada por varios motivos: la ausencia de la propiedad indígena en el proceso, las dificultades de los grupos indígenas para defender o incluso articular sus propias visiones y demandas, y resultados limitados o muy difusos para poder ser alcanzados satisfactoriamente por ambas partes. Estos motivos se pueden deber a que éstos se suelen abandonar en tiempos económicos difíciles, a que varían entre empresas y proyectos, o porque sufren un grave problema de cumplimiento de parte las instituciones (O’Faircheallaigh, 2015).

Desde una perspectiva gerencial, resulta de interés que sólo la H2.3 no muestre una relación de influencia del constructo A mayor nivel de Entendimiento de la cultura local por parte del AD sobre la *participación patrimonial y dirigencial de la comunidad* (componentes de la DC). Que esto se presente así en la RC invita a realizar una revisión más detallada sobre el particular desglosando algunos componentes y realizando análisis más específicos al respecto.

H3: A mayor nivel de Obstáculos, se encontrará un menor nivel de DC (Tabla 4-15).



**Tabla 4-15**

*La relación entre el nivel de Obstáculos y la DC*

| H3 Obstáculos a la implementación de ADC                            | 0.25        |                |         | 0.50        |                |         | 0.75        |                |         |
|---|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|-------------|----------------|---------|
|   | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value | Coeficiente | Error estándar | p-value |
| <b>H3.1-Mejoramiento de la infraestructura socio-económica</b>      |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| H3 Obstáculos a la implementación de ADC                            |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| <b>H3.2-Creación de empleo adecuado</b>                             |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| H3 Obstáculos a la implementación de ADC                            |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| <b>H3.3-Participación patrimonial y dirigencial de la comunidad</b> |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| H3 Obstáculos a la implementación de ADC                            |             |                |         | .2582       | .0724          | .0005   | .3708       | .1441          | .0108   |
| <b>H3.4-Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>     |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| H3 Obstáculos a la implementación de ADC                            |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| <b>H3.5-Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>    |             |                |         |             |                |         |             |                |         |
| H3 Obstáculos a la implementación de ADC                            |             |                | .0325   |             |                |         |             |                |         |

$$p < 0.05; p < 0.01; p < 0.000$$

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 4-16, se puede indicar que casi todos los Obstáculos a la implementación de DC no tienen una influencia significativa sobre la variable dependiente. Es decir, que el nivel de implementación de la DC no depende de la escasez de profesionales expertos, de problemas de presupuesto, o de falta de participación y compromiso por parte de la alta dirección de las empresas. Sólo se obtiene asociaciones significativas para la *cantidad de contacto entre la empresa y comunidad* en el cuantil inferior, y para la *participación patrimonial y dirigencial de la comunidad* en los cuantiles medio y alto. Se encuentra que la *cantidad de contacto entre la empresa y comunidad* tiene una influencia significativa en el cuantil bajo del despliegue de Acciones de DC (p-value de 0.0325). Lo anterior indica que el nivel de la DC, como variable dependiente, responde a otras razones que no están relacionadas con la mayoría de los Obstáculos que se ha usado en esta investigación. Y, que este tipo de obstáculo: la *cantidad de contacto entre la empresa y comunidad* solo es relevante cuando las empresas tienen un bajo nivel de despliegue de acciones de DC.

En cambio, se halla una relación significativa entre los Obstáculos y una acción de la DC (*la participación patrimonial y dirigencial de la comunidad*) en los cuantiles 0.50 y 0.75 (p-value de 0.0005; p-value de 0.010) de la distribución del despliegue de la DC. Dado que es una influencia significativa, se requiere investigar más esta relación, pues la literatura actual no ofrece una explicación al respecto.

Desde una perspectiva gerencial, lo anterior también resulta de interés. Que esto se presente así en la RC invita a realizar una revisión más detallada sobre el particular desglosando algunos componentes y realizando análisis más específicos al respecto.

Una importante limitación para futuras investigaciones empíricas es que los casos que podrían estudiarse son aislados. Más bien la cultura en Australia podría ofrecer una veta para el análisis (Minerals Council of Australia, 2021), requiriéndose en base a lo que se pueda estudiar quizás desglosar y separar los conceptos de *la participación patrimonial y la participación dirigencial de la comunidad* y el desarrollo. Por lo que se ha podido conocer de la cultura y experiencia australiana (Advantage Australia, Minerals Council of Australia, 2021), existe un respeto sincero y convocante por motivar la participación de las comunidades aborígenes en estar informados sobre los planes y acciones de la empresa (Respect@Work, Minerals Council of Australia, 2021), lo que no tiene relación directa con una posible participación patrimonial ni dependencia económica de los resultados financieros de las empresas.

© Minerals Council of Australia 2021. ISBN 978-0-9946078-9-8

Advantage Australia, Minerals Council of Australia, 2021),

(Respect@Work, Minerals Council of Australia, 2021),

H4: A mayor nivel de Acciones de DC desarrolladas por la empresa, se encontrará un mayor nivel de Legitimidad.

**Tabla 4-16**

***La relación entre Acciones de DC y la Legitimidad organizacional***

|  | 0.25         |                |         | 0.50         |                |         | 0.75         |                |         |
|--|--------------|----------------|---------|--------------|----------------|---------|--------------|----------------|---------|
|  | Coefficiente | Error estándar | p-value | Coefficiente | Error estándar | p-value | Coefficiente | Error estándar | p-value |
| <b>H4- Legitimidad organizacional</b>                        |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| H4.1-Mejoramiento de la infraestructura socioeconómica       |              |                |         |              |                |         | .1883        | .0536          | .0006   |
| H4.2-Creación de empleo adecuado                             | .1901        | .0727          | .0096   | .1313        | .0613          | .0335   |              |                |         |
| H4.3-Participación patrimonial y dirigencial de la comunidad |              |                |         |              |                |         |              |                |         |
| H4.4-Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad     | .1745        | .0689          | .012    |              |                |         |              |                |         |
| H.4.5-Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad   | .1662        | .0744          | .0266   | .2002        | .0628          | .0017   |              |                |         |

$p < 0.05$ ;  $p < 0.01$ ;  $p < 0.000$

A partir de los resultados presentados en la Tabla 4-16, se aprecia que las acciones de *mejoramiento de la infraestructura socioeconómica* tienen una influencia positiva y significativa ( $p$ -value 0.0006) sobre la Legitimidad organizacional en el cuantil superior (0.75), mientras que en los cuantiles 0.25 y 0.50 sus efectos no son significativos. Estos resultados sugieren que la relación de la hipótesis H4.1 se verifica solo en el cuantil superior (0.75) de la distribución de la variable dependiente. Es decir, que la variable estudiada solamente influye cuando la empresa obtiene un alto grado de Legitimidad organizacional. La *creación de empleo adecuado* (H4.2) y la *cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad* (H4.5) solo influyen en la Legitimidad en los cuantiles bajo y medio (0.25 y 0.50, respectivamente). Una explicación posible de este efecto se podría hallar en la literatura, donde se ha mencionado que las comunidades consideran que algunas acciones empresariales se desarrollan solamente como relaciones públicas o para mejorar la imagen de la organización (Amann et al., 2007; Lee y Hudson, 2004; White, 2015; Yun y Toht, 2009). Es decir, que el despliegue por parte de la empresa de ambas acciones (H4.2; H4.5) de manera inadecuada podría llevar a que éstas sean hasta mal percibidas y no tener un impacto positivo, sino más bien quizás contraproducente. El resultado obtenido en el cuantil superior (0.75) de la distribución de la variable dependiente, sugiere que *la creación de empleo adecuado* y la

*cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad* no son factores de relevancia como variables independientes cuando se ha logrado un alto nivel de Legitimidad. Ésto también indica que un importante nivel de Legitimidad organizacional depende de otros factores, quizás distintos a las Acciones de DC antes mencionadas. Como se evidencia en la Tabla 4-14 sólo el mejoramiento de la infraestructura socioeconómica como variable independiente tiene un efecto significativo sobre la Legitimidad como variable dependiente en el cuantil de alta Legitimidad. *La calidad de contacto* (H4.4) sólo influye en la Legitimidad en el cuantil inferior (0.25, con p-value de 0.012). La explicación probable está relacionada a lo mencionado anteriormente, y que es soportado por la bibliografía. Es decir, que las comunidades tienen cierta desconfianza ante algunas de las acciones de la empresa por considerar que éstas podrían tener alguna finalidad oculta (relaciones públicas para mejorar la imagen). La otra interpretación posible, y que motiva futuras verificaciones más precisas, ampliando la audiencia y entrevistando a un mayor grupo de *stakeholders*, es que la “calidad” podría haber sido entendida como “mala calidad” y eso permitiría asumir que un alto nivel de Legitimidad sí podría ser resultado de un despliegue correcto y alta calidad de contacto entre la empresa y la comunidad.

Desde una perspectiva de interés para la gestión de las relaciones con los *stakeholders* por parte de los gestores de las empresas, resulta relevante lo distinto que es la importancia de mejorar la infraestructura socioeconómica cuando se ha logrado generar la Legitimidad. Para las empresas, este hallazgo puede también significar el ahorro de valores económicos muy significativos, porque no tendría que realizar grandes dispendios en acciones que no generarán mayor Legitimidad y confianza con los *stakeholders*, cuando más bien podría darse la situación de un frente común entre las comunidades locales y la empresa para presentar ante las autoridades los requerimientos de realizar mejoras en la infraestructura socioeconómica.

El Perú evidencia importantes evidencias que avalarían el resultado que se observa en el cuantil superior de la Legitimidad. Así, por ejemplo, el mecanismo de Obras por Impuestos, que es innovador y permite a las empresas promover, financiar y ejecutar obras que visan mejorar la infraestructura socioeconómica, puede ser un aliado importante de este resultado, y nuevo conocimiento, obtenido a través de la regresión cuantílica. Otros ejemplos podrían ser los programas del Fondo MiVivienda, y otros, que abogan por cooperar entre los actores de la triada anteriormente citada.

H5: A mayor nivel de Legitimidad se encontrará un mayor nivel de Desempeño Empresarial.

**Tabla 4-17**

***La relación entre la Legitimidad y el Desempeño Empresarial***

| 5-Desempeño empresarial    | 0.25       |                |         | 0.50       |                |         | 0.75       |                |         |
|----------------------------|------------|----------------|---------|------------|----------------|---------|------------|----------------|---------|
|                            | Coficiente | Error estándar | p-value | Coficiente | Error estándar | p-value | Coficiente | Error estándar | p-value |
| Legitimidad organizacional | .416       | .053           | .00     | .277       | .053           | .00     | .312       | .064           | .00     |

$p < .05$ ;  $p < .01$ ;  $p < .000$

En la Tabla 4-17 se aprecia el cumplimiento de esta hipótesis en todos los cuantiles con un p-value de 0.00. Estos resultados apoyan a los diferentes autores que indican que el Desempeño Empresarial alto se logra por la Legitimidad lograda por la empresa. Además, ayuda a aclarar un panorama que aún está en discusión, pues algunos autores sugirieron que el desempeño ambiental (que genera Legitimidad) tiene impacto en el desempeño financiero (Iqbal et al., 2013; Tuan, 2012; Waddock y Graves 1997). En este caso, los resultados apoyan que existe una relación positiva en todos los cuantiles con la variable dependiente, es decir una influencia positiva de la Legitimidad sobre el Desempeño Empresarial.

## Conclusiones Parciales <sup>9</sup>

En este artículo se ha contrastado empíricamente las diversas propuestas que han sido formuladas conceptualmente sobre las variables individuales y organizativas que pueden influir en el desempeño de las empresas del sector extractivo. A nivel empírico, las hipótesis validadas conllevan una información más precisa sobre cuáles son las variables independientes que tienen mayor influencia sobre las dependientes. Asimismo, se ha desarrollado las pruebas para establecer la identidad conceptual y empírica de los constructos. La validación de sus comportamientos, en el sentido que lo predice la teoría, concede valor a los resultados obtenidos.

Si se considera que la literatura en países de esta región geográfica en vías de desarrollo todavía es insuficiente, esta investigación contribuye a nivel teórico y empírico en la medida en que esclarece ciertas relaciones conceptuales poco estudiadas. Por ejemplo, se puede indicar que la identidad conceptual del constructo DC está formado por varios factores. Éste es en sí mismo también un aporte sobre esta estrategia sostenible escasamente estudiada. Asimismo, se presenta una operacionalización de las acciones de DC que puede desarrollar una empresa para llegar a obtener la Legitimidad en las comunidades de la zona de influencia directa e indirecta donde realiza sus operaciones extractivas.

Cuando se ha usado el procedimiento exploratorio, las técnicas permiten encontrar que se cumplen todas las relaciones sugeridas por la teoría, así como la dirección de influencia posible entre las mismas. No obstante, por la calidad de los datos y tamaño de la muestra, se usó dos procedimientos (los métodos PLS-SEM y regresiones cuantílicas) para profundizar en estas relaciones, y encontrar posibles efectos causales. En ambos métodos se empleó variables tanto

---

<sup>9</sup> En el **Capítulo 5: Contribuciones, implicaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación**, se aportará mas información correspondiente a este capítulo.

independientes como dependientes del modelo, aunque la variable dependiente final fue la de Desempeño Empresarial. Para el caso de esta investigación, el Desempeño Empresarial es una variable dependiente crítica para cualquier empresa del sector extractivo, tan complejo también por las repercusiones de sus actividades.

En el nivel causal, evaluado con RC, se encontró la validación parcial de algunas hipótesis. Es decir, solamente algunas acciones de DC desarrolladas por la empresa tienen un impacto significativo sobre el nivel de Legitimidad (H4). De acuerdo con los resultados, se verifica que el *mejoramiento de infraestructuras socioeconómicas* (acción de DC), tienen un impacto en la Legitimidad, sólo para las empresas que tienen un alto nivel de esta variable dependiente (cuantil 0.75). Pero, las acciones de *creación de empleo adecuado y cantidad de contacto entre empresa y comunidad* solamente tienen un impacto sobre las empresas que obtienen la Legitimidad en menor nivel (cuantiles 0.25 y 0.50). El impacto de la *calidad de contacto entre empresa y comunidad* sobre la Legitimidad se aprecia únicamente en el cuantil inferior (cuantil 0.25) de la variable dependiente.

Desde una perspectiva gerencial, esto último también resulta de interés. Se puede leer que la importancia de la influencia de la *calidad de contacto entre empresa y comunidad* no es que no sea importante por no ser significativa en los tres cuantiles, sino que justamente en el cuantil de menor Legitimidad es cuando la *calidad de contacto entre empresa y comunidad* se presenta como importante. Que esto se presente así en la RC invita a realizar una revisión más detallada sobre el particular desglosando algunos componentes y realizando análisis más específicos al respecto.

Un aspecto para resaltar se halla en la H2, según la cual, a mayor nivel de Entendimiento de la cultura local por el AD, se encontrará un mayor nivel de DC. En este caso, se aprecia que el Entendimiento de la cultura local es una habilidad importante de los directivos para que puedan

desarrollar la estrategia sostenible de la empresa que actúa en este sector. Por otro lado, los resultados indican que a priori los directivos no tienen los recursos y habilidades suficientes para lograr que la *participación patrimonial y dirigencial de la comunidad* sea un factor importante para el nivel de la DC, y que esta acción estaría fuera de su control. O, que se requiere de la participación de interlocutores con mayor poder institucional para hacer concesiones organizativas a las comunidades, o de la participación más activa de líderes comunitarios legitimados que permitan un diálogo.

Los resultados sorprendentes de esta investigación (cuando se usa técnicas más detalladas) y que contradicen la teoría están relacionados con los Obstáculos a la implementación de la DC. Al usar el procedimiento PLS-SEM y las regresiones cuantílicas, se pudo encontrar que casi todos los Obstáculos a la implementación de DC no tienen una influencia significativa sobre las Acciones de DC. Lo anterior niega que el nivel de implementación de la DC esté influenciado negativamente por la escasez de profesionales expertos, problemas en la inversión de recursos organizativos, o ausencia de compromiso de la alta dirección.

Sin embargo, sí es notorio que el constructo *cantidad de contacto entre la empresa y comunidad* sólo afecte a las empresas que lo desarrollan, en el cuantil más bajo (0.25; p-value 0.03) del despliegue de Acciones de DC, lo cual implica que ésta es una relación muy sensible en la implementación de la DC cuando se realiza de manera poco decidida o adecuada (cuantil inferior).

Llama la atención que todas las variables presentadas por la teoría como Obstáculos para la DC, sí están relacionadas con la *participación patrimonial y dirigencial de la comunidad* en los cuantiles 0.50 y 0.75 ( $p < 0.00$ ;  $p < 0.05$ ). Por ende, según los resultados obtenidos, los directivos reconocen este obstáculo, aunque no puedan tener control sobre este tipo de acciones.



Según el método del PLS-SEM que es el más robusto aplicado en esta investigación habiendo aplicado bootstrap de 1000 replicaciones y 456 cálculos, los datos no se ajustan a este método. Por escasez de teoría más específica, las hipótesis fueron formuladas en base a teoría de países desarrollados, si bien este estudio empírico considera un país en vías de desarrollo.

Finalmente, la relación que se valida con todos los tipos de procedimientos (exploratorio, PLS-SEM, y regresiones cuantílicas), es el impacto que tiene la Legitimidad, concedida informalmente por la comunidad, sobre el Desempeño Empresarial. Este es un resultado que tiene importantes implicancias teóricas y prácticas.

A continuación, se presenta una tabla en la que se recapitula y resume los resultados obtenidos en la presente investigación con el uso de las diversas técnicas estadísticas (Tabla 4-18).

**Tabla 4-18**

***La validación de las hipótesis con diversos procedimientos***

| <b>Validación con diversos procedimientos</b>     |                     |                |                             |
|---|---------------------|----------------|-----------------------------|
| <b>Hipótesis</b>                                  | <b>Exploratorio</b> | <b>PLS-SEM</b> | <b>Regresión cuantílica</b> |
| <b>H1</b> La DC está formada por 5 factores       | Se valida           |                |                             |
| <b>H2</b> Entendimiento cultural → Acciones de DC | Se valida           | Se valida      | Se valida parcialmente      |
| <b>H3</b> Obstáculos → Acciones de DC             | Se valida           | No se valida   | No se valida                |
| <b>H4</b> Acciones de DC → Legitimidad            | Se valida           | Se valida      | Se valida parcialmente      |
| <b>H5</b> Legitimidad → Desempeño Empresarial     | Se valida           | Se valida      | Se valida totalmente        |

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y Consideraciones Generales, Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación**

Este capítulo está destinado a exponer las contribuciones generales y los aportes específicos del trabajo doctoral realizado en la modalidad de tres artículos. También, se analiza las implicaciones y limitaciones asumidas en este estudio, tanto a nivel general como específicas a cada capítulo. Además, se presenta futuras líneas de investigación que pueden derivarse de los resultados obtenidos.

Es oportuno aclarar que la estructura utilizada tiene como objetivo facilitar la exposición de los resultados y aportes de cada capítulo o documento, con el fin de convertirlos posteriormente en artículos publicables. En la sección final se presenta las líneas futuras de investigación que pueden ser de relevancia particular para los académicos, autoridades, y directivos interesados en esta temática.

### **Conclusiones y Consideraciones Generales**

El impacto de las empresas extractivas sobre el medioambiente natural tiene una creciente atención global. Sin embargo, los investigadores aún no han llegado a conclusiones definitivas respecto a diversos temas teóricos y empíricos que se integran en esta problemática. Por consiguiente, esta investigación contribuye al conocimiento de las variables principales que intervienen en la dinámica socio empresarial de un sector formado por industrias extractivas. Este sector industrial es particularmente relevante para la economía de al menos unos 81 países, entre ellos el Perú. Así, esta investigación ayuda también a cerrar una brecha en el conocimiento sobre estudios conceptuales y empíricos desarrollados en países en vías de desarrollo. Si bien se encuentra publicaciones académicas en este contexto, éstas se han llevado a cabo principalmente

con enfoques cualitativos y con metodologías que no permiten iniciar una generalización del conocimiento para este tipo de industrias.

Por tanto, los resultados de esta investigación tienen una contribución para varios tipos de público. Para los académicos, los hallazgos son importantes, pues conllevan una validación empírica de propuestas conceptuales que han sido formuladas por diversos autores, pero cuyas contribuciones no habían sido medidas objetivamente. Además, apoyan la afirmación que este tipo de industria genera una problemática conceptual compleja que requiere un enfoque multidimensional (Sigam y García, 2012) y multidisciplinario para la recomendación de estrategias exitosas (Haslam y Heidrich, 2016; Komljenovic et al., 2017; Maconachie, 2014).

En general, se ha podido validar las principales relaciones teóricas que fueron presentadas en la parte inicial (*Capítulo 1: Contextualización y relevancia del tema*). Por ejemplo, se ha logrado contribuir a los estudios de autores que indican la necesidad de contar con modelos que permitan medir el Desempeño Empresarial en el sector extractivo, dado que es un contexto organizacional turbulento y competitivo (Bititci et al., 2011; Hornungová, 2014). También, se ha conseguido modelizar ciertas variables asociadas al término de sostenibilidad, el cual todavía asume una confusión teórica y un cuestionamiento de su rol para mejorar el Desempeño Empresarial (Giovannoni y Fabietti, 2014). Por tanto, en esta tesis se ha conceptualizado acciones operativas asociadas al término de sostenibilidad, pero que pueden ser administradas por los directivos para obtener resultados sociales y empresariales.

Asimismo, se ha podido estudiar la influencia del medioambiente como un factor limitante del comportamiento de la empresa, propuesta que ha sido formulada en varias teorías organizacionales (institucional, dependencia de los recursos, y la ecología de la población). Y, que

las empresas, para adaptarse a estas limitaciones, siguen lo que indica la teoría pues éstas tratan de incrementar su capital social, político y económico.

Igualmente, se ha conseguido constatar que las estrategias que aplican las empresas del sector extractivo para relacionarse con sus comunidades usan ciertas variables mencionadas por la teoría, pero que todavía se requiere de un enfoque más amplio para el estudio de tales estrategias (Frederiksen y Himley, 2019).

Como contribución de interés particular para los directivos de las empresas de las industrias extractivas, los resultados les ofrecen orientaciones contrastadas para ayudarles a gestionar las variables que pueden afectar el desempeño socioeconómico de las empresas que representan. A su vez, esta investigación es importante para los responsables de las políticas gubernamentales, y de la gestión pública, tanto a nivel nacional como local. Los resultados obtenidos brindan a las autoridades conocimientos nuevos y validados, que podrían contribuir a la toma de decisiones dirigidas a prevenir y disminuir los conflictos sociales que perjudican la economía y el desarrollo del país.

Otro tema que puede ser útil para los directivos es que se ha comprobado el efecto de las presiones de los grupos de interés (*stakeholders*) sobre las políticas y el desempeño ambiental de una organización. Así, dada la importancia creciente del impacto de la gestión ambiental de las empresas en el medio físico, en la economía, y en los conflictos sociales, se confirma que es fundamental conocer las relaciones dinámicas generadas por los *stakeholders* (Windsor, 2010). Por eso, se estudió la relación entre las presiones que ejercen los *stakeholders*, y las decisiones que toman los directivos de las empresas en el marco de sus responsabilidades como gestores.

Este conocimiento brinda la posibilidad de llenar algunos vacíos conceptuales y de contribuir a la literatura en varias áreas. Por ejemplo, algunos autores sugieren que las presiones

de los *stakeholders* tienen efectos positivos sobre el desempeño ambiental de las organizaciones (Wolf, 2014), pero todavía hay una considerable incertidumbre empírica sobre esta relación. Por ejemplo, la influencia de los *stakeholders* en las decisiones ambientales de las empresas puede depender del tipo de mercado donde éstas funcionen (Xun, 2013). Más aún, el análisis de la bibliografía muestra que todavía no existe una clasificación única sobre cuáles son los *stakeholders* a considerar en las industrias extractivas. Al respecto, algunos estudios han generado diversas tipologías sobre los *stakeholders* (Liu et al., 2013; Rivera-Camino, 2007; Xun, 2013). Pero, estas investigaciones previas no han considerado que las empresas que operan en el sector extractivo enfrentan desafíos complejos de participación comunitaria en la gran mayoría de las localidades en las que operan. En consecuencia, si bien las relaciones empresa-*stakeholders* deben guiarse por los objetivos corporativos, también es oportuno tener en cuenta que han de adaptarse a las características, cultura, y expectativas de las comunidades asentadas en las zonas donde se explora y se extrae los recursos naturales. Asimismo, deben considerar los intereses de todos los *stakeholders* que pueden verse impactados por estas acciones operativas, o también por tener algún otro interés subalterno, escudado bajo la pretensión de defender los intereses de las comunidades locales.

Este tipo de análisis crítico desde diversas perspectivas es necesario porque una misma acción de la empresa puede ser percibida de manera diferente por los diversos *stakeholders*. Por ejemplo, a partir de su experiencia positiva o negativa en otro contexto o situación geopolítica, la empresa puede de buena fe elaborar acciones para beneficiar a alguna de las comunidades locales, pero no lograr su cometido por haber construido su propuesta sobre supuestos incompatibles con el nuevo contexto. Las mismas acciones pueden generar reacciones negativas de la comunidad o

de otros *stakeholders*, a causa de su visión cultural y ancestral contraria al supuesto beneficio que la empresa había estimado.

Por eso es necesario entender cómo se pueden agrupar, o cuál es la tipología de los *stakeholders* para esta industria. Este conocimiento permitirá analizar y evaluar los diferentes intereses de estos grupos para prevenir los posibles conflictos que se podrían generar, tanto entre ellos como con la empresa. El conocimiento adquirido también ayudará a que la empresa tome las medidas de consenso proactivas para aportar a la generación de un valor equitativo y compartido a sus *stakeholders*. De este modo, los beneficios que brinda un proyecto que cuente con el apoyo social y extralegal de los diversos *stakeholders* (de Soto, 2019), también se aprovecharía mejor para el país en general.

En este trabajo doctoral se ha revisado otro tema que necesita investigarse más: el ajuste entre la estrategia de sostenibilidad y la estrategia competitiva corporativa (Baumgartner y Ebner, 2010). Se ha señalado que existe una complejidad conceptual que se traduce en enfoques diferentes sobre cómo gestionar la sostenibilidad corporativa de las empresas de este sector (Baumgartner, 2014), y cómo integrar en esta gestión los principios de la RSC (Aguinis y Glavas, 2012; Etzion, 2007). Por eso, se ha usado la teoría disponible para integrar ambos tipos de gestión bajo los principios de la DC (Bolewski, 2018; Sako, 2016).

La investigación también permite evaluar cómo las empresas pueden obtener una Legitimidad concedida por las comunidades, tanto en las zonas de influencia directa como indirecta donde operan, para así poder obtener un alto desempeño financiero y social.

Por esas razones, este estudio responde a la demanda de obtener un mayor conocimiento sobre cómo las empresas pueden implementar estrategias socialmente responsables para enfrentar

las demandas de sus *stakeholders*, y a la vez obtener sus objetivos institucionales (Liu et al., 2013; Muthuri et al., 2012; Owen y Kemp, 2013).

A nivel de implicaciones generales, el tema de estudio de este trabajo tiene alcances para otros sectores económicos. El sector extractivo estudiado en esta tesis se caracteriza por asociarse a diversas peculiaridades políticas y sociales. Por ejemplo, por niveles bajos de gobernabilidad y de desarrollo económico, así como niveles altos de degradación ambiental en las zonas donde operan las empresas. Por ello, se ha generado amplia cantidad de literatura para analizar las relaciones entre la riqueza asociada a la extracción de los recursos naturales, la gobernanza, el conflicto social y el desarrollo económico (Bavinck et al., 2013; Nillesen y Bulte, 2014). Sin embargo, a pesar del interés de académicos y profesionales, todavía existen brechas de conocimiento sobre las relaciones entre dichos temas (Bayramov, 2018; Pritchard, 2013).

Una de las críticas a la literatura precedente es que los temas relacionados a esta investigación han sido estudiados con una perspectiva determinista. Para evitar esta crítica, se ha usado un modelo que integra la dinámica que se establece entre las características de las empresas extractivas y sus diversos *stakeholders*. De esta manera se empieza a cumplir con las demandas conceptuales y empíricas de algunos autores (entre algunos, ver Bauchowitz, 2014).

Asimismo, se reconoce que la problemática que rodea a la industria extractiva no es fácil de resolver. Por un lado, todos los países y organismos internacionales reconocen que la extracción e industrialización de los recursos naturales son necesarios pues contribuyen al desarrollo humano. Pero, por otra parte, las actividades extractivas pueden impactar negativamente, y hasta destruir el medioambiente, además de generar muchos e intensos conflictos y violencia social (UNDP, 2014).

Esta dualidad de impactos posibles es reconocida tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Por ejemplo, la UE sabe que su competitividad depende de la extracción y uso

de estos recursos naturales, pero al mismo tiempo busca cómo disminuir los riesgos altos asociados con su suministro (Kavalopoulos, 2014).

En el caso de los países latinoamericanos también se considera la importancia de las industrias extractivas para su desarrollo económico. Pero, debido al creciente nivel de conflictividad social relacionado a estas actividades, estos países necesitan directrices sobre cómo generar un clima y condiciones de inversión estable, además de la seguridad jurídica, tanto para las empresas nacionales como internacionales.

Puesto que el tema estudiado es complejo y problemático, y que están involucrados países de diferente nivel de desarrollo, se aprecia que se ha empezado a ejecutar a nivel global acciones que están relacionadas a esta investigación. Por ejemplo, ciertos organismos internacionales han introducido estándares ambientales y sociales para promover la RSC por parte de las empresas, y para analizar si sus acciones son suficientes a la hora de garantizar el bienestar social y ambiental de las comunidades locales de las zonas en donde operan (American University, 2022).

En consecuencia, las implicaciones de esta investigación tienen un amplio alcance en diversas áreas, y con mayor profundidad y relevancia para el contexto geográfico y sociopolítico donde se ha realizado el estudio. Estas afirmaciones se basan en que la economía peruana es altamente dependiente de las industrias extractivas, y se espera que el nivel de ingresos que recibe el país por este sector económico se traduzca rápidamente en crecimiento económico y estabilidad, así como reducción de la pobreza y desigualdades sociales. Sin embargo, no se puede ignorar que las actividades de estas industrias constituyen un desafío, pues son las que generan –en el país estudiado– el mayor nivel de conflictos socioambientales. Esta conflictividad se manifiesta generalmente en la zona de influencia geográfica de las comunidades que alojan a las empresas que estén explorando o explotando un proyecto extractivo.



## ***Conclusiones y Consideraciones del Capítulo 2: La Influencia del CS y la LSO sobre el VE***

Este capítulo se ha desarrollado para estudiar el impacto del CS y de la LSO sobre el VE en el sector minero, el cual fue escogido por cuatro razones principales. Primero, por su rol como principal industria extractiva en una serie de países en vías de desarrollo. Segundo, por su importancia como factor socioeconómico en el Perú. Tercero, por la accesibilidad a los datos del valor de las empresas de este sector a través de sus índices bursátiles, y cuarto, por los registros sobre los conflictos en el Perú que principalmente se dan en el sector extractivo.

Aunque la investigación se ha desarrollado en la minería, se puede considerar que la metodología usada podría ser útil para estudiar otros sectores productivos o extractivos, por ejemplo, la pesca, el petróleo y el gas. La principal repercusión de este estudio es que contribuye al conocimiento de las variables que intervienen en la dinámica socio empresarial de un sector que también es relevante para la economía de muchos países.

Además, la investigación empírica realizada en este capítulo contribuye a disminuir diversos vacíos detectados en la literatura previa respecto al contexto latinoamericano, y específicamente, al país estudiado (Perú): escasez de estudios empíricos y publicaciones basadas solamente en metodología de casos y enfoques cualitativos.

Los resultados obtenidos en este capítulo tienen valor para diversos públicos. Por ejemplo, los académicos pueden apreciar cómo se confirman algunas propuestas teóricas que han sido expuestas de forma aislada en la literatura (entre algunos, ver Castillo y Salas, 2012; Dhakal et al., 1993; Gan et al., 2006; Humpe y Macmillan, 2009). Y, también, se aprecia que estos resultados conceptuales pueden brindar orientaciones prácticas a los encargados de las políticas públicas, y a los directivos de las empresas.

Aunque todavía no se cuenta con una definición universal o aceptable sobre la gobernanza (Ansell y Torfing, 2022), los resultados confirman que la actividad política debe ser tarea vital de todo gobierno (Asaduzzaman y Virtanen, 2016). La definición de CS que se ha usado en la investigación apoya la perspectiva que tiene la teoría de gobernanza sobre los conflictos. Pero, esta definición también permite integrar actividades de grupos que no dependen necesariamente de la autoridad y de los controles que pueda aplicar un gobierno (Stoker 2018). Así, por ejemplo, las actividades ilegales (cultivos de coca, minería informal), laborales, comunales y electorales.

Además, esta tarea puede ser más compleja cuando existen diversos niveles de gobierno, como en el caso peruano, donde además del nivel nacional, existe el regional y el local. En resumen, de acuerdo con la teoría de la gobernanza, los conflictos pueden generarse por tensiones que están tanto bajo el supuesto control del gobierno, como por las diferencias y reclamos que están asociadas a otros tipos de organismos.

Por eso, los resultados obtenidos apoyan que esta teoría se considere como una información vital para entender los resultados del desarrollo del sector minero (ICMM, 2013), ya que confirma que los gobernantes tienen el poder de exacerbar o aliviar las múltiples presiones de las actividades mineras (Everingham et al., 2013). Considerando que los conflictos se generan cuando este tipo de empresas no se ajustan a los estándares de gobernanza planteados por las autoridades formales (Sinclair, 2020). O, cuando no existe una administración del estado (Bridge, 2004), o cuando éste permite la inversión extranjera en grandes extensiones de tierras y de recursos naturales (Schilling et al., 2018). Esta información es importante para que los gobernantes sean conscientes de que los conflictos socioambientales pueden originarse por su debilidad política, o por directivas mal diseñadas (Merino Acuña, 2015; Damonte y Glave, 2012) que pueden afectar negativamente a

todos los actores que tengan como propósito evaluar y gestionar las intersecciones entre la actividad minera y el entorno donde operan las empresas (Cheshire et al., 2011).

Esta misma información es útil para que los directivos de empresas puedan desarrollar directrices de gestión corporativa para prevenir y evitar el conflicto. Aunque intuitivamente se puede afirmar que el conflicto influye negativamente en el valor bursátil de sus empresas, los resultados obtenidos dan mayor fuerza empírica a estas recomendaciones.

La validación de la influencia positiva de la LSO también apoya la teoría previa y el enfoque institucional, pues la LSO es el resultado de la conformidad obtenida por las empresas mineras ante las presiones regulatorias y sociales en la ejecución de sus acciones organizacionales (Westphal et al., 1997). Esto confirma que la perspectiva institucional ayuda a entender el rol de la gobernanza para evaluar las iniciativas sostenibles que desarrollan las empresas para lograr la aceptación social (Prno y Slocombe, 2012). Por tanto, los resultados tienen también implicaciones para los responsables políticos, pues éstos necesitan considerar que sus directrices deben buscar el equilibrio entre las instituciones gubernamentales, los objetivos ambientales de las empresas, y la heterogeneidad de los actores (Billi et al., 2021), lo que puede ayudar a obtener una LSO. Además, los responsables políticos pueden ayudar a encontrar un balance sostenible entre el desempeño social y ambiental de esta industria (Böhling et al., 2019; Haikola et al., 2018).

Por otro lado, los directivos deben considerar que existe una creciente preocupación social por preservar y conservar los recursos naturales (Prno y Slocombe, 2012). Por ello, deben conocer cuáles son las acciones que pueden desarrollar sus empresas para conseguir la LSO, y mantenerla. Asimismo, pueden tomar en cuenta la operacionalización de LSO usada en la investigación, porque en algunos estudios previos se ha detectado que los directivos no tienen una definición clara de la

LSO. Y que, por lo tanto, no pueden implementarla ni organizacional ni socialmente; ello porque este término aún no se conoce suficientemente (Gehman et al., 2016).

Los resultados obtenidos también apoyan que se puede integrar la teoría instrumental de los *stakeholders* (Clarkson, 1995; Donaldson y Preston, 1995; Harrison, Felps y Jones, 2019) y la visión de la empresa basada en los recursos (Wernerfelt, 1984), pues se ha validado que el desempeño medioambiental y el desempeño económico están vinculados positivamente. Estos resultados tienen implicancias para los directivos, pues éstos deben saber que las relaciones con sus *stakeholders* impactarán positivamente en el desempeño económico de sus empresas, si éstas se basan en altos niveles de confianza, cooperación e intercambio de información.

En resumen, en este capítulo el modelo propuesto es un aporte a las teorías referentes a la generación de valor en el sector extractivo, pues permite analizar cómo el CS y la LSO influyen en el VE de las empresas mineras que cotizan en bolsa. Desde una perspectiva práctica, es una contribución para los países en los cuáles la extracción y comercialización de sus recursos naturales tiene una importancia significativa por su contribución al PBI, aportes fiscales, balanza comercial, desarrollo tecnológico, innovación, y generación de empleos directos e indirectos de mano de obra altamente calificada durante la operación de la mina a lo largo de su vida útil.

Otra contribución es la metodología aplicada, la cual ha permitido evaluar cómo la LSO puede moderar la relación entre el CS y el VE. Aunque para ello fue necesario precisar que el VE tiene dos componentes: el socio empresarial y el macroeconómico. Este último refleja el impacto que tiene el desempeño de la economía sobre el rendimiento de las acciones cotizadas en bolsa. Esta diferenciación permitió estudiar la relación entre la empresa y la comunidad, la cual se tradujo a su vez en dos variables: el CS y la LSO.

Asimismo, en este capítulo se especifica tres aportes prácticos. El primero señala que el número de conflictos influye negativamente sobre el valor de las empresas del sector minero que cotizan en bolsa. Así, mientras más oposición y conflicto social se exprese sobre este tipo de operaciones de la industria extractiva, ya sea a través de manifestaciones por parte de la comunidad u de otros *stakeholders*, más impacto negativo habrá sobre el VE.

El segundo indica que la LSO tiene efectos positivos sobre el rendimiento de las acciones cotizadas en bolsa (VE). Por ende, en términos generales, las iniciativas de gestión empresarial dirigidas a fortalecer su relación con las comunidades y otros *stakeholders*, se verán recompensadas por el incremento del VE.

Finalmente, el tercero confirma que la LSO obtenida y mantenida por las empresas mineras puede amortiguar los impactos negativos generados por los eventos conflictivos sobre su VE.

### ***Conclusiones y Consideraciones del Capítulo 3: Determinantes de los Conflictos entre las Empresas Extractivas y sus Stakeholders***

Este capítulo se basa en un modelo que permite determinar las variables que influyen sobre los conflictos que pueden desarrollarse entre las empresas y sus *stakeholders*. Para la elaboración del modelo, las referencias bibliográficas más relevantes fueron agrupadas en variables externas e internas a la empresa. Las variables externas fueron operacionalizadas en: pobreza de la comunidad, gobernanza pública, y participación de grupos antiextractivismo. Para las variables internas, o propias de la empresa, se consideró: acciones gerenciales (respeto al derecho de la propiedad), nivel o escala del proyecto, y experiencia local del directivo. Como variables de control se usó el tamaño, el sector y la propiedad de la empresa.

Una contribución desde una perspectiva conceptual es que los resultados obtenidos apoyan que la teoría de los *stakeholders* tiene amplia capacidad para explicar las prácticas socialmente

responsables que desarrolla la empresa. Por eso, esta teoría, que desde hace décadas ha servido para estudiar la relación entre las organizaciones y los grupos que puedan ser afectados por sus actividades, sea una de las más citadas en la literatura (Ahmed et al., 2021).

Este estudio también respalda a la teoría institucional, pues se valida que las organizaciones tratan de desarrollar acciones para ser aceptadas socialmente (Herold et al., 2019). Asimismo, se evidencia que desde la perspectiva de esta teoría, los conflictos entre los *stakeholders* y las empresas surgen cuando divergen los intereses de la empresa con al menos uno de ellos (Johnson-Cramer, 2003) y estos conflictos se pueden generar en diferentes áreas y niveles del funcionamiento de las empresas (Biesenthal et al., 2018; Qiu et al., 2019).

Además, la integración de ambas teorías permite estudiar la influencia de los *stakeholders* en las estrategias ambientales de las firmas (Céspedes-Lorente et al., 2003), y también cómo éstas responden a las presiones institucionales, provenientes de los *stakeholders* (Testa et al., 2018). De acuerdo con la teoría institucional, los *stakeholders* no sólo son el Estado, sino también incluyen a otros grupos de interés y opinión pública (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Zucker, 1987). Por eso, esta teoría avala las relaciones usadas en el modelo, pues ésta trata de cómo las organizaciones se ven afectadas por fuerzas externas e internas que se ubican más allá del control de la empresa (Hoffman, 1999).

Igualmente, las relaciones del modelo también son apoyadas por la perspectiva de la elección estratégica para resolver los conflictos surgidos por las demandas institucionales (Oliver, 1991). Lo anterior, porque las acciones de los directivos, desde un punto de vista institucionalista, están dirigidas a administrar los conflictos que amenazan la supervivencia de sus organizaciones (Lawrence et al., 2013; Meyer y Rowan, 1977; Suddaby, 2010). Así, la perspectiva de elección estratégica permite entender que los directivos consideren como conflictos las demandas de los

*stakeholders* que pueden impedir conseguir sus objetivos medioambientales (Fu et al., 2019; Singh et al., 2022).

Como consecuencia, las relaciones presentadas en el modelo son apoyadas por los argumentos teóricos que señalan que los *stakeholders* externos (proveedores, clientes, e inversores), como internos (empleados), pueden influir sobre las opciones estratégicas que tomen los directivos (Daddi et al., 2021; Jain et al., 2017; Ying et al., 2022) para controlar las situaciones de conflicto que los *stakeholders* puedan plantear a la empresa.

También, se halló que las empresas de la muestra perciben que los conflictos pueden estar relacionados con una tipología específica sobre los *stakeholders*, que es diferente a las clasificaciones tradicionales presentadas por la literatura. A partir de los resultados de este estudio, se concluye que la identidad de los *stakeholders* es dinámica, y que la importancia que los directivos atribuyen a estos grupos es influenciada por las características de su organización, y por el sector en el cual operan sus empresas.

Los resultados obtenidos en esta parte contribuyen a resolver la controversia sobre el significado del término *stakeholder* (Eskerod et al., 2015; McGrath y Whitty, 2017), la cual se manifiesta en la demanda de que la empresa sepa identificarlos y priorizarlos para establecer relaciones adecuadas (Martin y Phillips, 2021). Pero, según la bibliografía, la identificación de los *stakeholders* es un tema de relevancia que debe ser analizado aún más (Colvin et al., 2016; Meesters et al., 2021).

A causa de la escasez de estudios previos sobre el tema, se utilizó dos procedimientos de contrastación: el exploratorio y el causal. Con el primero, se encontró que se valida la mayoría de las asociaciones y las direcciones previstas entre las variables. Excepto, la que sugería la relación

negativa entre la experiencia local del ejecutivo y el nivel de conflicto entre las empresas y sus *stakeholders*.

El procedimiento causal se basó en el uso de dos métodos para analizar la validación del ajuste y las hipótesis del modelo. Con el método de PLS-SEM se encontró que el modelo presentaba un buen ajuste estadístico, pero que tampoco se validaba la hipótesis que relacionaba la experiencia local del ejecutivo y el nivel de conflicto entre las empresas y sus *stakeholders*.

Para ampliar el conocimiento del tema, en la validación causal también se usó la regresión cuantílica. Es decir, se trató de analizar si existen efectos diferenciales a lo largo de la distribución de un resultado para identificar los factores que son importantes para diferentes subgrupos de la variable dependiente. Con esta técnica, se usó dos procedimientos. El primero consistió en usar el promedio de la variable dependiente (CES) como un solo constructo. El segundo usó cada factor de esta variable (*stakeholders principales, distantes, secundarios*) como variable dependiente.

Con la regresión cuantílica se validó algunas hipótesis que habían sido analizadas con el método PLS-SEM, pero que otras sólo se confirmaban parcialmente. Es decir, que las relaciones entre la variable independiente y la dependiente se mantenían solamente en algunos cuantiles. Por tanto, es probable que algunas relaciones sean no lineales, y que se requiera de más teoría para explicar estos hallazgos.

En resumen, en este capítulo se ha podido cuantificar el efecto de las variables controlables y no controlables por la administración de las empresas extractivas sobre el nivel de conflicto de éstas con sus *stakeholders*. Asimismo, los resultados encontrados permiten afirmar que el conocimiento de estas variables sirve para predecir los conflictos que pueden tener las industrias extractivas con sus *stakeholders*.



## ***Conclusiones y Consideraciones del Capítulo 4: Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en las Industrias Extractivas***

Para justificar la necesidad de estudiar la DC, se expuso de forma resumida las dos perspectivas más usadas para estudiar las relaciones entre las empresas y sus comunidades: la del Desarrollo Sostenible y la de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se encontró que la primera aún no tiene una operacionalización apoyada en una base teórica rigurosa (Purvis et al., 2019; Estoque, 2020), y por eso, las empresas aún no saben cómo integrarla a sus estrategias y relaciones con sus diversos *stakeholders*. Asimismo, se encontró que la segunda también tiene varias críticas aún sin resolver. Por ejemplo, todavía no existe una definición comúnmente aceptada de la RSC (Agudelo et al., 2019), y también falta claridad sobre sus recomendaciones, y aún es escasa la verificación independiente de su aplicación en diversos sectores económicos y continentes (Chen et al., 2019; Pisani et al., 2017). Pero, según la bibliografía ambos tipos de gestión pueden ser guiados por los principios de la DC (Bolewski, 2018; Sako, 2016), la cual supera algunas críticas formuladas a la RSC, y además podía ser una la evolución de esta perspectiva (Gilbert, 2016; Henisz, 2017; Stanford, 2017).

Por eso, la primera parte del capítulo ha consistido en validar conceptual y empíricamente la identidad de la DC. Luego, se ha analizado las variables del directivo que pueden favorecer el nivel de desarrollo de este constructo (DC), y también se ha estudiado los obstáculos organizativos que pueden impedir que se ejecuten las acciones de DC. En la parte final se ha validado cómo se puede conseguir el buen Desempeño Empresarial, a través de un constructo (la Legitimidad) relacionado con las comunidades del área de influencia directa e indirecta de donde operan las empresas extractivas.

Los resultados validados con el modelo han permitido reforzar algunas propuestas teóricas. Por ejemplo, un enfoque neo institucional de la DC permite concebirla como un proceso orientado a obtener la legitimación social (de Carvalho Spínola y Cotton, 2022; Marschlich y Ingenhoff, 2022), y por lo tanto como un antecedente de la Legitimidad (Marschlich y Ingenhoff, 2021; Mogensen, 2017). Y, que a través de las acciones legitimadas socialmente, las organizaciones pueden obtener un buen desempeño económico financiero (Karyawati et al., 2020).

Esta teoría neo institucional también orienta a considerar la Legitimidad como un constructo importante (Tang, 2017), que está condicionado por la respuesta de la organización a sus *stakeholders* (Chen et al., 2022; Lortie et al., 2022).

La inclusión del rol del directivo como un antecedente a las acciones de DC que realizan sus empresas puede apoyarse en la teoría de la gestión medioambiental (Kang y He, 2018; Todaro et al., 2020). Esta teoría explica las decisiones del directivo por disminuir el impacto de sus organizaciones sobre el entorno (Aristei y Gallo, 2021; Gunarathne et al., 2021), para adaptarse a los *stakeholders* externos (Nawrocka y Parker, 2009), y para así lograr un buen desempeño económico financiero empresarial (Kumar y Dua, 2022; Zhang y Ma, 2021).

Dado que la bibliografía muestra escasez de antecedentes sobre el tema, para esta investigación se utilizó dos procedimientos de contrastación: el exploratorio y el causal. Con el primero, se encontró que se valida todas las hipótesis formuladas.

El segundo se basó en el uso de dos métodos para analizar tanto la bondad de ajuste como las hipótesis integradas en el modelo. Con el método de PLS-SEM se encontró que el modelo presentaba un buen ajuste estadístico, pero que no se validaba la hipótesis que proponía una influencia negativa entre los obstáculos organizativos y el nivel de DC.

Para la validación causal también se usó la regresión cuantílica. Es decir, se trató de identificar los factores que son importantes para diferentes subgrupos de la variable dependiente. Con esta técnica se validó algunas hipótesis que habían sido analizadas con el método PLS-SEM, pero que otras sólo se confirmaban parcialmente. Es decir, que las relaciones entre la variable independiente y la dependiente se mantenían solamente en algunos cuantiles. Cabe mencionar que con la regresión cuantílica la hipótesis que relacionaba los obstáculos y el nivel de DC tampoco fue validada. Pero, que la relación que se valida con todos los tipos de procedimientos (exploratorio, PLS-SEM y regresiones cuantílicas), es el impacto que tiene la Legitimidad sobre el Desempeño Empresarial.

En resumen, en este capítulo se ha podido cuantificar el efecto de las variables integradas para estudiar los antecedentes y resultados de la Diplomacia Corporativa en las industrias extractivas. Asimismo, los resultados encontrados permiten afirmar que el conocimiento de estas variables sirve para orientar a los directivos en la gestión de las acciones individuales y organizativas que están dirigidas a conseguir un alto Desempeño Empresarial en este sector.

### **Limitaciones Generales**

Este trabajo doctoral asume ciertas limitaciones que son comunes a los diversos capítulos. Aunque podría considerarse como una oportunidad para una contribución original, la principal limitación es que aún existe poco aporte teórico de los académicos, y que la mayoría de las publicaciones vienen de consultores especializados y de organismos internacionales. De ahí que, en algunas áreas, aunque hay propuestas conceptuales sobre ciertas relaciones, éstas no han sido validadas en este estudio doctoral. Esta brecha también se refleja en la dificultad para encontrar revistas o publicaciones con un factor de impacto académico alto que traten específicamente algunas variables relacionadas a la problemática investigada.

Como se ha expuesto en los capítulos anteriores, todavía hay discusiones sobre conceptos que son muy usados y que podría suponerse que existe un acuerdo en la comunidad académica sobre su definición (por ejemplo, la naturaleza de la RSC, de la DC, de la Legitimidad). A lo anterior, se agrega que los modelos usados requieren la integración de diferentes teorías (dependencia de recursos, institucionalismo, *stakeholders*, entre algunas), y que, por lo tanto, es posible que haya relaciones conceptuales que requieran aún más estudio que el desarrollado en esta investigación doctoral. Otra limitación está relacionada al uso de variables de diferente nivel de agregación, tales como las relacionadas con los directivos, así como con las acciones sociales y competitivas desarrolladas por la empresa.

La limitación mencionada previamente también influye en el proceso de selección de la muestra, pero ésta es una restricción que deben aceptar muchos estudios en administración de empresas (Klein y Ritti, 1994). Para controlarla, se ha seguido la recomendación de estos autores, quienes han argumentado que se debe analizar las fuentes de variabilidad de ambos tipos de variables (dependientes e independientes). Cabe aclarar que en esta investigación las muestras han sido heterogéneas en edades, sexo, y subsectores industriales, con el propósito de asegurar la diversidad en la percepción de las variables usadas en los modelos propuestos.

Dicha limitación, también asumida por la mayoría de las investigaciones en ciencias sociales, está asociada con el método usado para recoger información, que en este caso se refiere al uso de encuestas autoadministradas. Aunque éstas son medidas derivadas de una evaluación subjetiva, para controlar este sesgo posible se usó test pilotos para adaptaciones de los cuestionarios, y procedimientos estadísticos para analizar la fiabilidad de las escalas y la robustez de las respuestas de los encuestados en las investigaciones.

La complejidad conceptual y empírica generada por la dinámica de las variables modelizadas es una limitación que se ha tratado de controlar por procedimientos metodológicos exploratorios y causales. Por este motivo, se ha empleado diversas técnicas estadísticas para analizar y validar los modelos complejos de los capítulos presentados en esta investigación doctoral.

### ***Limitaciones Específicas del Capítulo 2: La Influencia del CS y la LSO sobre el VE***

Respecto a la investigación desarrollada en el segundo capítulo, la principal limitación estuvo determinada por la escasez de estudios conceptuales y empíricos que pudieran ser usados como antecedentes en la modelización de algunas relaciones. Además, la falta de información en el país estudiado obligó a usar distintas fuentes para generar una base de datos propia y asumir que su construcción pudiera afectar la confiabilidad de la información de alguna de las variables usadas en el modelo.

Otra limitación del estudio proviene de la metodología usada, pues podría considerarse que ésta es de naturaleza exploratoria, porque el análisis se ha desarrollado a nivel agregado o de sector, y no a nivel de empresa. Por eso no se ha podido cuantificar los determinantes del CS y de la LSO. También se asume la limitación de no haber considerado los rezagos de los efectos del CS o la LSO. Esta información es importante porque los costos asociados a los CS pueden tener efecto tanto en el periodo que estallan, como después de haber culminado el conflicto (por ejemplo, la pérdida de reputación).

Esta metodología también puede generar debilidades para la extrapolación de los resultados, porque se ha usado una muestra no probabilística y con pocos datos para la validación de las hipótesis. Sin embargo, los índices de significancia obtenidos con las regresiones permiten tomar en cuenta los resultados como una primera contribución a la literatura. El uso de este tipo

de metodología se justifica cuando es la única manera de obtener la información necesaria para esta investigación, como ha sido la característica de este primer artículo.

Otra limitación se encuentra en que el análisis se ha desarrollado solamente a nivel del sector minero en un país en vías de desarrollo, en el cuál este sector es de relevancia particular. Aunque la metodología podría usarse en el futuro para estudiarse en otros sectores extractivos como la pesca, el petróleo y el gas.

### ***Limitaciones Específicas del Capítulo 3: Determinantes de los Conflictos entre las Empresas Extractivas y sus Stakeholders***

Este estudio no está libre de limitaciones. Por ejemplo, el diseño de la investigación, la elección de los datos, y los procedimientos de validación, han requerido admitir ciertas restricciones que son comunes en estudios desarrollados con encuestas. Así, los procedimientos de inferencia implican varias concesiones metodológicas y prácticas inevitables. Aunque se ha sugerido varios procedimientos para ayudar a reducir su impacto, incluso estas metodologías no garantizan la total objetividad de la investigación (Papadakis et al., 1998). En efecto, esta es una debilidad metodológica compartida por gran parte de las investigaciones que examinan las estrategias organizacionales.

El uso de medidas que demandan los recuerdos de los gerentes ha sido una limitación potencial, debido a que tales medidas pueden generar varias formas de sesgos de respuesta (Kumar et al., 1993). Otra limitación metodológica es el uso del mismo informante para obtener datos sobre las variables independientes y dependientes en un solo punto en el tiempo, por más que se haya tomado acciones para controlarlos e indicar que los resultados obtenidos se basan en información válida y fiable. Entre algunos controles, los sugeridos por Podsakoff et al., (2003) que consisten en

el uso de medidas con buenas características psicométricas, el uso de una muestra formada por encuestados con alto nivel de formación y con diferentes experiencias sectoriales.

Dada la escasez de estudios sobre la relación entre las variables estudiadas, se ha usado procedimientos exploratorios y causales. Se empleó ambos tipos para examinar un tema poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y permitió obtener información para puede ser considerada como aporte para estudios futuros. Pero, un desafío para investigaciones posteriores es usar medidas objetivas para validar las relaciones hipotetizadas en el modelo.

Por otra parte, en esta investigación se ha encontrado varias relaciones no lineales. Este tipo de efecto, que se manifiesta en la relación entre las decisiones gerenciales y las acciones organizativas, aún poco investigada en el área administrativa, ha sido validado en otras disciplinas (Rivera-Camino, 2007). Por tanto, se sugiere la necesidad de profundizar en el análisis del por qué las relaciones se dan en determinados cuantiles, y por qué éstas se pueden manifestar solo con un tipo de *stakeholder*, y no con otros. Posiblemente se requiera investigaciones con contenido más cualitativo, pues habría variables que todavía no han sido suficientemente identificadas y mencionadas en la literatura. Finalmente, aunque en el estudio se ha encontrado respuestas teóricas y empíricas a las propuestas encontradas en la literatura, éste plantea varios problemas que tienen el potencial para enriquecer la investigación sobre los determinantes de los conflictos entre las empresas y sus *stakeholders*. Como consecuencia, los resultados obtenidos no pueden ser considerados concluyentes, sino que constituyen un primer aporte para llenar los vacíos teóricos y empíricos encontrados en la literatura.

### ***Limitaciones Específicas del Capítulo 4: Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en las Industrias Extractivas***

La principal limitación de este capítulo es propia de los estudios que usan encuestas autoadministradas y que se basan en el uso de una sola fuente de información para analizar medidas independientes y dependientes en un solo punto de tiempo. Esta es una restricción metodológica que es muy aceptada en las investigaciones sobre las estrategias organizacionales. Aunque, se ha tomado medidas para controlar estos posibles sesgos, por ejemplo: empleo de medidas con buenos niveles de validez y fiabilidad y el uso de muestras con informantes que poseen un alto nivel de educación.

Otra limitación asumida en este capítulo es la complejidad conceptual del modelo utilizado, pues este integra relaciones sobre variables provenientes de diversas perspectivas teóricas. También se ha considerado la restricción que se deriva del uso de la misma fuente de información para proveer datos de diferente nivel organizativo. Es decir, dado que se validó influencias entre variables individuales de los ejecutivos, fenómenos organizacionales, sociales y diversos aspectos del Desempeño Empresarial, se siguió las recomendaciones de Klein et al., (1994). Estos autores indican que cuando los modelos mezclan variables (de diferente nivel) se debería revisar las fuentes de variabilidad de ambos tipos de variables, dependientes e independientes. Para controlar esta limitación, se buscó la heterogeneidad entre los encuestados, en función a sus diversas procedencias, edades, y experiencias profesionales, lo cual aseguraba la diversidad en la percepción de las acciones organizativas encuestadas.

También se debe considerar la dificultad teórica generada por las escasas investigaciones que pudieran servir como antecedentes a las relaciones modelizadas. Por eso, se ha tenido que usar una perspectiva metodológica que combina una aproximación exploratoria y causal, que ha dado



resultados diferentes, según las técnicas estadísticas utilizadas. Sin embargo, los niveles de significación de las pruebas utilizadas han permitido analizar la validación total o parcial de algunas hipótesis del modelo.

Como consecuencia, aunque los resultados obtenidos no pueden ser considerados concluyentes, se pueden calificar como una pequeña contribución para la literatura que trata esta problemática.

### **Líneas Futuras de Investigación**

Las recomendaciones generales sobre futuros estudios deben considerar la nueva realidad global derivada de la situación pandémica generada por el COVID-19, en donde las variables analizadas en esta investigación doctoral pueden tener un impacto socioeconómico más significativo. Según Egea et al., (2020) este nuevo contexto genera que las empresas modifiquen su mentalidad corporativa, dado que su rol social de agentes económicos está pasando a funcionar también con un rol paralelo como agentes políticos y sociales.

Tomando ésto en cuenta, se pueden derivar varias sugerencias para que otros investigadores puedan continuar o replicar los modelos que se ha contrastado en esta tesis doctoral.

Con relación a líneas futuras de investigación, sería de interés corroborar si los resultados obtenidos también pueden ser confirmados en otros sectores en donde las actividades empresariales requieren un estudio de impacto medioambiental y alguna actividad de consulta previa o relacionada a los intereses de comunidades locales. Cabe recordar que esto abarcaría casi todos los sectores en donde operan empresas que requieren insumos -de cualquier tipo- para sus actividades de producción, distribución y recuperación de los productos fabricados.

Distintas perspectivas que consideren el objetivo de encontrar una sostenibilidad de las actividades extractivas, pueden, cuando se cuenta con suficientes datos, aplicar recursos digitales

y tecnológicos como Inteligencia Artificial, Big Data y Blockchain (Chiapetta Jabbour et al., 2017). Los horizontes de plazos debieran alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De los 17 ODS, los 7 siguientes son los que más se alinean con proyectos en el Perú que busquen promover la inversión privada junto a reducir las emisiones nocivas.

- 6 Agua Limpia y Saneamiento
- 7 Energía Asequible y no Contaminante
- 9 Industria, Innovación e Infraestructura
- 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
- 13 Acción por el Clima
- 14 Vida Submarina
- 15 Vida de Ecosistemas Terrestres

Esta sostenibilidad en las actividades extractivas depende cada vez más también de lograr y preservar un derecho sobre el subsuelo, suelo y los recursos naturales “en los aires”. Mientras que los Romanos identificaron las riquezas en el subsuelo (de Soto, 2019), es cada vez más compleja la administración de los diversos derechos. Reportes recientes emitidos desde la Bolsa de Valores en Nueva York dan cuenta que alrededor de un 70% de la población mundial carece de una definición clara de “propiedad”.

En países en vías de desarrollo como el Perú donde la economía “informal” (fuera del sistema formal) representa alrededor de un 80% de la economía, los “derechos” (de posesión) son al menos tan significativos como los “títulos” (de propiedad).

Mientras que recientes estimativas (de Soto, 2020) sugieren que el subsuelo del globo terráqueo atesora unos US\$150 trillones en minerales, lo que se equipara a cinco veces el PBI de

USA y China juntos, no hay aún un consenso sobre las vías sostenibles viables de compartir el valor entre aquellos con derechos sobre el subsuelo y los que lo tienen sobre la superficie.

Solo para el Perú (cuyo PBI aproximadamente equivalente al 1% del PBI de USA), el valor estimado de los minerales por extraer del subsuelo es de unos \$800 mil millones (de Soto, 2020), más del triple que el PBI del país.

Poner en valor esas riquezas requeriría también de una tremenda potencia energética, capacidad inexistente hoy por hoy en un país como el Perú. El sector extractivo representa la mayor demanda de energía del Perú.

El agua es un elemento central requerido para la generación de energía como por las industrias extractive, así como por la agricultura y el consumo humano (Saenz, 2022) y por consiguiente, actor principal en los conflictos sociales.

El problema central para el medio ambiente que acarrea el desarrollo industrial es la emisión del CO<sub>2</sub> a la atmósfera, y los niveles de 4 ppm actuales, *in crescendo*, van en camino opuesto a una descarbonización o vías de desarrollo sostenibles. Si en el año 2020 se produjo 800 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> en el mundo para unos 8 mil millones de habitantes, es imperiosa la urgencia de reducir las emisiones de manera absoluta.

De ahí, también, que las iniciativas de “Net Zero” debieran ser globales, y no por países individualmente, una vez que la atmósfera es universal y no nacional.

Proponiendo un estudio de caso teórico tomando como ejemplo el Perú, se pretende sugerir que sí es posible un desarrollo socio-económico sobresaliente de la mano de una más llevadera administración de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Si se invirtiera unos US\$12 mil millones en los próximos 10 años para transformar 6GWh de energía renovable en hidrógeno verde, el efecto multiplicador podría llevar las inversiones relacionadas a unos US\$5 mil millones, lo que para una economía

como la del Perú, llevaría a un impacto positivo de 2.5% adicional de crecimiento del PBI en los primeros años.

El portafolio de proyecto que presenta el Ministerio de Energía y Minas del Perú tiene un valor agregado de inversiones de unos US\$60 mil millones, coincidentemente un valor equivalente al mencionado anteriormente como potencial de inversión en energías renovables.

Según el Ministerio del Ambiente del Perú, cuyo compromiso es de reducir en un 30% sus emisiones de CO<sub>2</sub> al 2030, en el año 2016 el país generó unos 205 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>, siendo la deforestación responsable por el 50%.

El desafío de duplicar el PBI per cápita, de la mano de esta importante reducción de emisiones, requiere de un cambio de paradigma y no de ajustes graduales. Abrazando una “Green R(evolution)”, en teoría permitiría al Perú llegar al 2031 con un índice del PBI per cápita en relación con emisiones de CO<sub>2</sub> incrementado en 52%. El Perú podría ser un ejemplo para “poluidores” más importantes de que sí se puede apuntar a los ODS al 2030, y cumplirlos holgadamente al 2050.

La administración de las industrias extractivas va a seguir siendo un eje central como desafío y oportunidad de desarrollo. La mayor demanda por metales y minerales imperiosamente requiere de modelos viables de desarrollo sostenible.

La economía circular es un concepto que se basa en el aprovechamiento eficiente de los recursos, minimizando la generación de residuos, y fomentando la reutilización, el reciclaje y la recuperación de materiales (Kirchherr et al., 2017). Si bien la economía circular se ha aplicado tradicionalmente en sectores como la manufactura y la gestión de residuos, también puede ser implementada en las industrias extractivas como la minería y la extracción de petróleo y gas, para mitigar su impacto ambiental y promover la sostenibilidad (Murray et al., 2015). En países en vías

de desarrollo también es muy importante aplicar los conceptos de la economía circular apuntando a una sostenibilidad general (Ferronato et al., 2019).

Un concepto paraguas puede ser el de la “Economía Verde” (D'Amato et al., 2017).

Algunas estrategias de economía circular que pueden ser aplicadas en las industrias extractivas incluyen buscar minimizar el consumo de recursos naturales como el agua y la energía, reciclaje y reutilización, minimizando la generación de residuos y aprovechando los recursos extraídos (Ghisellini et al., 2014). En la minería se puede recuperar y reciclar metales valiosos de los desechos (Witjes y Lozano, 2016) o reutilizar el agua utilizada en los procesos de extracción (Liu et al., 2019). Muchas industrias extractivas generan subproductos o residuos que pueden tener valor en otros sectores. Es importante identificar y desarrollar oportunidades para la valorización de estos subproductos, convirtiéndolos en nuevos recursos o materias primas para otras industrias. La economía circular también puede implicar el intercambio de recursos entre diferentes empresas o sectores. Por ejemplo, una empresa minera podría compartir equipos o infraestructuras con otras empresas para maximizar su utilización y reducir los costos y el consumo de recursos. Es fundamental incorporar desde la etapa de diseño criterios de sostenibilidad y economía circular en los productos y procesos de las industrias extractivas (Genovese et al., 2017) y (Pieroni et al., 2019). Esto implica considerar la durabilidad, la reparabilidad y la facilidad de reciclaje de los productos, así como la reducción de sustancias tóxicas en los procesos de extracción.

Estas son solo algunas estrategias que pueden aplicarse en las industrias extractivas para promover la economía circular (Lüdeke-Freund et al., 2018). Es importante destacar que cada sector y empresa puede tener desafíos específicos y requerir enfoques adaptados a su contexto particular. Sin embargo, la implementación de prácticas de economía circular en las industrias

extractivas puede contribuir significativamente a la reducción del impacto ambiental y al aprovechamiento más eficiente de los recursos naturales (Saidani et al., 2019)

Los fondos concursales de ciclo de vida visan motivar el desarrollo de un enfoque utilizado en las industrias extractivas para gestionar los impactos ambientales y sociales a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto, desde la exploración hasta el cierre y la restauración. Estos fondos se establecen como mecanismos financieros para asegurar que los costos de mitigación, remediación y cierre de las operaciones extractivas sean cubiertos de manera adecuada.

A continuación, se explica las características principales de los fondos concursales de ciclo de vida en el contexto de las industrias extractivas. Los fondos concursales de ciclo de vida se establecen en las etapas iniciales de un proyecto extractivo, antes de que comiencen las operaciones. Esto permite acumular los recursos financieros necesarios a lo largo del tiempo y garantizar su disponibilidad cuando sean requeridos. Los fondos concursales suelen ser establecidos mediante leyes o regulaciones que exigen a las empresas extractivas contribuir financieramente a un fondo específico. Estas regulaciones pueden incluir requisitos para el monto mínimo a ser depositado en el fondo, los plazos de pago y la forma de administración del mismo. Los fondos concursales se crean para asegurar que las empresas extractivas sean responsables de los costos asociados con el cierre del proyecto y la restauración del área impactada. Esto incluye actividades como la remediación de suelos y aguas contaminadas, la restauración de la biodiversidad y la compensación de comunidades afectadas. Estos fondos suelen ser administrados de manera independiente de las empresas extractivas. Esto asegura que los fondos estén protegidos y sean utilizados exclusivamente para los fines previstos, evitando conflictos de interés y garantizando una gestión transparente y responsable. A lo largo del ciclo de vida del proyecto, se realiza evaluaciones periódicas para determinar si los fondos concursales son suficientes para

cubrir los costos de cierre y restauración. En caso de ser necesario, se realiza ajustes para garantizar la disponibilidad adecuada de recursos financieros.

Los fondos concursales de ciclo de vida en las industrias extractivas tienen como objetivo principal asegurar que los impactos ambientales y sociales de los proyectos sean gestionados de manera adecuada y que se cumpla con la responsabilidad financiera de las empresas. Estos fondos contribuyen a promover la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones extractivas y a evitar que los costos de cierre y restauración recaigan en la sociedad o en futuras generaciones.

Es importante destacar que la Unión Europea (UE) ha implementado diversos programas y fondos relacionados con la sostenibilidad y la transición hacia una economía circular en diferentes sectores, incluyendo las industrias extractivas (Korhonen et al., 2018) y (Moraga et al., 2019) y (Mayer et al., 2018).

Algunos programas y fondos europeos que podrían tener relevancia para la implementación de prácticas de ciclo de vida en las industrias extractivas incluyen el “Horizonte Europa”, el Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas (FEIE), y los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (Fondos ESI) que a su vez incluyen el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Fondo Social Europeo (FSE).

Es importante tener en cuenta que la disponibilidad y los requisitos específicos de los fondos europeos pueden variar con el tiempo y depender de las políticas y prioridades establecidas por la Comisión Europea y otros órganos de gobierno de la UE. Por lo tanto, es recomendable consultar fuentes actualizadas y específicas sobre los fondos y programas disponibles para las industrias extractivas en la UE.

Además de los fondos europeos, algunos países miembros de la UE también pueden tener programas nacionales que respalden la implementación de prácticas de ciclo de vida en las

industrias extractivas. Estos programas pueden proporcionar financiamiento y apoyo técnico para proyectos sostenibles y la gestión adecuada de los impactos ambientales y sociales en el ciclo de vida de los proyectos extractivos.

En resumen, hay programas y fondos europeos que pueden respaldar proyectos sostenibles en estos sectores. Es importante investigar y consultar fuentes actualizadas sobre los programas y fondos disponibles a nivel europeo y nacional para obtener información detallada y precisa.

La transición global a fuentes más limpias de energía intensifican la presión sobre la industria minera en particular por asegurar la provisión de los minerales requeridos para la transición energética (Jiskani et al., 2023). Para mantenerse “future-fit” los autores indican que la industria minera debe adaptarse a los requerimientos cambiantes con relación a sus prácticas y las llaman de “SIGCS” (safe, intelligent, and green & climate-smart) (Jiskani et al., 2023). Llamam al concepto de operaciones mineras para alcanzar este futuro sostenible de Mining 4.0.

En cuanto a los capítulos, se podría sugerir las siguientes recomendaciones:

### ***Líneas Futuras del Capítulo 2: La Influencia del CS y la LSO sobre el VE***

El análisis realizado solamente a nivel del sector minero en un país en vías de desarrollo podría aplicarse al mismo sector en otros países. Asimismo, la metodología usada también permitiría que el modelo se utilice en otros sectores, y que se amplíe la capacidad de extrapolación de los resultados obtenidos.

Igualmente, los resultados podrían tener una mayor capacidad de explicación si se usa una base de datos a nivel de empresa, que posibilite ampliar el número de respuestas y el periodo del fenómeno estudiado.

La metodología cuantitativa ha permitido obtener los beneficios del uso de medidas objetivas, pero, no se ha podido profundizar en los determinantes del CS o de la LSO. Por lo tanto,



futuras investigaciones podrían complementar las medidas usadas en este estudio con encuestas a miembros de las comunidades de la zona de influencia donde operan las minas u otras actividades extractivas, como también a las autoridades locales. Este procedimiento daría información a los directivos de las empresas para ejecutar acciones destinadas a evitar el CS y generar la LSO, para así incrementar el VE de sus organizaciones. En estas encuestas se podría averiguar el rol de otros agentes políticos y sociales en esta dinámica, por ejemplo, el Gobierno central, las ONG, líderes de opinión, entre otros *stakeholders*.

Otro aspecto que podría ser investigado aún más es la medida utilizada para la variable que representa el VE. Aunque en este estudio se ha usado el rendimiento de las acciones cotizadas en bolsa, este criterio podría ser complementado con otros indicadores, pues la cotización de las acciones puede depender también de aspectos especulativos del mercado y variables externas que están fuera del control de la empresa. Por tanto, se podría usar otros criterios, como reservas probadas de mineral, por tipo de mineral, y su respectiva ley, para realizar cálculos distintos y complementarios sobre el valor de la empresa.

Otra línea de investigación futura está relacionada al índice de cooperación-conflicto, usado para medir la LSO. La metodología de análisis de contenido podría complementarse con la identificación de los medios, por su impacto informativo y el nivel de difusión (local, regional, nacional e internacional). El análisis de contenido también podría relacionarse con las fases del proyecto, para analizar si la LSO cambia durante las diversas fases del proyecto de operación extractiva. Igualmente, se podría incluir componentes sociopolíticos en estas etapas, y aplicar un enfoque de territorialidad a las consideraciones sobre la temática. Estas sugerencias permitirían que el análisis de series de tiempo ofrezca información sobre variables que la empresa pueda administrar o a las cuáles deba adaptarse.

Asimismo, dado que en este estudio no se cuantifica los determinantes del CS o de la LSO, futuras investigaciones pueden usar encuestas a nivel de empresa para determinar los factores asociados a estos constructos. Lo anterior permitirá que los ejecutivos de las empresas puedan tomar las acciones correctas para recibir el apoyo y aceptación de las comunidades locales a sus proyectos mineros, y de esa manera lograr también incrementar el rendimiento de sus acciones o VE.

Este estudio no ha profundizado en el rol que juega el Gobierno Central en las relaciones empresas-comunidad, en donde la participación de éste puede ser negativa o positiva para las empresas. Por consiguiente, futuras investigaciones pueden incorporar en mayor profundidad el rol del Gobierno Central para medir el efecto de su participación sobre el VE o sobre el número de conflictos que enfrentan las empresas.

Finalmente, las investigaciones futuras pueden enriquecerse si se incorpora acciones de no mercado. Las estrategias de no mercado de una empresa se refieren a las acciones que ésta desarrolla para mejorar su desempeño económico, pero que están basadas en la gestión del contexto institucional o social (Lux et al., 2011; Usero y Fernández, 2009). Si los ejecutivos incorporan las acciones de mercado y de no mercado, sus empresas tendrán una formulación de estrategias competitivas más completas (Baron, 1995, 1997; Usero, 2003), lograrán reducir la oposición de las comunidades locales con respecto a los proyectos de exploración, extracción y procesamiento de minerales, y como consecuencia, podrán incrementar el VE.

### ***Líneas Futuras del Capítulo 3: Determinantes de los Conflictos entre las Empresas***

#### ***Extractivas y sus Stakeholders***

La metodología usada en este capítulo permite generar recomendaciones para estudios futuros. Además del uso de encuestas, se podría buscar indicadores o medidas objetivas más

directas de los constructos teóricos usados en esta investigación. Por ejemplo, la calidad y el destino del gasto de las autoridades regionales y locales podría presentar un proxy aceptable para analizar el nivel de calidad de la gobernanza pública.

También podría integrarse otras fuentes de datos, pues este modelo se ha validado solamente con la información proveniente de los directivos. Es posible que las opiniones de diversos *stakeholders* provean perspectivas que permitan profundizar y extender las relaciones evaluadas en este capítulo. Inclusive se podría diferenciar la influencia de los *stakeholders* en las decisiones y acciones desarrolladas por los directivos. Y, siguiendo esta recomendación, se podría tener una perspectiva propia de cada *stakeholder* sobre las variables relacionadas en el modelo.

Igualmente, investigaciones posteriores podrían profundizar en conocer el efecto diferencial entre las variables. Por ejemplo, identificar si alguna de las variables internas o externas a la empresa tienen una mayor influencia en los CES, o si hay alguna interinfluencia entre alguna de ellas.

Otra línea de estudios futuros está relacionada a estudiar con más profundidad los factores que influyen en los conflictos sociales, pero, por cada tipo de industria extractiva. Pues es posible que la clasificación o tipología de *stakeholders*, y por tanto su influencia, varíe según la naturaleza de las acciones extractivas de las empresas.

Además, es posible que los hallazgos reportados estén condicionados por el contexto peruano. Por lo tanto, los estudios futuros podrían replicar y ampliar el modelo en otras industrias y países para determinar si la dinámica empresa-*stakeholders* tienen efectos diferentes en otros contextos.

Saade Hazin, 2014 (según captura de pantalla abajo de la publicación CEPAL) en su análisis comparativo de buenas prácticas que favorezcan una minería sustentable, presenta un

marco de referencia para contrastar experiencias en Australia, Canadá, Chile, Colombia, Estados Unidos, México, y el Perú. Si bien buena parte del estudio comparativo se centra en los pasivos mineros ambientales (PAM) y hace referencia al Índice Fraser, Principios de Ecuador, y la Consulta Previa, presenta diferencias que indicarían que las economías más desarrolladas han aplicado antes las prácticas más responsables para con el medioambiente y las comunidades locales. En los años ochenta, Australia, Canadá, Chile y Estados Unidos de Norteamérica incentivaron la industria minera al abrirla a capitales extranjeros, seguidos por México y Perú en los noventa, y Colombia más recientemente (Saade, 2013). Si bien la empresa china Shougang Hierro Perú ya adquirió en el Perú a principios de los noventa lo que había sido la operación de la norteamericana Marcona Mining Corporation, es en las últimas dos décadas que las empresas chinas han evidenciado un apetito mucho mayor por verticalizarse hasta la extracción de los recursos naturales en países como el Perú.

Otra veta rica para futuras investigaciones de actualidad geopolítica sería la de estudiar cómo puede haber sido impactado el modelo de implementación de buenas prácticas (Saade Hazin, 2014) desde la participación más activa de empresas chinas.

En esta investigación se ha encontrado varias relaciones no lineales. Por ello es deseable el uso de técnicas estadísticas que permitan medir y explicar este tipo de relaciones. Es posible que se necesite usar investigaciones más cualitativas para incrementar la identificación y la influencia de variables que todavía no han sido reportadas en la literatura, pero que pueden tener impacto en las relaciones modelizadas.

El valor observado en el coeficiente Eta, y el resultado de aumento de significancia del 90% al 95% cuando se incluye la variable de control “Sector” invitan a un análisis más profundo como posible línea futura de investigación. Revisar en detalle los cuatro (4) indicadores usados

para este constructo, así como quizás una ampliación de la revisión de la literatura que permita considerar otras variables a tomar en cuenta, sería un aporte adicional que emana de estos resultados de validación parcial según los métodos exploratorios.

Ese comportamiento observado según los métodos exploratorios, y las diferencias por métodos causales según cuantiles y los dos procedimientos – una vez los stakeholders como un solo grupo y otra vez los tres (3) factores de stakeholders - invitan a un análisis más profundo como posible línea futura de investigación para comprender mejor los resultados que arroja este método de análisis más restrictivo en sus supuestos sobre la linealidad de datos. Una ampliación de la revisión de la literatura que permita considerar otras variables, sería un aporte adicional que emana de estos resultados de validación parcial según dos aplicaciones de la Regresión Cuantílica.

Una de las primeras razones que podrían afectar la validación empírica de las hipótesis es que la teoría utilizada para formular las hipótesis provienen de estudios realizados en otros contextos. En este caso provienen de países desarrollados. Esto implica que futuras investigaciones podrían verificar si las hipótesis rechazadas en este estudio también son rechazadas en otros países en vías de desarrollo.

Una segunda razón es que este estudio, a diferencia de estudios previos que consideran la perspectiva de la población, es el primero en considerar la perspectiva de los ejecutivos en un país en vías de desarrollo. Futuras investigaciones podrían considerar incorporar diferentes *stakeholders* para explorar la presencia de consistencias o inconsistencias de los *stakeholders* involucrados.

Una tercera razón es el rol de las variables de control. El análisis empírico considera como variables de control principalmente al sector y la propiedad de la empresa. Sin embargo,

futuras investigaciones podrían incorporar variables de control que capturen características específicas de la región o el país de operación de las empresas.

Finalmente, una última razón podría ser la presencia de heterogeneidades en la perspectiva de los directivos. Esta heterogeneidad es capturada por la regresión cuantílica porque este método permite obtener resultados a lo largo de distribución de la variable dependiente, contrario a los otros métodos que ofrecen resultados centrados en la media.

Los resultados de la Regresión Cuantílica indican que algunas hipótesis se validan en los cuantiles inferiores, otras en los cuantiles intermedios, otras en los cuantiles superiores, y otras a su vez en más de un cuantil. Salvo la H5 que indica que la participación de grupos anti extractivos está asociada negativamente con la frecuencia de conflictos empresa-stakeholders, las hipótesis no se validan en todos los cuantiles. Estos resultados sugieren que la presencia de heterogeneidades en la distribución de la variable dependiente podría jugar un rol importante en la validación de las hipótesis. Esto implica que futuras investigaciones deben utilizar metodologías que permitan considerar presencia de heterogeneidades en vez de utilizar métodos que solo brindan resultados centrados en la media.

Algunos estudios indican que el tamaño de la empresa puede ser un motivador importante del despliegue de acciones de RSC (Schwoy et al., 2023). Empresas más grandes, especialmente las cotizadas en Bolsas de Valores, y que deben ser atractivas para inversionistas, se encuentran bajo mayor presión externa para actuar social y medioambientalmente de manera responsable que empresas de menor dimensión (Lewis, 2003; Udayasankar, 2008). Decisiones intangibles como el nivel de involucramiento con acciones de RSC, o por extensión de DC, van a depender en buena medida de características individuales y de comportamiento de los altos directivos (Schwoy et al.,

2023). Esta perspectiva del estudio de características individuales, en relación también al tamaño de la empresa que dirigen, se presenta como un campo fértil para investigaciones futuras.

También se recomienda que los estudios futuros incluyan factores distintos de los individuales y organizacionales que se ha usado en este trabajo, y que se determine si estas relaciones son estructurales o están vinculadas de manera contingente a un entorno empresarial, o a las características individuales de los gerentes. Por último, una de las prioridades de la investigación futura en el área organizativa y socioambiental es contribuir a llenar un vacío conceptual que ha sido mencionado desde hace décadas. Esta brecha en la literatura, según Rajagopalan y Spreitzer (1997), se centra en la falta de claridad si las diferencias en los procesos empresariales pueden explicarse por variaciones en los factores organizacionales, ambientales, específicos al tipo de decisión, o por las características del directivo.

#### ***Líneas Futuras del Capítulo 4: Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa en la Industria Extractiva***

La complejidad del modelo validado en este capítulo genera diversas oportunidades para investigaciones futuras. Dado que la fuente de información han sido los directivos, que a través de encuestas han provisto opiniones sobre las variables integradas en el modelo, varias recomendaciones surgen de esta particularidad. La primera es común a los estudios basados en información cualitativa y relativa al encuestado, por tanto, los estudios futuros deberían usar datos objetivos para complementar la medición de las variables. Por ejemplo, las acciones de DC podrían ser contrastadas con la cantidad de recursos destinados para la ejecución organizativa de dicha variable. O también, agregar el uso de indicadores objetivos para complementar la medición del desempeño de las empresas extractivas.

Estudios futuros podrían incorporar más públicos al modelo, es decir, que además de los directivos podría encuestarse a autoridades regionales, voceros de las comunidades locales, y representantes de las ONGs. La información proveniente de diferentes fuentes abriría nuevas líneas de estudio, por ejemplo, se incrementaría el conocimiento de cuáles son los factores que tienen más influencia como antecedentes de la DC. Y, también las diferentes perspectivas de Legitimidad que puede haber, según el tipo de encuestado, o, cuál de las acciones de DC influye más. Por ejemplo, discriminar si es más importante la calidad o la cantidad de contacto con los directivos.

Más aún, nuevos estudios podrían incluir otras variables individuales y organizacionales. Por ejemplo, diversas características personales que pudieran condicionar la elección y ejecución de la DC, tales como edad, estudios profesionales de base, o valores culturales. En el caso de variables organizacionales, podrían incluirse tanto estrategias competitivas de mercado, como sistemas de control o tipos de diseño organizacional.

También se debería integrar más variables de análisis a la investigación para enriquecerla. Por ejemplo, un enfoque territorial podría aportar algunos datos para desarrollar un análisis más profundo sobre los resultados de esta investigación. Por ejemplo, se podría evaluar si los impactos y aportes de la extracción de recursos naturales sobre los índices socioeconómicos de la comunidad puede condicionar los resultados de Legitimidad, o los resultados de Desempeño Empresarial obtenidos por la empresa.

Otra propuesta para futuras investigaciones es usar las respuestas que conforman la triada de las comunidades locales, autoridades y empresas, para validar el modelo usando otro tipo de técnicas estadísticas, como ecuaciones estructurales, para identificar las múltiples relaciones que se pueden establecer entre ellas.



Adicionalmente, sería recomendable la réplica de esta investigación en otros países, en donde las diferencias culturales y económicas pueden enriquecer la información derivada de las variables integradas en el modelo.

El comportamiento observado según los métodos exploratorios, las diferencias por métodos causales según cuantiles, y la no validación por los métodos causales del PLS-SEM, invitan a un análisis más profundo como posible línea futura de investigación para comprender mejor los resultados que arroja este método de análisis más restrictivo en sus supuestos sobre la linealidad de datos. Una ampliación de la revisión de la literatura que permita considerar otras variables a tomar en cuenta, sería un aporte adicional que emana de estos resultados de la no validación de esta hipótesis aplicando los procedimientos del PLS-SEM y de la Regresión Cuantílica.

Según el método del PLS-SEM que es el más robusto aplicado en esta investigación habiendo aplicado bootstrap de 1000 replicaciones y 456 cálculos, los datos no se ajustan a un método más restrictivo. Por escasez de teoría más específica, las hipótesis fueron formuladas en base a teoría de países desarrollados, si bien este estudio empírico considera un país en vías de desarrollo.

Desde una perspectiva práctica, los resultados que se presentan por cuantiles sí parecen ser congruentes.

Estos resultados sugieren que la presencia de heterogeneidades en la distribución de la variable dependiente podría jugar un rol importante en la validación de las hipótesis. Esto implica que futuras investigaciones deben utilizar metodologías que permitan considerar presencia de heterogeneidades en vez de utilizar métodos que solo brindan resultados centrados en la media.

Una de las primeras razones que podrían afectar la validación empírica de las hipótesis es que la teoría utilizada para formular las hipótesis provienen de estudios realizados en otros contextos. En este caso provienen de países desarrollados. Esto implica que futuras investigaciones podrían verificar si las hipótesis rechazadas en este estudio también son rechazadas en otros países en vías de desarrollo.

Una segunda razón es que este estudio, a diferencia de estudios previos que consideran la perspectiva de la población, es el primero en considerar la perspectiva de los ejecutivos en un país en vías de desarrollo. Futuras investigaciones podrían considerar incorporar diferentes *stakeholders* para explorar la presencia de consistencias o inconsistencias de los *stakeholders* involucrados.

Una tercera razón es el rol de las variables de control. El análisis empírico considera como variables de control principalmente al sector y la propiedad de la empresa. Sin embargo, futuras investigaciones podrían incorporar variables de control que capturen características específicas de la región o el país de operación de las empresas.

Una última razón podría ser la presencia de heterogeneidades en la perspectiva de los directivos. Esta heterogeneidad es capturada por la regresión cuantílica porque este método permite obtener resultados a lo largo de distribución de la variable dependiente, contrario a los otros métodos que ofrecen resultados centrados en la media.

Finalmente, las recomendaciones elaboradas para todos los capítulos deberán tomar en cuenta la nueva realidad que presentarán nuevos retos y oportunidades para los investigadores, pues la pandemia de COVID-19 está causando estragos en las economías extractivas a nivel mundial, debido a la caída de la demanda, a las nuevas reglas de distanciamiento físico que afectan las actividades operativas, y cómo todo esto impacta la productividad y la rentabilidad de las

empresas (Laing, 2020). Además, es probable que haya puntos de conflicto, que están relacionados con esta investigación doctoral, y que continúen intensificándose a medida que continúan desarrollándose las implicaciones económicas y sociales de la pandemia. Así, por ejemplo, cómo integrar y desplegar en las estrategias empresariales una mayor preocupación por la salud y bienestar de las comunidades locales, y por la protección del medioambiente. Y, también, cómo prevenir el incremento de los conflictos con las comunidades por las expectativas a ejercer sus derechos “extralegales” (de Soto, 2019) a participar en las decisiones sobre la extracción de recursos naturales no renovables que tienen lugar en los territorios considerados como suyos (Bashir et al., 2020; Bernauer y Slowey, 2020).

## Referencias

- Abdullah, D. A. y Hayworth, S. C. (1993). Macroeconometrics of stock price fluctuations. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 32(1), 50-67.  
<https://www.jstor.org/stable/40473075>
- Abreu, J. L. y Badii, M. (2007). Analysis of the corporate social responsibility concept. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2, 54-70.
- Ackermann, F. y Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196.
- Acquah, I.S.K., Essel, D., Baah, C., Agyabeng-Mensah, Y. y Afum, E. (2021). Investigating the efficacy of isomorphic pressures on the adoption of green manufacturing practices and its influence on organizational legitimacy and financial performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(7), 1399-1420.  
<https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0404>
- Acquier, A., Daudigeos, T. y Valiorgue, B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*, 14(4), 222-250.
- Addison, T. y Roe, A. (2018). *Extractive Industries: The Management of Resources as a Driver of Sustainable Development*. Oxford University Press.
- Adonteng-Kissi, O. (2015). Identifying the sources, causes and costs of conflicts in the Prestea mining community. *International Journal of Community Development*, 3(2), 64-78.  
<https://doi.org/10.11634/233028791503713>

- Adonteng-Kissi, O. (2017). Poverty and mine's compensation package: Experiences of local farmers in Prestea mining community. *Resources Policy*, 52, 226-234.
- Adonteng-Kissi, O. y Adonteng-Kissi, B. (2017). Living with conflicts in Ghana's Prestea mining area: is community engagement the answer?. *Journal of Sustainable Mining*, 16(4), 196-206.
- Aerts, W. y Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 1-27.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.005>
- Afsah S., LaPlante, B. y Wheeler, D. (1996) Controlling Industrial Pollution: a new paradigm. *Policy Research Working Paper Series 1672*. The World Bank.
- Agazzi, E. (2021). The Multiple Aspects of the Philosophy of Science. *Axiomathes*, 31, 677-693.
- Agrawal, A. y Bauer, J. (2005). Environmentality: Technologies of Government and the Making of Subjects. *Ethics and International Affairs*, 19(3).
- Agrawal, A. y Lemos, M. C. (2007). A Greener Revolution in the Making? Environmental Governance in the 21st Century. *Environment*, 49(5), 36-45.
- Aggarwal, P. (2013). Impact of sustainability performance of company on its financial performance: A study of listed Indian companies. *Global Journal of Management and Business Research (C: Finance)*, 13(11).
- Aguilar-González, B., Navas, G., Brun, C., Aguilar-Umaña, A. y Cerdán, P. (2018). Socio-ecological distribution conflicts in the mining sector in Guatemala (2005–2013): Deep rooted injustice and weak environmental governance. *The Extractive Industries and Society*, 5(3), 240–254.
- Aguinis, H. (2003). *Regression analysis for categorical moderators*. New York: Guilford.

- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Ahmed, M., Mubarik, M. S. y Shahbaz, M. (2021). Factors affecting the outcome of corporate sustainability policy: a review paper. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 10335-10356.
- Aït Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 311-330.
- Ajao, B. (2018). *Towards An Agreed Definition of Sustainability: Exploring the Concept of Sustainability in Amherst, Massachusetts*. Capstone Collection. 3098. <https://digitalcollections.sit.edu/capstones/3098>
- Ajitabh, A. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Alammar, F. y Pauleen, D. (2015). *Business diplomacy in practice: What do the experts have to say?*. 29<sup>th</sup> Annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management. Conference (ANZAM). Queenstown, New Zealand: 48, s/e.
- Alammar, F. y Pauleen, D. (2016). Business diplomacy management: a conceptual overview and an integrative framework. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 3(1), 3-26.
- Alarco, G., Castillo, C. y Leiva, F. (2019). *Riqueza y desigualdad en el Perú: Visión panorámica*. Lima: Oxfam.
- Albrieu, R. y Palazzo, G. (2016). *Mapping social conflicts in natural resources. A text-mining study in mining activities*. Working paper No. 6. IDRC-CRDI, Canada. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/93155>

- Aldrich, H. E. y Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Aldrich, H. E. y Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications. Reviewed by Eleanor D. Glor.
- Alesina, A. y Perotti, R. (1996). Income distribution, political instability, and investment. *European economic review*, 40(6), 1203-1228. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00030-5](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00030-5)
- Alexander, L. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long range planning*, 18(3), 91-97.
- Al-Hashimi, M., Al-Sartawi, A., Mohammad Razzaque Mian Khan, A., Reyad, S. y Hamdan, A. (2019, June). Students' Perceptions of Knowledge Gained from Business Research Methods Course. In *18<sup>th</sup> European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (p.44). DOI:10.34190/RM.19.011
- Ali, S. H. y Grewal, A. S. (2006). The ecology and economy of indigenous resistance: Divergent perspectives on mining in New Caledonia. *The Contemporary Pacific*, 361-392.
- Ali, M. A. (2017). Stakeholder salience for stakeholder firms: An attempt to reframe an important heuristic device. *Journal of Business Ethics*, 144, 153-168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2819-6>
- Aliabadi, S., Dorestani, A. y Balsara, N. (2013). The most value relevant accounting performance measure by industry. *Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 22-34.
- Allouche, J. y Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (57), 18.

- Almanasreh, E., Moles, R. y Chen, T. F. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in social y administrative pharmacy*, 15(2), 214–221. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Al-Shammari, M. A., Banerjee, S. N. y Rasheed, A. A. (2022), Corporate social responsibility and firm performance: a theory of dual responsibility. *Management Decision*, 60(6), 1513-1540. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1584>
- Alston, L., Libecap, G. y Mueller, B. (2000). Land reform policies, the sources of violent conflict, and implications for deforestation in the Brazilian Amazon. *Journal of environmental economics and management*, 39(2), 162-188.
- Alvares da Silva, A. C., Costa, S. y Veiga, M. M. (2011). Drivers of conflict around large-scale mining activity in Latin America: the case of the Carajás iron ore complex in the Brazilian Amazon. *Governance Ecosystems: CSR in the Latin American mining sector*, (pp. 154-169).
- Álvarez, S.E. (2018). *Cultures of politics, politics of culture: Revisioning Latin American social movements*. Routledge.
- Alves, W., Ferreira, P. y Araújo, M. (2021). Challenges and pathways for Brazilian mining sustainability. *Resources Policy*, 74, 101648. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101648>
- Alvesson, M. y Spicer, A. (2019). Neo-Institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis? *Organization Studies*, 40(2), 199–218. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>
- Amann, W., Khan, S., Salzmann, O., Steger, U. y Lonescu-Somers, A. (2007). Managing external pressures through corporate diplomacy. *Journal of General Management*, 33(1), 33-50.
- Amengual, M. y Bartley, T. (2022). Global markets, corporate assurances, and the legitimacy of



- state intervention: perceptions of distant labor and environmental problems. *American Sociological Review*, 87(3), 383-414. <https://doi.org/10.1177/00031224221092340>
- American University (2002). *Social Responsibility*. <https://www.american.edu/finance/social-responsibility.cfm>
- Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and proposition. *Journal of international business studies*, 17, 1–26.
- Andrew, J. S. (2003). Potential application of mediation to land use conflicts in small-scale mining. *Journal of cleaner production*, 11(2), 117-130. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00032-X](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00032-X)
- Andrews, T., Elizalde, B., Le Billon, P., Hoon Oh, C., Reyes, D. y Thomson, I. (2017). The rise in conflict associated with mining operations: What lies beneath?. *Canadian. International Resources and Development Institute (CIRDI)*, 32.
- Andrews, T., Gamu, J., Le Billon, P., Hoon, O., Reyes, D. y Shin, J. (2018). The role of host governments in enabling or preventing conflict associated with mining. *Abridged Version. The United Nations Development Program (UNDP) and the Canadian: International Resources and Development Institute (CIRDI)*.
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Rahman, S. S. (2017). Unfolding stakeholder thinking: *Theory, Responsibility and Engagement* (pp. 121-136). Routledge.
- Angelsen, A. y Kaimowitz, D. (2001). *Introduction: the role of agricultural technologies in tropical deforestation. In Agricultural Technologies and Tropical Deforestation (pp.1-17) Wallingford UK: CAB International.*
- Ansell, C. y Torfing, J. (Eds.). (2022). *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing.

- Ansu-Mensah, P., Marfo, E. O., Awuah, L. S. y Amoako, K. O. (2021). Corporate social responsibility and stakeholder engagement in Ghana's mining sector: a case study of Newmont Ahafo mines. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1), 1-22.
- Aranda, D. (2013). Argentina: No to Mining. *Upside Down World*.  
<http://upsidedownworld.org/main/argentina-archives-32/4247-argentina-no-to-mining>
- Aras, G., Aybars, A. y Kutlu, O. (2010). Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(3), 229-254.
- Aras, G. y Crowther, D. (2016). Corporate social responsibility: A broader view of corporate governance. In *A handbook of corporate governance and social responsibility* (pp 265-280). Routledge.
- Arboleda, M. (2015). Financialization, totality and planetary urbanization in the Chilean Andes. *Geoforum*, 67, 4-13.
- Arce, M. (2014). *Resource extraction and protest in Peru*. University of Pittsburgh Press.
- Arce, M. (2016). The political consequences of mobilizations against resource extraction. *Mobilization: An International Quarterly*, 21(4), 469–483.
- Arellano, D. (2005). *La transparencia desde la teoría de las organizaciones*. Mauricio Merino, Transparencia: libros, autores e ideas, México, CIDE-IFAI.
- Arellano-Yanguas, J. (2011). Mining and conflict in Peru: Sowing the minerals, reaping a hail of stones. In *Social Conflict, Economic Development, and the Extractive Industry* (pp. 89-111). Routledge.

- Arevalo, J. y Deepa, A. (2011). Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance. Bradford*, 1(4), 399-414.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093–1102.
- Aristei, D. y Gallo, M. (2021). The role of external support on the implementation of resource efficiency actions: Evidence from european manufacturing firms. *Sustainability*, 13(17), 9531. <https://doi.org/10.3390/su13179531>
- Arjaliès, D. y Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control Perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Arnesen, S. (2017). Legitimacy from decision-making influence and outcome favourability: Results from general population survey experiments. *Political Studies*, 65(1\_suppl), 146–161. <https://doi.org/10.1177/0032321716667956>
- Aron, E., Bebbington, A. y Dammert, J. L. (2019). NGOs as innovators in extractive industry governance. Insights from the EITI process in Colombia and Peru. *The Extractive Industries and Society*, 6(3), 665-674. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.01.004>
- Arora-Jonsson, S., Brunsson, N. y Hasse, R. (2021). A new understanding of competition. *Competition: What It Is and Why It Happens, 1*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192898012.001.0001>
- Arruda, J., Weiler, M., Valentino, D., Willis, W., Rossi, J., Stern, R., Gold, S. y Costa, L. (1996). A guide for applying principal-components analysis and confirmatory factor analysis to quantitative electroencephalogram data. *International Journal of Psychophysiology*, 23(1-2), 63-81.

- Asaduzzaman, M. y Virtanen, P. (2016). Governance theories and models. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-13. New York, USA: Springer.
- Asquer, A. (2012). *What is Corporate Diplomacy?*. <https://ssrn.com/abstract=2009812>
- Asuah, E.L. y Ohene-Asare, K. (2020). Ownership and dynamic efficiency of petroleum firms: a new perspective. *International Journal of Energy Sector Management*, 14(2), 419-438. <https://doi.org/10.1108/IJESM-05-2019-0010>
- Auty, R. (2002). Natural Resources and Development: Comparison of Bangladesh and South Korea. *Journal of Economics and Social Geography*, 93(3), 242-253. <https://doi.org/10.1111/1467-9663.00200>
- Ayling, R. y Kelly, K. (1997). Dealing with conflict: natural resources and dispute resolution. *The Commonwealth Forestry Review*, 182-185.
- Ayuk, E., Pedro, A., Ekins, P., Gatune, J., Milligan, B., Oberle, B., Christmann, P., Ali, S., Kumar, S. V., Bringezu, S., Acquatella, J., Bernaudat, L., Bodouroglou, C., Brooks, S., Burgii Bonanomi, E., Clement, J., Collins, N., Davis, K., Davy, A., Mancini, L. (2020). *Mineral Resource Governance in the 21st Century: Gearing extractive industries towards sustainable development*. International Resource Panel, United Nations Envio, Nairobi, Kenya.
- Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A., Egala, S. B. y Bruce, E. (2022). The Impact of Institutional Creativity and Innovation Capability on Innovation Performance of Public Sector Organizations in Ghana. *Sustainability*, 14(3), 1378. <https://doi.org/10.3390/su14031378>
- Baah, C., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E. y Mncwango, M. S. (2021). Do green legitimacy and regulatory stakeholder demands stimulate corporate social and environmental responsibilities, environmental and financial performance? Evidence from an emerging

- economy. *Management of Environmental Quality*, 32(4), 787-803.  
<https://doi.org/10.1108/MEQ-10-2020-0225>
- Badera, J. (2014). Problems of the social non-acceptance of mining projects with particular emphasis on the European Union – a literature review. *Environmental & Socio-economic Studies*, 4(2-1), 27-34.
- Bae, H. (2017). The Effect of Environmental Capabilities on Environmental Strategy and Environmental Performance of Korean Exporters for Green Supply Chain Management. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(3), 167-176.
- Bagozzi, R. P. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.
- Bahçekapılı, E., Bahçekapılı, T., Erümit, S. F., Göktaş, Y. y Sözbilir, M. (2013). The factors affecting definition of research problems in educational technology researches. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13, 2330–2335.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries* (Vol. 329). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ball, A. y Craig, R. L. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 283-293.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). <https://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Mundial (2001). *Informe sobre el desarrollo mundial 2000/2001 lucha contra la pobreza*. Ediciones Mundi-Prensa. ISBN 0-8213-4689-X (Banco Mundial).
- Banerjee, A. V., Benabou, R. y Mookherjee, D. (Eds.). (2006). *Understanding poverty*. Oxford University Press.

- Banerjee, S. B. (2007). *Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly*. Edward Elgar: Cheltenham, UK, 211pages. ISBN 978-1-84542-976-8.
- Bansal, P. y Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California management review*, 37(2), 47-65. <https://doi.org/10.2307/41165788>
- Baron, D. P. (1997). Integrated Strategy and International Trade Disputes: The Kodak-Fujifilm Case. *Journal of Economics & Management Strategy*, 6(1), 291-346. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1997.00291.x>
- Bashir, M., Ma, B. y Shahzad, L. (2020). A brief review of socio-economic and environmental impact of Covid-19. *Air Quality, Atmosphere & Health*, 13, 1403-1409. <https://doi.org/10.1007/s11869-020-00894-8>
- Basu, D., Bauthéac, O. y Laha, A. K. (2016). *Financialization and commodity price volatility: the case of metals*. March 4 working paper. Glasgow: University of Strathclyde.
- Bauchowitz, S. (2014). *A race to the middle: governance in the extractive industries and the rise of China* [PhD thesis]. London: School of Economics and Political Science (LSE).
- Baumgartner, R. y Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89.
- Baumgartner, R. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.

- Bavinck, M., Chuenpagdee, R., Jentoft, S. y Kooiman, J. (2013). *Governability of fisheries and aquaculture: Theory and applications*. New York: MARE Publications Series, 7.
- Bayramov, A. (2018). Review: Dubious nexus between natural resources and conflict. *Journal of Eurasian Studies*, 9(1), 72-81.
- BBVA. (2017). *Perú: Sector minero*. BBVA research. [https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-enPeru\\_2017.pdf](https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-enPeru_2017.pdf)
- Bebbington, A., Bebbington, D. H., Bury, J., Langan, J., Muñoz, J. P. y Scurrah, M. (2008). Mining and social movements: struggles over livelihood and rural territorial development in the Andes. *World development*, 36(12), 2888-2905. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.11.016>
- Bebbington, J., Larrinaga, C. y Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 21(3), 337-361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>
- Bebbington, A. y Bury, J. (2009). Institutional Challenges for Mining and Sustainability in Peru. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(41), 17296-17301. <https://doi.org/10.1073/PNAS.0906057106>
- Bebbington, A. y Humphreys Bebbington, D. (2010). *An Andean Avatar: Post-neoliberal and neoliberal strategies for promoting extractive industries*. BWPI Working Paper. Manchester: Brooks World Poverty Institute.
- Bebbington, A., Bebbington, D. H. y Bury, J., (2010). Federating and defending: Water, territory and extraction in the Andes. In *Out of the Mainstream* (pp. 325-346). Routledge.

- Bebbington, A. y Humphreys Bebbington, D. (2011). An Andean avatar: Post-neoliberal and neoliberal strategies for securing the unobtainable. *New Political Economy*, 16(1), 131-145. <https://doi.org/10.1080/13563461003789803>
- Bebbington, A. (2012). Social conflict and emergent institutions: Hypotheses from Piura, Piura. In A. Bebbington, *Social conflict, economic development and extractive industry: Evidence from South America* (pp. 67-88). Routledge.
- Bebbington, A. y Bury, J. (2013). Political ecologies of the subsoil. In A. Bebbington, y J. Bury, *Subterranean struggles. New dynamics of mining, oil, and gas in Latin America* (pp. 1–26). Austin: University of Texas Press. <https://doi.org/10.7560/748620-003>
- Bebbington, A., Arond, E. y Dammert, J. (2017). Explaining diverse national responses to the Extractive Industries Transparency Initiative in the Andes: What sort of politics matters? *The Extractive Industries and Society*, 4(4), 833-841.
- Becerril Velasco, C. (2015). El papel del Estado en el alivio a la pobreza en la era neoliberal. Una aproximación teórica. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 60(225), 369-393. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(15\)30030-1](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(15)30030-1)
- Becker-Blease, J. R. y Sohl, J. E. (2015). New venture legitimacy: the conditions for angel investors. *Small Business Economics*, 45(4), 735-749.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: Strategies and models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Belal, A. (2008). *Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries: The case of Bangladesh*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Bendell, J. (2017). Currency Innovation for Sustainable Financing of SMEs. *Journal of Corporate Citizenship*, (67), 39-62.



- Bendtsen, E. B., Clausen, L. P. W. y Hansen, S. F. (2021). A review of the state-of-the-art for stakeholder analysis with regard to environmental management and regulation. *Journal of environmental management*, 279, 111773.
- Benford, R. D. (1997). An insider's critique of the social movement framing perspective. *Sociological inquiry*, 67(4), 409-430.
- Benford, R. D. y Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual review of sociology*, 26(1), 611-639.
- Benford, R. D. (2013). Frame disputes. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*, 1-3.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Berchicci, L. y King, A. (2007). *Postcards from the edge: a review of the business and environment literature*. *Academy of Management Annals* 1 (1): 513-547.
- Berdal, M. (2003). How "new" are "new wars"? Global economic change and the study of civil war. *Global Governance*, 9(4), 477-502. <https://www.jstor.org/stable/27800498>
- Berg, B. L. y Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences*. (8va ed.) Harlow, Essex: Pearson Education Inc.
- Berman, N., Couttenier, M., Rohner, D. y Thoenig, M. (2014). This mine is mine! How minerals fuel conflicts in Africa. <https://www.economics.ox.ac.uk/research-centre/oxford-centre-for-the-analysis-of-resource-rich-economies-oxcarre>
- Bernauer, T., Böhmelt, T. y Koubi, V. (2012). Environmental changes and violent conflict. *Environmental Research Letters*, 7(1), 1-8. 015601.

- Bernauer, W. y Slowey, G. (2020). COVID-19, extractive industries, and indigenous communities in Canada: Notes towards a political economy research agenda. *The Extractive Industries and Society*, 7(3), 844-846.
- Besley, J. C. (2010). Public engagement and the impact of fairness perceptions on decision favorability and acceptance. *Science Communication*, 32(2), 256-280. <https://doi.org/10.1177/1075547009358624>
- Bevan, D. y Werhane, P. (2010). Stakeholder theorising and the corporate-centric world. *Revue Management & Avenir*, 33(3), 127-141. DOI: 10.3917/mav.033.0127
- Bevington, D. y Dixon, C. (2005). Movement-relevant theory: Rethinking social movement scholarship and activism. *Social movement studies*, 4(3), 185-208.
- Bianco, G. (2020). Climate change adaptation, coffee, and corporate social responsibility: challenges and opportunities. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Springer, 5(1), 1-13.
- Bier, L. M. y White, C. L. (2021). Cultural diplomacy as corporate strategy: an analysis of Pasona Group's "New Tohoku" program in Japan. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17(2), 180-192.
- Biesenthal, C., Clegg, S., Mahalingam, A. y Sankaran, S. (2018). Applying institutional theories to managing megaprojects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 43-54.
- Billi, M., Mascareño, A. y Edwards, J. (2021). Governing sustainability or sustainable governance? Semantic constellations on the sustainability-governance intersection in academic literature. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123523.
- Bitektine, A. y Haack, P. (2015). The "macro" and the "micro" of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.

- Bititci, U., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., Macbryde, J., Mackay, D., Maguire, C., Van der Meer, R., Shafti, F., Bourne, M. y Firat, S. (2011). Managerial processes: Business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 851-891.
- Bittlingmayer, G. (1998). Output, stock volatility, and political uncertainty in a natural experiment: Germany, 1880–1940. *The Journal of Finance*, 53(6), 2243-2257.  
<https://doi.org/10.1111/0022-1082.00090>
- Bjorkman, I. y Budhwar, P. (2007). When in Rome ...?: Human resource management and the performance of foreign firms operating in India. *Employee Relations*, 29(6), 595-610.
- Blasco, J. (2017). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting. KPMG.
- Blee, K. M. y Vining, T. (2010). Risks and ethics of social movement research in a changing political climate. In *Research in Social Movements, Conflicts and Change*. Emerald Group Publishing Limited.
- Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/latam/blog/category/peru/>
- Boddewyn, J. y Brewer, T. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Boge, T., Wu, Z., Himes, R., Vander Velde, D. y Georg, G. (1999). Conformationally restricted paclitaxel analogues: macrocyclic mimics of the “hydrophobic collapse” conformation. *Bioorganic & Medicinal Chemistry Letters*, 9(20), 3047-3052.
- Böhling, K., Murguía, D. I. y Godfrid, J. (2019). Sustainability Reporting in the Mining Sector: Exploring Its Symbolic Nature. *Business & Society*, 58(1), 191–225.  
<https://doi.org/10.1177/0007650317703658>

- Bolewski, W. (2007). New participants and corporate diplomacy: symbiosis of diplomacy and transnational companies. *Diplomacy and International Law in Globalized Relations*, 53-67.
- Bolewski, W. (2018). Corporate diplomacy as global management. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 4(2), 107-138.
- Boothe, P. y Glassman, D. (1987). Off the Mark: Lessons for Exchange Rate Modelling. *Oxford Economic Papers*, 39(3), 443-457. <https://www.jstor.org/stable/2663154>
- Borda, A. J., (2012) Assessing the Impact of Business Group Diversification on the Internationalization of their Affiliates: The Case of Latin American Firms. *FIU Electronic Theses and Dissertations*. 644. <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/644>
- Boulding, K. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management science*, 2(3), 197-208.
- Boulouta, I. y Pitelis, C. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349–364.
- Bourguignon, F. y Chakravarty, S. (2003). La medición de la pobreza multidimensional. El diario de la desigualdad económica, 1(1), 25–49.
- Boutilier, R. G. y Thomson, I. (2011). Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. *Social Licence*, 1, 1-10.
- Boutilier, R. G. (2014). Frequently asked questions about the social licence to operate. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(4), 263-272.
- Boutilier, R. G., Zdziarski, M. y Mellam, A. C. (2015). *Using the social license concept to appreciate conflict in stakeholder networks*. In *Academy of Management Proceedings*

- (Vol. 2015, No. 1, p. 15970). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.15970abstract>
- Boutilier, R. G. (2017). A measure of the SLO for infrastructure and extractive projects.  
<http://tinyurl.com/y7b9ty59>
- Boutilier, R. y Zdziarski, M. (2017). Managing stakeholder networks for a social license to build. *Construction management and economics*, 35(8-9), 498-513.  
<https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1289229>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper y Row.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. y Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318.
- Bowles, S. y Gintis, H. (1988). *Correspondencia y contradicción en la teoría de la educación*. Londres: Mike Cole.
- Bowles, S. y Gintis, H. (1990). Contested exchange: new microfoundations for the political economy of capitalism. *Politics & Society*, 18(2), 165-222.  
<https://doi.org/10.1177/003232929001800202>
- Boyd, B. K., Dess, G. G. y Rasheed, A. M. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18(2), 204-226.
- Bozzini, E. (2013). Advocacy Networks. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*.

- Bradley, R., Mitchell, R. y Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Brammer, S., Millington, A. y Pavelin, S. (2007). Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 393-403.
- Brannick, T. y Coghlan, D. (2006). To know and to do: Academics' and practitioners' approaches to management research. *Irish Journal of Management*, 26(2).
- Bridge, G. (2004). Contested terrain: mining and the environment. *Annual Review of Environment and Resources*, 29, 205-259. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.28.011503.163434>
- Brigham, E. y Gapenski, L. (2006). *Intermediate Financial Management*. 7th edition. Sea Harbor Drive: The Dryden Press.
- Bringezu, S., Potočnik, J., Schandl, H., Lu, Y., Ramaswami, A., Swilling, M. y Suh, S. (2016). Multi-Scale governance of sustainable natural resource use—challenges and opportunities for monitoring and institutional development at the national and global level. *Sustainability*, 8(8), 778.
- Briscoe, F. y Gupta, A. (2016). Activismo social en y alrededor de las organizaciones. *La Academia de Gestión de Anales*, 10(1).
- Brown, A. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *Academy of management Review*, 22(3), 643-686.
- Brown, S. y Chin, W. (2004). Satisfying and retaining customers through independent service representatives. *Decision Sciences*, 35(3), 527–550.

- Brown, J. y Fraser, M. (2006). Approaches and perspectives in social and environmental accounting: an overview of the conceptual landscape. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 103-117. <https://doi.org/10.1002/bse.452>
- Bruce, J. y Boudreaux, K. (2013). *Land Tenure and Resource Rights Practice Lead*. The Cloudburst Group.
- Bryman, A. (2007). Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 8-22.
- Buckles, D. y Rushek, G. (1999). Conflict and collaboration in natural resource management. In D. Buckles, *Cultivating peace: conflict and collaboration in natural resource management*. Washington, DC.
- Bulmash, S. B. y Trivoli, G. W. (1991). Time-lagged interactions between stocks prices and selected economic variables. *The Journal of Portfolio Management*, 17(4), 61-67. <https://doi.org/10.3905/jpm.1991.40935>
- Bures, O. (2015). Political corporate social responsibility: Including high politics?. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 689–703. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2200-1>
- Burger, J. (2014). *Indigenous people, extractive industries and human rights*. Directorate-General for External Policies of the Union. European Union. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2014/534980/EXPO\\_STU\(2014\)534980\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2014/534980/EXPO_STU(2014)534980_EN.pdf)
- Burlea, A. y Popa, I. (2013). Legitimacy theory. *Encyclopedia of corporate social responsibility*, 1579-1584.

- Burton, R. (2004). Seeing through the 'good farmer's' eyes: towards developing an understanding of the social symbolic value of 'productivist' behaviour. *Sociologia ruralis*, 44(2), 195-215.
- Bury, J. (2003). *The political ecology of transnational gold mining corporations and the transformation of livelihoods in Cajamarca, Peru* [unpublished PhD tesis]. Department of Geography, University of Colorado, Boulder, CO.
- Bury, J. (2004). Livelihoods in transition: transnational gold mining operations and local change in Cajamarca, Peru. *Geographical Journal*, 170(1), 78-91. <https://doi.org/10.1111/j.0016-7398.2004.05042.x>
- Bury, J. (2005). Mining Mountains: Neoliberalism, Land Tenure, Livelihoods, and the New Peruvian Mining Industry in Cajamarca. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 37(2), 221–239. <https://doi.org/10.1068/a371>
- Busch, T. y Lewandowski, S. (2018). Corporate carbon and financial performance: A meta-analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 22(4), 745-759.
- Business for Social Responsibility. (2003). The social license to operate. San Francisco: Business for Social Responsibility.
- Buysse, K. y Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- BVL. Bolsa de Valores de Lima. <https://www.bvl.com.pe/>
- Bwisa, H. (2008). How to Write a Statement Problem. Your Proposal Writing Companion. [https://es.slideshare.net/businesscollege\\_plmar/how-to-write-a-statement-problem](https://es.slideshare.net/businesscollege_plmar/how-to-write-a-statement-problem)
- Byrne, B. (2008), Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.



- Cade, B. S. y Noon, B. R. (2003). A Gentle Introduction to Quantile Regression for Ecologists. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 1(8), 412–420.  
<https://doi.org/10.2307/3868138>
- Cadez, S., Czerny, A. y Letmathe, P. (2019). Stakeholder pressures and corporate climate change mitigation strategies. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2070>
- Calain, P. (2012). The interaction between humanitarian non-governmental organisations and extractive industries: a perspective from Médecins Sans Frontières. *International Review of the Red Cross*, 94(887), 1115-1124.
- Calvano, L. (2008). Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 793–805.
- Calvão, F., Ankenbrand, C., Ros–Tonen, M. y Beevers, M. (2021). Extractive Industries and Human Security: An Overview. *The Extractive Industries and Society*, 8(4).  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214790X21001787#!>
- Cameron, K. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*. *Management Science*, 32(1), 1-137.
- Cameron, P. D. y Stanley, M. C. (2017). Oil, Gas, and Mining: A Sourcebook for Understanding the Extractive Industries. World Bank Publications. Washington, DC: World Bank.  
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26130>. License: CC BY 3.0 IGO
- Campbell, J. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, 13, 55.
- Campbell, B. (2006). Good Governance, Security and Mining in Africa. *Minerals and Energy*, 21(1), 31–44.

- Campbell, D. y Stanley, J. (2015). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Ravenio Books.
- Campo-Arias, A. y Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831-839.
- Camps, J. y Luna-Arocas, R. (2012). A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management*, 23(1), 1-21.
- Canel, E., Idemudia, U. y North, L. L. (2010). Rethinking extractive industry: Regulation, dispossession, and emerging claims. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 30(1-2), 5-25.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
- Cárdenas, H. (2018). Extractivismo, conflictos ambientales y acción colectiva. Reflexiones desde la ecología política sobre el movimiento No a la minería en Urrao. *Revista Forum*, 163-184.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, G. y Hannan, M. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 524-541.
- Carroll, A. y Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

- Carstens, J. y Hilson, G. (2009). Mining, Grievance and Conflict in Rural Tanzania. *International Development Planning Review*, 31(3), 301-326.
- Carton, R. y Hofer, C. (2010). Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(2), 1.
- Carvalho, F. (2017). Mining industry and sustainable development: time for change. *Food and Energy Security*, 6(2), 61-77.
- Cassells, S. y Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 186-199.
- Castellares, R. y Fouché, M. (2017). Determinantes de los conflictos sociales en zonas de producción minera. *Documentos de Trabajo BCRP DT*, 005-2017. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2017/documento-de-trabajo-05-2017.pdf>
- Castillo, P. y Salas, J. (2012). *Los términos de intercambio como impulsores de fluctuaciones económicas en economías en desarrollo: estudio empírico*. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.
- Céspedes-Lorente, J., Burgos-Jiménez, J. y Álvarez-Gil, M. J. (2003). Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Scandinavian journal of management*, 19(3), 333-358.
- Chan, S. y Bobrow, D. B. (1981). Horse races, security markets, and foreign relations: Some implications and evidence for crisis prediction. *Journal of Conflict Resolution*, 25(2), 187-236. <https://doi.org/10.1177/002200278102500201>

- Chaney, D., Lunardo, R. y Bressolles, G. (2016). Making the store a place of learning: The effects of in-store educational activities on retailer legitimacy and shopping intentions. *Journal of Business Research*, 69(12), 5886-5893.
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L. y Soebarto, V. (2017). Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 48-56.
- Charles, V. (2016). Mining & mitigating social conflicts in Peru: reflections from OR practice: how soft systems methodology can address" wicked" environmental and community issues to keep a key economic engine running. *OR/MS Today*, 43(2), 34-39. <https://doi.org/10.1287/orms.2016.02.17>
- Chen, N. F., Roll, R. y Ross, S. A. (1986). Economic forces and the stock market. *Journal of Business*, 59(3), 383-403. <https://www.jstor.org/stable/2352710>
- Chen, J. C., Patten, D. y Roberts, R. (2008). Corporate charitable contributions: a corporate social performance or legitimacy strategy?. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 131-144.
- Chen, Y., Gao, J. y Zhang, M. (2019). The Effect of CSR Performance and CSR Disclosure Readability on Investors' Earnings Judgment. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3312006](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3312006)
- Chen, G., Tang, Y., Shen, W., Jiang, Q. y Zhang, R. (2022). Effect of women entrepreneurs' gender-role orientation on new venture performance in China: the role of organizational legitimacy and obtaining investments. *Asia Pacific Business Review*, 1-27.
- Cheshire, L., Everingham, J. A. y Pattenden, C. (2011). Examining corporate-sector involvement in the governance of selected mining-intensive regions in Australia. *Australian Geographer*, 42(2), 123-138.

- Cheung, C., Lee, M. y Thadani, D. (2009). *The Impact of Positive Electronic Word-of-Mouth on Consumer Online Purchasing Decision*. Visioning and Engineering the Knowledge Society. A Web Science Perspective, Second World Summit on the Knowledge Society.
- Chiaro, P. y Joklik, F. (1998). The Ecology of Industry. *The Extractive Industries*. Washington, DC: National Academy.
- Chiapetta Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Sarkis, J. y Godinho Filho, M. (2017). Unlocking the circular economy through new business models based on large-scale data: an integrative framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 546-552.
- Chin, W. y Newsted, P. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Ching Gu, V., Hoffman, J., Cao, Q. y Schniederejans, M. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1170–1181.
- Chirinos, R. (2015). Conflicto social e inversión minera en el Perú. *Revista Moneda*, (162), 38-44.
- Christensen, H. K. y Montgomery, C. A. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4), 327-343.
- Christiano, L. J. (1992). Searching for a Break in GNP. *Journal of Business y Economic Statistics*, 10(3), 237-250.
- Church, C. y Crawford, A. (2018). Green Conflict Minerals: The fuels of conflict in the transition to a low-carbon economy. *International Institute for Sustainable Development*, 279-304.
- Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.

- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. y Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579–1588. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.016>
- Clair, J., Milliman, J. y Mitroff, I. (1995). Clash or Cooperation? Understanding Environmental Organizations and their Relationships to Business. In Post, Collins, & Starik, *Research In Corporate Social Performance And Policy: Sustaining The Natural Environment- Empirical Studies On The Interface Between Nature And Organizations*, Supplement 1 (pp. 163-193). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarke, M. (1999). Management development: a new role in social change?. *Management Decision*; 37(10), 767-777.
- Clarke, G. y Lunt, I. (2014). The concept of ‘originality’ in the Ph.D.: how is it interpreted by examiners?. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(7), 803-820.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Collins, D. (2009). The failure of a socially responsive gold mining MNC in El Salvador: Ramifications of NGO mistrust. *Journal of Business Ethics*, 88, 245–268.
- Colvin, R., Witt, G. y Lacey, J. (2016). Approaches to identifying stakeholders in environmental management: insights from practitioners to go beyond the ‘usual suspects’. *Land Use Policy*, 52, 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.12.032>
- Conde, M. (2017). Resistance to Mining. *A Review. Ecological Economics*, 132, 80–90.
- Connolly, T., Conlon, E. J. y Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of management review*, 5(2), 211-218.

- Conroy, C., Rai, A., Singh, N. y Chan, M. (1998). *Conflicts affecting participatory forest management: Some experiences from Orissa*. Revised version of a paper presented at the Workshop on Participatory Natural Resource Management in Developing Countries. Oxford: Mansfield College.
- Cook, T. D. y Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Chicago: Rand McNally.
- Cooke, P. y Morgan, K. (1993). The Network Paradigm: New Departures in Corporate and Regional Development. *Environment and Planning D: Society and Space*, 11(5), 543–564.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Routledge.
- Costanza, J. N. (2016). Mining conflict and the politics of obtaining a social license: Insight from Guatemala. *World Development*, 79, 97-113.
- Cousin, S. L. y Henson, R. K. (January 27-29, 2000). *What Is Reliability Generalization, and Why Is It Important?*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association. Dallas, TX.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Crete, E. (2016). *Workshop: Optimizing the role of extractive industries in Agenda 2030*. United Nations, New York. <https://www.unsdsn.org/news/2016/07/01/13587>
- Crié, D. (2005). De l'usage des modèles de mesure réfléchifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 20(2), 5-27.
- Crilly, D. y Sloan, P. (2012). Enterprise logic: explaining corporate attention to stakeholders from the 'inside-out'. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193.

- Crisóstomo, V., de Souza Freire, F. y Vasconcellos, F. (2011). Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 295–309.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of Psychological Testing (4<sup>th</sup> Edition)*. New York: Harper & Row.
- Cryer, P. (2006). *The research student's guide to success*. UK: McGraw-Hill Education.
- Cunningham, B., Wehrmeyer, W., Clift, R. y Brewer, L. (2002). Integrating social concerns into the decision-making process associated with the petroleum industry. In *10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, June*.
- Curran, G. (2017). Social licence, corporate social responsibility and coal seam gas: framing the new political dynamics of contestation. *Energy Policy*, 101, 427-435.
- Cushman, P. (1996). *Constructing the self, constructing America: A cultural history of psychotherapy*. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.
- Cuvelier, J., Olin, N. y Vlassenroot, K. (2013). Resources, Conflict and Governance: a critical review of the evidence. *Justice and Security Research Programme JSRP*, Paper 9.
- D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lähtinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B. D. y Toppinen, A. (2017). Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. *Journal of cleaner production*, 168, 716-734.
- Daddi, T., Tessitore, S., Testa, F. y Iraldo, F. (2021). Environmental Performance Improvements and External Stakeholder Pressures in Companies with Certified Environmental Management System. *International Journal of Materials*, 8, 76-83; <https://doi.org/10.46300/91018.2021.8.10>



- Daft, R. y Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- Daft, R., Sormunen, J. y Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123–139.
- Dahlmann, F., Brammer, S. y Millington, A. (2008). Barriers to proactive environmental management in the U.K.: implications for business and public policy. *Journal of General Management*, 33(3), 1-20.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dalton, D., Todor, W., Spendolini, M., Fielding, G. y Porter, L. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Damigos, D. (2006). An overview of environmental valuation methods for the mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 14(3-4), 234-247.
- Damonte, G. H. y Glave, M. (2012a). Latin American Approaches to Extractive Industry Conflict. *ELLA. Economic Development, Extractive Industries and Conflict Management, Guide*.
- Damonte, G. y Glave, M., (2012b). Rent distribution and extractive industry conflict: the Latin American approach. In: *ELLA: Economic Development, Extractive Industries and Conflict Management. Policy Brief* (pp. 3). [http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/files/121019\\_ECO\\_ExtIndConMan\\_BRIEF3.pdf](http://ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/files/121019_ECO_ExtIndConMan_BRIEF3.pdf)
- Dare, M., Schirmer, J. y Vanclay, J. (2014). Community engagement and social licence to operate. *Impact. Assessment and Project Appraisal*, 32(3), 188-197. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.927108>

- Darrag, M. y Crowther, D. (2017). Reflections on CSR: the case of Egypt. *Society and Business Review*, 12(1), 94-116. <https://doi.org/10.1108/SBR-01-2016-0010>
- Das, T. K. y Teng, B. S. (1999). Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective. *Journal of Management Studies*, 36(6), 757-778.
- David, P., O'Brien, J., Yoshikawa, T. y Delios, A. (2010). Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure. *Academy of Management Journal*, 53(3), 636-654.
- Davis, R. y Franks, D. (2011). The costs of conflict with local communities in the extractive industry. *Proceedings of the First International Seminar on Social Responsibility in Mining, Santiago, Chile*, (Vol. 30, pp. 7576-7581).
- Davis, R. y Franks, D. M. (2014). Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector. *Corporate Social Responsibility Initiative Report*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA.
- de Carvalho Spínola, S. y Cotton, A. M. (2022). From Corporate to Organisational Diplomacy. In: Sebastião, S.P., Spínola, S. d. C. (eds), *Diplomacy, Organisations and Citizens: A European Communication Perspective*, 63-80. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81877-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81877-7_4)
- de Silva, K. E. A. (1974). Money, exports, government spending, and income in Peru, 1951-66: A comment. *The Journal of Development Studies*, 10 (3-4), 455-457. <https://doi.org/10.1080/00220387408421504>
- de Soto, H. (2019). *El misterio del capital*. Planeta Perú. ISBN 6123194372, 9786123194376

- de Vries, J. (2014). *Shedding light on Business Diplomacy: A systematic review on typology and its implications for MNC's*. [Bachelor's thesis]. University of Twente. <https://essay.utwente.nl/66218/>
- Deegan, C. (2002). The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures: A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing, & Accountability Journal*, 15(3), 282–312.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Deephouse, D. (1999). To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147-166.
- Deephouse, D. y Carter. S. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- Deephouse, D. L. y Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 49, 77.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P. y Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 4(2), 27-54.
- Deephouse, D. y Zhang, R. (2018). *Organizational Legitimacy*. Oxford Bibliographies.
- Defensoría del Pueblo (2005). Ante todo el diálogo. Defensoría del Pueblo y conflictos sociales y políticos. [https://www.defensoria.gob.pe/fio\\_conflictos/documentodefensorial-ante-todo-el-dialogo-defensoria-del-pueblo-yconflictos-sociales-y-politicos/](https://www.defensoria.gob.pe/fio_conflictos/documentodefensorial-ante-todo-el-dialogo-defensoria-del-pueblo-yconflictos-sociales-y-politicos/)
- Defensoría del Pueblo (2015). Resolución administrativa No. 006-2015/DP-PAD. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/RA-006-2015-DP-PAD.pdf>

- Defensoría del Pueblo (2020). *Reporte mensual de conflictos sociales 2004-2020*. Defensoría del Pueblo de Perú.  
[https://www.defensoria.gob.pe/categorias\\_de\\_documentos/reportes/page/57/](https://www.defensoria.gob.pe/categorias_de_documentos/reportes/page/57/)
- Delannon, N., Raufflet, E. y Baba, S. (2016). Corporate Community Engagement Strategies and Organizational Arrangements: A Multiple Case Study in Canada. *Journal of Cleaner Production*, 129, 714-723.
- Delgado, A. y Romero, I. (2016). Environmental conflict analysis using an integrated grey clustering and entropy-weight method: A case study of a mining project in Peru. *Environmental Modelling & Software*, 77, 108-121.  
<https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.12.011>
- Delmas, M. y Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1966721](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1966721)
- Demuijnck, G. y Fasterling, B. (2016). The social license to operate. *Journal of Business Ethics* 136(4), 675–685. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2976-7>
- Deniz, M., Seçkin, Ş. N. y Cüreoğlu, M. (2013). Micro-economic competitiveness: a research on manufacturing firms operating in TRB1region. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 465-472.
- Desore, A. y Narula, S. (2018). An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. *Environment, Development and Sustainability*, 20(4), 1439-1459.
- Dhakal, D., Kandil, M. y Sharma, S. C. (1993). Causality between the money supply and share prices: a VAR investigation. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 32(3), 52-74.  
<https://www.jstor.org/stable/40473092>

- Diamandis, P. H. y Kotler, S. (2012). *Abundance: The future is better than you think*. Simon and Schuster.
- Diamandis, P. H. y Kotler, S. (2015). *Bold: How to go big, create wealth and impact the world*. Simon and Schuster.
- Diamandis, P. H. y Kotler, S. (2020). *The future is faster than you think: How converging technologies are transforming business, industries, and our lives*. Simon & Schuster.
- Di Capua, G., Arvanitidis, N. Boon J., Nurmi, P. A. (2018, April). The white paper on responsible mining. In *EGU General Assembly Conference Abstracts (p.4484)*. *Geoethics*.  
<http://www.geoethics.org/wp-responsible-mining>
- Dicken, P. (1998). *A new geo-economy*. London: Global shift.
- Diestre, L. y Rajagopalan, N. (2011). An Environmental Perspective on Diversification: The effects of Chemical Relatedness and Regulatory Sanctions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 97–115.
- Díez-Martín, F., Prado-Roman, C. y Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954-1969.  
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0561>
- DiMaggio, P. y Powell. (1983). State expansion and organizational fields. In R. Hall, & R. Quinn, *Organizational theory and public policy* (pp. 147- 161). Beverly Hills, CA: Sage.
- Dmytriyev, S. D., Freeman, R. E. y Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6).  
<https://doi.org/10.1111/joms.12684>

- Dodd, A., McCarthy, M., Ainsworth, N. y Burgman, M. (2015). Identifying hotspots of alien plant naturalisation in Australia: approaches and predictions. *Biological Invasions*, 18(3), 631-645. doi:10.1007/s10530-015-1035-8
- Doh, J. P. y Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-92.
- 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.
- Dorobantu, S., Henisz, W. J. y Narthey, L. (2012). *Stakeholder capital and performance in tough times*. Manuscript. University of Pennsylvania and University of South Carolina (January).
- Dorobantu, S., Henisz, W. J. y Narthey, L. (2017). Not all sparks light a fire: Stakeholder and shareholder reactions to critical events in contested markets. *Administrative Science*
- Dorobantu, S. y Flemming, D. (2017). *It's never been more important for big companies to listen to local communities*. Harvard Business Review Digital Articles, 2-5. *Quarterly*, 62(3), 561-597.
- Dougherty, M. (2011). The global gold mining industry, junior firms, and civil society resistance in Guatemala. *Bulletin of Latin American Research*, 30(4), 403-418.
- Dougherty, M. y Olsen, T. (2014). Taking Terrain Literally: Grounding Local Adaptation to Corporate Social Responsibility in the Extractive Industries. *Journal of Business Ethics*, 119, 423-434.

- Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136.
- Downing, T. (2002). *Avoiding New Poverty: Mining-induced Displacement and Resettlement*. International Institute for Environment and Development.
- Downing, S. M. (2004). Reliability: on the reproducibility of assessment data. *Medical education*, 38(9), 1006-1012.
- Dragomir, V. D. (2018). How do we measure corporate environmental performance? A critical review. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1124-1157.
- Dress, J. y Heugens, P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666–1668.
- Du, L., Feng, Y., Lu, W., Kong, L. y Yang, Z. (2020). Evolutionary game analysis of stakeholders' decision-making behaviours in construction and demolition waste management. *Environmental Impact Assessment Review*, 84, 106408
- Dumond, E. (1994). Moving Toward Value-Based Purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(1), 2-7.
- Ebner, D. y Baumgartner, R. (2006). *The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*. Corporate Responsibility Research Conference, Dublin. [https://www.crrconference.org/Previous\\_conferences/downloads/%202006ebnerbaumgartner.pdf](https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/%202006ebnerbaumgartner.pdf)
- EFCA (2017). *Guidebook for conflict management in mining industry of the Kyrgyz Republic*. Eurasia Foundation of Central Asia-Kalikova & Associates.
- Egea, M. A., Parra-Meroño, M. C. y Wandosell, G. (2020). Corporate Diplomacy Strategy and Instruments with a Discussion about “Corporate Diplomacy and Cyclical Dynamics of

- Open Innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 55. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc6030055>
- Ehrnström-Fuentes, M. (2016). Delinking legitimacies: A pluriversal perspective on political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 433-462.
- EITI (2018). *EITI Progress Report 2018. Extractive Industries Transparency Initiative*. <https://eiti.org/document/eiti-progress-report-2018>
- Elizalde, B., Billon, P. L., Oh, C. H., Reyes, D. y Thomson, I. (2017). *The Rise in Conflict Associated with Mining Operations: What Lies Beneath?* Canadian International Resources and Development Institute. doi:10.13140/RG.2.2.36488.62720
- Elsbach, K. y Sutton, R. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Elster, J. (2007). *Explaining Social Behaviour: More Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engel, S. y Lopez, R. (2004). *Exploiting Common Resources with Capital-Intensive Technologies: The Role of External Forces* (No. 90). ZEF Discussion Papers on Development Policy.
- Engel, S. y López, R. (2008). Exploiting common resources with capital-intensive technologies: The role of external forces. *Environment and Development Economics*, 13(5), 565-589. <https://doi.org/10.1017/S1355770X08004725>
- Erdiaw, M. y Alam, K. (2016). Towards understanding digital divide in rural partnerships and development: A framework and evidence from rural Australia. *Journal of Rural Studies*, 43, 214-224.



- Eritmur, Y., Livnat, J. y Martikainen, M. (2003). Differential Market Reactions to Revenue and Expense Surprises. *Review of Accounting Studies*, 8(2), 185-211.  
<https://doi.org/10.1023/A:1024409311267>
- Eskerod, P., Huemann, M. y Savage, G. (2015). Project stakeholder management – past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J. y Wang, H. (2010a). *Perspectives on partial least squares*. In *Handbook of partial least squares*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Esposito Vinzi, V., Trinchera, L. y Amato, S. (2010b). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. y Wang, H. (Eds), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, Springer, Berlin, (pp. 47-82).
- Esposito Vinzi, V., Trinchera, L., Squillacciotti, S. y Tenenhaus, M. (2008). REBUS-PLS: A response-based procedure for detecting unit segments in PLS path modelling. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 24(5), 439-458.
- Estoque, R. (2020). A Review of the Sustainability Concept and the State of SDG Monitoring Using Remote Sensing. *Remote Sensing*, 12(11), 1770. MDPI AG.  
<http://dx.doi.org/10.3390/rs12111770>
- Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. *Journal of Management*, 33(4), 637-664.
- EU Parliament. (2006). *Directive 2006/21/EC of the European Parliament and of the Council of 15 March 2006 on the management of waste from extractive industries and amending Directive 2004/35/EC* – Statement by the European Parliament, the Council and the Commission.

- European Commission. (2012). *Why is competition policy important for consumers?* EU: [http://ec.europa.eu/competition/consumers/why\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/consumers/why_en.html)
- Everingham, J. A., Pattenden, C., Klimenko, V. y Parmenter, J. (2013). Regulation of Resource-Based Development: Governance Challenges and Responses in Mining Regions of Australia. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(4), 585–602. <https://doi.org/10.1068/c10184>
- Eweje, G. (2011). A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 125-136.
- Extractives Baraza. (2017). *Land access and acquisition for extractives projects: balancing different interests*. Nairobi: Extractives Sector Forum.
- Fama, E. F. y French, K. R. (1992). The cross-section of expected stock returns. *The Journal of Finance*, 47(2), 427-465. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb04398.x>
- Favero, L. P. y Belfiore, P. P. (2019). *Data Science for Business and Decision Making*. ELSEVIER. Academic Press. ISBN: 9780128112168
- Feldner, S. B. y Berg, K. T. (2014). How corporations manage industry and consumer expectations via the CSR report. *Public Relations Journal*.
- Feng, Y., Lai, K. H. y Zhu, Q. (2020). Legitimacy in operations: How sustainability certification announcements by Chinese listed enterprises influence their market value?. *International Journal of Production Economics*, 224, 107563.
- Feola, G. (2015). Societal transformation in response to global environmental change: a review of emerging concepts. *Ambio*, 44(5), 376-390.

- Fernández, P. (2007). *Métodos de valoración de la empresa. Los errores más comunes en valuaciones*. Working Paper 449. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Fernando, S. y Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting*, 10(1), 149–178.
- Ferronato, N., Rada, E. C., Portillo, M. A. G., Cioca, L. I., Ragazzi, M. y Torretta, V. (2019). Introduction of the circular economy within developing regions: A comparative analysis of advantages and opportunities for waste valorization. *Journal of environmental management*, 230, 366-378.
- Filatotchev, I. y Stahl, G. K. (2015). Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations. *Organizational Dynamics*, 44(2), 121-129.
- Fitzpatrick, A. R. (1983). The meaning of content validity. *Applied Psychological Measurement*, 7(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/014662168300700102>
- Fitzpatrick, K., White, C. y Bier, L. (2020). C-suite perspectives on corporate diplomacy as a component of public diplomacy. *Place Branding & Public Diplomacy*, 16(1), 25-35. DOI: 10.1057/s41254-019-00123-9
- Fleming, P., Roberts, J. y Garsten, C. (2013). In search of corporate social responsibility: Introduction to special issue. *Organization*, 20(3), 337-348.
- Flemmer, R. y Schilling-Vacaflor, A. (2016). Unfulfilled promises of the consultation approach: the limits to effective indigenous participation in Bolivia's and Peru's extractive industries. *Third World Quarterly*, 37(1), 172-188.

Fondo Monetario Internacional (FMI). <https://www.imf.org/en/Data>

Ford, J. y Schellenberg, D. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *The Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.

Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Franco-Santos, M. y Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning and Control*, 16(2), 114-124.

Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A. J., Ali, S. H., Kemp, D. y Scurrah, M. (2014). Conflict translates environmental and social risk into business costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(21), 7576-7581. <https://doi.org/10.1073/pnas.1405135111>

Franks, J. y Mayer, C. (1997). Corporate ownership and control in the UK, Germany, and France. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(4), 30-45.

Fraser, J. (2021). Mining companies and communities: Collaborative approaches to reduce social risk and advance sustainable development. *Resources Policy*, 74, 101144.

Frederiksen, T. y Himley, M. (2019). Tactics of dispossession: Access, power, and subjectivity at the extractive frontier. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 45(1), 50-64.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman.

Freeman, R., Wicks, A. y Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.

Freeman, R., Harrison, J. y Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders Survival, Reputation and Success*. New Haven: Yale University Press.

- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. y de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freitag, A. (2008). Staking claim: Public relations leaders needed to shape CSR policy. *Public Relations Quarterly*, 52(1), 37.
- Frerks, G., Ton, D. y Van der Zaag, P. (2014). Conflict and cooperation on natural resources: justifying the CoCooN programme. In *Conflicts Over Natural Resources in the Global South. Conceptual Approaches*, edited by Maarten Bavinck and Lorenzo Pellegrini (pp. 13-34). London: CRC Press, Taylor y Francis Group.
- Frías-Navarro, D. (2020). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España.  
<https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Friedman, M. (1970). A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970).
- Friedman, A. y Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Friend, J. y Hickling, A. (2005). *Planning under pressure: The strategic choice approach*. USA.
- Frontières, A.S. (2014). Human rights implications of extractive industry activities in Uganda: A Study of the Mineral Sector in Karamoja and the Oil Refinery in Bunyoro. Kampala: ASF Routledge.
- Frynas, J. y Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.
- Fu, L., Boehe, D., Orlitzky, M. y Swanson, D. L. (2019). Managing stakeholder pressures: Toward a typology of corporate social performance profiles. *Long range planning*, 52(6), 101847.

- Gabor, P. (1976). Management theory and rational decision making. *Management Decision*, 14(5), 274-281.
- Gaertner, G. H. y Ramnarayan, S. (1983). Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, 8(1), 97-107.
- Galbraith, J. y Nathanson, D. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Publishing Co.
- Gallardo, D. y Sanchez, M. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22.
- Galvão Lyra, M. (2021). *Against the plunder of our ores: The anti-mining movement in Brazil between 2013-2017*. [Doctoral Dissertation]. University of Eastern Finland.
- Gan, C., Cohen, D., Clemes, M. D. y Chong, E. (2006). A survey of customer retention in the New Zealand banking industry. *Banks and Bank Systems*, 1(4), 83-99.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/56948>
- Ganga, M., Kalaiselvan, P. y Suriya, R. (2015). Evaluation of Financial Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*. In R. García-Castro, a Configurational Approach to Corporate Social Responsibility–financial Performance Empirical Research. In *A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility* (pp. 411-426). Routledge.
- Gangi, F., Daniele, L. M. y Varrone, N. (2020). How do corporate environmental policy and corporate reputation affect risk-adjusted financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1975-1991.
- Garcia-Castro, R. y Francoeur, C. (2016). When more is not better: Complementarities, costs and contingencies in stakeholder management. *Strategic Management Journal*, 37(2), 406-424.

- García-Ortega, B., de-Miguel-Molina, B. y Chirivella González, V. (2020). Stakeholder's perceptions of mining industry in Peru: Community involvement in decision-making and their causal conditions. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Journal Globalization, Competitiveness y Governability*, 14(1):48-61. <https://doi.org/10.3232/GCG.2020.V14.N1.02>
- Garson, G. (2016). *Partial least squares: Regression and structural equation models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.
- Garvin, T., McGee, T., Smoyer, K. y Aubynn, E. (2009). Community-company relations in gold mining in Ghana. *Journal of Environmental Management*, 90(1), 571-586.
- Geerts, M., Doms, M. y Stas, L. (2021). Determinants of sustainability reporting in the present institutional context: The case of port managing bodies. *Sustainability*, 13(6), 3148.
- Gehman, J., Thompson, D., Alessi, D., Allen, D. y Goss, G. (2016). Comparative analysis of hydraulic fracturing wastewater practices in unconventional shale development: Newspaper coverage of stakeholder concerns and social license to operate. *Sustainability*, 8(9), 912. <https://doi.org/10.3390/su8090912>
- Gehman, J., Lefsrud, L. y Fast, S. (2017). Social license to operate: Legitimacy by another name?. *Canadian Public Administration*, 60(2), 293-317.
- Genovese, A., Acquaye, A. A., Figueroa, A. y Koh, S. L. (2017). Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. *Omega*, 66, 344-357.
- George, G., Howard-Grenville, J. y Joshi, A. y Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *The Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.

- George, G., Schillebeeckx, S. y Lit, T. (2015). The Management of Natural Resources: An Overview and Research Agenda. *The Academy of Management Journal*, 58(6), 1595-1613.
- Ghisellini, P., Cialani, C. y Ulgiati, S. (2014). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.
- Giannarakis, G. y Theotokas, I. (2011). The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 1-10.
- 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.
- Gilbert, P. (2016). *Money mines: an ethnography of frontiers, capital and extractive industries in London and Bangladesh*. University of Sussex: <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/60593>
- Gilberthorpe, E. y Banks, G. (2012). Development on whose terms? CSR discourse and social realities in Papua New Guinea's extractive industries sector. *Resources Policy*, 37(2), 185-193.
- Giles, W. (1991). Making strategy work. *Long range planning*, 24(5), 75-91.
- Gill, P. y Dolan, G. (2015). Originality and the PhD: what is it and how can it be demonstrated?. *Nurse researcher*, 22(6), 11-15.
- Giovannoni, E. y Fabietti, G. (2014). What is sustainability? A review of the concept and its applications. In C. Busco, M. Frigo, A. Riccaboni y P. Quattrone, *Integrated reporting: concept and cases that redefine corporate accountability*. Switzerland: Springer International.



- Gnyawali, D. R. y Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>
- Goldman Sachs. (2008). 190 *Projects to Change the World*. Global Investment Research.
- Goldstuck, A. y Hughes, T. (2010). Securing a social licence to operate? From stone age to new age mining in Tanzania. Governance of Africa's Resources Programme, Research reporter 7. February, 2010.
- Gomes, R. (2004). Who are the relevant stakeholders to the local government context? Empirical evidences on environmental influences in the decision-making process of English Local Authorities. *BAR - Brazilian Administration Review*, 1(1), 34-52.
- Gomez-Mejia, L., Tosi, H. y Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30(1), 51-70.
- González-Benito, J. y González-Benito, O. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87–102. <https://doi.org/10.1002/bse.450>
- Goyal, L. (2020). Stakeholder theory: Revisiting the origins. *Journal of Public Affairs*, e2559. <https://doi.org/10.1002/pa.2559>
- Gras-Gil, E., Manzano, M. y Fernández, J. (2016). Investigating the relationship between corporate social responsibility and earnings management: Evidence from Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), 289-299.
- Gray, R., Kouhy, R. y Layers, S. (1995). Corporate Social e Environmental Reporting: A Review of the Literature and Longitudinal Study of UK Disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 47-77.

- Gray, R., Owen, D. y Adams, C. (2010). Some theories for social accounting?: A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting. *Sustainability, environmental performance and disclosures*. (Advances in Environmental Accounting, Vol. 4, pp. 1–54). Emerald Group Publishing Limited.
- Greening, D. y Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Greening, D. W. y Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business y Society*, 39(3), 254-280.
- Greenley, G. y Foxall, G. (1996). Multiple Stakeholder Orientacion in UK Companies and the Implications for Company Performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), 259-284.
- Grewal, R., Cote, J. y Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0070>
- Groenewold, N. y Fraser, P. (1999). Time- varying estimates of CAPM betas. *Mathematics and Computers in Simulation*, 48(4-6), 531-539. [https://doi.org/10.1016/S0378-4754\(99\)00033-6](https://doi.org/10.1016/S0378-4754(99)00033-6)
- Grossman, H. I. y Kim, M. (1995). Predation and accumulation. *Journal of economic Growth*, 1(3), 333-350. <https://doi.org/10.1007/BF00141042>
- Grzybowski, A. (2012). *Extractive Industries and Conflict*. The United Nations Interagency Framework Team for Preventive Action. The United Nations: [https://www.un.org/en/events/environmentconflictday/pdf/GN\\_Extractive\\_Consultation.pdf](https://www.un.org/en/events/environmentconflictday/pdf/GN_Extractive_Consultation.pdf)

- Grzybowski, C. (2012). *Al final, ¿dónde estamos? ¿Para dónde vamos?*. Río+20:  
<http://rio20.net/documentos/al-final-%C2%BFdonde-estamos-%C2%BFpara-donde-vamos/>
- Guetzkow, J., Lamont, M. y Mallard, G. (2004). What Is Originality in the Social Sciences and the Humanities? *American Sociological Review*, 69(2), 190-212.
- Guidolin, M. y La Ferrara, E. (2005). *The economic effects of violent conflict: evidence from asset market reactions*. Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper 2005-066.  
<https://doi.org/10.20955/wp.2005.066>
- Guidolin, M. y La Ferrara, E. (2010). The economic effects of violent conflict: Evidence from asset market reactions. *Journal of Peace Research*, 47(6), 671-684.  
<https://doi.org/10.1177/0022343310381853>
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gunarathne, A. N., Lee, K. H. y Hitigala Kaluarachchilage, P. K. (2021). Institutional pressures, environmental management strategy, and organizational performance: The role of environmental management accounting. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 825–839. <https://doi.org/10.1002/bse.2656>
- Gunarathne, N. y Lee, K. (2021). Corporate cleaner production strategy development and environmental management accounting: A contingency theory perspective. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127402.
- Gunningham, N., Kagan, R. y Thornton, D. (2003). *Shades of green: business, regulation, and environment*. Stanford University Press.

- Gunningham, N., Kagan, R. y Thornton, D. (2004). Social license and environmental protection: why businesses go beyond compliance. *Law y Social Inquiry*, 29(2), 307-341. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2004.tb00338.x>
- Gustafson, B. y Guzmán, N. (2016). Mining movements and political horizons in the Andes. In K. Deonandan y L. Dougherty, *Mining in Latin America: critical approaches to the new extraction* (pp. 143–161). New York, NY: Routledge.
- Hackston, D. y Milne, M. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing y Accountability Journal*, 9(1), 77-108.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. y Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Haikola, S., Anshelm, J. y Wallsten, B., (2018). Politicizing environmental governance: A case study of heterogeneous alliances and juridical struggles around the Ojnare Forest, Sweden. *Geoforum*, 91, 206- 215. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.03.003>
- Hair, J. F., Erson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. ISBN: 978-1-4522-1744-4.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. y Thiele, K. O. (2017). Mirror, Mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N. y Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd Ed., Thousand Oakes, CA: Sage
- Hajovsky, D. B., Villeneuve, E. F., Schneider, W. J. y Caemmerer, J. M. (2020). An alternative approach to cognitive and achievement relations research: An introduction to quantile regression. *Journal of Pediatric Neuropsychology*, 6(2), 83-95.
- Halevy, N., Jun, S. y Chou, E. Y. (2018). Intergroup conflict is our business: CEOs' ethical intergroup leadership fuels stakeholder support for corporate intergroup responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162, 229–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4013-0>
- Hall, A. (2010). *Tanzania's Gold Sector: From Reform and Expansion to Conflict?*. Foundation for Environmental Security and Sustainability (FESS) Issue Brief: [http://www.fess-global.org/publications/issuebriefs/tanzanias\\_gold\\_sector.pdf](http://www.fess-global.org/publications/issuebriefs/tanzanias_gold_sector.pdf)
- Hall, N. L. y Jeanneret, T. (2015). Social licence to operate: an opportunity to enhance CSR for deeper communication and engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 213-227. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2014-0005>
- Hall, N., Lacey, J., Carr-Cornish, S. y Dowd, A. M. (2015). Social licence to operate: understanding how a concept has been translated into practice in energy industries. *Journal of Cleaner Production*, 86, 301-310.

- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. y Wowak, A. J. (2021). CEO sociopolitical activism: A stakeholder alignment model. *Academy of Management Review*, 46(1), 33-59.
- Haninun, H., Lindrianasari, L. y Denziana, A. (2018). The effect of environmental performance and disclosure on financial performance. *International Journal of Trade and Global Markets*, 11(1/2), 138-148.
- Hanlon, R. (2012). Corporate social responsibility in China's new economic diplomacy. In Wu, G. (Ed.) *China's Challenges to Human Security*. Foreign Relations and Global Implications. London: Routledge.
- Hanna, P., Vanclay, F., Langdon, E. J. y Arts, J. (2016). Conceptualizing social protest and the significance of protest actions to large projects. *The Extractive Industries and Society*, 3(1), 217-239.
- Hannon A. y Callaghan E. G. (2011). Definitions and organizational practice of sustainability in the for-profit sector of Nova Scotia. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 877-884.
- Hansson, S. (2013). *Defining pseudoscience and science*. *Philosophy of pseudoscience*. (M. B. Pigliucci, Ed.) Chicago: University of Chicago Press.
- Harrison, J. S., Felps, W. y Jones, T. M. (2019). Instrumental stakeholder theory makes ethically based relationship building palatable to managers focused on the bottom line. *Academy of Management Review*, 44(3), 698-700.
- Harvey, B. (2014). Social development will not deliver social licence to operate for the extractive sector. *The Extractive Industries and Society*, 1(1), 7-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.exis.2013.11.001>

- 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>
- Haslam, P. y Heidrich, P. (2016). *The Political Economy of Natural Resources and Development. From neoliberalism to resource nationalism*. Routledge.
- Hategan, C., Sirghi, N., Curea-Pitorac, R. y Hategan, V. (2018). Doing well or doing good: The relationship between corporate social responsibility and profit in Romanian companies. *Sustainability*, 10(4), 1041.
- Hawrysz, L. y Maj, J. (2017). Identification of Stakeholders of Public Interest Organisations. *Sustainability*, 9(9). DOI:10.3390/su9091609
- Haynes, S. N., Richard, D. C. y Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7, 238-247.
- Heath, R. (2010). *The SAGE handbook of public relations*. Sage.
- Heckl, D. y Moormann, J. (2010). Process Performance Management. Frankfurt School.
- Heinzl, A., Buxmann, P., Wendt, O. y Weitzel, T. (2011). *Theory-guided modeling and empiricism in information systems research*. Berlin, Alemania. Springer Verlag.
- Heller, W. y McCubbins, M. (1997). Political institution, utility regulation, and economic development in Argentina and Chile. *Journal of Policy Reform*, 1(4), 357-387.
- Helwege, A. (2015). Challenges with resolving mining conflicts in Latin America. *The Extractive Industries and Society*, 2(1), 73-84.
- Hemmasi, M. (1983). *Competitive Environment, Business Strategy, and Organization Structure: An Analysis of Firm Performance*. LSU Historical Dissertations and Theses.

- Henderson, B. D. (1983). The anatomy of competition. *Journal of Marketing*, 47(2), 7-11.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S. y Narthey, L. (2011). Spinning gold: The financial returns to external stakeholder engagement. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6.
- Henisz, J. W., Dorobantu, S. y Narthey, L. (2013). Spinning Gold: The Financial Returns to External Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727- 1748.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S. y Narthey, L. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727-1748.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2180>
- Henisz, W. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183-196.
- Henisz, W. J. (2017). *Corporate diplomacy: Building reputations and relationships with external stakeholders*. Routledge.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use de partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International marketing*, 20, 277-320.
- Henseler, J. y Chin, W. (2010). A Comparison of Approaches for the Analysis of Interaction Effects Between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J. Jr, Hair, J. F., Hult, G. T. M. y Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: comments on Rönkkö y Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.



- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Herman, R. y Renz, D. (1997). Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2), 185-206.
- Hermuningsih, S. (2013). Profitability, growth opportunity, capital structure and the firm value. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 16(2), 115-136.  
<https://doi.org/10.21098/bemp.v16i2.440>
- Herold, D. M., Farr-Wharton, B., Lee, K. H. y Groschopf, W. (2019). The interaction between institutional and stakeholder pressures: Advancing a framework for categorising carbon disclosure strategies. *Business Strategy y Development*, 2(2), 77-90.
- Herrera, J. (2017). Pobreza y desigualdad económica en el Perú durante el boom de crecimiento: 2004-2014. *International Development Policy| Revue internationale de politique de développement*, (9). <https://doi.org/10.4000/poldev.2518>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569.
- Hillman, A. y Wan, W. (2005). The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 322-340.

- Hilson, G. y Yakovleva, N. (2007). Strained relations: A critical analysis of the mining conflict in Prestea, Ghana. *Political Geography*, 26(1), 98-119.  
<https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2006.09.001>
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 131-137.
- Hinings, B., Gegenhuber, T. y Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hirigoyen, G. y Poulain, T. (2015). Relationships between corporate social responsibility and financial performance: What is the causality?. *Journal of Business and Management*, 4(1), 18-43.
- Hirshleifer, J. (1995). Anarchy and its breakdown. *Journal of Political Economy*, 103(1), 26-52.  
<https://doi.org/10.1086/261974>
- Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Li, Y., Ghobadian, A., Arregle, J. L. y Xu, K. (2021). Institutions, industries and entrepreneurial versus advantage-based strategies: how complex, nested environments affect strategic choice. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 147-188.
- Hocking, B. (2006). Multistakeholder diplomacy: Forms, functions, and frustrations. *Multistakeholder diplomacy: Challenges and opportunities*, 13-29.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42, 351-371.
- Hoffman, A. J. (2001). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. Stanford University Press.

- Holden, W., Nadeau, K. y Jacobson, R. (2011). Exemplifying accumulation by dispossession: mining and indigenous peoples in the Philippines. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 93(2), 141-161.
- Hopwood, B., Mellor, M. y O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.
- Hornungová, J. (2014). Factor Analysis: An Instrument for Selection of Social Performance Factors. *Journal of Quantitative Methods for Economics and Business Administration*, 17(1), 121-136.
- Hotte, L. (2001). Conflicts over property rights and natural-resource exploitation at the frontier. *Journal of Development Economics*, 66(1), 1-21.
- Howard-Grenville, J., Buckle, S., Hoskins, B. y George, G. (2014). Climate Change and Management. *The Academy of Management Journal*, 57(3), 615-623.
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hu, L.T. y Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Hu, L.T. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hu, S. (2014). Pretesting. In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_2256](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2256)
- Huber, G. (1981). The nature of organizational decision making and the design of decision support systems. *MIS Quarterly*, 1-10.

- Hughes, E. C. (1936). The ecological aspect of institutions. *American sociological review*, 1(2), 180-189. <https://doi.org/10.2307/2084476>
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204
- Humpe, A. y Macmillan, P. (2009). Can macroeconomic variables explain long-term stock market movements? A comparison of the US and Japan. *Applied Financial Economics*, 19(2), 111-119. <https://doi.org/10.1080/09603100701748956>
- Humphreys, D. (2018). In search of a new China: mineral demand in South and Southeast Asia. *Mineral Economics*, 31(1), 103–112.
- ICIMOD. (1996). GIS Database of Key Indicators of Sustainable Mountain Development in Nepal, Katmandu: International Center for Integrated Mountain Development (ICIMOD).
- ICMM. (2006). The Challenge of Mineral Wealth: Using Resource Endowments to Foster Sustainable Development. London: International Council on Mining & Metals.
- ICMM. (2013). Approaches to understanding development outcomes from mining. Report. Social and Economic Development. July 2013. [http:// www.icmm.com/document/5774](http://www.icmm.com/document/5774)
- ICMM. (2016). Role of Mining in National Economies, 3rd edition. London: ICMM.
- Idemudia, U. (2007). Community perceptions and expectations: reinventing the wheels of corporate social responsibility practices in the Nigerian oil industry. *Business and Society Review*, 112(3), 369-405.
- Idemudia, U. (2014). Corporate-community engagement strategies in the Niger Delta: Some critical reflections. *The Extractive Industries and Society*, 1(2), 154-162.
- IHBR. (2016). Institute for Human Rights and Business. Human Rights in Tanzania’s Extractive Sector Report, London.

- Ikram, M., Zhou, P., Shah, S. A. y Liu, G. Q. (2019). Do environmental management systems help improve corporate sustainable development? Evidence from manufacturing companies in Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 226, 628-641.
- Imbun, B. Y. (2007). Cannot manage without the significant other: mining, corporate social responsibility and local communities in Papua New Guinea. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 177-192.
- Ingenbleek, P. y Immink, V. (2010). Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands. *Journal of Public Policy y Marketing*, 29(1), 52-65.
- Ingenhoff, D. y Marschlich, S. (2019). Corporate diplomacy and political CSR: Similarities, differences and theoretical implications, *Public Relations Review*, 45(2). 348-371.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.01.002>
- Institute For Essential Services Reform [IESR]. (2014). *The framework for extractive industries governance in ASEAN*. Jakarta: IESR.
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *El valor agregado de la minería en el Perú*. Lima: IPE.
- Iqbal, M., Sutrisno, T., Assih, P. y Rosidi, R. (2013). Effect of Environmental Accounting Implementation and Environmental Performance and Environmental Information Disclosure as Mediation on Company Value. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(10), 55-67.
- IUCN. Natural Resource Governance Framework. International Union for the Conservation of Nature. <https://www.iucn.org/commissions/commission-environmental-economic-and-social-policy/our-work/knowledge-baskets/natural-resource-governance>

- IWGIA. (2017). *Extractive Industries, Land Rights and Indigenous Populations'/Communities' Rights*. ISBN number: 978-87-92786-76-0
- Jacobs, R. L. (2013). Developing a dissertation research problem: A guide for doctoral students in human resource development and adult education. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 25(3), 103-117.
- Jain, T., Aguilera, R. y Jamali, D. (2017). Corporate stakeholder orientation in an emerging country context: A longitudinal cross industry analysis. *Journal of Business Ethics*, 143, 701–719.
- Jamali, D. y El Safadi, W. (2019). *Adaptations of CSR in the Context of Globalization the Case of the GCC*. In (Ed.), *Globalization*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.79035>
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F. y Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83.
- Jaskoski, M. (2011). *Resource conflicts. Emerging Struggles over Strategic Commodities in Latin America* (No. PASCC-2012 004). Naval Postgraduate School Monterey CA Center on Contemporary Conflict.
- Jeffery, N. (2009). *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement*. Cranfield School of Management: <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1118/stakeholder%20engagement.pdf>
- Jegadeesh, N. y Livnat, J. (2006). Revenue Surprises and Stock Returns. *Journal of Accounting and Economics*, 41, 147-171. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2005.10.003>

- 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.
- Jeong, Y. C. y Kim, T. Y. (2019). Between legitimacy and efficiency: An institutional theory of corporate giving. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1583-1608.
- Jepsen, D., Joseph, B., McIntosh, B. y McKnight, B. (2005). *Mineral Exploration, Mining and Aboriginal Community Engagement: A guidebook*. AME BC, Canadian Business for Social Responsibility.
- Jerzemowska, M. (2006). *The Main Agency Problems and their Consequences*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 14(3), 9-17.
- Jha, M. K. y Rangarajan, K. (2020). Analysis of corporate sustainability performance and corporate financial performance causal linkage in the Indian context. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 5, 1-30.
- Jiskani, I. M., Zhou, W., Hosseini, S. y Wang, Z. (2023). Mining 4.0 and climate neutrality: A unified and reliable decision system for safe, intelligent, and green & climate-smart mining. *Journal of Cleaner Production*, 137313.
- Jo, H. y Harjoto, M. (2011). Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351–383.
- Johnson, B. (2018). The Evolution, Current Status, and Future Prospects of Using Biotechnologies in the Mineral Extraction and Metal Recovery Sectors. *Minerals*, 8(8), 343.
- Johnson, M. D., Herrmann, A. y Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 122-132.

- Johnson-Cramer, M. (2003). *Institutional antecedents of stakeholder conflict escalation*. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2003, No. 1, pp. D1-D6)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jöreskog, K. (1970). Estimation and testing of simplex models. *ETS Research Bulletin Series*, 1970(2), 1-45.
- Jöreskog, K. y Wold, H. (1982). The ML and PLS techniques for modeling with latent variables: Historical and comparative aspects. In K. Jöreskog y H. Wold, *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (pp. 263-270). Amsterdam: North-Holland.
- Joseph, J. y Wilson, A. J. (2018). The growth of the firm: An attention-based view. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1779-1800.
- Joyce, S. y Thomson, I. (2000). Earning a social license to operate: Social acceptability and resource development in Latin America. *CIM (Canadian Mining and Metallurgical) Bulletin*, 93(1037), 49-53.
- Jucan, C. (2011). Social Responsibility, Crisis and Sustainable Development. *The Business Review*, 17(1), 149-156.
- Kacperczyk, A. (2009). With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), 261–285.
- Kang, Y. y He, X. (2018). Institutional forces and environmental management strategy: moderating effects of environmental orientation and innovation capability. *Management and Organization Review*, 14(3), 577-605.



- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karl, T. L. (1997). *The paradox of plenty: Oil booms and petro-states* (Vol. 26). Univ of California Press.
- Karyawati, G., Subroto, B., Sutrisno, T. y Saraswati, E. (2020). Explaining the complexity relationship of CSR and financial performance using neo-institutional theory. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. 27(3), 227-244
- Kassinis, G. y Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 145-159.
- Katz, D. y Kahn, R. (1980). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kavalopoulos, C. (2014). *The importance of the extractive industry for growth in the EU*. Euromines: <http://www.euromines.org/news/newsletters/2-2014/importance-extractive-industry-growth-eu>
- Keck, M. E. y Sikkink, K. (1998). Transnational advocacy networks in the movement society. *The social movement society: Contentious politics for a new century*, 221, 217-237.
- Keen, P. y Scott, M. (1978). *Decision support systems: An organisational perspective*. Addison-Wesley, Reading (MA).
- Kemp, D. (2010). Community relations in the global mining industry: exploring the internal dimensions of externally orientated work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/csr.195>

- Kemp, D., Owen, J. R., Gotzmann, N. y Bond, C. J. (2010a). Just relations and company–community conflict in mining. *Journal of Business Ethics*, 101, 93–109.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0711-y>
- Kemp, D., Bond, C. J., Franks, D. M. y Cote, C. (2010b). Mining, water and human rights: making the connection. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), 1553-1562.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.06.008>
- Kemp, D. y Owen, J. (2013). Community relations and mining: Core to business but not “core business”. *Resources Policy*, 38(4), 523-531.
- Kerlinger, F. N. (1975). *Foundations of behavioral research: Educational, psychological and sociological inquiry*. Holt Rinehart and Winston.
- Kesteley, J., Riordan, S. y Ruël, H. (2014). Introduction: business diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4), 303-309.
- Kettle, N., Dow, K., Tuler, S., Webler, T., Whitehead, J. y Miller, M. (2014). Integrating Scientific and Local Knowledge to Inform Risk-based Management Approaches for Climate Adaptation. *Climate Risk Management*, 4(5), 17–31.
- Khan, A. R. (2001). *El papel del Estado en la reducción de la pobreza rural*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Khandwalla, P. N. (1981). Strategy for turning around complex sick organizations. *Vikalpa*, 6(3-4), 143-166.
- Khanna, T. y Palepu, K. (2000). Emerging market business groups, foreign intermediaries, and corporate governance. In *Concentrated corporate ownership* (pp. 265-294). University of Chicago Press.

- Kiikpoye, A. (2012). New corporate social responsibility models for oil companies in Nigeria's delta region: What challenges for sustainability? *Progress in Development Studies*, 12(4), 259-273.
- Kim, K., Kim, M. y Qian, C. (2018). Effects of corporate social responsibility on corporate financial performance: A competitive-action perspective. *Journal of Management*, 44(3), 1097-1118.
- King, B. G. y Whetten, D. A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192-207.
- Kirchherr, J., Reike, D. y Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling*, 127, 221-232.
- Kitsios, F., Kamariotou, M. y Talias, M. (2020). Corporate Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 12(2), 521.
- Klein, K. J., Dansereau, F. y Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229
- Klein, S. y Ritti, R. (1994). *Understanding Organizational Behaviour*. California: Wadsworth Publishing Co Inc; Edición: 2nd Revised edition.
- Kludacz-Alessandri, M. y Cygańska, M. Corporate (2021) Social Responsibility and Financial Performance among Energy Sector Companies. *Energies* 14(19), 6068. <https://doi.org/10.3390/en14196068>
- Knapp, P. H. 1994. *One world-many worlds: contemporary sociological theory*. (Vol. 1944), Harpercollins College Div.

- Knoke, D. (1985). The political economies of associations. In *Research in Political Sociology* (ed. R. G. Braungart, M. Braungart, Vol. 1, pp. 211-42). Greenwich, Conn: JAI.
- Kochhar, S. K. y Molleda, J. C. (2015). The evolving links between international public relations and corporate diplomacy. *International public relations and public diplomacy: Communication and engagement*, 51-72.
- Kochhar, S. (2018). Corporate Diplomacy as an Engagement Strategy of the Nonmarket Business Environment. *The Handbook of Communication Engagement*, 347-356.
- Koenker, R. y Bassett, G. (1978). Regression Quantiles. *Econometrica*, 46(1), 33-50.
- Koenker, R. y Hallock, K. (2001). Quantile regression. *Journal of economic perspectives*, 15(4), 143-156.
- Koenker, R. (2005). *Quantile Regression*. Cambridge University Press.
- Kolk, A. y Lenfant, F. (2012). Business–NGO Collaboration in a Conflict Setting: Partnership Activities in the Democratic Republic of Congo. *Business y Society*, 51(3), 478–511.
- Komljenovic, D., Abdul-Nour, G. y Boudreau, J. F. (2017). Decision-Making in *Asset Management under Regulatory Constraints*. Australia: 12th World Congress on Engineering Asset Management.
- Konte, M. y Vincent, R. C. (2021). Mining and quality of public services: The role of local governance and decentralization. *World Development*, 140, 105350. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105350>
- Kooiman, J., (2003). *Governingas Governance*. SAGE, London, UK.
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Academy of Management Journal*, 4(3), 174-188.

- Korhonen, J., Honkasalo, A. y Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37-46.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Kowalczyk, R. y Kucharska, W. (2020). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A polish–German cross-country study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 595–615.
- Kraatz, M. S. y Zajac, E. J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American sociological review*, 61(5), 812-836.
- Krausmann, F., Gingrich, S., Eisenmenger, N., Erb, K. H., Haberl, H. y Fischer-Kowalski, M. (2009). Growth in global materials use, GDP and population during the 20th century. *Ecological Economics*, 68(10), 2696-2705. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.05.007>
- Kubota, F., Cauchick-Miguel, P., Tortorella, G. y Amorim, M. (2021). Paper-based thesis and dissertations: analysis of fundamental characteristics for achieving a robust structure. *Production*, 31, 1-12. <https://www.redalyc.org/journal/3967/396766539008/html/>
- Kuhn, T. S. (1962). Historical Structure of Scientific Discovery: To the historian discovery is seldom a unit event attributable to some particular man, time, and place. *Science*, 136(3518), 760-764.
- Kumar, N., Stern, L. y Anderson, J. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.

- Kumar, S. y Dua, P. (2022). Environmental management practices and financial performance: evidence from large listed Indian enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 65(1), 37-61.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. y Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kurokawa, G. y Macer, D. (2008). Asian CSR profiles and national indicators: Investigation through webcontent analysis. *International Journal of Business and Society*, 9(2), 1-8.
- Kuruppu, S. C., Milne, M. J. y Tilt, C. A. (2019). Gaining, maintaining and repairing organisational legitimacy: When to report and when not to report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(7), 2062-2087. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1282>
- Kurzack, L., Schoemaker, D. y Schramade, W. (2021). A model of long-term value creation. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-19.
- Kwarteng, A. y Aveh, F. (2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 675-698.
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas. Conceptos, Práctica y Crítica*. Barcelona: UOC.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. y Vishny, R. (1997). Legal determinants of external finance. *The Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.
- Lacey, J., Parsons, R. y Moffat, K. (2012). Exploring the concept of a Social Licence to Operate in the Australian minerals industry: Results from interviews with industry representatives. EP125553, CSIRO, October.

- Lacey, J. y Lamont, J. (2014). Using social contract to inform social licence to operate: an application in the Australian coal seam gas industry. *Journal of Cleaner Production*, 84, 831-839.
- Laing, T. (2020). The economic impact of the Coronavirus 2019 (Covid-2019): Implications for the mining industry. *The Extractive Industries and Society*, 7(2), 580-582.
- Lakatos, I. (1978). *La Metodología de los Programas de Investigación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Lamarche, T. y Bodet, C. (2018). Does CSR contribute to sustainable development? What a regulation approach can tell us. *Review of Radical Political Economics*, 50(1), 154-172.
- Lamin, A. y Zaheer, S. (2012). Wall Street vs. Main Street: Firm Strategies for Defending Legitimacy and Their Impact on Different Stakeholders. *Organization Science*, 23(1), 47–66. <http://www.jstor.org/stable/41429017>
- Land, M., Macura, B. Bernes, C. y Johansson, S. (2017). A five-step approach for stakeholder engagement in prioritization and planning of environmental evidence syntheses. *Environmental Evidence*, 6(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s13750-017-0104-0>
- Laplante, L. y Spears, S. (2008). Out of the Conflict Zone: The Case for Community Consent Processes in the Extractive Sector. *Yale Human Rights and Development Law Journal*, 11, 69–116.
- Laplume, A., Sonpar, K. y Litz, R. (2008). Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. y Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.

- Lawrence, T., Leca, B. y Zilber, T. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Le Billon, P. (2014). *Wars of Plunder. Conflicts, Profits and the Politics of Resources*. London: Oxford University Press.
- Lebdioui, A. (2021). The multidimensional indicator of extractives-based development (MINDEX): a new approach to measuring resource wealth and dependence. *World Development*, 147. 105633
- Lee, D. y Hudson, D. (2004). The old and new significance of political economy in diplomacy. *Review of International Studies*, 30(3), 343-360.
- Lee, K. H., Herold, D. M. y Yu, A. L. (2016). Small and medium enterprises and corporate social responsibility practice: A Swedish perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), 88-99.
- Lehmann, V. (2015). Natural Resources, the Extractive Industries Transparency Initiative, and Global Governance. *Commission on Global Security Justice y Governance*: [https://www.stimson.org/wp-content/files/Commission\\_BP\\_Lehmann.pdf](https://www.stimson.org/wp-content/files/Commission_BP_Lehmann.pdf)
- Lemos, M. C. y Agrawal, A. (2006). Environmental governance. *Annual review of environment and resources*, 31(1), 297-325.
- Lenz, R. T. (1981). 'Determinants' of organizational performance: An interdisciplinary review. *Strategic management journal*, 2(2), 131-154.
- Lepoutre, J. y Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
- Levy, B. y Spiller, P. (1996). *Regulaciones, instituciones y compromiso: estudios comparativos de telecomunicaciones*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Lévy, J. y Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. Netbiblo.
- Li, F. (2015). *Unearthing Conflict: Corporate Mining, Activism and Expertise in Peru*. Durham y Londres: Duke University Press.
- Li, C., Liu, Y., Lin, C. y Ma, H. (2016a). Top management team diversity, ambidextrous innovation and the mediating effect of top team decision-making processes. *Industry and Innovation*, 23(3), 260 - 275.
- Li, H. G., Chen, Z. W. y Ma, G. X. (2016b). Corporate reputation and performance: A legitimacy perspective. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 181.
- Liangrong, Z. (2009). *Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance*. Berlin: Springer.
- Lindblom, C. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lindblom, C. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. New York: Critical Perspectives on Accounting Conference.
- Lindell, M. y Whitney, D. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- Littau, P., Jujagiri, N. y Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.
- Little, T., Cunningham, W., Shahar, G. y Widaman, K. (2002). To parcel or not to parcel: weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9, 151-173.
- Liu, G., Eng, T. y Ko, W. (2013). Strategic direction of corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 469-487.

- Liu, X., Guo, P. y Guo, S. (2019). Assessing the eco-efficiency of a circular economy system in China's coal mining areas: Energy and data envelopment analysis. *Journal of Cleaner Production*, 206, 1101-1109.
- Loayza, N., Mier, Teran, A. y Rigolini, J. (2013). Poverty, inequality, and the local natural resource curse. *Policy Research Working Paper Series* 6366. World Bank.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares* (pp. 199-226). Physica, Heidelberg.
- Lok, J. (2019). Why (and How) Institutional Theory Can Be Critical: Addressing the Challenge to Institutional Theory's Critical Turn. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 335–349. <https://doi.org/10.1177/1056492617732832>
- London, M. (1999). Principled leadership and business diplomacy: A practical, values-based direction for management development. *Journal of Management Development*, 18(2), 170-192.
- López-Pérez, M., Melero, I. y Javier, F. (2017). Management for sustainable development and its impact on firm value in the SME context: Does size matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985-999.
- Lord, M. (2003). Constituency building as the foundation for corporate political strategy. *Academy of Management Perspectives*, 17(1), 112-124.
- Lortie, J., Cox, K. C. y Roundy, P. T. (2022). Social impact models, legitimacy perceptions, and consumer responses to social ventures. *Journal of Business Research*, 144, 312-321.
- Lovitts, B. E. (2005). Being a good course-taker is not enough: a theoretical perspective on the transition to independent research. *Studies in higher education*, 30(2), 137-154.

- Lu, W., Chau, K. W., Wang, H. y Pan, W. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002–2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195-206.
- Luckeneder, S., Giljum, S., Schaffartzik, A., Maus, V. y Tost, M. (2021). Surge in global metal mining threatens vulnerable ecosystems. *Global Environmental Change*, 69, 102303.
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S. y Bocken, N. M. (2018). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61.
- Lujala, P. (2018). An analysis of the Extractive Industry Transparency Initiative implementation process. *World Development*, 107, 358-381.
- Luse, A., Mennecke, B. y Townsend, A. (2012). Selecting a research topic: A framework for doctoral students. *International Journal of Doctoral Studies*, 7, 143-152.
- Luthans, F. y Stewart, T. (1977). A general contingency theory of management. *Academy of Management Review*, 2(2), 181-195.
- Lux, S., Crook, R. y Woehr, D. J. (2011). Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. *Journal of Management*, 37, 223-247. <https://doi.org/10.1177/0149206310392233>
- Lynch, R. y Cross, K. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge, MA: Basil Blackwell Inc.
- Lyra, M. (2016). The Beginnings of the Anti-Mining Movement in Brazil. *Peace Review*, 28(1): 38-45. DOI: 10.1080/10402659.2016.1130376
- Ma, L. (2014). *The Objective vs. the Perceived Environment: What Matters for Active Travel*. Portland State University.

- Mackinnon, D. P. (2011). Integrating Mediators and Moderators in Research Design. *Research on Social Work Practice*, 21(6), 675–681. <https://doi.org/10.1177/1049731511414148>
- Maconachie, R. (2014). Dispossession, exploitation or employment? Youth livelihoods and extractive industry investment in Sierra Leone. *Futures*, 62, 75-82.
- Mahmud, M., Soetanto, D. y Jack, S. (2021). A contingency theory perspective of environmental management: Empirical evidence from entrepreneurial firms. *Journal of General Management*, 47(1), 3-17.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. y Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 956–977. <https://doi.org/10.1108/03090560510610662>
- Mainardes, E., Alves, H. y Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252.
- Malik, S. y Tariq, F. (2021). Recasting paradigms of institutional analysis and stakeholder analysis in housing research. *Journal of Urban Management*, 10(4), 357-368.
- Malin, S. A y Ryder, S. S. (2018). Developing deeply intersectional environmental justice scholarship. *Environmental Sociology*, 4(1), 1-7.
- Mancini, L. y Sala, S. (2018). Social impact assessment in the mining sector: Review and comparison of indicators frameworks. *Resources Policy, Elsevier*, 57(C), 98-111.
- Mason, S. y Merga, M. (2018). Integrating publications in the social science doctoral thesis by publication. *Higher Education Research & Development*, 37(7), 1454-1471.
- Maon, F., Lindgreen, A. y Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: A framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.

- Margolis, J. y Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2).
- Marr, B. y Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – Past, present and future. *Managament Decision*, 41(8), 680-687.
- Marschlich, S. y Ingenhoff, D. (2021). The role of public relations in corporate diplomacy: how relationship cultivation increases organizational legitimacy. *Journal of Public Relations Research*, 33(2), 86-105. DOI: 10.1080/1062726X.2021.1981332
- Marschlich, S. y Ingenhoff, D. (2022). Public-private partnerships: How institutional linkages help to build organizational legitimacy in an international environment. *Public Relations Review*, 48(1), 102-124.
- Martin, P. y Sheppard, M. (2001). The state of social impact indicators: measurement without meaning? En J. William, y P. Martin. *Defending the social licence of farming* (pp. 127-142). New England: Australian Centre for Agriculture and Law: University of New England.
- Martin, K. y Phillips, R. (2021). Stakeholder Friction. *Journal of Business Ethics*, 1-13.
- Martinez-Alier, J. (1991). Ecology and the poor: A neglected dimension of Latin American history. *Journal of Latin American Studies*, 23(3), 621-639.
- Martinez-Alier, J. (1995). The environment as a luxury good or “too poor to be green”? *Ecological economics*, 13(1), 1-10.
- Martinez-Alier, J. y O’Connor, M. (1996). Ecological and economic distribution conflicts. In R. Constanza, J. Martinez-Alier, y O. Segura, *Getting down to Earth: Practical Applications of Ecological Economics*. Washington, D.C.: Island Press/ISEE.
- Martínez-Alier, J. (1997). Environmental justice (local and global). *Capitalism Nature Socialism*,

8(1), 91-107.

Martinez-Alier, J. (2001). Mining conflicts, environmental justice, and valuation. *Journal of Hazardous Materials*, 86(1-3), 153-170.

Martínez-Alier, J. (2012). Environmental justice and economic degrowth: an alliance between two movements. *Capitalism Nature Socialism*, 23(1), 51-73.

Martinez-Alier, J., Anguelovski, I., Bond, P., Del Bene, D. y Demaria, F. (2014). Between activism and science: grassroots concepts for sustainability coined by Environmental Justice Organizations.

Martinez-Alier, J. (2016). Global environmental justice and the environmentalism of the poor. In *The Oxford handbook of environmental political theory*.

Martínez Arias, R. (1995). *Psicometría: teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid: Síntesis.

Martínez, N., Carabel, T. y del Castillo Feito, C. (2018). Legitimacy and Reputation of Organizations: Their Relationship with Management Systems and Financial Performance. En *Organizational Legitimacy* (pp. 141-157). Cham: Springer.

Mason, N. H. (2014). Environmental governance in Sierra Leone's mining sector: A critical analysis. *Resources Policy*, 41(C), 152-159.

Mason, S. y Merga, M. (2018). Integrating publications in the social science doctoral thesis by publication. *Higher Education Research & Development*, 37(7), 1454-1471.  
doi:10.1080/07294360.2018.1498461

Masulis, R. (1988). *The Debt/Equity Choice*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.

Matalon, B. (1988). *Décrire, expliquer, prévoir*. Paris: Colin.

- Matebesi, S. y Marais, L. (2018). Social licensing and mining in South Africa: Reflections from community protests at a mining site. *Resources Policy*, 59, 371-378.
- Matlay, H. (2009). Entrepreneurship education in the UK: A critical analysis of stakeholder involvement and expectations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 355-368. <https://doi.org/10.1108/14626000910956100>
- Matuleviciene, M. y Stravinskiene, J. (2015). The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation. *Engineering Economics*, 26(1), 75–83.
- Maurer, J. (1971). *Readings in organization theory: open-system approaches*. New York: Random House.
- Mayer, A., Haas, W., Wiedenhofer, D., Krausmann, F., Nuss, P. y Blengini, G. A. (2018). Measuring progress towards a circular economy: a monitoring framework for economy-wide material loop closing in the EU28. *Journal of industrial ecology*, 23(1), 62-76.
- Mayorga Alba, E. (2009). *Extractive industries value chain: A Comprehensive Integrated Approach to Developing Extractive Industries. Extractive industries and development series; n°. 3. Africa working paper series n°. 125. World Bank, Washington, DC*
- McAllister, M. L. y Fitzpatrick, P. J. (2010). Canadian mineral resource development: a sustainable enterprise? In B. Mitchell (Ed.), *Resource and Environmental Management in Canada: Addressing Conflict and Uncertainty* (4th ed., pp. 356-381), Oxford University Press, Toronto, Ontario.
- McDonald, J. (2009). *Handbook of Biological Statistics*. Baltimore: Sparky House Publishing.
- McDonald, R. (2015). La influencia de los conflictos sociales sobre el valor de la empresa. *XII Coloquio doctoral Cladea*.

- McGrath, S. y Whitty, S. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 721-748.
- McGuire, J., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McMahon, G. y Remy, F. (2001). Grandes minas y comunidades. Washington: Banco Mundial.
- McNeish, J. (2018). Resource Extraction and Conflict in Latin America. *Colombia Internacional*, 93, 3-16.
- McNulty, P. J. (1968). Economic theory and the meaning of competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 82(4), 639-656.
- Meadowcroft, J., Farrell, K. N. y Spangenberg, J. H. (2005). Developing a framework for sustainability governance in the European Union. *International Journal of Sustainable Development*, 8, 3-11.
- Meesters, M. E. y Behagel, J. H. (2017). The Social Licence to Operate: Ambiguities and the neutralization of harm in Mongolia. *Resources Policy*, 53, 274-282.  
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.07.006>
- Meesters, M., Wostyn, P., van Leeuwen, J., Behagel, J. y Turnhout, E. (2021). The Social Licence to Operate and the legitimacy of resource extraction, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 49, 7-11, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2020.11.002>
- Meisenberg, G. y Williams, A. (2008). Are acquiescent and extreme response styles related to low intelligence and education? *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1539-1550.
- Melé, D. y Armengou, J. (2016). Moral legitimacy in controversial projects and its relationship with social license to operate: A case study. *Journal of Business Ethics*, 136(4), 729-742.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2866-z>



- Mercer-Mapstone, L., Rifkin, W., Louis, W. y Moffa, K. (2017). Meaningful dialogue outcomes contribute to laying a foundation for social licence to operate. *Resources Policy*, 53, 347-355.
- Merga, M., Mason, S. y Morris, J. (2020). What do I even call this?' Challenges and possibilities of undertaking a thesis by publication. *Journal of Further and Higher Education*, 44(9), 1245-1261. doi:10.1080/0309877X.2019.1671964
- Merino Acuña, R. (2015). The politics of extractive governance: Indigenous peoples and socio-environmental conflicts. *The Extractive Industries and Society*, 2(1), 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2014.11.007>
- Messick, S. (1980). Test validity and ethics of assessment. *American Psychologist*, 35, 1012-1027.
- Meurier, B. y Guieu, G. (2017). Exploring the multidimensional facets of dynamic capabilities in territorialized networks of innovation. *Gestion 2000*, 34(5), 155-176.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mildner, S., Lauster, G. y Wodni, W. (2011). Scarcity and Abundance Revisited: A Literature Review on Natural Resources and Conflict. *International Journal of Conflict and Violence*, 5(1), 155-172.
- Miles, R. (1980). Macro: *Organizational Behavior*. Illinois: Edit. Scott, Foresman and Company.
- Millar, G. (2018). Ethnographic Peace Research: The Underappreciated Benefits of Long-term Fieldwork. *International Peacekeeping*, 25(5), 653-676.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Ministerio de Minas y Energía [MEM]. (2017). *Anuario Minero*. Lima: MEM.

- Miranda, S., Cruz-Suárez, A. y Prado-Román, M. (2018). Relationship between Legitimacy and Organizational Success. En *Organizational Legitimacy* (pp. 171-195).
- Miras-Rodríguez, M. D. M., Bravo-Urquiza, F. y Escobar-Pérez, B. (2020). Does corporate social responsibility reporting actually destroy firm reputation? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1947-1957.
- Mirvis, P., Hurley, S. y MacArthur, A. (2014). Transforming executives into corporate diplomats: The power of global pro bono service. *Organizational Dynamics*, 43(3), 235-245.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mitchell, R., Agle, B., Chrisman, J. y Spence, L. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235-255.
- Moberg, J. y Rich, E. (2012). Beyond governments: Lessons on multi- stakeholder governance from the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). [https://eiti.org/sites/default/files/documents/08\\_Moberg\\_Rich.pdf](https://eiti.org/sites/default/files/documents/08_Moberg_Rich.pdf)
- Moffat, K. y Zhang, A. (2014). The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. *Resources Policy*, 39, 61-70. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.11.003>
- Moffat, K., Lacey, J., Zhang, A. y Leipold, S. (2016). The social licence to operate: a critical review. *Forestry: An International Journal of Forest Research*, 89(5), 477-488. <https://doi.org/10.1093/forestry/cpv044>
- Mogensen, K. (2017). From public relations to corporate public diplomacy. *Public Relations Review*, 43(3), 605-614.

- Molleda, J. (2011). Advancing the theory of cross-national conflict shifting: A case discussion and quantitative content analysis of a transnational crisis' newswire coverage. *International Journal of Strategic Communication*, 5(1), 49-70.
- Monshausen, A. y Fuchs, H. (2010). Magic Formula CSR? Corporate Responsibility between Voluntary Commitments and Binding Regulation. [https://www.tourism-watch.de/system/files/document/%20profile\\_10\\_magi%20%20\\_formula\\_csr\\_en\\_eeed\\_0.pdf](https://www.tourism-watch.de/system/files/document/%20profile_10_magi%20%20_formula_csr_en_eeed_0.pdf)
- Monteiro, M. y Amatucci, M. (2014). Local and global influences on the social responsibility performance of multinational corporations in the Brazilian automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 14(2), 121-137.
- Moomen, A. (2017). Strategies for managing large-scale mining sector land use conflicts in the global south. *Resources Policy*, 51, 85–93.
- Moraga, G., Huysveld, S., Mathieux, F., Blengini, G. A., Alaerts, L., Van Acker, K., de Meester, S. y Dewulf, J. (2019). Circular economy indicators: What do they measure?. *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 452-461.
- Moreira, S., Simoes, N. y Crespo, N. (2017). A contribution to a multidimensional analysis of trade competition. *The World Economy*, 40(10), 2301-2326.
- Mori, N. (2010). Roles of stakeholders in strategic decision-making of microfinance organizations. *International Business & Economics Research Journal*, 9(7), 51-64.
- Morrison, J. (2014). *The social license*. In *The Social License*. London: Palgrave Macmillan.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.

- Motschmann, A., Huggel, C., Muñoz, R. y Thür, A. (2020). Towards integrated assessments of water risks in deglaciating mountain areas: water scarcity and GLOF risk in the Peruvian Andes. *Geoenvironmental Disasters*, 7(1), 1-20.
- Mousa, G. y Hassan, N. (2015). Legitimacy theory and environmental practices: Short notes. *International Journal of Business and Statistical Analysis*, 2(01).
- Moyer, R., McGuigan, J. y Kretlow, W. (1992). *Contemporary Financial Management*. New York: West Publishing Company.
- Mudd, G. M. (2007). Global trends in gold mining: Towards quantifying environmental and resource sustainability. *Resources Policy*, 32(1-2), 42-56.
- Muldoon Jr, J. (2005). The diplomacy of business. *Diplomacy and Statecraft*, 16(2), 341-359.
- Mullerat, R. (2010). *International corporate social responsibility: the role of corporations in the economic order of the 21st century*. Kluwer Law International BV.
- Mulyadi, M. y Anwar, Y. (2011). Does good corporate disclosure matter to investors? *African Journal of Business Management*, 5(29), 11719-11726.
- Muradian, R., Martinez-Alier, J. y Correa, H. (2003). International capital versus local population: The environmental conflict of the Tambogrande mining project, Peru. *Society & Natural Resources*, 16(9), 775-792. <https://doi.org/10.1080/08941920309166>
- Muradian, R., Walter, M. y Martinez-Alier, J. (2012). Hegemonic transitions and global shifts in social metabolism: Implications for resource-rich countries. Introduction to the special section. *Global Environmental Change*, 22(3), 559-567. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.03.004>

- Murguía, D. I. y Böhling, K. (2013). Sustainability reporting on large-scale mining conflicts: the case of Bajo de la Alumbrera, Argentina. *Journal of Cleaner Production*, 41, 202-209.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.012>
- Murillo, J., Garcés, C. y Rivera, P. (2007). What prevents firms from advancing in their environmental strategy? *International Advances in Economic Research*, 13(1), 35-46.
- Murillo, J., Garcés, C. y Rivera, P. (2011). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1417-1425.
- Murray, A., Skene, K. y Haynes, K. (2015). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of business ethics*, 140, 369-380.
- Murray, K. B. y Montanari, J. B. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Muthuri, J., Moon, J. y Idemudia, U. (2012). Corporate innovation and sustainable community development in developing countries. *Business & Society*, 51(3), 355-381.
- Mutti, D., Yakovleva, N., Vazquez-Brust, D. y Di Marco, M. (2012). Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina. *Resources Policy*, 37(2), 212-222.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2019). *Reproducibility and Replicability in Science*. Washington, DC: The National Academies Press.  
<https://doi.org/10.17226/25303>
- National Research Council. (2002). *Evolutionary and revolutionary technologies for mining*. National Academies Press.

- Nawrocka, D. y Parker, T. (2009). Finding the connection: environmental management systems and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 601-607.
- Neely, A., Gregory, M. y Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Adams, C. y Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall.
- Nelling, E. y Webb, E. (2009). Corporate social responsibility and financial performance: the “virtuous circle” revisited. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2), 197-209.
- Nelsen, J. y Scoble, M. (2006). *Social license to operate mines: Issues of situational analysis and process*. Vancouver: Department of mining Engineering, University of British Columbia, Vancouver, 1-22.
- Ngai, E., Law, C. y Wat, F. (2008). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. *Computers in Industry*, 59(6), 548-564.
- Nhabinde, S. y Heshmati, A. (2020). The Extractive Industry's Impact on Economic Growth in SADC Countries. IZA Discussion Paper No. 13586. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3674307>
- Nicholls, C. E., Lane, H. W, y Brecha, M. B. (1999). Taking self-managed teams to Mexico. *The Academy of Management Executive*, 13(3), 15-25.

- Nicholls, R. (2009). Research and Indigenous participation: critical reflexive methods. *International Journal of Social Research Methodology*, 12(2), 117-126.
- Nikitina, N. (2014). Mineral Resource Dilemma: How to Balance the Interests of Government, Local Communities and Abiotic Nature. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 11(9), 8632-8644.
- Nillesen, E. y Bulte, E. (2014). Natural Resources and Violent Conflict. *Annual Review of Resource Economics*, 6(1), 69-83.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Nunnally, J. y Bernsterin, I. (1994). *The Assessment of Reliability. Psychometric Theory*, 3. Tata McGraw-Hill Education.
- Núñez, J. P. (2013). Fernando Calderón Gutiérrez (coord.) La protesta social en América Latina. Cuaderno de Prospectiva Política 1. *Perfiles Latinoamericanos*, (41), 211-218.
- Nurlela, R. y Islahuddin, D. (2008). The Influence of Corporate Social Responsibility on Company Values with Profitability and Percentage of Management Ownership as Moderating Variables. Accounting National Association XI. Pontianak, 23-24.
- Nye, J. S. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 94–109. <http://www.jstor.org/stable/25097996>
- Nystrom, P. y Starbuck, W. (1984a). Handbook of Organizational Design. Oxford University Press.
- Nystron, P. y Starbuck, W. (1984b). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.

- Oberschall, A. (1978). Theories of social conflict. *Annual Review of Sociology*, 4(1), 291-315.  
<https://www.jstor.org/stable/2945973>
- Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina [OCMAL]. (2019). *Sistema de Información para la gestión comunitaria de conflictos socio-ambientales mineros en Latinoamérica*. OCMAL: <http://conflictosmineros.net/>
- OCDE (2018), *Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo*. Éditions OECD, París.
- OCMAL, E., Díaz, A., Padilla, C., y de América, Observatorio de Conflictos Mineros (2019). Conflictos mineros en América Latina: extracción, saqueo y agresión. Estado de situación en 2018. <https://www.ocmal.org/wp-content/uploads/2019/05/informefinal.pdf>
- O'Donovan, G. (1999). Managing legitimacy through increased corporate environmental reporting: an exploratory study. *Interdisciplinary Environmental Review*, 1(1), 63-99.
- OECD (2016). *Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of Risks, Mitigation Measures and Incentives*, *OECD Development Policy Tools*. OECD Publishing.
- Oetzel, J. y Doh, J. P. (2009). MNEs and development: a review and reconceptualization. *Journal of World Business*, 44(2), 108-120.
- O'Faircheallaigh, C. (2013). Corporate social responsibility. In E. van Acker, y G. Curran, *Government and Business in Volatile Times*. Sydney: Pearson.
- 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.
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) del Perú. <http://onds.pcm.gob.pe/>



- Ohmae, K. (1985). *Triad power: the coming shape of global competition*. New York: The Free Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Onyemaechi Ugwuibe, C., Onah, F. y Nnamdi Olise, C. (2021). Chapter 23 - Flood Disasters in Aba North Local Government Area of Abia State, Nigeria: Policy Options. In *Economic Effects of Natural Disasters*. (pp. 373-380). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817465-4.00023-6>
- Oppon Afum, B., Caverson, D. y Ben-Awuah, E. (2019). A conceptual framework for characterizing mineralized waste rocks as future resource. *International Journal of Mining Science and Technology*, 29(3), 429-435.
- Ordeix-Rigo, E. y Duarte, J. (2009). From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 549-564.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1987). *Informe Nuestro futuro en común o El Informe Brundtland*. ONU.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Orr, S. (2013). *Environmental Policymaking and Stakeholder Collaboration: Theory and Practice*. CRC Press.
- Østby, G., Nordås, R. y Rød, J. (2009). Regional inequalities and civil conflict in sub-Saharan Africa. *International Studies Quarterly*, 53, 301–324.

- Ouchi, W. y Van de Ven, A. (1980). Antitrust and organization theory. In *Antitrust law and economics*, (Edited by Williamson O. E., pp. 291–312). Houston, TX: Dame Publications.
- Owen, J. R. y Kemp, D. (2013). Social licence and mining: A critical perspective. *Resources Policy*, 38(1), 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.06.016>
- Owugah, L. (2001). Oil Transnationals, State and Development in The Oil Producing Communities of the Niger Delta. In *T. Africa, Mining, Development and Social Conflicts in Africa* (pp. 45-67). Accra: Third World Network Africa.
- Özkaynak, B., Rodríguez, B. y Iskender, C. (2015). Towards environmental justice success in mining resistances: An empirical investigation. <http://www.ejolt.org/2015/04/towards-environmental-justice-success-mining-conflicts/>
- Paine, L. (2003). *Value Shift: Why Companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. McGraw Hill (288p).
- Palazzo, G. y Scherer, A. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88.
- Papadakis, V., Lioukas, S. y Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Parker, A. R., Van Alstine, J., Gitsham, M. y Dakin, R. (2008). *Managing Risk and Maintaining License to Operate: Participatory Planning and Monitoring in the Extractive Industries*. The World Bank Group.
- Parry, S. (2012). Going green: the evolution of micro-business environmental practices. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 220-237.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Free Press.

- Partelow, S. (2018). A review of the social-ecological systems framework: applications, methods, modifications, and challenges. *Ecology and Society*, 23(4), 36. <https://doi.org/10.5751/ES-10594-230436>
- Parto, S. y Herbert-Copley, B. (2007). *Industrial Innovation and Environmental Regulation: Developing Workable Solutions*. IDRC.
- Patriotta, G., Gond, J. y Schultz, F. (2011). Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications. *Journal of Management Studies*, 48, 1804-1836.
- Pederson, E. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137- 163.
- Pedersen, O. G. y De Haan, M. (2006). The system of environmental and economic accounts—2003 and the economic relevance of physical flow accounting. *Journal of Industrial Ecology*, 10(1-2), 19-42.
- Pedersen, R. H., Jacob, T., Maganga, F. y Kweka, O. (2016). *Rights to land and extractive resources in Tanzania (1/2): The history* (No. 2016: 11). DIIS Working paper.
- Pedersen, W. (2006). Why 'corporate PR' when 'corporate diplomacy' flows more trippingly on the tongue-and is much more accurate? *Public Relations Quarterly*, 51(3), 10.
- Pedro, A., Ayuk, E., Bodouroglou, C., Milligan, B., Ekins, P. y Oberle, B. (2017). Towards a sustainable development licence to operate for the extractive sector. *Mineral Economics*, 30(2), 153–165. <https://doi.org/10.1007/s13563-017-0108-9>
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.

- Peng, M. W. (2017). Cultures, institutions, and strategic choices: Toward an institutional perspective on business strategy. *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, 52-66.
- Penh, B. (2009). New Convergences in Poverty Reduction, Conflict, and State Fragility: What Business Should Know. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 515–528.
- Pereira, J. (2015). Environmental issues and international relations, a new global (dis)order - the role of International Relations in promoting a concerted international system. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 58(1), 191-209.
- Pérez, E. R. y Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 2(1), 58-66.
- Perks, R. (2012). How can public–private partnerships contribute to security and human rights policy and practice in the extractive industries? A case study of The Democratic Republic of Congo (DRC). *Resources Policy*, 37, 251-260.
- Perron, P. (1997). Further evidence on breaking trend functions in macroeconomic variables. *Journal of Econometrics*, 80(2), 355-385. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(97\)00049-3](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(97)00049-3)
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford University Press on Demand.
- Phillimore, J. (2013). Understanding Intergovernmental Relations: Key Features and Trends. *Australian Journal of Public Administration*, 72(3), 228–238.
- Phillips, E. y Pugh, D. (2010). *How to get a PhD: A handbook for students and their supervisors*. UK: McGraw-Hill Education.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.

- Piazza, M. (2018). *When CSR Becomes a Diplomatic Business. Sense and Sustainability*.  
[www.senseandsustainability.net/2018/07/24/when-csr-becomes-a-diplomatic-business/](http://www.senseandsustainability.net/2018/07/24/when-csr-becomes-a-diplomatic-business/)
- Piber, M., Demartini, P. y Biondi, L. (2019). The management of participatory cultural initiatives: Learning from the discourse on intellectual capital. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 435-458. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9435-7>
- Pichler, M. y Brad, A. (2016). Political ecology and socio-ecological conflicts in Southeast Asia. *ASEAS – Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 9(1), 1-10.
- Picq, M. (2014). Self-Determination as Anti-Extractivism: How Indigenous Resistance Challenges World Politics. In M. Woons, *Restoring Indigenous Self-Determination Theoretical and Practical Approaches*. (E-International Relations, pp. 26-33). UK: Bristol.
- Pieroni, M. P., McAloone, T. C. y Pigosso, D. C. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of cleaner production*, 215, 198-216.
- Pigman, G. (2010). *Contemporary diplomacy*. Polity.
- Pirsch, J., Gupta, S. y Grau, S. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 125-140.
- Pisani, N., Kourula, A., Kolk, A. y Meijer, R. (2017). How global is international CSR research? Insights and recommendations from a systematic review. *Journal of World Business*, 52(5), 591-614.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

- Pollack, J., Rutherford, M. y Nagy, B. (2012). Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents to new venture funding in televised business pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 915–939.
- Ponce, A. y McClintock, C. (2014). La combinación explosiva de burocracias locales ineficientes y producción minera: evidencia de protestas sociales localizadas en Perú. *Latin American Politics y Society*, 56(3).
- Poncian, J. y Kigodi, H. (2015). Conflictos de recursos naturales como una lucha para el espacio: el caso de la minería en Tanzania. *Revista Internacional y Multidisciplinaria de Social Ciencias*, 4(3), 271-292.
- Pons, A., Vintrò, C., Rius, J. y Vilaplana, J. (2021). Impact of Corporate Social Responsibility in mining industries. *Resources Policy*, 72, 102117.
- Popper, K. (1994). *Conjeturas y refutaciones*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Porter, D. y Watts, M. (2016). Multi-scalar governance and institutions: Intentional development and the conditions of possibility in the extractive sector. <http://documents.worldbank.org/curated/en/401191487833197468/pdf/112948-WP-PUBLIC-WDR17BPMultiScalarGovernanceandInstitutions.pdf>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: CECSA.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York: The Free Press.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Strategy y society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

- Porter, M. y van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Poruthiyil, P. (2013). Weaning business ethics from strategic economism: the development ethics perspective. *Journal of Business Ethics*, 116, 735-749.
- Post, J. E. y Altma, B. W. (1994). Managing the environmental change process: barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81.
- Post, J., Preston, L. y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28.
- Poulikidou, S., Björklund, A. y Tyskeng, S. (2014). Empirical study on integration of environmental aspects into product development: processes, requirements and the use of tools in vehicle manufacturing companies in Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 81, 34-45.
- Powęska, R. (2017). State-led extractivism and the frustration of indigenous self-determined development: lessons from Bolivia. *The International Journal of Human Rights*, 21(4), 442–463.
- Prause, D. y Mujtaba, B. (2015). Conflict management practices for diverse workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 13-22.
- Preble, J. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review*, 110(4), 407–431.
- Preston, L. E. y Post, J. E. (1981). Private management and public policy. *California Management Review*, 23(3), 56-62.
- Pritchard, D. (2013). Epistemic Virtue and the Epistemology of Education. *Journal of Philosophy of Education*, 47(2), 236-247.

- Prno, J. (2013). An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry. *Resources Policy*, 38(4), 577-590. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.09.010>
- Prno, J. (2014). *Establishing a social licence to operate amidst complexity: issues and opportunities for mining industry governance*. [Doctoral dissertation]. Wilfrid Laurier University.
- Prno, J. y Slocombe, D. (2012). Exploring the origins of ‘social license to operate’ in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 37(3), 346-357. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.04.002>
- Prno, J. y Slocombe, D. S. (2014). A systems-based conceptual framework for assessing the determinants of a social license to operate in the mining industry. *Environmental Management*, 53(3), 672-689. <https://doi.org/10.1007/s00267-013-0221-7>
- Proctor, E., Powell, B. y McMillen, J. (2013). Implementation strategies: Recommendations for specifying and reporting. *Implement Sciences*, 8(139), 1–11.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. y Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.
- Purvis, B., Mao, Y. y Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Qiu, Y., Chen, H., Sheng, Z. y Cheng, S. (2019). Governance of institutional complexity in megaproject organizations. *International Journal of Project Management*, 37(3), 425-443.
- Radomska, J. (2014). Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 263-270.



- Raftopoulos, M. (2017). Contemporary debates on social-environmental conflicts, extractivism and human rights in Latin America. *The International Journal of Human Rights*, 21(4), 387-404.
- Rajagopalan, N. y Spreitzer, G. (1997). Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework. *The Academy of Management Review*, 22(1), 48-79.
- Ramanathan, U., Subramanian, N., Yu, W. y Vijaygopal, R. (2017). Impact of customer loyalty and service operations on customer behaviour and firm performance: empirical evidence from UK retail sector. *Production Planning and Control*, 28(5), 478-488.
- Rana, M. S. y Mousumi, M. U. H. (2021). Role of Institutions in Natural Resource Management (NRM): The Nexus Between Natural Resources and Conflict. *Academia Letters*.
- Ranängen, H. (2017). Stakeholder management theory meets CSR practice in Swedish mining. *Mineral Economics*, 30(1), 15-29.
- Rao, S. (2013). *Stakeholder effectiveness in natural resource management*. GSDRC Helpdesk *Research Report*. <http://www.gsdr.org/docs/open/hdq1043.pdf>
- Raufflet E., Baba S., Perras C. y Delannon N. (2013). Social License. In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_77](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_77)
- Rees, C., Kemp, D., Davis, R. (2012). *Corporate Culture and Conflict Management in the Extractive Industries: A Study in Peru*. *Corporate Responsibility Initiative*. Harvard Kennedy School.

- Rehman, S., Mohamed, R. y Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 30.
- Reuvers, S. y Ruël, H. (2012). Research on commercial diplomacy: A review and implications. In Huub Ruël (eds.), *Commercial diplomacy and international business: A conceptual and empirical exploration* (advanced series in management, Vol. 9, pp. 1–27). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Reynolds, S., Schultz, F. y Hekman, D. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. y Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richert, C., Rogers, A. y Burton, M. (2015). Measuring the extent of a Social License to Operate: The influence of marine biodiversity offsets in the oil and gas sector in Western Australia. *Resources Policy*, 43, 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.12.001>
- Ringle, C., Sven, W. y Becker, J. (2015). Smart PLS 3. Boenningstedt: Smart PLS. <https://www.smartpls.com>
- Riofrancos, T. (2017). Extractivism unearthed: a genealogy of a radical discourse. *Cultural Studies*, 31(2-3), 277-306. DOI: 10.1080/09502386.2017.1303429
- Rivera, J. (2019). An integral model for the implementation of environmental policy strategy. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 909-920.

- Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328-1358.
- Rivera-Camino, J. (2014). *Cómo escribir y publicar una tesis doctoral*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. (1983). *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Robinson, A. y Long, G. (1987). Marketing Further Education: Products or People. *NAFTHE Journal*, 13(3), 42–51.
- Rodríguez Enríquez, C. (2011). Programas de transferencias condicionadas de ingreso e igualdad de género: ¿Por dónde anda América Latina?. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5836>
- Rodriguez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137-151.
- Rodríguez-Fernández, M., Gaspar-González, A. I. y Sánchez-Teba, E. M. (2020). Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2425-2436.
- Rosales, L., Chinguel, J. y Siancas, D. (2008). *Convergencia económica y en desarrollo humano en el norte del Perú: Influencia de la salud, la educación y las transferencias a municipios 1995-2005*. Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES. ISBN 978-9972-804-84-7
- Ross, M. (2006). A closer look at oil, diamonds, and civil war. *Annual Review of Political Science*, 9, 265–300.
- Ross, M. (2007). How mineral rich states can reduce inequality. In M. Humphreys, J. Sachs, y J. Stiglitz. *Escapaping the Resource Curse*.

- Ross-Larson, B. (ed. 2011). *Improving the Odds of Achieving the MDGs: Heterogeneity, Gaps, and Challenges*. Washington DC: The World Bank.
- Rossi, M., Germani, M. y Zamagni, A. (2016). Review of ecodesign methods and tools. Barriers and strategies for an effective implementation in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 129, 361-373.
- Rowe, G. y Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: a framework for evaluation. *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 3-29.  
<https://doi.org/10.1177/016224390002500101>
- Ruël, H. y Wolters, T. (2016). Business Diplomacy. In C. M. Constantinou, P. Kerr, & P. Sharp (Eds.), *The SAGE Handbook of Diplomacy* (pp. 564-576). Sage. London, UK.
- Ruël, H. (2020). Multinational Corporations as Diplomatic Actors: An Exploration of the Concept of Business Diplomacy. *Diplomatica*, 2(1), 1-12. doi: <https://doi.org/10.1163/25891774-00201001>
- Ruggie, J. (2010). Further Steps Toward Operationalization of the ‘Protect, Respect, Remedy. Framework’. *Human Rights Council of the United Nations, A/HRC/14/27*. United Nations.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- Russo, M. V. y Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534–559.
- Saade Hazin, M. (2013). Desarrollo minero y conflictos socioambientales: los casos de Colombia, México y el Perú. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/5369>
- Sachs, S. y Rühli, E. (2011). *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*. UK: Cambridge University Press.

- Saeidi, S., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. y Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Saenz, C. (2018). Building legitimacy and trust between a mining company and a community to earn social license to operate: A Peruvian case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1679>
- Saenz, C. (2019). A social conflict diagnostic tool for application in the mining industry. A case study in Perú. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1714>
- Saenz, C. (2021). The relationship between corporate social responsibility and the social licence to operate: A case study in Peru. *Resources Policy*, 74, 102399. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102399>
- Saenz, C. (2022). Keeping up with the flow: Using multiple water strategies to earn social license to operate in the Peruvian mining industry. *Resources Policy*, 77, 102687.
- Saenz, C. y Ostos, J. (2021). Making or breaking social license to operate in the mining industry: Factors of the main drivers of social conflict. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123640.
- Sagebien, J. y Lindsay, N. (2011). *Systemic Causes, Systemic Solutions*. Toronto: Palgrave Macmillan.
- Sahin, K. y Mert, K. (2022), Institutional theory in international business studies: the period of 1990–2018. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2945>

- Saidani, M., Yannou, B., Leroy, Y., Cluzel, F. y Kendall, A. (2019). A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production*, 207, 542-559.
- Sako, M. (2016). The need for corporate diplomacy. *Communications of the ACM*, 59(4), 33-35.
- Salazar, C. (2009). Up to 36 reported killed in Amazon land protest. *The Nation on the Web*.  
<http://www.nation.com.pk/International/06-Jun-2009/Up-to-36-reported-killed-in-Amazon-land-protest>
- Sale, H. (2019). The Corporate Purpose of Social License. <https://ssrn.com/abstract=3403706> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3403706>
- Salem, J., Amonkar, Y., Maennling, N., Lall, U., Bonnafous, L. y Thakkar, K. (2018). An analysis of Peru: Is water driving mining conflicts? *Resources Policy*, 101270.
- Salim, H., Padfield, R., Yuzir, A., Mohamad, S., Kaida, N., Papargyropoulou, E. y Nakamura, S. (2018). Evaluación de la intención organizacional de implementar un Sistema de Gestión Ambiental: evidencia de la industria indonesia de alimentos y bebidas. *Estrategia Empresarial y Medio Ambiente*, 27(8), 1385-1398.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. y Steger, U. (2006). *Corporate license to operate (LTO): review of the literature and research options*, 20. Retrieved April 23, 2013.
- Sanborn, C., Manrique, Y. y Siwaig, A. (2013). *Peru's economic boom and the Asian connection*.  
<http://hdl.handle.net/11354/427>
- Sandoval, L., Marín, M. y Almanza, A. (2017). Explotación de recursos naturales y conflicto en Colombia. *Revista de Economía Institucional*, 19(37), 201-225.
- Saner, R., Yiu, L. y Søndergaard, M. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 80-92.

- Saner, R. y Yiu, L. (2005). Swiss executives as business diplomats in the new Europe: Evidence from Swiss pharmaceutical and agro-industrial global companies. *Organizational Dynamics*, 34(3), 298-312.
- Saner, R. y Yiu, L. (2014). Business diplomacy competence: A requirement for implementing the OECD's guidelines for multinational enterprises. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4), 311-333.
- Sarkhanian, S. (2017). Diplomatic Spaces, Indigenous Voices, and Equity in a Shifting Paradigm of Global Governance. 5(4). International Human Rights Internships Program - Working Paper Series.
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th edition ed.). Pearson Education Limited.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. y Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Schepers, D. (2006). The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations. *Business & Society*, 45(3), 282-299.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>

- Schiller, C., Winters, M., Hanson, H. y Ashe, M. (2013). A framework for stakeholder identification in concept mapping and health research: a novel process and its application to older adult mobility and the built environment. *BMC public health*, 13(428).
- Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), 28–37. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.22.1.28>
- Schilling, J., Saulich, C. y Engwicht, N. (2018) A local to global perspective on resource governance and conflict, *Conflict, Security & Development*, 18(6), 433-461, DOI: 10.1080/14678802.2018.1532641
- Schiopoiu, A. y Popa, I. (2013). Legitimacy theory. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, 1579-1584.
- Schlosberg, D. (2003). The justice of environmental justice: reconciling equity, recognition, and participation in a political movement. *Moral and political reasoning in environmental practice*, 77, 106.
- Schlosberg, D. (2004). Reconceiving environmental justice: global movements and political theories. *Environmental politics*, 13(3), 517-540.
- Schlosberg, D. (2009). *Defining environmental justice: theories, movements, and nature*. Oxford University Press.
- Schlosberg, D. (2013). Theorising environmental justice: the expanding sphere of a discourse. *Environmental politics*, 22(1), 37-55.
- Schmidt, V. y Wood, M. (2019). Conceptualizing throughput legitimacy: Procedural mechanisms of accountability, transparency, inclusiveness and openness in EU governance. *Public Administration*, 97(4), 727-740.



- Schultz, F., Castelló, I. y Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network societies: A communication view. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681-692.
- Schwoy, S., Dutzi, A., Corten, M. y Steijvers, T. (2023). Staging or real commitment? CEO reputation management as a moderator of the influence of firm size on corporate social responsibility performance and controversies. *Journal of Cleaner Production*, 137325.
- Sciarelli, M. y Tani, M. (2013). Network approach and stakeholder management. *Business Systems Review*, 2, 175-190. (ISSN 2280-3866).
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program, in K. G. Smith y Michael A. Hitt (ed.), *Great minds in management: The process of theory development*, Oxford University, Oxford, UK.
- Scurrah, M. (2015). *Propuestas para transitar al postextractivismo a nivel regional*. Lima: NevaStudio.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition. New York: John Wiley y Sons.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Seminario, B., Palomino, L., Pastor, G., Berrocal, V. y Montenegro, K. (2020). *Pandemia y Actividad Económica en el Perú: Actualización al mes de Noviembre del 2020*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP). <https://ciup.up.edu.pe/analisis/la-recuperacion-economica-en-el-peru-pierde-velocidad/>

- Servaes, H. y Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045–1061.
- Shafeeq, B. y Mohamed, L. (2022). The estimation process in the Bayesian quantile structural equation modeling approach. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 13(1), 2137-2149. doi: 10.22075/ijnaa.2022.5909
- Shah, A. (2005). The foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles. *Global Business Review*, 6(2), 293-302.
- Shapiro, D., Hobdari, B. y Hoon, C. (2018). Natural Resources, Multinational Enterprises and Sustainable Development. *Journal of World Business*, 53(1), 1-14.
- Sharfman M.P. y Fernando C.S. (2008). Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*, 29(6), 569–592.
- Sharfstein J. M. (2016). Banishing "Stakeholders". *The Milbank Quarterly*, 94(3), 476–479. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12208>
- Sharma, S., Pablo, A. y Vredenburg, H. (1999). Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 87-108.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.
- Sharma, S. y Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Shrivastava, P. y Hart, S. (1994). Greening organizations 2000. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 607-635.

- Sícoli, C. I. (2016). *Factores que determinan la licencia social para operar en el Perú: el caso de la gran minería*. [Tesis doctoral]. Universitat Politècnica de Catalunya- España.
- Sícoli Pósleman, C. y Sallan, J. (2019). Social license to operate in the mining industry: the case of Peru. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 37(6), 480-490, DOI: 10.1080/14615517.2019.1585142
- Sigam, C. y García, L. (2012). *Extractive industries: optimizing value retention in host countries*. New York-Geneva: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD.
- Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125962. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125962>
- Sinclair, L. (2020). The power of mining MNCs: Global governance and social conflict. In *MNCs in Global Politics*. Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789903232>
- Singh, P. y Singh, R. (2016). *Environmental and Social Impacts of Mining and their Mitigation*. CSIR-Central Institute of Mining and Fuel Research.
- Singh, S., Darwish, T. y Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H. y Sohal, A. S. (2022). Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: The role of green dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 500-514.
- Singpurwalla, N. D. (2006). *Reliability and risk: A bayesian perspective*. New York: Wiley.

- Sklair, L. (1995). Movimientos sociales para el capitalismo global: la clase capitalista transnacional en acción. *Revisión de la Economía Política Internacional*, 4(3), 514-538.
- Slack, K. (2008). *Corporate Social Licence and Community Consent*, Policy Innovations, Carnegie Council. <https://bit.ly/2kAtcz>
- Slack, K. (2012). Mission impossible? Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 179-184.
- Smith, J., Adhikari, A. y Tondkar, R. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: a stakeholder perspective. *The Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 123-151.
- Smith, S., Shepherd, D. y Dorward, P. (2012). Perspectives on community representation within the Extractive Industries Transparency Initiative: Experiences from south-east Madagascar. *Resources Policy*, 37(2), 241-250.
- Smudde, P. y Coutright, J. (2011). A Holistic Approach to Stakeholder Management: A Rhetorical Foundation. *Public Relations Review*, 37, 137–144.
- Social License Task Group. (2009). *Earning a Social License to Operate: Lessons from Selected Industry Sector*. Final Report of the Social License Task Group, Submitted to the Energy and Mines Ministers Conference.
- Söderholm, K., Söderholm, P., Helenius, H., Pettersson, M., Viklund, R., Masloboev, V. y Petrov, V. (2015). Environmental regulation and competitiveness in the mining industry: Permitting processes with special focus on Finland, Sweden and Russia. *Resources Policy*, 43, 130-142.
- Soler, L. (2012). *Characterizing the Robustness of Science: After the Practice Turn in Philosophy of Science*. Springer Verlag.

- Søndergaard, M. (2014). 'Corporate Business Diplomacy': Reflections on the Interdisciplinary Nature of the Field. *The Hague Journal of Diplomacy*, 9(4), 356-371.
- Spector, P. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232.
- Spiegel, S. J. (2012). Governance institutions, resource rights regimes, and the informal mining sector: Regulatory complexities in Indonesia. *World development*, 40(1), 189-205.
- Sriramesh, K. y Verčič, D. (2019). *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*. (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315173290>
- Stanford, D. (2017). Are CSR and Fair Trade the New Diplomacy? *International Policy Digest*: <https://intpolicydigest.org/2017/05/12/are-csr-and-fair-trade-the-new-diplomacy/>
- Starik, M. y Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co.
- Steger, U. (2003). *Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment*. John Wiley y Sons.
- Steiner, I. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- Stekelenburg, J. V. y Klandermans, B. (2008). 2 social movement theory: past, present and prospects by. In *Movers and Shakers*. (pp. 17-43). Brill.
- Stern, M. J. (2018). *Social science theory for environmental sustainability: A practical guide*. Oxford University Press.

- Steurer, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew: from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business–society relations. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 55–69.
- Stevens, P., Kooroshy, J., Lahn, G. y Lee, B. (2013). *Conflict and Coexistence in the extractive industries*. Chatham House Report.
- Steytler, N. (2021). Equality and Advantage in Emerging Federations and the Dilemma of Non-Renewable Natural Resources: The Cases of the Solomon Islands and Trinidad and Tobago. In *The Principle of Equality in Diverse States* (pp. 197-223). Brill Nijhoff.
- Stiglbauer, M. (2011). Strategic stakeholder management by corporate social responsibility: Some conceptual thoughts. *Risk Governance and Control*, 1, 45-55.
- Stoilescu, D. y McDougall, D. (2010). Starting to publish academic research as a doctoral student. *International Journal of Doctoral Studies*, 5, 79-92.
- Stoker, G. (2018). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 68(227–228), 15–24. <https://doi.org/10.1111/issj.12189>
- Strange, S. (2000). States, Firms, and Diplomacy. In J. A. Frieden and D. A. Laxe (eds), *International Political Economy: Perspectives on Global Power and Wealth* (pp. 60-67.). Psychology Press.
- Stuart, T. (1998). Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. *Administrative Science Quarterly*, 668-698.
- Stucki, V. y Smith, M. (2011). Integrated Approaches to Natural Resources Management in Practice: The Catalyzing Role of National Adaptation Programmes for Action. *Ambio. Journal of the Human Environment*, 40(4), 351-360.

- Suhadak, K., Handayani, S. y Rahayu, S. (2018). Stock return and financial performance as moderation variable in influence of good corporate governance towards corporate value. *Asian Journal of Accounting Research*, 4(1). <https://doi.org/10.1108/AJAR-07-2018-0021>
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy Of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Suddaby, R., Bitektine, A. y Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Suhadak, K., Handayani, S. y Rahayu, S. (2018). Stock return and financial performance as moderation variable in influence of good corporate governance towards corporate value. *Asian Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/AJAR-07-2018-0021>
- Sukitsch, M., Engert, S. y Baumgartner, R. (2015). The implementation of corporate sustainability in the European automotive industry: An analysis of sustainability reports. *Sustainability*, 7(9), 11504-11531.
- Sun, P., Doh, J. P., Rajwani, T. y Siegel, D. (2021). Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1818-1853.
- Svampa, M. (2015). Commodities consensus: neoextractivism and enclosure of the commons in Latin America. *The South Atlantic Quarterly*, 114(1), 65–82.
- Tallberg, J. y Zürn, M. (2019). The legitimacy and legitimation of international organizations: Introduction and framework. *The Review of International Organizations*, 14(4), 581-606.

- Tang, Y. (2017). A summary of studies on organizational legitimacy. *Open Journal of Business and Management*, 5(3), 487.
- Tatoglu, E., Frynas, J. G., Bayraktar, E., Demirbag, M., Sahadev, S., Doh, J. y Koh, S. L. (2020). Why do emerging market firms engage in voluntary environmental management practices? A strategic choice perspective. *British Journal of Management*, 31(1), 80-100.
- Taylor, D. y Mahlangu, S. (2017). Earning the Social Licence to Operate – A case study about culture. In *Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on Management, Leadership and Governance*. Johannesburg, South Africa (pp. 16-17). March 2017, Wits Business School.
- Tenenhaus, M., Esposito, V., Chatelin, Y. M. y Lauro, C. (2005). PLS path modelling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Terentev, E., Bekova, S. y Maloshonok, N. (2021). Three challenges to Russian system of doctoral education: Why only one out of ten doctoral students defend thesis? *International Journal of Chinese Education*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/22125868211007016>
- Testa, F., Boiral, O. y Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287-307.
- Tevapitak, K. y Bert Helmsing, A. (2019). The interaction between local governments and stakeholders in environmental management: The case of water pollution by SMEs in Thailand. *Journal of environmental management*, 247, 840–848. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.06.097>



- The Extractive Industries Review [EIR]. (2003). *The World Bank Extractive Industries Review: Update and Interim Assessment*. <https://bankwatch.org/publication/the-world-bank-extractive-industries-review-update-and-interim-assessment>
- The World Bank. (2003). Grutzner, J. y Salim, E. *Striking A Better Balance—The World Bank Group and Extractive Industries: The Final Report of the Extractive Industries Review*. The World Bank. <https://policycommons.net/artifacts/1457225/striking-a-betterbalance/2094218/> Retrieved on 26 Aug 2022. CID: 20.500.12592/092jgf.
- Thomas, D. R. y Hodges, I. D. (2010). *Designing and managing your research project: Core knowledge for social and health researchers*. London, UK: Sage.
- Thomsen C. (2013) Sustainability (World Commission on Environment and Development Definition). In: Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_531](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_531)
- Thomson, I. (2007). Mapping the terrain of sustainability accounting. In J. Unerman, J. Bebbington, y B. O'Dwyer, *Sustainability accounting and accountability*, 19-36. New York, NY: Routledge.
- Thomson, I. y Joyce, S. (2008). The social licence to operate: What it is and why does it seem so difficult to obtain?. In *Prospectors and Developers Association of Canada Convention, Toronto, Ontario, Canada*.
- Thomson, I., Boutilier, R. G., Mamani, J. y de Medina, J. D. (2010). Starting it right! Mineral exploration and the social licence to operate. *Mining Law*, 4(2), 13-20.
- Thomson, I. y Boutilier, R. (2011). Social licence to operate. In P. Darling, *SME Mining Engineering Handbook*. Society for Mining, Metallurgy and Exploration.

- Tiess, G. (2011). *Legal Basics of Mineral Policy in Europe*. Vienna, Austria: Springer-Verlag.
- Tiezzi, S. y Martini, C. (2014). *Is the Environment a Luxury? An Inquiry into the relationship between environment and income*. Routledge.
- Tilton, J. E. (1992). Mineral endowment, public policy and competitiveness: a survey of issues. *Resources Policy*, 18(4), 237-249.
- Todaro, N. M., Daddi, T., Testa, F. y Iraldo, F. (2020). Organization and management theories in environmental management systems research: A systematic literature review. *Business Strategy & Development*, 3(1), 39-54.
- Tole, L. y Koop, G. (2010). Do environmental regulations affect the location decisions of multinational gold mining firms? *Journal of Economic Geography*, 11(1), 151-177.
- Tolhurst, N., Pohl, M., Matten, D. y Visser, W. (2010). *The a to z of corporate social responsibility*. John Wiley & Sons.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710.
- Trice, R., Hasegawa, M. y Kearns, M. (Eds.). (1995). *Corporate diplomacy: principled leadership for the global community*. CSIS.
- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- Tsang, E. W. K. y Kwan, K. (1999). Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective. *Academy of Management Review*, 24(4), 759-780. doi:10.5465/amr.1999.2553252. ISSN 0363-7425
- Tse, T. (2011). Shareholder and stakeholder theory: After the financial crisis. *Qualitative Research in Financial Markets*, 3(1), 51-63.

- Tuan, N. (2012). An empirical study of firm environmental and financial performance evidence from small and medium manufacturing firm in Vietnam. *Journal of Science Economics and Business*, 28(5E), 1-16.
- Tubis, A., Werbińska-Wojciechowska, S. y Wroblewski, A. (2020). Risk Assessment Methods in Mining Industry—A Systematic Review. *Applied Sciences*, 10(15), 5172.
- Turban, D. B. y Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-673.
- Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- United Nations. (2012). *Toolkit and guidance for pre-venting and managing land and natural resources conflict. Conflict prevention in resource-rich economies*. The United Nations: New York.
- United Nations Development Programme [UNDP.] (2013). *Extractive Industries for Sustainable Development A Global Initiative*.  
<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/H70/Extractives%20Global%20Initiative%20Final%20ProDoc%20Signed%202013%20FINAL.pdf>
- United Nations Social Development Network. (2013). An action agenda for sustainable development. United Nations Sustainable Development Solutions Network.  
<https://unstats.un.org/unsd/broaderprogress/pdf/130613-SDSN-An-Action-Agenda-for-Sustainable-Development-FINAL.pdf>

- United Nations Development Programme [UNDP]. (2014). *Extractive Industries for Sustainable Development*. United Nations Development : <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Extractive%20Industries/Extractive-Industries-Brochure.pdf>
- United Nations Development Programme [UNDP] (2018). *Extracting Good Practices: A Guide for Governments and Partners to Integrate Environment and Human Rights into the Governance of the Mining Sector*. <https://www.environmentalgovernanceprogramme.org/extracting-good-practices>
- United Nations Environment Programme [UNEP]. (2020). *How minerals and metals companies can help achieve 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations Environment Programme. <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/how-minerals-and-metals-companies-can-help-achieve-2030-agenda-sustainable>
- Urkidi, L. y Walter, M. (2011). Dimensions of environmental justice in anti-gold mining movements in Latin America. *Geoforum*, 42, 683-695. DOI: 10.1016/j.geoforum.2011.06.003
- Usero, B. y Fernández, Z. (2009). First come, first served: The effect of market and non-market actions on pioneer market share. *Journal of Business Research*, 62(11), 1139-1145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.07.005>
- Usero, M. B. (2003). *La competencia dinámica en el sector de la telefonía móvil*. [Tesis doctoral]. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Usman, M., Jahanger, A., Makhdam, M. S. A., Balsalobre-Lorente, D. y Bashir, A. (2021). How do financial development, energy consumption, natural resources, and globalization affect

- Arctic countries' economic growth and environmental quality? An advanced panel data simulation. *Energy*, 122515.
- Vahabi, M. (2010). Integrating social conflict into economic theory. *Cambridge Journal of Economics*, 34(4), 687-708. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.07.005>
- Vakkuri, J. y Meklin, P. (2006). Ambiguity in performance measurement: a theoretical approach to organisational uses of performance measurement. *Financial Accountability & Management*, 22(3), 235-250.
- Van Beurden, P. y Gössling, T. (2008). The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407-424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>
- Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1(4), 24-36.
- Van den Brink, C., De Vries, A., Nesheim, I. y Enge, C. (2021): *Stakeholder mapping report, covering the case studies. Deliverable D1.1* EU Horizon 2020 OPTAIN Project, Grant agreement No. 862756.
- Van der Laan, S. (2009). The role of theory in explaining motivation for corporate social disclosures: Voluntary disclosures vs 'solicited' disclosures. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 3(4), 2.
- Van der Ploeg, F. y Poelhekke, S. (2009). *Volatility and natural resource curse*. Oxf. Econ. Pap, 61(4), 727–760.
- Van der Vegt, G., Essens, P., Wahlstrom, M. y George, G. (2015). Managing Risk and Resilience: From the Editors. *Academy of Management Journal*. 58(4), 971-980.

- Van Huijstee, M. y Glasbergen, P. (2010). Business–NGO Interactions in a Multi-Stakeholder Context. *Business Review and Society*, 115(3), 249-284.
- Van Looy, A. y Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1-24.
- VanSlyke Turk, J. y Valin, J. (2017). *Public Relations Case Studies from Around the World*. Peter Lang US.
- Varadarajan, P. y Ramanujam, V. (1987). Diversification and Performance: A Reexamination Using a New Two–Dimensional Conceptualization of Diversify in Firm. *Academy of Management Journal*, 30(2), 380-393.
- Vargas-Hernández, J. y Mohammad Reza, N. (2009). Scale of Conflicts between Firms, Communities, New Social Movements and the Role of Government. *International Journal of Management and Innovation*, 1(2), 15-42.
- Vargas-Hernández, J. y Mohammad Reza, N. (2011). Co-operation and conflict between firms, communities, new social movements and the role of government. Cerro De San Pedro case. *International Journal of Social Economics*, 34(5), 320-344.
- Vedder, A. (2007). *NGO involvement in international governance and policy: sources of legitimacy*. Brill.
- Ven, A. V., Delbecq, A. y Koenig, J. (1976). Determinants of Coordination Modes Within Organizations. *American Sociological Review*, 41(2), 322-338.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

- Ventura, J. y Jauregui, K. (2017). Business-community relationships for extractive industries: A case study in Peru. *Brazilian Administration Review*, 14(2), 1-24.
- Verbeke, A. y Tung, V. (2013). El futuro de la teoría de la gestión de las partes interesadas: una perspectiva temporal. *Journal of Business Ethics*, Springer, 112(3), 529-543.
- Verbrugge, B. (2015). Decentralization, institutional ambiguity, and mineral resource conflict in Mindanao, Philippines. *World Development*, 67, 449-460.
- Vergne, J. (2011). Toward a new measure of organizational legitimacy: Method, validation, and illustration. *Organizational Research Methods*, 14(3), 484-502.
- Vieilledent, G., Grinand, C., Rakotomalala, F. A., Ranaivosoa, R., Rakotoarijaona, J. R., Allnutt, T. F. y Achard, F. (2017). Combining global tree cover loss data with historical national forest-cover maps to look at six decades of deforestation and forest fragmentation in Madagascar. bioRxiv. <http://biorxiv.org/content/early/2017/06/08/147827>
- Vij, S. y Bedi, H. (2016). Are subjective business performance measures justified?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621.
- Villegas, M. (2017). El Impacto de la Minería en la Economía y el Desarrollo Social. *Foro Económico*. <http://focoeconomico.org/2017/01/06/el-impacto-de-la-mineria-en-la-economia-y-el-desarrollo-social-parte-1/>
- Vincent, O. y Yusuff, K. (2020). Role of Industry Context in The Firm Environmental-Financial Performance Link: Evidence from the Extractive Sector. *The Journal of Developing Areas*, 54(1). doi:10.1353/jda.2020.0009
- Vindal Ødegaard, C. y Rivera Andía, J. J. (2019). *Indigenous life projects and extractivism: Ethnographies from South America* (pp. 282). Springer Nature.

- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility in Developing Countries*, 473-479. UK: Oxford University Press.
- Visser, R. y Ruël, H. (2012). Commercial diplomacy as corporate entrepreneurs: An institutional perspective. In J. Ruël, *Commercial diplomacy and international business: A conceptual and empirical exploration*, 27-68. Bingley, UK: Emerald Publishers.
- Viveros, H. (2016). Managerial perceptions of stakeholder salience in mining. *The Extractive Industries and Society*, 3(4), DOI: 10.1016/j.exis.2016.08.008
- Viveros, H. (2017). Unpacking Stakeholder Mechanisms to Influence Corporate Social Responsibility in the Mining Sector. *Resources Policy*, 51, 1–12.
- Vlachvei, A., Notta, O., Karantininis, K. y Tsounis, N. (2016). *Factors affecting firm competitiveness and performance in the modern business world*. IGI Global.
- Vogwell, D. (2003). *Stakeholder management*. Paper presented at PMI® Global Congress 2003—EMEA, The Hague, South Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Voicu, I. (2001). Coping with business diplomacy in a globalizing world. *ABAC Journal*, 21(3).
- Volberda, H. W. (1999). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. USA: Oxford University Press.
- Voors, M., Van Der Windt, P., Papaioannou, K. y Bulte, E. (2017). Resources and Governance in Sierra Leone's Civil War. *The Journal of Development Studies*, 53(2), 278-294.
- Vos, J. y Achterkamp, M. (2004). *An instrument for stakeholder identification: phasing roles of involvement*. Groningen: University of Groningen, SOM research school.



- Waddock, S. y Graves, S. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Walker, K. y Dyck, B. (2014). The primary importance of corporate social responsibility and ethicality in corporate reputation: an empirical study. *Business and Society Review*, 119(1), 147–174.
- Wall, T. y Wood, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Walser, G. (2002). *Economic impact of world mining*. World Bank Group Mining Department. ISSN 1011-4289; TRN: XA0201916032900
- Walsh, P. (2012). Prioritizing sustainability strategies for global extractive sector firms. *Management of Environmental Quality*, 23(6), 615-629.
- Walter, M. y Martinez-Alier, J. (2010). How to be heard when nobody wants to listen: Community action against mining in Argentina. *Canadian Journal of Development Studies*, 30(1–2), 281–301.
- Wang, J. (Ed.). (2011). *Soft power in China: Public diplomacy through communication*. Springer.
- Wang, L. y Juslin, H. (2013). Corporate social responsibility in the Chinese Forest Industry: understanding multiple stakeholder perceptions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 129-145.
- Wang, Q., Ni, L. y De la Flor, M. (2014). An intercultural competence model of strategic public relations management in the Peru mining industry context. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795864>
- Wang, L., Li, W. y Qi, L. (2020). Stakeholder pressures and corporate environmental strategies: A meta-analysis. *Sustainability*, 12(3), 1172.

- Warner, M. (2000). *Conflict Management in Community-Based Natural Resource Projects: Experiences from Fiji and Papua New Guinea*. Working Paper 135. UK: Overseas Development Institute.
- Warren, R. (1999). Company legitimacy in the new millennium. *Business Ethics: A European Review*, 8(4), 214-224.
- Watkins, M. (2007). The rise of corporate diplomacy (finally!). *Harvard Business Review*, 18.
- Waworuntu, S. W. M. y Rusmanto, T. (2014). CSR and financial performance analysis: evidence from top ASEAN listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 493-500.
- WCED, S. (1987). *World commission on environment and development. Our common future*, 17, 1-91.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Weber, F. y Larsson-Olaison, U. (2017). Corporate social responsibility accounting for arising issues. *Journal of Communication Management*, 21(4), 370-383.
- Weisheng, L., Chau, K., Hongdi, W. y Wei, P. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002-2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195-206.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.
- Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K. y Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387-404.

- Weston, F. y Copeland, T. (1992). *Managerial Finance*, Ninth Edition. Dryden Press.
- Westphal, J. D., Gulati, R. y Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 366-394.
- Westphal, J. y Fredrickson, J. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. y Van Oppen, C. (2009) Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33, 177-195.
- White, C., Vanc, A. y Coman, I. (2011). Corporate social responsibility in transitional countries: Public relations as a component of public diplomacy in Romania. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 281-292.
- White, C. (2015). Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy. *Public Relations Inquiry*, 4(3), 305-321.
- Wiener, E. (2011). *The Concentration of Land Ownership in Latin America: An Approach to Current Problems*. Rome: International Land Coalition.
- Wilkerson, J. (2010). *Competition and regulation in the gold industry: an American perspective*. U. Botswana LJ, 11.
- Williams, S. y Schaefer, A. (2013). Small and medium-sized enterprises and sustainability: Managers' values and engagement with environmental and climate change issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186.

- Williamson, P. J., Symeou, P. C. y Zyglidopoulos, S. (2021). International diversification, legitimacy, and corporate social performance of extractive industry multinationals. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1405>
- Willmott, R. (2000). The place of culture in organization theory: introducing the morphogenetic approach. *Organization*, 7(1), 95-128.
- Wilmshurst, T. y Frost, G. (2000). Corporate environmental reporting: a test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(1), 10-26.
- Wilson, E., Best, S., Blackmore, E. y Ospanova, S. (2016). Meaningful community engagement in the extractive industries: Stakeholder perspectives and research priorities. *International Institute for Environment and Development*. London: IIED.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey Business Journal*, 67(6), 1-5.
- Windsor, D. (2010). The role of dynamics in stakeholder thinking. *Journal of Business Ethics*, 96, 79-87.
- Winter, G. (2000). A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The qualitative report*, 4(3), 1-14.
- Wisker, G. (2012). *The good supervisor: Supervising postgraduate and undergraduate research for doctoral theses and dissertations*. Macmillan International Higher Education.
- Witjes, S. y Lozano, R. (2016). Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*, 112, 37-44.

- Wolf, J. (2014). The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317–328
- Woods, S. y de Menezes, L. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10). doi:10.1080/09585192.2010.500484
- World Bank. (2003). Conflict Prevention and Reconstruction. Social Development Notes, No. 14. Viewpoint. Washington, DC. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11283>
- World Bank. (2016). Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$). <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>
- Xie, J., Riaz, H., Li, X., Xu, S. y Awan, T. M. (2021). Different kettles of fish: corporate social performance, media legitimacy, and corporate financial performance of Chinese firms. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-26.
- Xun, L. (2013). Nonparametric dynamic panel data models: kernel estimation and specification testing. *Journal of Econometrics*, 176(2), 112-133.
- Yadav, N. y Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks. *Business Process Management Journal*, 19(6), 947-971.
- Yakovleva, N. y Vazquez, D. (2012). Stakeholder perspectives on CSR of mining MNCs in Argentina. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 191-211.
- Yang, D., Wang, A. X., Zhou, K. Z. y Jiang, W. (2019). Environmental strategy, institutional force, and innovation capability: A managerial cognition perspective. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1147-1161.

- Yaziji, M. y Doh, J. (2009). *NGOs and Corporations Conflict and Collaboration*. Cambridge University Press.
- Ying, M., Shan, H. y Tikuye, G. A. (2022). How Do Stakeholder Pressures Affect Corporate Social Responsibility Adoption? Evidence from Chinese Manufacturing Enterprises in Ethiopia. *Sustainability*, 14(1), 443. <https://doi.org/10.3390/su14010443>
- Young, O.R., King, L. y Schroeder, H. (2008). *Institutions and Environmental Change: Principal Findings, Applications and Research Frontiers*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Yun, S. y Toth, E. (2009). Future sociological public diplomacy and the role of public relations: Evolution of public diplomacy. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 493-503.
- Zaharna, R. S. (2008). Mapping out a spectrum of public diplomacy initiatives: Information and relational communication frameworks. In *Routledge handbook of public diplomacy* (pp. 106-120). Routledge.
- Zamagni, S. (2012). The Ethical Anchoring of Corporate Social Responsibility and the Critique of CSR. In *Free Markets and the Culture of Common Good* (pp. 191-207). Dordrecht: Springer.
- Zarembeg, G. y Torres, M. (2018). Participation on the Edge: Prior Consultation and Extractivism in Latin America. *Journal of Politics in Latin America*, 10(3), 29–58.
- Zartman, I. W. (1996). *Governance as Conflict Management: Politics and Violence in West Africa*. Washington: Brookings Institution Press. ISBN 978-0815797050
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.
- Zhang, A. y Moffat, K. (2015). A balancing act: The role of benefits, impacts and confidence in governance in predicting acceptance of mining in Australia. *Resources Policy*, 44, 25-34.

- Zhang, Q. y Ma, Y. (2021). The impact of environmental management on firm economic performance: The mediating effect of green innovation and the moderating effect of environmental leadership. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126057. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126057>
- Zhu, Q., Geng, Y., Fujita, T. y Hashimoto, S. (2010). Green supply chain management in leading manufacturers: Case studies in Japanese large companies. *Management Research Review*, 33(4), 380-392.
- Zhu, Q. y Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 40, 6-12.
- Ziggers, G. W., Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing. Management*. 52, 18–26.
- Zivot, E. y Andrews, D. W. (2002). Further evidence on the great crash, the oil-price shock, and the unit-root hypothesis. *Journal of Business y Economic Statistics*, 20(1), 25-44. <https://doi.org/10.1198/073500102753410372>
- Zollo, M., Minoja, M. y Coda, V. (2018). Toward an integrated theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1753-1778.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>

**Apéndice A. Lista de Personas Encuestadas para la Validez de Contenido del Modelo del**

**Capítulo 2**

| <b>ACADÉMICOS</b>   | <b>DIRECTIVOS</b>   |
|---|---|
| <p>Nombre: Arce, Moisés<br/>                     Posición: Professor Cowen Chair in Latin American Social Sciences<br/>                     Institución: School of Liberal Arts, Department of Political Science, Tulane University<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p> | <p>Nombre: Arts, Dirk<br/>                     Posición: Partner<br/>                     Empresa: Estratégica – Soluciones de Gestión Social/ Rio Tinto – Senior Manager Social Studies<br/>                     Países: Perú/ Chile</p> |
| <p>Nombre: Auty, Richard<br/>                     Posición: Professor (retired)<br/>                     Institución: University of Lancaster<br/>                     País: Reino Unido</p>  | <p>Nombre: Bennett, Kate<br/>                     Posición: Impact Director, Advisory Board<br/>                     Empresa: Earth Tech/ Senex Energy Limited<br/>                     Países: Australia/ Colombia/ Argentina</p>        |
| <p>Nombre: Black, Leeora<br/>                     Posición: Member, Advisory Board, La Trobe Business School<br/>                     Institución: Monash University, (PhD Corporate Social Responsibility)<br/>                     Países: Canadá/ Australia</p>                                    | <p>Nombre: Deheza, Elizabeth<br/>                     Posición: Presidente<br/>                     Empresa: Deheza<br/>                     Países: Reino Unido/ Bolivia</p>   |
| <p>Nombre: Boutilier, Robert<br/>                     Posición: Visiting Researcher<br/>                     Institución: University of Eastern Finland<br/>                     Países: Canadá/ México/ Finlandia/ Australia</p>   | <p>Nombre: Delgui, Sebastián<br/>                     Posición: Gerente de Relaciones Gubernamentales y Comunidades<br/>                     Empresa: Fortescue<br/>                     Países: Argentina/ Ecuador/ Chile/ Perú</p>      |
| <p>Nombre: Correa Cánovas, Humberto<br/>                     Posición: Docente Principal Facultad de Economía<br/>                     Institución: Universidad Nacional de Piura<br/>                     País: Perú</p>   | <p>Nombre: Espinoza, R. David<br/>                     Posición: Senior Principal<br/>                     Empresa: Geosyntec<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p>   |
| <p>Nombre: Crabtree, John<br/>                     Posición: Research Associate<br/>                     Institución: Latin American Centre, Oxford University<br/>                     País: Reino Unido</p>   | <p>Nombre: Gobitz, Victor<br/>                     Posición: Presidente / CEO<br/>                     Empresa: Instituto de Ingenieros de Minas del Perú/ Antamina<br/>                     País: Perú</p>                               |
| <p>Nombre: Dávila, Annabella<br/>                     Posición: Professor Emerita, Researcher, analyst, writer, and specialist in talent and Latin American management<br/>                     Empresa: EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey<br/>                     País: México</p> | <p>Nombre: Jean-Baptiste, Nathalie<br/>                     Posición: Senior Programme Manager, Director, Wealth Inequality<br/>                     Empresa: Julius Baer Foundation<br/>                     País: Suiza</p>             |



| <b>ACADÉMICOS</b>   | <b>DIRECTIVOS</b>   |
|---|---|
| <p>Nombre: de la Flor Chiappe, María</p> <p>Posición: Research Consultant</p> <p>Empresa: University of Houston</p> <p>País: Estados Unidos de Norteamérica</p>   | <p>Nombre: MacKenzie, Sarah</p> <p>Posición: Community Relations Manager</p> <p>Empresa: Middle Island Resources</p> <p>Países: Burkina Faso, Liberia, Nigeria</p>  |
| <p>Nombre: Doyle, David</p> <p>Posición: Director of the Latin American Centre; Professor of Politics, Fellow of St. Hugh's College</p> <p>Institución: Oxford School of Global and Area Studies, University of Oxford</p> <p>País: Reino Unido</p> | <p>Nombre: Marchese, Luis</p> <p>Posiciones: Chief Executive Officer/ Past President</p> <p>Empresas: Sierra Metals Inc./ Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)</p> <p>País: Perú/ México</p>  |
| <p>Nombre: Flynn, Sharon</p> <p>Posición: Fellow</p> <p>Institución: Centre for Social Responsibility and Mining, Sustainable Mining Institute, University of Queensland</p> <p>País: Australia</p>   | <p>Nombre: Mayne-Nicholls, Robert</p> <p>Posición: Vice Presidente Ejecutivo/ CEO/ CEO</p> <p>Empresas: ENAMI (Empresa Nacional de Minería)/ Proyecto Twin Metales Antofagasta Minerals/ Minera Los Pelambres Antofagasta Minerals</p> <p>Países: Chile/ USA/ Chile</p> |
| <p>Nombre: Guidolin, Massimo</p> <p>Posición: Professore Universitario</p> <p>Institución: Università Bocconi</p> <p>País: Italia</p>   | <p>Nombre: Morcombe, Alexa</p> <p>Posiciones: General Manager Global Communities/ General Manager/ Government and Communities Manager</p> <p>Empresa: Fortescue Metals Group</p> <p>Países: Australia/ Ecuador y Colombia/ Australia</p>                                |
| <p>Nombre: La Ferrara, Eliana</p> <p>Posición: Profesora</p> <p>Institución: Università degli Studi di Firenze</p> <p>País: Italia</p>  | <p>Nombre: Pickmann Fernando</p> <p>Posición: Presidente</p> <p>Empresa: Regulus Resources</p> <p>Países: Canadá/ Perú</p>  |
| <p>Nombre: Lasso, Paola</p> <p>Posición: Graduate Diploma in Mineral Exploration Geoscience, Geology/ Earth Science</p> <p>Institución: Curtin University</p> <p>País: Australia</p>  | <p>Nombre: Riofrio, Javier</p> <p>Posición: Gerente General</p> <p>Empresa: Grupo ACRES</p> <p>País: Perú</p>   |
| <p>Nombre: Liz Wall</p> <p>Posición: Fellow</p> <p>Institución: Development Studies, Environmental Change and Management, University of Oxford</p> <p>Países: Reino Unido/ Australia</p>  | <p>Nombre: Sanguinetti, Martín</p> <p>Posición: Exploration Manager</p> <p>Empresa: Fortescue Metals Group</p> <p>Países: Argentina/ Ecuador/ Chile/ Perú</p>   |

| <b>ACADÉMICOS</b>   | <b>DIRECTIVOS</b>  |
|---|--|
| <p>Nombre: MacKenzie, Sarah<br/> Posición: Research Manager<br/> Institución: Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland<br/> País: Australia</p>   | <p>Nombre: Schwalb, Federico<br/> Posición: Partner<br/> Empresa: BISA<br/> País: Perú</p>   |
| <p>Nombre: Parrado, Eric<br/> Posición: Professor<br/> Empresa: The Blavatnik School of Government, University of Oxford<br/> País: Reino Unido</p>   | <p>Nombre: Soto, Juan<br/> Posición: Exploration Manager<br/> Empresa: Fortescue Metals Group<br/> País: Perú</p>  |
| <p>Nombre: Singh Gill, Kulvir<br/> Posición: Director<br/> Institución: Institute of Corporate Directors, Directors Education Programme, University of Toronto<br/> País: Canadá</p>  | <p>Nombre: Villafuerte, Gelsbing<br/> Posición: General Manager<br/> Empresa: ACRES Energía<br/> País: Perú</p>  |
| <p>Nombre: Thomson, Ian<br/> Posición: Principal, Author, Social License to Operate Expert<br/> Institución: On Common Ground/ Management of socially sustainable development/ Multi-Stakeholder engagement, Social performance guidance and assessment<br/> Países: Canadá/ Perú</p> | <p>Nombre: Yepes Gonzalez, Juan Felipe<br/> Posición: Director<br/> Empresa: Dirección de Innovación y Gestión Pública del Departamento Administrativo de la Función Pública<br/> País: Colombia</p> |

## Apéndice B. Lista de Personas Encuestadas para la Validez de Contenido del Modelo del

### Capítulo 3

| ACADÉMICOS  | DIRECTIVOS  |
|---|---|
| <p>Nombre: Almerco Palomino, José Luis<br/>                     Posición: Docente y Coordinador Facultad de Economía/ Co-autor del libro “Modelos de Macroeconomía Dinámica”<br/>                     Institución: Universidad San Ignacio de Loyola<br/>                     País: Perú</p>              | <p>Nombre: Benavides Ganoza, Roque<br/>                     Posición: Presidente de Directorio/ Past-President<br/>                     Empresa: Compañía Minera Buenaventura/ CONFIEP<br/>                     País: Perú</p>      |
| <p>Nombre: Arce, Moisés<br/>                     Posición: Professor Cowen Chair in Latin American Social Sciences<br/>                     Institución: Tulane University, School of Liberal Arts, Department of Political Science<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p>     | <p>Nombre: Black, Leeora<br/>                     Posición: Managing Director<br/>                     Empresa: Australian Center for Corporate Social Responsibility (ACCSR)<br/>                     País: Australia</p>          |
| <p>Nombre: Bravo Orellana, Sergio<br/>                     Posición: Director FRI<br/>                     Institución: ESAN Graduate School of Business<br/>                     País: Perú</p>  | <p>Nombre: de la Flor, María<br/>                     Posición: Managing Director<br/>                     Empresa: Comunica PR Consulting LLC<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p>                    |
| <p>Nombre: Castañeda Loayza, Miguel<br/>                     Posición: Founding Partner<br/>                     Empresa: Catalyst Sustainability Graduate School<br/>                     País: España</p>   | <p>Nombre: Fumagalli, Manuel<br/>                     Posiciones: Presidente/ Past President<br/>                     Empresas: Barrick Gold/ SNMPE<br/>                     País: Perú</p>   |
| <p>Nombre: Crabtree, John<br/>                     Posición: Research Affiliate<br/>                     Institución: Oxford Brookes University<br/>                     País: Reino Unido</p>  | <p>Nombre: Galvez Pinillos, Carlos<br/>                     Posiciones: Gerente General de Administración y Finanzas/ Past President<br/>                     Empresas: Buenaventura/ SNMPE<br/>                     País: Perú</p> |
| <p>Nombre: Doyle, David<br/>                     Posición: Director of the Latin American Centre; Professor of Politics, Fellow of St. Hugh’s College<br/>                     Institución: Oxford School of Global and Area Studies, University of Oxford<br/>                     País: Reino Unido</p> | <p>Nombre: Gonzalez, Igor<br/>                     Posiciones: CEO and President/ Board Member<br/>                     Empresas: Sierra Metals Inc./ Appian<br/>                     Países: México/ Perú/ Brasil/ Reino Unido</p> |
| <p>Nombre: Güiza, Leonardo<br/>                     Posición: Profesor Derecho Minero y Ambiental/ Director<br/>                     Institución: Universidad del Rosario/ Observatorio Colombiano de Minería OCMI<br/>                     País: Colombia</p>  | <p>Nombre: Guerrero Torres, Julio<br/>                     Posición: Founding Partner y CEO<br/>                     Empresa: Cambridge Research y Technology LLC<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p> |

| <b>ACADÉMICOS</b>   | <b>DIRECTIVOS</b>  |
|---|--|
| <p>Nombre: Henisz, Witold<br/> Posición: Deloitte y Touche Professor of Management/ Director<br/> Institución: The Wharton School of Management/ Wharton Political Risk Lab<br/> País: Estados Unidos de Norteamérica</p>   | <p>Nombre: Ho Yoon, Chang<br/> Posición: Wellcome Trust<br/> Empresa: Oxford Big Data Institute<br/> País: Reino Unido</p>   |
| <p>Nombre: Hepburn, Cameron<br/> Posición: Director / Professor of Environmental Economics<br/> Institución: The Oxford Smith School of Economics and the Environment/ University of Oxford<br/> País: Reino Unido</p>  | <p>Nombre: Jacob, Raúl<br/> Posiciones: General General Administración y Finanzas / Presidente<br/> Empresas: Southern Perú Copper Corporation/ SNMPE<br/> País: Perú</p>  |
| <p>Nombre: Jean-Baptiste, Nathalie<br/> Posición: Marie Curie Global Fellow<br/> Empresa: Technische Universitaet Darmstadt TUDA<br/> País: Alemania</p>  | <p>Nombre: Lasso, Paola<br/> Posición: Manager, External Relations, Principal, Social Performance Coordinator, Corporate Social Responsibility Manager<br/> Empresa: NewCrest Mining/ OceanaGold Corporation/ Akara Resources<br/> País: Australia/ Colombia</p> |
| <p>Nombre: Jensen, Nathan M.<br/> Posición: Professor, Department of Government<br/> Institución: University of Texas-Austin<br/> País: Estados Unidos de Norteamérica</p>  | <p>Nombre: MacKenzie, Sarah<br/> Posición: Research Manager<br/> Empresa: Centre for Social Responsibility in Mining, SMI, University of Queenslando<br/> País: Australia</p>  |
| <p>Nombre: Kesteleyn, Jennifer<br/> Posición: Researcher<br/> Institución: Ghent Institute for International Studies (GIIS), Ghent University<br/> País: Bélgica</p>  | <p>Nombre: Marchese, Luis<br/> Posiciones: CEO/ Past President<br/> Empresa: Sierra Metals Inc./ SNMPE<br/> País: Perú</p>   |
| <p>Nombre: Ordens, Carlos Miraldo<br/> Posiciones: Research Fellow/ Senior Teaching Fellow in Resources Management/ Researcher<br/> Instituciones: The University of Queensland/ University College London/ Universidade de Coimbra<br/> Países: Australia/ Reino Unido/ Portugal</p> | <p>Nombre: Marini, Gustavo<br/> Posición: Gerente<br/> Empresa: Instituto Libertad y Democracia<br/> País: Perú</p>  |
| <p>Nombre: Prno, Jason<br/> Posiciones: Research Associate/ Teaching Associate<br/> Instituciones: Wilfrid Laurier University, University of Guelph<br/> País: Canadá</p>   | <p>Nombre: Oré, Luis<br/> Posiciones: Director Ejecutivo/ Deputy Secretary of Conflict Management<br/> Empresa: ORASI Consulting Group/ Presidencia del Consejo de Ministros<br/> País: Perú</p>   |

| <b>ACADÉMICOS</b>   | <b>DIRECTIVOS</b>  |
|---|--|
| <p>Nombre: Quispe, Julio<br/> Posición: Profesor<br/> Institución: Universidad ESAN<br/> País: Perú</p>   | <p>Nombre: Ormachea, Iván<br/> Posición: Presidente<br/> Empresa: ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos<br/> País: Perú</p>  |
| <p>Nombre: Riordan, Shaun<br/> Posiciones: Research Fellow/ Director, Chair of Diplomacy and Cyberspace/<br/> Instituciones: The Charhar Institute/ European Institute of International Studies<br/> Países: China/ Sweden/ Armenia/ Spain/</p>   | <p>Nombre: Singh Gill, Kulvir<br/> Posición: Executive Director<br/> Empresa: Development Partner Institute<br/> País: Canadá</p>  |
| <p>Nombre: Rovira Kaltwasser, Cristóbal<br/> Posición: Profesor<br/> Institución: Universidad Diego Portales<br/> País: Chile</p>   | <p>Nombre: Tyrrell, Wendy<br/> Posiciones: Non Executive Board Member/ Executive Director/ Executive Director<br/> Empresas: EITI (Extractive Industries Transparency Initiative)/ Development Partner Institute<br/> Países: Reino Unido/ Australia</p>   |
| <p>Nombre: Ruehl, Huub<br/> Posiciones: Senior Visiting Fellow/ Founder/ Professor of Talent Management and International Business Diplomacy/ Professor of International Business<br/> Instituciones: Centre for Diplomacy Studies Mathias Corvinus Collegium/ CONE Academy/ Hotelschool The Hague/<br/> Países: Hungría/ Holanda/ Windelsheim University of Applied Sciences</p> | <p>Nombre: Velasco, Andrés<br/> Posiciones: ex Ministro de Economía y Finanzas/ ex Candidato Presidencial/ Dean of the School of Public Policy at the London School of Economics and Political Science/ Ambassador<br/> Empresas: Gobierno de Chile/ LSE/ Alexander Proudfoot<br/> Países: Chile/ Estados Unidos de Norteamérica / Reino Unido</p> |

**Apéndice C. Lista de Personas Encuestadas para la Validez de Contenido del Modelo del**

**Capítulo 4**

| <b>ACADÉMICOS</b>  | <b>DIRECTIVOS</b>   |
|--|---|
| <p>Nombre: Brereton, David<br/>                     Posiciones: Professor and Director<br/>                     Instituciones: The University of Queensland/<br/>                     Sustainable Minerals Institute (SMI)<br/>                     País: Australia</p>  | <p>Nombre: Baertl, Augusto<br/>                     Posiciones: Presidente<br/>                     Empresas: Antamina/ Graña y Montero/<br/>                     SNMPE<br/>                     País: Perú</p>   |
| <p>Nombre: Crabtree, John<br/>                     Posición: Research Affiliate<br/>                     Institución: Oxford Brookes University<br/>                     País: Reino Unido</p>   | <p>Nombre: Castañeda, Miguel<br/>                     Posición: Founding Partner and CEO<br/>                     Empresa: Sustainability Worldwide Centre<br/>                     2050<br/>                     País: España</p>                                  |
| <p>Nombre: Flynn, Sharon<br/>                     Posiciones: Fellow/ Board Member<br/>                     Instituciones: CSR, SMI, University of<br/>                     Queensland/ CDA Collaborative Learning<br/>                     Project<br/>                     País: Australia/ Estados Unidos de Norteamérica</p>   | <p>Nombre: Copeland, Nick<br/>                     Posición: Founding Partner<br/>                     Empresa: Above Ground Risk Solutions (AG-<br/>                     RS)<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p>                     |
| <p>Nombre: Galindo Gil, Hamilton<br/>                     Posiciones: PhD © Finance/ Assistant Professor<br/>                     Finance)<br/>                     Instituciones: Arizona State University/<br/>                     Cleveland State University<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p> | <p>Nombre: de Soto, Hernando<br/>                     Posición: Socio Fundador<br/>                     Empresa: Instituto Libertad y Democracia<br/>                     País: Perú</p>  |
| <p>Nombre: Haslam, Paul Alexander<br/>                     Posición: Professor of International Development<br/>                     Institución: University of Ottawa<br/>                     País: Canadá</p>   | <p>Nombre: Delgui, Sebastián<br/>                     Posición: Corporate Affairs and Communities<br/>                     Manager<br/>                     Empresa: Fortescue Future Industries<br/>                     País: Argentina/ Ecuador/ Chile/ Perú</p> |
| <p>Nombre: Jensen, Nathan<br/>                     Posición: Professor, Department of Government<br/>                     Institución: University of Texas-Austin<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p>  | <p>Nombre: Flynn, Sharon<br/>                     Posición: Executive Vice President<br/>                     Empresa: Oceana Gold Corporation<br/>                     País: Australia</p>   |
| <p>Nombre: Joyce, Susan<br/>                     Posición: Fellow<br/>                     Institución: Development Studies, Cornell<br/>                     University<br/>                     País: Estados Unidos de Norteamérica</p>   | <p>Nombre: Gonzales, Igor<br/>                     Posiciones: CEO and President/ Board<br/>                     Member<br/>                     Empresas: Sierra Metals Inc./ Appian<br/>                     Países: México/ Perú/ Brasil/ Reino Unido</p>        |

| <b>ACADÉMICOS</b>  | <b>DIRECTIVOS</b>   |
|--|---|
| <p>Nombre: Kemp, Deanne<br/> Posiciones: Professor/ Director<br/> Instituciones: The University of Queensland/<br/> Centre for Social Responsibility in Mining<br/> (CSRM)<br/> País: Australia</p>  | <p>Nombre: Ho Yoon, Chang<br/> Posición: Wellcome Trust<br/> Empresa: Oxford Big Data Institute<br/> País: Reino Unido</p>  |
| <p>Nombre: Ordens, Carlos Miraldo<br/> Posiciones: Research Fellow / Senior Teaching<br/> Fellow in Resources Management / Researcher<br/> Instituciones: The University of Queensland/<br/> University College London / Universidade de<br/> Coimbra<br/> Países: Australia / Reino Unido/ Portugal</p>                           | <p>Nombre: Jean-Baptiste, Nathalie<br/> Posición: Senior Programme Manager,<br/> Director, Wealth Inequality<br/> Empresa: Julius Baer Foundation<br/> País: Suiza</p>  |
| <p>Nombre: Riordan, Shaun<br/> Posición: Senior Visiting Fellow<br/> Institución: Clingendael Institute, The Hague<br/> País: Holanda</p>  | <p>Nombre: Luksic F., Jean Paul<br/> Posición: Presidente<br/> Empresa: Antofagasta Minerals<br/> País: Chile/ Reino Unido</p>  |
| <p>Nombre: Ruehl, Huub<br/> Posición: Professor of International Business<br/> Institución: Windelsheim University of Applied<br/> Sciences<br/> País: The Netherlands</p>   | <p>Nombre: Parrado, Eric<br/> Posición: Chief Economist and General<br/> Manager of the Research Department<br/> Empresa: Inter-American Development Bank<br/> (IADB)<br/> País: Estados Unidos de Norteamérica</p> |
| <p>Nombre: Sánchez-Ancochea, Diego<br/> Posición: Head of Department<br/> Institución: Oxford Department of International<br/> Development, University of Oxford<br/> País: Reino Unido</p>  | <p>Nombre: Rivera, Luis<br/> Posición: Executive Vice President Americas<br/> Empresa: Gold Fields<br/> País: Chile / Perú</p>  |
| <p>Nombre: Tanimoune, Nasser Ary<br/> Posiciones: Associate Professor / Laureado con<br/> Premio Abdoulaye Fadiga<br/> Instituciones: University of Ottawa, Recherches<br/> postdoctorales sur les Politiques budgétaires dans<br/> l'Union Économique et Monétaire Ouest<br/> Africaine (UEMOA)<br/> Países: Canadá / Nigeria</p> | <p>Nombre: Sanguinetti, Martín<br/> Posición: Exploration Manager<br/> Empresa: Fortescue Metals Group<br/> País: Argentina / Ecuador / Chile / Perú /<br/> Bolivia</p>   |
| <p>Nombre: Velasco, Andrés<br/> Posiciones: Professor of Public Policies /<br/> Professor of Professional Practice in International<br/> Development / Sumitomo- FASID<br/> Harvard Kennedy School<br/> Países: Reino Unido / Estados Unidos de<br/> Norteamérica</p>  | <p>Nombre: Santa Cruz, Carlos<br/> Posiciones: Presidente<br/> Empresas: Minera Yanacocha/ BISA<br/> País: Perú</p>   |

| <b>ACADÉMICOS</b>   | <b>DIRECTIVOS</b>  |
|---|--|
| <p>Nombre: Whitehead, Laurence</p> <p>Posiciones: Senior Research Fellow / Chairman</p> <p>Institución: Nuffield College, University of Oxford, Oxford Institute of Energy Studies (<a href="https://www.oxfordenergy.org/">https://www.oxfordenergy.org/</a>)</p> <p>País: Reino Unido</p> | <p>Nombre: Tyrrell, Wendy</p> <p>Posiciones: Non Executive Board Member/ Executive Director / Executive Director</p> <p>Empresas: EITI (Extractive Industries Transparency Initiative)/ Development Partner Institute</p> <p>Países: Reino Unido / Australia</p> |



#### Apéndice D. Escala de la Licencia Social para Operar

| Descripción del nivel de cooperación para resolver los conflictos.  | Valor |
|---|-------|
| Agresión / intencionadas y/o con lesiones serias.   | 1     |
| Amenazar con atacar violentamente / no intencionadas y/o lesiones leves.  | 2     |
| Restringir, encarcelar, mantener en contra de la voluntad, bloquear, arrestar, expulsar, capturar, secuestrar.  | 3     |
| Deterioro financiero del despliegue de recursos financieros en contra (incluida la venta de la posición financiera al precio de mercado o por debajo del mismo).                          | 4     |
| Amenazar con socavar financieramente (incluida la venta de la posición financiera al precio de mercado o por debajo del mismo).   | 5     |
| Oponerse, vetar, imponer, forzar, romper, detener, rechazar, huir, incumplimiento de obligaciones, manifestación en oposición, derribo, pérdida, decisión política nacional en oposición. | 6     |
| Investigar, exigir, alertar, restringir, revocar la política de apoyo administrativa, local o regional.   | 7     |
| Denegar, quejarse, criticar, denunciar, comentar negativamente, rechazar, acusar.   | 8     |
| Llamar para la acción, solicitar asistencia en contra, solicitar información en...  | 9     |
| Declaración de hecho neutral.   | 10    |
| Ceda, cumpla, solicite, solicite asistencia, vote por, estoy alentado por...  | 11    |
| Mediar, estar de acuerdo, viajar para reunirse, participar, ofrecer, comentarios positivos.   | 12    |
| Anfitrión, elogio, empatía, disculpa, perdona, asegura, agradece.   | 13    |
| Acuerdo o recepción / suministro de información.  | 14    |
| Reunirse en apoyo, ratificar, ganar elecciones, decisiones políticas en apoyo.  | 15    |
| Ofrecer apoyo financiero / defensa / protección (incluida la adquisición de una participación financiera al precio de mercado o superior)   | 16    |
| Proporcionar apoyo financiero / defensa / protección (incluida la adquisición de una participación financiera al precio de mercado o superior).   | 17    |
| Relajación/ alivio de las multas / sanciones / restricciones financieras o de seguridad.  | 18    |
| Ofrecer apoyo armado / defensa / protección.  | 19    |
| Proporcionar apoyo armado / defensa / protección.   | 20    |

Fuente: adaptado a partir de Henisz et al. (2011, 2013)

## Apéndice E. Cuestionario sobre Conflictos Sociales en Industrias Extractivas

El cuestionario, dirigido a directivos de empresas en industrias extractivas, está destinado a conocer:

- Los determinantes de los Conflictos entre la empresa y sus stakeholders.
- Los datos de la empresa y de los encuestados.

La encuesta es anónima. En caso de estar interesado en recibir los resultados del estudio nos indica por favor su dirección electrónica al final del cuestionario.

---

### DETERMINANTES DE LOS CONFLICTOS ENTRE LA EMPRESA Y SUS STAKEHOLDERS

---

- **Frecuencia de conflictos empresa-stakeholders**

Por favor clasifique su respuesta en una escala de 0 a 4, donde:

0= cero conflictos, 1= un conflicto, 2= dos conflictos, 3= tres conflictos, 4= más de tres conflictos.

| ¿Con qué frecuencia anual la empresa ha tenido conflictos con los siguientes stakeholders? | Frecuencia <u>anual</u> de conflictos |   |   |   |   |
|--|---------------------------------------|---|---|---|---|
|  | 0                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1) Habitantes del área de influencia directa   |                                       |   |   |   |   |
| 2) Habitantes del área de influencia indirecta   |                                       |   |   |   |   |
| 3) Gobierno nacional   |                                       |   |   |   |   |
| 4) Gobierno regional   |                                       |   |   |   |   |
| 5) Gobierno local  |                                       |   |   |   |   |
| 6) Empresas del mismo sector o relacionados  |                                       |   |   |   |   |
| 7) Empresas de otros sectores ( <i>financieras, aseguradoras, ...</i> )                    |                                       |   |   |   |   |
| 8) Agrupaciones con intereses políticos  |                                       |   |   |   |   |
| 9) ONG's técnicas y no políticas   |                                       |   |   |   |   |
| 10) Stakeholders internos (trabajadores y accionistas)                                     |                                       |   |   |   |   |

Por favor clasifique su respuesta en una escala de 0 a 4, donde:

0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto.

• **Factores externos a la Empresa**

| ¿Cuál es el nivel de las siguientes características, que se presentan en la comunidad donde opera su empresa? | Nivel de presencias |          |          |          |          |
|---|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Pobreza de la comunidad</b>  | <b>0</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1. Ingresos económicos de las personas  |                     |          |          |          |          |
| 2. Acceso a los servicios básicos (desagüe, agua, electricidad)   |                     |          |          |          |          |
| 3. Educación de calidad   |                     |          |          |          |          |
| 4. Tasa de mortalidad y anemia infantil   |                     |          |          |          |          |
| ¿Cuál es el nivel de las siguientes características en la comunidad donde opera su empresa?                   | Nivel de presencia  |          |          |          |          |
| <b>Gobernanza - Gobernanza pública (Estado)</b>   | <b>0</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1. Corrupción en la administración pública  |                     |          |          |          |          |
| 2. Ineficiencia en el uso de los ingresos monetarios que percibe el Estado                                    |                     |          |          |          |          |
| 3. Incapacidad de las instituciones públicas para hacer cumplir las normas jurídicas                          |                     |          |          |          |          |
| 4. Falta de presencia del Estado en las comunidades locales   |                     |          |          |          |          |
| <b>Participación de grupos anti-extractivistas</b>  | <b>0</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1. Actividad de grupos anti-extractivistas en las comunidades de <b>influencia directa</b> del proyecto       |                     |          |          |          |          |
| 2. Actividad de grupos anti-extractivistas en las comunidades de <b>influencia indirecta</b> del proyecto     |                     |          |          |          |          |
| 3. Participación de grupos anti-extractivistas en los eventos públicos y medios de comunicación               |                     |          |          |          |          |
| 4. Participación de grupos con <b>intereses políticos</b>   |                     |          |          |          |          |

- **Factores internos a la Empresa – Características del proyecto**

| ¿Cuál es el nivel de las siguientes características relacionadas al proyecto que opera su empresa? | Nivel |   |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---|
|  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Magnitud de la inversión  |       |   |   |   |   |
| 2. Cantidad de reservas  |       |   |   |   |   |
| 3. Calidad de reservas   |       |   |   |   |   |
| 4. Volumen de extracción de mineral  |       |   |   |   |   |
| 5. Percepción externa de baja contribución del proyecto a los ingresos fiscales del Estado         |       |   |   |   |   |
| 6. Percepción externa de baja contribución del proyecto al desarrollo económico local              |       |   |   |   |   |

- **Factores internos a la Empresa – Acciones gerenciales-- respeto a los derechos de propiedad**

| ¿Cuál es el nivel de las siguientes acciones desarrolladas por su empresa?                             | Nivel |   |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---|
|  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Respetar el derecho a la posesión de <b>territorios ancestrales</b>                                 |       |   |   |   |   |
| 2. Respetar el derecho a la propiedad de <b>territorios formales</b>                                   |       |   |   |   |   |
| 3. Otorgar compensaciones justas por las tierras expropiadas   |       |   |   |   |   |
| 4. Garantizar el <b>agua</b> disponible para los territorios influenciados por la operación extractiva |       |   |   |   |   |
| 5. Garantizar la no afectación de los recursos naturales   |       |   |   |   |   |

- **Factores internos a la Empresa – La Experiencia local del directivo**

| ¿Cuál es el nivel de experiencia local que posee el directivo encargado de las relaciones con stakeholders? | Nivel |   |   |   |   |
|---|-------|---|---|---|---|
|   | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Experiencia en <b>identificar</b> conflictos sociales locales latentes                                   |       |   |   |   |   |
| 2. Experiencia en <b>resolver</b> conflictos sociales locales   |       |   |   |   |   |
| 3. Experiencia en socializar con las comunidades mineras locales  |       |   |   |   |   |
| 4. Experiencia en alinear por consenso las acciones corporativas y comunitarias                             |       |   |   |   |   |

## DATOS DE LA EMPRESA Y DEL ENCUESTADO

Datos de la empresa

| Ámbito de actividad de la empresa   |                                 |                                      |                | N° de trabajadores de la empresa   |                                     |                                     |   |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|----------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Minería<br><input type="checkbox"/> | Gas<br><input type="checkbox"/> | Petróleo<br><input type="checkbox"/> | Otro:<br>_____ | 50-100<br><input type="checkbox"/> | 101-200<br><input type="checkbox"/> | 201-500<br><input type="checkbox"/> | Más de<br>500<br><input type="checkbox"/> |

Datos del encuestado

| Nacionalidad                                       |                                     | Sexo                       |  | Años de estudios de postgrado |                               |                                    |                                      |
|--|-------------------------------------|----------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Nacional <input type="checkbox"/>                  | Extranjera <input type="checkbox"/> | M <input type="checkbox"/> | F <input type="checkbox"/>                     | 0 <input type="checkbox"/>    | 1-2 <input type="checkbox"/>  | 3-5 <input type="checkbox"/>       | más de<br>5 <input type="checkbox"/> |
| Cargo y tiempo en la empresa                       |                                     |                            | Años de experiencia nacional en el sector      |                               |                               |                                    |                                      |
| <b>Cargo</b>                                       | <b>Tiempo en el cargo</b>           |                            | 0 <input type="checkbox"/>                     | 1-4 <input type="checkbox"/>  | 5-10 <input type="checkbox"/> | más de 10 <input type="checkbox"/> |                                      |
| Gerente general<br><input type="checkbox"/>        | _____                               |                            | Años de experiencia internacional en el sector |                               |                               |                                    |                                      |
| Miembro del directorio<br><input type="checkbox"/> | _____                               |                            | 0 <input type="checkbox"/>                     | 1-4 <input type="checkbox"/>  | 5-10 <input type="checkbox"/> | más de 10 <input type="checkbox"/> |                                      |
| Gerente <input type="checkbox"/>                   | _____                               |                            | Años de experiencia en otros sectores          |                               |                               |                                    |                                      |
| Otro: _____  | _____                               |                            | 0 <input type="checkbox"/>                     | 1-4 <input type="checkbox"/>  | 5-10 <input type="checkbox"/> | más de 10 <input type="checkbox"/> |                                      |

**Apéndice F. Cuestionario sobre Antecedentes y Resultados de la Diplomacia Corporativa  
en las Industrias Extractivas**

El cuestionario, dirigido a altos directivos de empresas en industrias extractivas, está conformado por 2 partes destinadas a conocer:

1. Los efectos de la Diplomacia Corporativa sobre el desempeño de la empresa.
2. Los datos de la empresa y de los encuestados.

La encuesta es anónima. En caso de estar interesado en recibir los resultados del estudio, nos indica por favor, su dirección electrónica al final del cuestionario.

---

**VARIABLES DEL DIRECTIVO**

---

- Por favor clasifique su respuesta en una escala de 0 a 4, donde:

0= nivel escaso; 1= nivel bajo; 2= nivel moderado; 3= nivel alto; 4= nivel muy alto.

| ¿Cuál es el nivel de las siguientes características que posee el alto directivo de su empresa? | Nivel |   |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---|
|  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1) Capacidad para darse cuenta de cómo se sienten los habitantes de la comunidad               |       |   |   |   |   |
| 2) Habilidad para escuchar a los habitantes de la comunidad                                    |       |   |   |   |   |
| 3) Capacidad para generar confianza  |       |   |   |   |   |
| 4) Capacidad empática  |       |   |   |   |   |

- **Ejecución de acciones de Diplomacia Corporativa por parte de la empresa**

Por favor clasifique su respuesta en una escala del 0 al 4, donde:

0= nada desarrollado; 1= algo desarrollado; 2= moderadamente desarrollado; 3= en gran medida desarrollado; 4= desarrollo total.

| ¿A qué nivel la empresa ha desarrollado las siguientes acciones?  | Nivel desarrollado |          |          |          |          |
|---|--------------------|----------|----------|----------|----------|
|   | 0                  | 1        | 2        | 3        | 4        |
| <b>Mejoramiento de la infraestructura socioeconómica</b>  |                    |          |          |          |          |
| 1. Invierte en infraestructura de transporte (carreteras, puertos, teleféricos, ferrocarriles...) en el área de <b>influencia directa</b> de la operación                         |                    |          |          |          |          |
| 2. Invierte en infraestructura de transporte en el área de <b>influencia indirecta</b> de la operación  |                    |          |          |          |          |
| 3. Invierte en infraestructura social (hospitales, postas, colegios, viviendas, centros comunitarios, centros deportivos) en el área de <b>influencia directa</b> de la operación |                    |          |          |          |          |
| 4. Invierte en infraestructura social en el área de <b>influencia indirecta</b> de la operación   |                    |          |          |          |          |
| 5. Invierte en infraestructura de tecnología de información y comunicación en los territorios influenciados por la operación  |                    |          |          |          |          |
| <b>Creación de empleo adecuado</b>  | <b>0</b>           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 6. Crea <b>empleo directo</b> para los habitantes del área de <b>influencia directa</b> de la operación   |                    |          |          |          |          |
| 7. Crea <b>empleo directo</b> para los habitantes del área de <b>influencia indirecta</b> de la operación   |                    |          |          |          |          |
| 8. Crea <b>centros de capacitación</b> para los habitantes del área de <b>influencia directa</b> de la operación  |                    |          |          |          |          |
| 9. Crea <b>centros de capacitación</b> para los habitantes del área de <b>influencia indirecta</b> de la operación  |                    |          |          |          |          |
| 10. Brinda <b>empleos estables, seguros y dignos</b> a los habitantes influenciados por la operación  |                    |          |          |          |          |
| <b>Participación patrimonial y dirigencial de la comunidad</b>  | <b>0</b>           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 11. Brinda <b>participación dirigencial en la empresa</b> a las comunidades influenciadas por la operación  |                    |          |          |          |          |
| 12. Brinda <b>participación accionaria en la empresa</b> a las comunidades influenciadas por la operación   |                    |          |          |          |          |

| <b>Calidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>  | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 13. Fomenta diálogo constructivo entre los ejecutivos de la empresa y los habitantes del área de influencia <b>directa</b> de la operación  |          |          |          |          |          |
| 14. Promueve diálogo constructivo entre los ejecutivos de la empresa y los habitantes del área de influencia <b>indirecta</b> de la operación   |          |          |          |          |          |
| 15. Favorece el contacto entre ejecutivos con <b>experiencia negociadora</b> y las comunidades locales  |          |          |          |          |          |
| 16. Desarrolla <b>relaciones a largo plazo</b> entre los equipos de ejecutivos y las comunidades locales  |          |          |          |          |          |
| <b>Cantidad de contacto entre la empresa y la comunidad</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 17. <b>Visitas de ejecutivos</b> de la empresa a las comunidades del área de influencia   |          |          |          |          |          |
| 18. Participación de ejecutivos <b>en actividades sociales</b> de las comunidades locales   |          |          |          |          |          |
| 19. Desarrolla <b>contacto no presencial</b> entre los ejecutivos de la empresa y los habitantes influenciados por el proyecto, a través de <b>tecnologías de comunicación masiva</b> (por ejemplo, periódico, radio, televisión...)                              |          |          |          |          |          |
| 20. Desarrolla contacto <b>no presencial</b> entre los ejecutivos de la empresa y los habitantes influenciados por el proyecto, a través de tecnologías que permiten <b>comunicación interactiva</b> (por ejemplo, teléfono, mensajes de texto, videoconferencia) |          |          |          |          |          |

- **Obstáculos a la ejecución de las acciones por parte de la empresa**

Por favor clasifique su respuesta en una escala que va del 0 al 4, donde:

0= no impide nada; 1= impide algo; 2= impide moderadamente; 3= impide en gran medida; 4= impide totalmente.

| ¿En qué nivel los siguientes factores impiden la ejecución de acciones de Diplomacia Corporativa por parte de la empresa? | <b>Nivel de impedimento</b> |          |          |          |          |
|---|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|
|   | <b>0</b>                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 1. Falta de apoyo del Gobierno  |                             |          |          |          |          |
| 2. Miedo al fracaso   |                             |          |          |          |          |
| 3. Escepticismo sobre los beneficios  |                             |          |          |          |          |
| 4. Falta de profesionales expertos  |                             |          |          |          |          |
| 5. Falta de presupuesto   |                             |          |          |          |          |
| 6. Falta de cooperación entre las gerencias de la empresa   |                             |          |          |          |          |
| 7. Falta de participación de la alta dirección  |                             |          |          |          |          |

- **Resultados económicos financieros por parte de la empresa**

Por favor clasifique su respuesta en una escala de 0 a 4, donde:



0= muy mal, 1= bajo, 2= insuficiente, 3= positivo, 4= muy positivo.

| Evalúe el nivel de resultados o desempeño de su empresa:               | Nivel |   |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---|
|  | 0     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>Performance financiera</b>  |       |   |   |   |   |
| 1. La rentabilidad económica - Return on Assets (ROA)                  |       |   |   |   |   |
| 2. El retorno de la inversión - Return on investment (ROI)             |       |   |   |   |   |
| 3. La rentabilidad financiera - Return on equity (ROE)                 |       |   |   |   |   |
| 4. El precio de las acciones - Stock Price                             |       |   |   |   |   |
| 5. Los beneficios netos - Net revenue                                  |       |   |   |   |   |
| 6. El crecimiento del número de empleados - Number of employees growth |       |   |   |   |   |

Por favor clasifique su respuesta en una escala del 0 al 4, donde:

0= nada desarrollado; 1= algo desarrollado; 2= moderadamente desarrollado; 3= en gran medida desarrollado; 4= desarrollo total.

#### DATOS DE LA EMPRESA Y DEL ENCUESTADO

| ¿Cuál es el nivel de las siguientes acciones desarrolladas por su empresa para obtener la Legitimidad?           | Nivel desarrollado |   |   |   |   |
|--|--------------------|---|---|---|---|
|  | 0                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Buscar aceptación de las actividades de la empresa por parte de las comunidades                               |                    |   |   |   |   |
| 2. Apoyar a las comunidades y autoridades  |                    |   |   |   |   |
| 3. Promover las decisiones conjuntas (empresa/comunidad/Gobierno) sobre la operación extractiva                  |                    |   |   |   |   |
| 4. Fomentar el bienestar y desarrollo de las comunidades del área de <b>influencia directa</b> de la operación   |                    |   |   |   |   |
| 5. Fomentar el bienestar y desarrollo de las comunidades del área de <b>influencia indirecta</b> de la operación |                    |   |   |   |   |

Datos de la empresa

| Ámbito de actividad de la empresa |                          |                          |       | N° de trabajadores de la empresa |                          |                          |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Minería                           | Gas                      | Petróleo                 | Otro: | 50-100                           | 101-200                  | 201-500                  | Más de                   |
| <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 500                      |
|                                   |                          |                          |       |                                  |                          |                          | <input type="checkbox"/> |

Datos del encuestado

| Nacionalidad                         |  | Sexo                          |                               | Años de estudios de posgrado  |                                 |                                  |                                      |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Nacional<br><input type="checkbox"/> | Extranjera<br><input type="checkbox"/> | M<br><input type="checkbox"/> | F<br><input type="checkbox"/> | 0<br><input type="checkbox"/> | 1-2<br><input type="checkbox"/> | 3- 5<br><input type="checkbox"/> | más de 5<br><input type="checkbox"/> |

| Cargo y tiempo en la empresa                       |                           | Años de experiencia nacional en el sector             |                              |                               |                                    |
|--|---------------------------|---|------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| <b>Cargo</b>                                       | <b>Tiempo en el cargo</b> | 0 <input type="checkbox"/>                            | 1-4 <input type="checkbox"/> | 5-10 <input type="checkbox"/> | más de 10 <input type="checkbox"/> |
| Gerente general<br><input type="checkbox"/>        | _____                     | <b>Años de experiencia internacional en el sector</b> |                              |                               |                                    |
| Miembro del directorio<br><input type="checkbox"/> | _____                     | 0 <input type="checkbox"/>                            | 1-4 <input type="checkbox"/> | 5-10 <input type="checkbox"/> | más de 10 <input type="checkbox"/> |
| Gerente<br><input type="checkbox"/>                | _____                     | <b>Años de experiencia en otros sectores</b>          |                              |                               |                                    |
| Otro: _____  | _____                     | 0 <input type="checkbox"/>                            | 1-4 <input type="checkbox"/> | 5-10 <input type="checkbox"/> | más de 10 <input type="checkbox"/> |

## Apéndice G: Paper Publicado

Estudios Gerenciales vol. 38, N.º 145, 2022, 444-423

444

**EG** Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica

Artículo de investigación

### La influencia del conflicto social y la licencia social para operar sobre el valor de la empresa

Robert McDonald

Docente, Facultad de Economía, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.  
Académico, St. Antony's College, University of Oxford, Oxford, United Kingdom.  
robertm@saniglo.edu.pe

Nancy Maiza Reyes\*

Profesora asociada, Facultad Graduate School of Business, Universidad ISAN, Lima, Perú.  
nmaiza@isan.edu.pe

Julma Rivera Carrasco

Profesora de la Facultad de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España.  
jrcarr@emp.uc3m.es

#### Resumen

A partir de información empírica del sector minero del Perú, se propone un modelo que relaciona el conflicto social, la licencia social para operar, y el valor de las empresas extractivas para contribuir a la comprensión de la dinámica socioempresarial del sector extractivo. Las variables que se utilizan en el modelo son el precio de las acciones mineras, el registro oficial de los conflictos, y las licencias sociales. Por medio de una regresión lineal múltiple, se encuentra que el incremento de los conflictos sociales disminuye el valor de las empresas, y que la licencia social para operar tiene un efecto positivo sobre esta variable, además, modera el impacto del conflicto en el valor de la empresa. El estudio confirma empíricamente las relaciones sociales y económicas entre empresas extractivas y comunidades, y orienta a directivos, políticos y autoridades sobre acciones para prevenir conflictos. También contribuye a cerrar la brecha de estadísticas empíricas en países con menor nivel de desarrollo.

**Palabras clave:** licencia social, valor de la empresa, conflicto social, actividades extractivas.

#### The Influence of Social Conflict and Social License to Operate on the Value of the Company

#### Abstract

Based on empirical information from the Peruvian mining sector, a model is proposed that relates social conflict, social license to operate, and the value of extractive companies, in order to contribute to the understanding of socio-entrepreneurial dynamics of the extractive sector. The variables used in the model are the price of mining shares, the official record of conflicts, and social licenses. Using multiple linear regression, it is found that the increase in social conflicts decreases the value of the companies and that the social license to operate has a positive effect on this variable, moreover, it moderates the impact of the conflict on the value of the company. The study empirically confirms the social and economic relationships between extractive companies and communities, and guides managers, politicians, and authorities to prevent conflicts. It also contributes to closing the gap of empirical studies in less advanced countries.

**Keywords:** social license, company value, social conflict, extractive activities.

#### A influência do conflito e da licença social para operar no valor da empresa

#### Resumo

Com base em informações empíricas do setor de mineração peruano, propõe-se um modelo que relaciona o conflito social, a licença social para operar e o valor das empresas extractivas para contribuir para a compreensão da dinâmica socioempresarial do setor extractivo. As variáveis utilizadas no modelo são o preço das acções de mineração, o registo oficial de conflitos e as licenças sociais. Por meio de uma regressão linear múltipla, verifica-se que o aumento dos conflitos sociais diminui o valor das empresas, e que a licença social para operar tem efeito positivo sobre essa variável, além disso, modera o impacto do conflito no valor da empresa. O estudo confirma empíricamente as relações sociais e económicas entre empresas extractivas e comunidades e orienta gestores, políticos e autoridades para prevenir conflitos. Contribui também para fechar a lacuna de estudos empíricos em países menos avançados.

**Palavras-chave:** licença social, valor da empresa, conflito social, actividades extractivas.

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: C51, G12, F28.

McDonald, R., Maiza-Reyes, N. y Rivera-Carrasco, J. (2022). La influencia del Conflicto Social y la Licencia Social para Operar sobre el Valor de la Empresa. *Estudios Gerenciales*, 38(145), 444-423. <https://doi.org/10.18064/estger.2022.145.5134>

DOI: <https://doi.org/10.18064/estger.2022.145.5134>

Recibido: 04-10-2021  
Aceptado: 10-05-2022  
Publicado: 03-11-2022

© 2022 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.  
This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## 1. Introducción

La minería es una de las industrias extractivas que genera más problemas sociales en los países, así que desempeña un papel vital en su desarrollo económico (Walser, 2002). Representa una fuente de ingresos esenciales para los países, proporciona empleo, dividendos e impuestos que pagan por ejemplo los hospitales, escuelas e instalaciones públicas. La industria minera también produce una fuerza laboral capacitada y promueve la aparición de otras empresas, trae consigo divisas y representa una parte significativa del producto interno bruto (PIB) de los países (National Research Council, 2002; United Nations, 2012).

Los productos minerales son fundamentales para el desarrollo industrial y la expansión de las ciudades. Desde el año 2000, el surgimiento de las economías asiáticas, sobre todo de China (Maradani et al., 2012), ha incrementado la extracción de minerales (Krasemann et al., 2009) y el precio de éstos (Afari et al., 2018).

El boom de los commodities desencadenó un gran número de proyectos y también de demandas por daños ambientales y sociales. Asimismo, las comunidades en las que operan las empresas extractivas protegen sus territorios amenazados por pasivos ambientales, se empoderan y demandan una mayor participación en los beneficios del negocio minero (Swade, 2013).

En América Latina, el auge de la inversión minera a gran escala ha estado acompañado de numerosos conflictos sociales y ambientales (Jaskolski, 2011; Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina [OCMAL], 2019). Las partes contendientes son corporaciones mineras multinacionales, gobiernos nacionales y locales, organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales y locales, grupos locales autoorganizados, medios de comunicación e investigadores que analizan los conflictos, y por supuesto, la población afectada (Murguía y Böhling, 2013).

En Perú, la minería es preponderante para la economía del país (Chirinos, 2015), fuente clave de ingresos, genera el 50% de las divisas, provee empleo directo e indirecto y contribuye al desarrollo regional (Sociedad Nacional de Minería, 2018). La minería representa 11% del PIB, genera el 20% de la recaudación tributaria total y comprende la mayor parte de la inversión extranjera directa (Villegas, 2017).

La importancia de la actividad minera en el Perú y la diversidad de empresas que operan en esta industria la hacen ideal para estudiar la problemática descrita (McDonald, R., 2015). El principal desafío de la inversión minera en Perú es solucionar los conflictos sociales en las zonas mineras. El 50% de los conflictos sociales del país los ocasiona el sector minero (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2017).

Estos conflictos paralizaron 18 000 millones de dólares americanos de inversión (10% del PIB peruano) en los últimos años (Castellares y Foschi, 2017) y ocasionan un incremento en los costos de capital, seguros, honorarios

legales derivados de litigios, seguridad privada, además, bajo nivel de productividad y pérdida de socios comerciales (Montengi-Kooi, 2015).

No obstante lo anterior, de acuerdo con la revisión de la literatura, es escaso el conocimiento acerca del impacto de estos retos sociales en el valor de la empresa (VE) (Bridge, 2004; Brown y Fraser, 2006; Davisy Franks, 2014; Guidolin y La Ferrara, 2010; Hixon y Yakovleva, 2007; Maradani et al., 2003). Muchas investigaciones han estudiado los factores o determinantes del constructo conflicto social (CS) (Arellano-Vargas, 2012; Bobbington y Bury, 2013; Haslam y Tarimovna, 2014; Swade, 2013, entre otros). Sin embargo, su impacto sobre los stakeholders ha sido poco estudiado (Dorobantu et al., 2012; Delgado y Romero, 2016).

Otros factores como la aprobación de la comunidad o la obtención de la licencia social para operar (LSO) también influyen en el VE. Las investigaciones realizadas han analizado los factores para obtener la LSO (Moffat y Zhang, 2014; Piro, 2013; Piro, 2014; Piro y Stoccombe, 2012, 2014; Thomas y Bostiller, 2011; Taylor y Mahler, 2017), pero no estudian sus efectos sobre los stakeholders involucrados y tampoco miden su relación con el valor cotizado en bolsa. Como excepción, Henix et al. (2014) y Dorobantu y Flamring (2017) examinaron la relación entre la reacción de los stakeholders y su impacto en el mercado bursátil de las empresas mineras en Canadá.

En lo conceptual y lo empírico, son escasas las investigaciones que estudian la LSO en países en vías de desarrollo (Pérez et al., 2017), además de haber sido exploratorias usando metodología de casos y enfoques cualitativos (Japan et al., 2005; Kemp, 2010; Nelson y Scoble, 2004; Rowe y Frower, 2000; Sicoli, 2014). Esta investigación pretende proponer y validar un modelo teórico para evaluar el impacto del CS y de la LSO sobre el VE para las mineras que cotizan en la bolsa de valores en el Perú.

Este modelo se presenta en la figura 1 y estructurará la exposición que se desarrolla en el marco teórico. También ilustra las proposiciones conceptuales que sustentan las hipótesis que se validarán.

- (P1) Existe una relación entre el CS y el VE del sector minero.
- (P2) Existe una relación entre la LSO y el VE del sector minero.
- (P3) Existe un efecto moderador de la LSO sobre el efecto del CS en el VE del sector minero.



Figura 1. Modelo conceptual de investigación.  
Fuente: elaboración propia.



## 2. Marco conceptual e hipótesis de investigación

Esta sección está compuesta por tres partes. Primero expone la problemática relacionada con el CS: los factores de su gestación y sus consecuencias; luego analiza la LSO con énfasis en los factores que la determinan, y en sus impactos, y por último presenta los efectos, directos y moderados, del CS y de la LSO sobre el VE.

### 2.1 Definiciones de conflicto social

El CS ha sido estudiado desde varias perspectivas (Haslam y Tansimone, 2016). Para algunos autores (Berdal, 2003; Engel y López, 2008; Grossman y Kim, 1995; Hirschleifer, 1995) abarca una amplia gama de fenómenos, como clases sociales, temas raciales y religiosos, y conflictos entre comunidades, que se manifiestan en motines, rebeliones, desórdenes civiles y similares. Integra disciplinas como la economía, la biología, la historia, la ciencia política, la sociología, la antropología, la psicología y la dirección de empresas; por este motivo, el conflicto ha sido estudiado con diversas metodologías y técnicas, desde estudios de casos generales o detallados hasta modelos matemáticos abstractos (Oberschall, 1978).

En la *tabla 1*, se resume la revisión de las distintas definiciones de CS y la que se ha adoptado para esta investigación, usada por autores como Albriy y Palazzo (2016).

La definición de CS que se ha adoptado para esta investigación integra la de Albriy y Palazzo (2016), Chirinos (2015), Haslam y Tansimone (2016) y Defensoría del Pueblo (2005). CS es una confrontación pública entre actores que buscan influir en la organización de la vida social. Un elemento esencial es el carácter público del conflicto.

### 2.2 Tipos de conflicto

La revisión de referencias bibliográficas indica que no existe una sola tipología sobre los conflictos. Por ejemplo, Albriy y Palazzo (2016) señalaron tres tipos: 1) conflicto social, causado durante las operaciones e incluye conflictos relacionados con mano de obra, salarios, tierras e ingresos; 2) conflicto institucional por provisión de bienes públicos, gestión administrativa y cuestionamiento de la autoridad; y 3) conflicto cultural, debido a cuestiones ideológico-políticas, seguridad pública, medioambiente, etc.

En el caso peruano, la Defensoría del Pueblo usa diferentes tipologías para categorizar los conflictos: asuntos de gobierno local, gobierno regional y nacional; socioambientales, demarcación territorial, cultivo ilegal de hoja de coca, laborales, comunales, electorales (ver *tabla 2*).

**Tabla 1.** Principales definiciones de conflicto social.

| Autores   | Definición/perspectivas  |
|---|--|
| Coser (1978)  | Lucha por los valores, el poder, los recursos escasos, en la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. El conflicto social surge cuando un individuo (o grupo) se enfrenta a la propia estructura de la sociedad.   |
| Oberschall (1978)   | Conflicto social cuando las partes enfrentadas son un agregado de individuos (grupos, organizaciones, comunidades, y multitudes).  |
| Berdal (2003), Engel y López (2008), Grossman y Kim (1995), Hirschleifer (1995) | Abarca una amplia gama de fenómenos: clases sociales, raciales, religiosos y conflictos que se manifiestan en motines, rebeliones, desórdenes civiles y similares.   |
| Vahabi (2010)   | Lucha de un grupo de personas por una causa. Aparecen cuando hay uso de poder coercitivo y dominación. Las personas luchan por "intereses comunes" y no solo por sus intereses individuales.   |
| Poiso y Mujalba (2015)  | Surge cuando las personas se enfrentan a ideas, intereses o necesidades opuestas.  |
| Panilo et al. (2011), Reis et al. (2012)  | Con base a los intereses divergentes y visiones opuestas del mundo, los actores perciben que no obtienen satisfacciones individuales. Si se incrementa esta percepción, ocurren acciones que pueden generar una ruptura compleja de las relaciones y terminar en conflictos violentos.   |
| <b>El conflicto es la influencia abstracta</b>                                  |  |
| Warriner-Albery O'Connor (1976)   | Ocurre por el acceso injusto a los recursos naturales y por las consecuencias negativas de la contaminación.   |
| Dillingen et al. (2008)   | Surge por reclamos colectivos contra injusticias ambientales. Por ejemplo, una mina puede estar contaminando un río, ello no se ve reflejado en el mercado y las afectaciones no son compensadas.  |
| Wang et al. (2014)  | Surge por fuerte oposición y acobardamiento de las comunidades locales contra las empresas.  |
| Chirinos (2015)   | Enfrentamiento entre poblaciones y empresas que explotan recursos naturales, así como presiones políticas, económicas, sociales y ambientales.   |
| Defensoría del Pueblo   | Proceso complejo entre sectores de la sociedad, el Estado y las empresas que perciben que sus objetivos son contradictorios, y desearían evitar la violencia.  |
| Poiso y Mujalba (2015)  | No puede resolverse con una estrategia única, por ello representa un reto para los gerentes, quienes integran diversas estrategias y técnicas para solucionarlo.   |
| Albriy y Palazzo (2016), Collier et al. (2013)                                  | Inestabilidad consecutiva entre acciones e interacciones sociales, quienes actúan colectivamente de acuerdo con sus expectativas de mejoras o de defensa del statu quo. Surge cuando una situación de maltrato colectivo se convierte en demanda de mejoras de posible violencia contra cualquier organismo público o privado. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Tipología de los conflictos sociales.

| Tipo                             | La dinámica gira en torno a  |
|----------------------------------|--|
| Asuntada gobierno local          | Gestión pública de los municipios provinciales y distritales.  |
| Asuntada gobierno regional       | Gestión pública de los gobiernos regionales.   |
| Asuntada gobierno nacional       | Gestión pública del gobierno central.  |
| Sociocultural                    | Control, acceso o acceso a la zona de operación ya sus recursos. Hay componentes políticos, económicos, sociales y culturales. |
| Por demarcación territorial      | Establecimiento de límites entre circunscripciones territoriales.  |
| Por cambio legal de hoja de coca | Simbora legal de coca, presencia del narcotráfico y acciones del Estado.   |
| Laborales                        | Derechos laborales.  |
| Comunales                        | Acceso recursos naturales, propiedad y límites territoriales entre comunidades.  |
| Electoral                        | No aceptación de resultados electorales y rechazo a autoridades electas.   |
| Otros asuntos                    | Reclamos estudiantiles, universitarios, etc.   |

Fuente: Defensor del Pueblo (2012).

### 2.3 Consecuencia del conflicto social

Las consecuencias de los CS pueden ser diversas, varios autores sugieren impactos negativos en las actividades de la empresa que afectan sus resultados económicos (Guisolín y La Ferrara, 2010). Por ejemplo, retrasos en sus proyectos de inversión (por la oposición de la comunidad local), o paralización de sus actividades, lo que ocasiona una contracción de la inversión sectorial que repercute a nivel nacional (Alexina y Perotti, 1995; Auy, 2002).

Estos retrasos o paralizaciones debilitan la capacidad de pago de la empresa para cumplir con sus compromisos, factor que incrementa su riesgo financiero y afecta negativamente su reputación (Kemp et al., 2010; Reggie, 2010). Adicionalmente, están los costos indirectos resultantes del tiempo que el personal pierde resolviendo los conflictos y no desarrollando sus tareas de gestión en la empresa (Davisy Franks, 2014). En la tabla 3 se exponen los costos para la empresa operadora debidos a un conflicto con la comunidad.

También hay un costo de oportunidad perdido, debido a la incapacidad de llevar a cabo proyectos de expansión o venta. En caso de cierre de las operaciones, hay una pérdida de activos por abandonar el proyecto. Las empresas de servicios financieros toman en cuenta estos costos adicionales cuando deben valorar y financiar los proyectos (Franks et al., 2014).

Cuando se presenta una relación de conflicto, esta representa un costo que repercute en el VE (Bridge, 2006; Brown y Fraser, 2006; Davisy Franks, 2014; Guisolín y La Ferrara 2010; Hilson y Yakovlev, 2007; Meridian et al., 2003). Por tanto, si se considera lo ya mencionado, se formula la hipótesis siguiente:

(H1) El CS afecta negativamente al VE del sector minero.

Tabla 3. Tipos de costos que podrá experimentar la empresa minera con o resultado de un conflicto con la comunidad.

| Tipo de costo             | Ejemplos   |
|---------------------------|--|
| Seguridad                 | Pago para la seguridad en la compañía: sueldo personal (privado o público). Incremento del costo operacional de la seguridad: alarmas, transporte, sistemas de monitoreo, etc.   |
| Modificación del proyecto | Costos asociados a la modificación del diseño, métodos mínimos legales, trabajos adicionales de ingeniería de detalle.   |
| Gestión del riesgo        | Seguros, mayores primas por riesgo y cobertura. Consultoría especializada en conflictos y aspectos legales, nuevos contratos o incremento del personal especializado.  |
| Daños sobre los minerales | Daño o destrucción de la propiedad privada o pública.  |
| Pérdida de productividad  | Discontinuidad en las operaciones. Retraso en la producción. Pérdida de oportunidad para futuras expansiones.  |
| Capital                   | Pérdida del valor de la propiedad. Dificultad para sumar nuevo capital, similares dificultad para emitir nuevas acciones. Inestabilidad del precio de las acciones, pérdida de su valor. Inhabilidad para pagar sueldos, incremento de la probabilidad de default. |
| Personal                  | Gasto del tiempo del personal en la gestión del conflicto. Costos de solución: mediación, negociación y acciones. Costos de retención de personal: mayores sueldos, pagamos de compensación y bonos.   |
| Reputación                | Inversión en relaciones públicas, consultores, publicación de información. Se trata positiva pérdida de competitividad, afecta la marca y la confianza del inversionista.  |
| Reparación                | Compensación. Incremento de obligaciones sociales y ambientales: cuidado de la salud, educación y entrenamiento, provisión de otros servicios. Costos de procedimientos administrativos o de litigación.   |

Fuente: Davisy Franks (2014).

### 3. La licencia social para operar: determinantes y consecuencias

La LSO es un término aplicado y adoptado ampliamente en la industria minera, del petróleo y del gas, y en proyectos relacionados con recursos similares (Gehman et al., 2016). La LSO indica los niveles de aceptación o aprobación de un proyecto por parte de los stakeholders (Bostjör et al., 2015) y surge debido a la presión y escrutinio de esta industria por los impactos ambientales que originan y su desempeño social (Moffat et al., 2016).

La LSO está ligada a otros conceptos como legitimidad, reputación, stakeholders, responsabilidad social corporativa (RSC), sostenibilidad y desarrollo sostenible (Hall y Jeanneret, 2015; Salzmann et al., 2006). En la tabla 4 se resumen las principales definiciones de LSO.



Tabla 4. Principales definiciones de licencia social para operar.

| Autores   | Definición/perspectivas   |
|---|---|
| Isenhardt (2007), Martin y Shepard (2001), Dewey y Kemp (2012)    | Es una forma no escrita de contrato social entre empresas y comunidades locales.  |
| The World Bank (2003)   | Es la adquisición del consentimiento libre, previo e informado de las comunidades locales y los stakeholders para realizar un proyecto en la industria extractiva.        |
| Gunzington et al. (2000)  | Grado en que una empresa cumple con las expectativas de las comunidades locales, la sociedad en general y los diversos stakeholders.                                      |
| Dare et al. (2016), Nelson y Scoble (2006), Thomson et al. (2011) | Aceptación continua por parte de los stakeholders, o aprobación, o ambas, de un proyecto.   |
| Lacey et al. (2012)   | Comprensión de las expectativas de la comunidad y la construcción de una relación continua y verdadera entre las partes.  |
| Boutlier et al. (2015), Boutlier y Zdzienicki (2011)              | Indica los niveles de aceptación o aprobación de un proyecto por parte de los stakeholders.   |
| Holly y Janssen (2015), Salzman et al. (2004)                     | Esta herramienta ligada a varios conceptos como legitimidad, reputación, stakeholders, RSC, sostenibilidad y desarrollo sostenible.                                       |
| Richard et al. (2013)   | Es una herramienta de la empresa para gestionar el posible riesgo sociopolítico, de conformidad con un conjunto de reglas implícitas impuestas por sus grupos de interés. |

Fuente: elaboración propia.

Luego de presentar las principales definiciones de LSO, la que se ha adoptado en esta investigación corresponde a Boutlier et al., (2015); Boutlier y Zdzienicki, (2017) y Heriuz et al. (2016). LSO indica los niveles de aceptación o aprobación de un proyecto por parte de los stakeholders, así como el nivel de acciones desarrolladas tanto por las empresas como por los stakeholders para evitar o solucionar los conflictos.

Enseguida se analizan los determinantes y consecuencias de la LSO para el sector minero.

### 3.1 Determinantes de la licencia social para operar

Investigaciones previas enfatizan los factores necesarios para obtener una LSO, como comunicación continua, mecanismos de resolución de conflictos y una cultura apropiada para la toma de decisiones - Business for Social Responsibility (Demasiñek, 2016; Goldstack y Hughes, 2010; Social License Task Group, 2009).

Por su parte, Nelson y Scoble (2006) encontraron que la LSO depende de una reputación corporativa positiva, de la comprensión de la cultura local, del idioma, la historia, la educación de los stakeholders y de una comunicación abierta. Asimismo, Thomson y Boutlier (2011) señalaron que la LSO está compuesta por tres pilares: legitimidad, credibilidad y confianza.

En el sector minero australiano, Moffat y Zhong (2014) encontraron que la confianza es clave para la aceptación y aprobación de la LSO, que se obtienen de la calidad y la cantidad de contactos entre los actores y por la legitimidad de los procedimientos (Pryor, 2014).

Las investigaciones de Nelson y Scoble (2006) y Thomson y Boutlier (2011) enfatizan los factores que afectan la LSO entre la comunidad y la empresa, sin considerar el rol del Gobierno. Este último ha sido abordado por Pryor y Slocombe (2012) y Pryor (2012), quienes indican que el gobierno (local, regional y nacional) afecta la LSO en el corto y largo plazo.

### 3.2 Consecuencias de la licencia social para operar

La LSO evita conflictos costosos (Moffat y Zhong, 2014) y su aprobación, según Thomson y Boutlier (2011), genera cuatro tipos de impactos positivos: legitimidad económica, legitimidad sociopolítica, confianza interaccional y confianza institucionalizada. Estos impactos generan a su vez sinergias, y reducen la necesidad de oponerse a las operaciones de extracción (Richard et al., 2015). En la tabla 5 se resumen las consecuencias de la LSO.

Si la LSO se pierde por eventos como retención de licencias legales, protestas de grupos comunitarios (Aranda, 2015) o bloqueo de carreteras (Salazar, 2009), el proyecto pierde acceso a recursos esenciales y los financiadores demandarán una mayor prima de riesgo (Heriuz et al., 2016). En resumen, aumentan los factores que afectan la rentabilidad (Moffat y Zhong, 2014). Tomando en cuenta lo mencionado, es posible elaborar la siguiente hipótesis:

(H2) La LSO afecta positivamente al IVE del sector minero.

Tabla 5. Consecuencias de la obtención de la licencia social para operar.

| Consecuencia   | Autor(es)  |
|--|--|
| Disminución de los riesgos de negocio, costos financieros, costos de reputación y costos regulatorios.   | Gavin y Pankaj (2011)                            |
| Aceptación del proyecto minero, apoyo hacia sus proyectos.   | Moffat y Zhong (2014)                            |
| Reducción del conflicto social, disminución de la oposición a los riesgos de negocio, establecer una relación positiva y duradera entre la empresa y la comunidad. | Pryor y Slocombe (2014)                          |
| Disminución de oposición hacia las operaciones de las empresas mineras.  | Richard et al. (2015); Thomson y Boutlier (2011) |

Fuente: elaboración propia.

### 3.3 Efecto moderador de la licencia social para operar sobre el conflicto social

Existe un efecto moderador cuando una variable independiente altera la forma o la fuerza de la relación entre otra variable independiente y la dependiente [Aguinis, 2004]. Cabe mencionar que el examen de los efectos de la variable moderadora tiene una historia larga e importante en diversas áreas de investigación [Mackinnon, 2011]. El efecto moderador de la LSO sobre el CS se puede encontrar en la literatura. Al respecto, Moffat y Zhang (2014), Puno y Slocumbe (2012) y Thomson y Bostlier (2011) indican que las empresas mineras con LSO de las comunidades locales pueden evitar conflictos costosos que afectan su rentabilidad.

Las empresas mineras multinacionales prefieren complementar las licencias otorgadas por el Estado con una LSO, para legitimar sus operaciones frente al público global, y así minimizar los conflictos que generan riesgos económicos [Moxter y Behagel, 2017].

Esta relación moderadora ha creado interés para evaluar si la relación entre la LSO y la ausencia de CS genera un impacto sobre el VE [Goldman Sachs, 2008; Kemp et al., 2010a; Paine, 2005]. La LSO se convierte en un tipo de "seguro", que amortigua los efectos negativos de cualquier evento adverso sobre el precio de las acciones [Dorobantu et al., 2012; Henisz et al., 2014].

En la *tabla 4*, se presenta un mayor detalle de estudios previos que ofrecen apoyo conceptual y empírico para examinar la relación moderadora de la LSO sobre el CS y su impacto en el VE. De acuerdo con lo expuesto, se puede plantear la siguiente hipótesis:

(H3) La LSO tiene un efecto moderador positivo en la relación negativa entre el CS y el VE del sector minero.

## 4. Definición del valor de la empresa

Existen diversos métodos para valorar empresas [Fernández, 2007]; esta investigación se basa en el concepto de que el VE se refleja en el precio de las acciones [Fama y French 1992] y los precios de las acciones responden a la información sobre ganancias que se comunican al inversionista. Hay una relación entre las medidas contables y las de mercado [Eritra et al., 2003; Jegadeesh y Livnat, 2004].

Para Brigham y Gapenski (2006), el valor más alto de la empresa aumentará el bienestar del accionista. El bienestar del accionista y el VE se expresan en el precio de las acciones [Hermawati, 2013]. Se supone que, si la compañía va bien, el valor de las acciones aumentará, por ello, el propósito de la administración financiera es maximizar el valor de las acciones de la empresa y el precio de la acción [Weston y Copeland, 1992]. El valor de una compañía proporciona prosperidad, cuanto mayor sea el precio de las acciones, mayor será la riqueza de los accionistas.

Según Narula y Ishahdén [2008], el VE es importante para los inversionistas y es usado cuando se quiere evaluar una compañía en su conjunto. Schadek et al. [2018] indican que los compradores toman en cuenta un rendimiento esperado aceptable en las acciones que van a adquirir. El precio de las acciones representa el valor corporativo de las empresas, a mayor precio de las acciones, mayor valor corporativo.

Tabla 4. Investigaciones empíricas del efecto de la LSO sobre la relación entre el CS y el VE.

| Autor/año                 | Muestra  | Nivel de agregación                           | Metodología  | Variables que han sido utilizadas    |   | Principales resultados  |
|---------------------------|--|---|--|--------------------------------------|---|---|
|                           |  |   |  | Dependientes                         | Independientes  |   |
| Henisz et al. (2014)      | 17 empresas de oro (Canadá, EE. UU. y Australia) 1993-2008.                            | Empresas mineras, datos trimestrales.         | Modelo de parámetros aleatorios de ecuación panel. | Valor de mercado de la compañía.     | Valor esperado de los recursos, conflicto-cooperación, stakeholders.  | Codifica los eventos de los stakeholders en los medios de comunicación y desarrolla un índice que se incorpora en el modelo de la capitalización mundial.   |
| Dorobantu et al. (2012)   | 17 empresas mineras de oro (Canadá, EE. UU. y Australia) durante el periodo 2000-2008. | Empresas mineras, datos a 5, 7, 11 y 12 días. | Estudio de eventos.                                | Rendimiento del precio de la acción. | Stakeholder's capital, nivel de conflicto-cooperación, respuestas en medios de comunicación, índice compuesto y variables de control. | A las firmas con mayor stakeholder's capital les va mejor durante tiempos difíciles. Se encuentra que la RSC es un seguro para el rendimiento tras ciertos eventos adversos.  |
| Guidetti y Ferrero (2002) | África, Asia, América, Europa y Medio Oriente durante el periodo 1974-2004.            | Nivel de país, datos semanales.               | Estudio de eventos.                                | Rendimiento del precio de la acción. | Conflicto, precios de los commodities, nivel de polarización.   | Los mercados financieros (precios de los minerales) son más propensos a disminuir al inicio de los conflictos, en el mercado mundial. Los efectos económicos del conflicto se magnifican en sociedades polarizadas. |

\* Dorobantu et al. (2012) define el stakeholder's capital como el estado de reconocimiento, comprensión y confianza que la firma establece con sus stakeholders y sirve para mitigar el impacto financiero negativo de los eventos que estos puedan realizar.  
Fuente: elaboración propia.



Normalmente, los efectos económicos de los conflictos violentos se reflejan en el valor de la acción, pues los analistas e inversionistas son sensibles a las noticias sobre las perspectivas futuras (Davidson y La Ferrara, 2010). Según las referencias bibliográficas, esta reacción es importante para los economistas y financieros, que analizan el impacto de las noticias en los precios de equilibrio (Birtlingmayer, 1998), y para los científicos políticos que estudian la capacidad de los mercados de activos para predecir situaciones de tensión política (Chan y Bobrow, 1981) y sus efectos en la acumulación de capital.

El desempeño social es importante para la rentabilidad de las empresas. La influencia del desempeño social de las empresas en el precio de las acciones y su valor de mercado ha sido estudiada por van Beurden y Odaoling (2008) y Orličky et al. (2005). Para efectos de este estudio, en línea con Fama y French (1992), se utiliza el precio de las acciones para operacionalizar el VE; en particular, se utiliza el rendimiento de las acciones: el VE es reflejo del rendimiento de las acciones [el rendimiento calculado como la variación porcentual del precio de las acciones].

## 5. Metodología de la investigación

### 5.1 Variables de control

Las variables de control consideradas son macroeconómicas, sobre todo el PIB, los términos de intercambio (TI)<sup>1</sup> y la inflación. Este estudio busca aislar el efecto macroeconómico para centrarse en el efecto del componente social (CS y LSC), el cual es el residuo de espacia de estimar el modelo con el componente macroeconómico.

La literatura económica revela variables macroeconómicas que tienen efectos significativos sobre el rendimiento de las acciones que cotizan en bolsa, tales como tasa de crecimiento del PIB, oferta monetaria, inflación y TI (Abdullah y Hayworth, 1993; Balmaah y Trivoli, 1991; Castillo y Salas, 2012; Chen et al., 1986; Dhakal et al., 1993; Gan et al., 2006; Humpe y Macmillan, 2009, entre otros). Para este estudio, la fuente de información fue el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Los TI representan la capacidad de financiamiento de las empresas, y deben considerarse en el análisis empírico, tal como lo señalan Humpe y Macmillan (2009), pues capturan el comportamiento del ciclo económico. Los TI también reflejan los ciclos económicos del país (Castillo y Salas, 2012).

Finalmente, la literatura econométrica indica que la mayoría de las variables macroeconómicas poseen raíz unitaria, es decir, las series no son estacionarias (Christiano, 1992; Perron, 1997; Zivot y Andrews, 2002). Si un modelo se estima con variables no estacionarias, los parámetros estimados pueden resultar falsos.

La solución es entonces quitar la primera diferencia a las variables, o trabajar con tasas de crecimiento, metodología que se usó en esta investigación.

### 5.2 Información de la población y muestra

Los datos de esta investigación provienen de tres fuentes distintas:

- 1] La población de empresas mineras se recogió de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y se empleó la plataforma de Bloomberg para elaborar una base de datos de los precios mensuales de las acciones de 44 empresas mineras que negocian en la BVL.
- 2] Base de datos de la Defensoría del Pueblo (2006-2020)<sup>2</sup>, memorias mensuales para operacionalizar las variables LSC y CS. Se obtuvo una muestra conformada por 21 empresas mineras que operan en el Perú, que han tenido al menos un conflicto social entre enero del 2008 y noviembre del 2013, lo que corresponde a un ciclo de expansión de la economía, y al desarrollo de varios proyectos mineros nuevos. Esto permitió contar con un número aceptable de datos para la investigación, el periodo 2008-2013 refleja la volatilidad de la economía del Perú (ver figura 2).
- 3] Del BCRP y el Fondo Monetario Internacional (FMI) se adquirió la información de las variables macroeconómicas para el periodo en estudio.

### 5.3 Descripción de las variables

A continuación, se describe la operacionalización de las variables que se usan para la validación de las hipótesis integradas en el modelo.

- **Variable explicada o dependiente (VE)**  
El análisis se realiza a nivel de sector, midiendo el rendimiento agregado del precio de las acciones en el sector minero (Fama y French, 1992).
- **Rendimiento promedio de la acción del sector minero (R)**  
Se aplica la metodología del BCRP, que usa la variación a 12 meses del precio de las acciones del sector minero para calcular el rendimiento (Rt). Es decir, el precio promedio de las 21 empresas del sector minero que registraron al menos un conflicto social entre enero del 2008 y noviembre del 2013.  
El rendimiento promedio es calculado cada mes, de la siguiente manera:

$$R_t = \frac{\text{Precio promedio de las acciones de las 21 empresas en "t"} - \text{Precio promedio de las acciones de las 21 empresas en "t-12"}{\text{Precio promedio de las acciones de las 21 empresas en "t-12"}}, 1$$

Por ejemplo:

$$R_{\text{enero 2014}} = \frac{\text{Precio promedio acciones de las 21 empresas "enero 2014"} - \text{Precio promedio acciones de las 21 empresas "enero 2012"}{\text{Precio promedio acciones de las 21 empresas "enero 2012"}}, 1$$

<sup>1</sup> Cabe mencionar que a pesar de presentarse las conversiones de moneda, la serie de los TI, se tienen variaciones espaciales en el período con el mismo signo, por lo que se concluye que no era necesario transformar el comportamiento del rendimiento de las acciones.

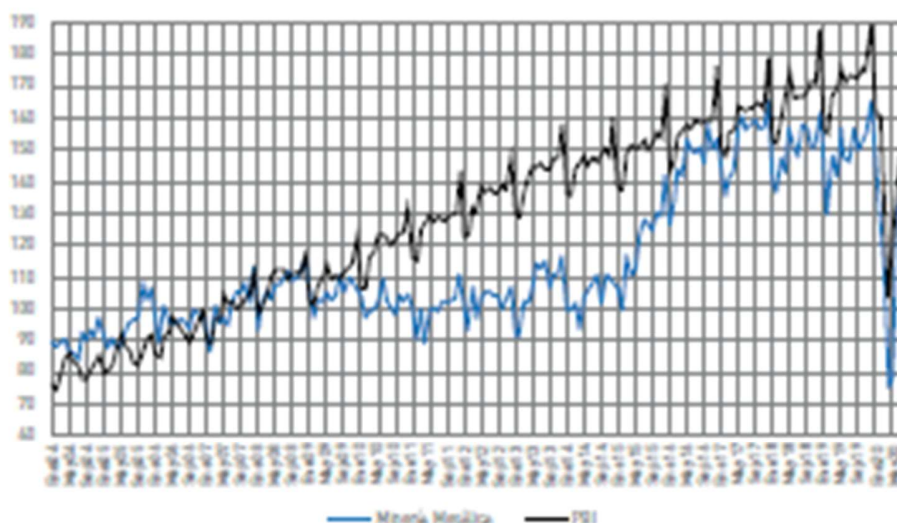


Figura 2. Evolución del IPI nacional y de la minería mensual en el Perú, 2008-2020. Fuente: elaboración propia, a partir de la consulta realizada en mayo del 2022 al IBCRP y al INE.

Entre enero del 2008 y noviembre del 2013, hubo 71 observaciones (al obtener el rendimiento promedio intermensual se perdían 12 observaciones). Para no perder observaciones, se tomaron datos desde el año previo al horizonte de estudio, es decir, los precios de las acciones desde enero del 2007 hasta noviembre del 2013, ello permitió mantener las 71 observaciones para la estimación de las hipótesis. McDonald, J. (2009) recomienda que el número de observaciones sea como mínimo entre 10 y 20 veces el número de predictores del modelo, criterio que se cumple en esta investigación.

#### 5.4 Variable independiente (CS)

Para operacionalizar el conflicto se usó la técnica de análisis de contenido para obtener significado de los datos recopilados, hacer inferencias replicables y válidas para sacar conclusiones realistas de ellos (Bengtsson, 2016; Berg y Lane, 2012; Schilling, 2006). Se analizaron las memorias mensuales de la Defensoría del Pueblo para elaborar una base de datos de conflictos entre las empresas mineras y stakeholders. Se encontró que 21 empresas habían tenido al menos un conflicto entre enero del 2008 y noviembre del 2013, mientras que 23 empresas mineras no tenían ninguno durante ese período.

Los estudios empíricos que han analizado conflictos sociales (Haxlam y Tanisnoe, 2016; Guetlin y La Ferrara, 2010) instrumentan la variable CS como una variable dicotómica, en la que 1 indica presencia de conflictos y 0 ausencia de conflictos. En esta in-

vestigación se instrumentaliza el CS como la cantidad de conflictos activos entre 80 empresas mineras y sus stakeholders en cada mes, para el período de análisis.

#### 5.5 Variable independiente y motivadora (LSQ)

Para operacionalizar la variable LSQ, se aplicó el procedimiento sugerido por Herrix et al. (2016), que usa análisis de contenido. Varias razones justifican esta decisión.

- Las referencias bibliográficas no presentan antecedentes para instrumentalizar una LSQ dinámica a lo largo de un período de análisis.
- Los estudios empíricos sobre LSQ usan encuestas a los stakeholders para instrumentalizar esta variable, lo cual no es válido para una metodología de contrastación empírica [aplicada en este estudio].
- Analizar los eventos en tiempo real a la ocurrencia de las acciones es más preciso que realizar auditorías periódicas o encuestas (Bengtsson, 2016; Berg y Lane, 2012).

Por tanto, siguiendo a Herrix et al. (2016) se usó un protocolo de codificación para identificar las acciones de cooperación desarrolladas tanto por las empresas como por los stakeholders para evitar o solucionar los conflictos. Las fuentes de información para elaborar la base de datos especialmente para este estudio fueron las memorias mensuales de la Defensoría del Pueblo (2006-2020 año).



Se adoptó la escala de Henisz et al. (2014), que graduada en 20 valores permite medir el nivel de cooperación para resolver los conflictos. Los valores entre 1 y 9 corresponden a situaciones en las que se han suscitado diversas acciones destinadas a solucionar los conflictos. El valor 10 indica que no se ha registrado ningún tipo de iniciativa, y los valores entre 11 y 20 registran las acciones realizadas por stakeholders o la empresa para solucionar los conflictos. Valores bajos indican bajo nivel de acciones para conseguir la LSO y valores altos señalan altos niveles de acciones para obtener la LSO. La descripción de la escala y los valores está en el apéndice A.

### 5.6 Consideraciones metodológicas

A fin de validar las hipótesis, se procedió a diferenciar los dos componentes que pueden influir en el rendimiento de la acción: componente macroeconómico (Chen et al., 1986; Gan et al., 2006; Harpe y Macmillan, 2009; Dhakal et al., 1993; Castillo y Salas, 2012) y componente socioempresarial (Henisz et al., 2014). Esto con el fin de no confundir los efectos de las variables socioempresariales con los efectos de las variables macroeconómicas. En la figura 3 se esquematizan las variables que son integradas en los componentes macroeconómicos y socioempresariales.

### 5.7 Método de análisis estadístico

La elección de regresiones lineales múltiples (RLM) se basa en dos razones:

- La literatura sugiere que el rendimiento de las acciones podría tener un comportamiento lineal con respecto a las variables macroeconómicas (Chen et al., 1986; Gan et al., 2006; Harpe y Macmillan, 2009).
- La RLM permite medir el efecto de las variables macroeconómicas y sociopolíticas sobre el rendimiento de las acciones (Henisz et al., 2014).

Formalmente, la relación lineal entre la variable dependiente ( $y_t$ ) y las variables independientes ( $x_t$ ) se puede expresar de la siguiente manera:

$$y_{it} = x_{it}\beta + \epsilon_{it}$$

donde  $i = 1, 2, \dots, N$  y  $t = 1, 2, \dots, T$  corresponde a la muestra de observaciones,  $i$  representa a la  $i$ -ésima unidad de análisis,  $t$  representa al  $t$ -ésimo período,  $\beta$  corresponde al conjunto de parámetros a estimar que miden el impacto de las variables independientes sobre la variable dependiente; y  $\epsilon_{it}$  corresponde a los errores de estimación.

Los estudios que usan los modelos de RLM utilizan el enfoque de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) para proporcionar estimaciones de los efectos de las variables independientes sobre la variable dependiente. El método MCO minimiza la suma de errores al cuadrado, el cual está descrito de la siguiente manera:

$$\text{Min} \sum_i (\epsilon_{it})^2 = \sum_i (y_{it} - x_{it}\beta)^2$$

Sin embargo, debido a la escasez de estudios empíricos longitudinales en torno a la LSO y el CS, se consideró conveniente analizar las relaciones del modelo teórico a nivel agregado. Es decir, en el análisis a nivel agregado solo se consideró el término  $t$ .

El modelo empírico que se empleó para el análisis a nivel agregado es el siguiente:

$$VE_t = \alpha + \theta VSB_t + \beta VM_t + \epsilon_t$$

donde  $VE_t$  corresponde al valor promedio de todas las empresas mineras en el período  $t$  que han tenido al menos un conflicto social en el período de análisis,  $VSB_t$  corresponde al conjunto de variables socioempresariales en el período  $t$ ,  $VM_t$  corresponde al conjunto de variables macroeconómicas domésticas y globales en el período  $t$ ,  $\alpha$  corresponde a una constante, y  $\epsilon_t$  corresponde al vector de errores de estimación en el período  $t$ . Asimismo, para eliminar los problemas de raíz unitaria, las variables se expresan en tasas de crecimiento logarítmico.

El conjunto de variables macroeconómicas incorpora la tasa de crecimiento del PIB peruano, la oferta monetaria, la inflación y los términos de intercambio. El conjunto de las variables socioempresariales incorpora al CS y a la LSO.

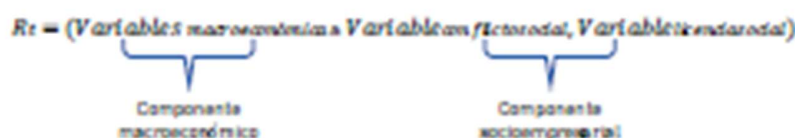


Figura 3. Componentes macroeconómicos y empresariales. Fuente: elaboración propia.

## 6. Análisis resultados

### 6.1 Análisis de multicolinealidad

Antes de validar las hipótesis se evaluaron las características principales de las variables integradas en el modelo. Se recurrió a la transformación logarítmica por ese se estaban usando diferentes unidades de medidas (la medición de CS, LSO y VE). En la *tabla 7* se muestra la matriz de correlaciones de Pearson entre las variables independientes del modelo. Se encontró que casi todas las correlaciones están por debajo de 0,80, lo que sugiere ausencia de multicolinealidad en los datos de RLM [Grewal et al., 2004]. Al comparar el coeficiente de correlación, se halló que las variables explicativas o variables sociales (CS y LSO) tienen un bajo nivel de correlación [coeficiente de correlación de 0,25]. Por lo tanto, hay independencia o baja relación entre ambas variables.

Para las variables de control, o variables macroeconómicas, se encontró que solo hay correlación alta entre los TI y la inflación [coeficiente de correlación igual a 0,85]. Este resultado sugiere que se deberían introducir como variables de control los TI y la inflación, pero de manera separada, y no ambos al mismo tiempo. De igual manera, los resultados muestran que no existe correlación entre las variables explicativas o independientes (variables sociales) y las variables de control (variables macroeconómicas).

### 6.2 Análisis descriptivo del comportamiento de las variables

En la *figura 4* se evidencia la evolución mensual de los CS y de la LSO en el Perú durante el periodo de estudio. Se observa que la suma de los conflictos sociales del año 2008 equivale a 81, mientras que en el año 2013 el total anual asciende a 282, lo que evidencia su agudización. Se encuentra que la LSO solo ha variado entre 8 y 11. Por tanto, no existe una evolución conjunta de estas dos variables.

Se podría suponer que, en algunos casos, las comunidades eran neutrales ante la actividad minera (LSO igual a 10) y, en otros, alentaban sin mucha convicción dichas actividades (LSO igual a 11).

La *figura 5* muestra el comportamiento del rendimiento de las acciones del sector minero en la BVL y la evolución del número de los conflictos sociales durante el periodo de estudio. Se aprecia que desde enero del 2008 —cuando aparecen los conflictos sociales según los registros de la Defensoría del Pueblo [2008-2013]—, el rendimiento de las acciones empieza a disminuir hasta octubre del 2008. A partir de agosto del 2011, el rendimiento empieza a descender nuevamente, conforme el número de conflictos socioambientales se incrementa. Este comportamiento permite asumir una asociación negativa entre los conflictos sociales y el rendimiento de las acciones del sector minero. En el año 2010 se produce una elevación en el precio de los minerales que amortiza el efecto del incremento en los conflictos sociales y está incluido en el análisis.

Tabla 7. Correlaciones Pearson de las principales variables consideradas en el modelo.

|   | Logaritmo de CS | Logaritmo de LSO | Tasa de crecimiento del logaritmo del PIB | Tasa de crecimiento del logaritmo de los TI |
|---|-----------------|------------------|---|---|
| Logaritmo de CS                             |                 |                  |   |   |
| Logaritmo de la LSO                         | 0,25            |                  |   |   |
| Tasa de crecimiento del logaritmo del PIB   | -0,15           | 0,07             |   |   |
| Tasa de crecimiento del logaritmo de los TI | 0,15            | 0,28             | 0,14                                      |   |
| Logaritmo de la inflación                   | -0,61           | -0,15            | 0,88                                      | -0,85                                       |

Fuente: elaboración propia.

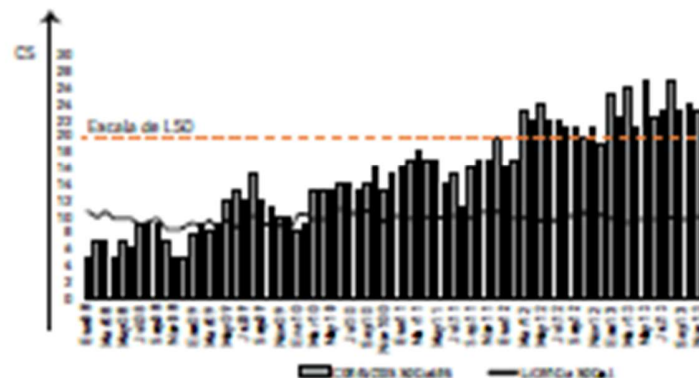


Figura 4. Evolución mensual de los conflictos sociales y la licencia social para operar.  
Fuente: elaboración propia.



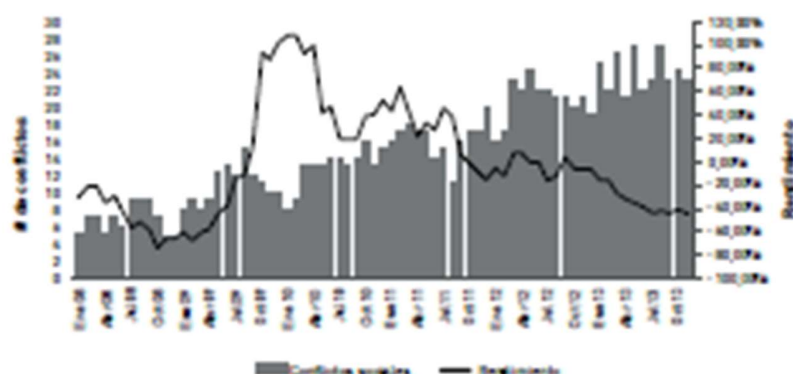


Figura 8. Evolución histórica del rendimiento del sector minero en la BVL y de los conflictos socioambientales. Fuente: elaboración propia.

### 6.3 Análisis previo de los datos

El procedimiento para validar el modelo es iterativo, este consiste en evaluar cómo mejoran los indicadores en el modelo por la inclusión, una a una, de variables significativas. Se procede a realizar regresiones lineales univariadas, para evaluar el impacto de cada variable [incremento/eliminación del  $R^2$  y el  $p$ -value] sobre el rendimiento del VE. En paralelo se analiza si el signo del coeficiente estimado sigue la dirección planteada por las hipótesis formuladas en el modelo propuesto en este trabajo.

El objetivo del primer paso fue analizar si la variable de control [macroeconómica] impacta significativamente, y cuánto lo hace, en el comportamiento del rendimiento. En la tabla 8 se muestra una contribución elevada de la inflación ( $R^2 = 0,63$ ), la inflación explica el 63% de la varianza y estadísticamente significativa ( $p$ -value < 0,000).

El nivel de contribución contrasta comparativamente con el obtenido con los TI que se presentan en la tabla 9 ( $R^2 = 0,068$ ) - 6,8% de la varianza y con el PIB ( $R^2 = 0,006$ ) - 0,6% de la varianza mostrado en la tabla 10, respectivamente.

Si embargo, la tabla 11 muestra que, al incorporar PIB e inflación, se incrementa el ajuste del modelo ( $R^2 = 0,46$ ) en comparación con el que solo usa la inflación. Además, tanto la inflación como el PIB son estadísticamente significativos ( $p$ -value < 0,000).

El estadístico de Durbin-Watson (DW) se utilizó para detectar la presencia de autocorrelación entre los valores separados en el tiempo, un valor bajo no invalida los resultados, pero requiere comentarios respectivos. En este caso, además de utilizar la transformación logarítmica de la variable, se estimó el valor crítico de DW. Se indica que, en una muestra pequeña con tres regresores y un nivel de significancia de 0,01, este último debe encontrarse entre  $d_1 = 0,59$  y  $d_2 = 1,46$  [Boothe y Glaxman, 1987; de Silva, 1976; Grosnewold y Fraser, 1999; Roxales et al., 2003].

Tabla 8. Regresiones univariadas del componente macroeconómico y la inflación.

| Variable dependiente: logaritmo del rendimiento |              |           |                              |              |
|---|--------------|-----------|------------------------------|--------------|
| Variable  | Coefficiente | Des. Est. | Estadístico                  | Probabilidad |
| Constante                                       | 0,2748       | 0,0007    | 4,2100                       | 0,0000       |
| Log Inflatión                                   | -41,7779     | 3,6605    | -10,8729                     | 0,0000       |
| $R^2$ ajustado                                  | 0,6375       |           | Med. de variable dependiente | 0,0110       |
| $R^2$ ajustado                                  | 0,6362       |           | EE variable dependiente      | 0,1184       |
| E. E. de la regresión                           | 0,1140       |           | Exad. Durbin-Watson          | 0,5864       |
| Suma de cuadrados residual                      | 0,8971       |           |                              |              |
| Log verosimilitud                               | 54,6205      |           |                              |              |
| Estadístico F                                   | 118,2415     |           |                              |              |
| Prob.   | 0,000        |           |                              |              |
| Estadístico F                                   |              |           |                              |              |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Componente macroeconómico y la primera diferencia del logaritmo de los TI.

| Variable dependiente: logaritmo del rendimiento |              |           |                              |              |
|---|--------------|-----------|------------------------------|--------------|
| Variable  | Coefficiente | Des. Est. | Estadístico                  | Probabilidad |
| Constante                                       | -0,0042      | 0,0013    | -3,2294                      | 0,0001       |
| D log TI  | 2,1414       | 0,0088    | 2,5860                       | 0,0119       |
| $R^2$ ajustado                                  | 0,0682       |           | Med. de variable dependiente | 0,0205       |
| $R^2$ ajustado                                  | 0,0758       |           | EE variable dependiente      | 0,1184       |
| E. E. de la regresión                           | 0,1976       |           | Exad. Durbin-Watson          | 0,5475       |
| Suma de cuadrados residual                      | 2,2797       |           |                              |              |
| Log verosimilitud                               | 22,2702      |           |                              |              |
| Estadístico F                                   | 4,6770       |           |                              |              |
| Prob.   | 0,0519       |           |                              |              |
| Estadístico F                                   |              |           |                              |              |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Componente macroeconómico AIV log IPSEI

| Variable dependiente: logaritmo del rendimiento |              |                              |               |              |
|---|--------------|------------------------------|---------------|--------------|
| Variable  | Coefficiente | Desv. Est.                   | Estadístico t | Probabilidad |
| Constante                                       | -0,016       | 0,062                        | -1,177        | 0,267        |
| Δlog IPSEI                                      | 2,166        | 0,266                        | 0,649         | 0,523        |
| R-cuadrado                                      | 0,004        | Meda de variable dependiente |               | 0,015        |
| R-cuadrado ajustado                             | 0,000        | DE variable dependiente      |               | 0,010        |
| E. E. de la regresión                           | 0,107        | Estat. Durbin-Watson         |               | 0,501        |
| Suma de cuadrados residual                      | 2,418        |                              |               |              |
| Log-variabilidad                                | 19,227       |                              |               |              |
| Estadístico F                                   | 0,626        |                              |               |              |
| Prob.   | 0,537        |                              |               |              |
| Estadístico F1                                  |              |                              |               |              |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Componente macroeconómico

| Variable dependiente: logaritmo del rendimiento |              |                              |               |              |
|---|--------------|------------------------------|---------------|--------------|
| Variable  | Coefficiente | Desv. Est.                   | Estadístico t | Probabilidad |
| Constante                                       | 0,214        | 0,066                        | 0,999         | 0,000        |
| Δlog IPSEI                                      | 4,104        | 1,070                        | 3,256         | 0,001        |
| Log Inflatión                                   | -0,007       | 1,651                        | -11,990       | 0,000        |
| R-cuadrado                                      | 0,483        | Meda de variable dependiente |               | 0,025        |
| R-cuadrado ajustado                             | 0,479        | DE variable dependiente      |               | 0,062        |
| E. E. de la regresión                           | 0,100        | Estat. Durbin-Watson         |               | 0,475        |
| Suma de cuadrados residual                      | 0,760        |                              |               |              |
| Log-variabilidad                                | 19,581       |                              |               |              |
| Estadístico F                                   | 72,699       |                              |               |              |
| Prob.   | 0,000        |                              |               |              |
| Estadístico F1                                  |              |                              |               |              |

Fuente: elaboración propia.

## 7. Evaluación de las hipótesis

En la evaluación se siguieron dos procedimientos. Una regresión univariada entre la variable independiente y la dependiente. Así, la hipótesis 1 predecía que el CS influye negativamente en el VE. De acuerdo con los resultados obtenidos, en la regresión se verifica esta hipótesis, ya que la variable independiente (CS) tiene una influencia sobre el VE ( $R^2 = 0,069$ ) con un valor significativo del  $p$ -valor  $< 0,05$ , y con el signo que había sido establecido en la hipótesis (ver tabla 12).

La hipótesis 2 pronosticaba que la LSO influye positivamente en el VE. Conforme a los resultados de la regresión univariada se observa que se valida esta

hipótesis, ya que la variable independiente (LSO) tiene una influencia sobre la variable dependiente ( $R^2 = 0,08$ ), con la dirección formulada en la hipótesis, y con una significancia mostrada con el  $p$ -valor  $< 0,05$  (ver tabla 13).

Por último, la hipótesis 3 predecía que la LSO tiene un efecto moderador positivo en la relación negativa entre el CS y el VE. Según los resultados expuestos en la tabla 14, se puede indicar que se valida esta hipótesis. AIV se aprecia que la influencia sobre la variable dependiente (VE o rendimiento del sector) se incrementa y tiene un mayor ajuste ( $R^2 = 0,098$ ), cuando se considera solamente el efecto de una variable (LSO).

Tabla 12. Relación entre el CS y el VE (rendimiento del sector)

| Variable dependiente: logaritmo del rendimiento del sector |              |                              |               |              |
|--|--------------|------------------------------|---------------|--------------|
| Variable   | Coefficiente | Desv. Est.                   | Estadístico t | Probabilidad |
| Constante  | 0,164        | 0,070                        | 2,220         | 0,029        |
| Log CSI  | -0,097       | 0,026                        | -2,292        | 0,022        |
| R-cuadrado   | 0,068        | Meda de variable dependiente |               | 0,000        |
| R-cuadrado ajustado  | 0,053        | DE variable dependiente      |               | 0,010        |
| E. E. de la regresión                                      | 0,102        | Estat. Durbin-Watson         |               | 0,666        |
| Suma de cuadrados residual                                 | 0,724        |                              |               |              |
| Log-variabilidad   | 42,110       |                              |               |              |
| Estadístico F  | 1,092        |                              |               |              |
| Prob.  | 0,072        |                              |               |              |
| Estadístico F1   |              |                              |               |              |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Relación entre la LSO y el VE (rendimiento del sector)

| Variable dependiente: logaritmo del rendimiento del sector |              |                              |               |              |
|--|--------------|------------------------------|---------------|--------------|
| Variable   | Coefficiente | Desv. Est.                   | Estadístico t | Probabilidad |
| Constante  | -0,091       | 0,021                        | -2,713        | 0,001        |
| Log LSO  | 0,148        | 0,020                        | 2,201         | 0,027        |
| R-cuadrado   | 0,083        | Meda de variable dependiente |               | 0,000        |
| R-cuadrado ajustado  | 0,067        | DE variable dependiente      |               | 0,012        |
| E. E. de la regresión                                      | 0,106        | Estat. Durbin-Watson         |               | 0,461        |
| Suma de cuadrados residual                                 | 0,748        |                              |               |              |
| Log-variabilidad   | 19,910       |                              |               |              |
| Estadístico F  | 0,663        |                              |               |              |
| Prob.  | 0,062        |                              |               |              |
| Estadístico F1   |              |                              |               |              |

Fuente: elaboración propia.

Un segundo procedimiento para confirmar las relaciones presentadas anteriormente se basó en realizar regresiones, de modo conjunto, con las variables explicativas y de control. En este caso, se incorporó la inflación, el número de CS y la LSO en cada uno de los



meses. Luego de realizar la estimación por MCO, se encontró que dichas variables son estadísticamente significativas y que ayudan a incrementar el  $R^2 = 0,70$  (ver tabla 15).

Tabla 14. Componente socioempresarial ICS y LSO.

| Variable dependiente: componente socioempresarial |              |                             |               |              |
|---|--------------|-----------------------------|---------------|--------------|
| Variable  | Coefficiente | Dev. Est.                   | Estadístico t | Probabilidad |
| Constante   | -0,4270      | 0,4079                      | -1,0468       | 0,3298       |
| Log ICS   | -0,0674      | 0,0271                      | -2,5448       | 0,0125       |
| Log LSO   | 0,2647       | 0,1029                      | 2,5714        | 0,0101       |
| R-cuadrado  | 0,0983       | Medida variable dependiente |               | 0,0000       |
| R-cuadrado ajustado                               | 0,0792       | DE variable dependiente     |               | 0,0705       |
| F. F. de la regresión                             | 0,3315       | Estat. Durbin-Watson        |               | 0,6932       |
| Suma de cuadrados residual                        | 0,7309       |                             |               |              |
| Log-verosimilitud                                 | 40,1764      |                             |               |              |
| Estatístico F                                     | 3,4420       |                             |               |              |
| Prob. Estadístico (F)                             | 0,0174       |                             |               |              |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Componentes macroeconómico y socioempresarial.

| Variable dependiente: logaritmo del rendimiento |              |                             |               |              |
|---|--------------|-----------------------------|---------------|--------------|
| Variable  | Coefficiente | Dev. Est.                   | Estadístico t | Probabilidad |
| Constante                                       | -0,2531      | 0,4274                      | -1,7358       | 0,0810       |
| Log Inflación                                   | -45,4841     | 3,8626                      | -11,7822      | 0,0000       |
| Log ICS   | -0,0964      | 0,0302                      | -3,2555       | 0,0018       |
| Log LSO   | 0,2170       | 0,1894                      | 1,1464        | 0,2544       |
| R-cuadrado                                      | 0,7300       | Medida variable dependiente |               | -0,0000      |
| R-cuadrado ajustado                             | 0,6864       | DE variable dependiente     |               | 0,0186       |
| F. F. de la regresión                           | 0,1044       | Estat. Durbin-Watson        |               | 0,7111       |
| Suma de cuadrados residual                      | 0,7303       |                             |               |              |
| Log-verosimilitud                               | 41,7295      |                             |               |              |
| Estatístico F                                   | 52,1201      |                             |               |              |
| Prob. Estadístico (F)                           | 0,0000       |                             |               |              |

Fuente: elaboración propia.

Pero lo más destacable es que se aprecia, de nuevo, que el número de CS tiene un efecto negativo sobre el precio promedio de las acciones (reflejado en su beta = -0,096), es decir, si el número de conflictos sociales se incrementa en un 1%, entonces el rendimiento en el mismo mes se reducirá en un 0,096%. Lo anterior sugiere que el CS afecta negativamente el precio promedio de las acciones del sector minero y, en consecuencia, este resultado apoya la hipótesis 1.

También se encuentra que la LSO, en la muestra que se presenta en este trabajo, tiene influencia positiva sobre el VE (beta = 0,53), lo cual significa que un in-

cremento del 1% en la tasa de crecimiento de la LSO incrementará en 0,53% el VE, o el rendimiento del sector. Lo anterior brinda sustento empírico suficiente para aceptar la hipótesis 2, la cual indica que la LSO influye positivamente sobre el precio promedio de las acciones del sector minero (VE) que listan en la BVL.

## 8. Conclusiones

Con metodología econométrica aplicada en un país minero, este estudio comprueba y mide las relaciones entre CS y LSO con el VE. Los resultados indican que el VE es reflejado por el rendimiento del sector (Ducholín y La Ferrara, 2005), y que la metodología basada en diferenciar dos componentes del rendimiento, socioempresarial y macroeconómico, es adecuada para analizar el efecto moderador de la LSO sobre la relación entre el CS y el VE. El componente socioempresarial refleja las relaciones entre la empresa y la comunidad (representadas por CS y LSO) (Harini et al., 2014) y en conjunto con el componente macroeconómico tiene efectos sobre el rendimiento de las acciones.

Por tanto, este proyecto es una validación empírica de las propuestas conceptuales de diversos autores sobre el tema (Abdullah y Hayworth, 1993; Bultrahy Trivoli, 1991; Castillo y Salas, 2012; Chen et al., 1986; Dhakal et al., 1993; Gan et al., 2006; Hump y Macmillan, 2009).

La contribución práctica es la metodología aplicada para el contraste de hipótesis. Esta metodología se ha basado en modelos de regresión (univariado y multivariado) usando datos mensuales desde enero del 2008 hasta noviembre del 2013.

El número de CS influye negativamente sobre el VE o el rendimiento del sector minero. Este dato sugiere que a medida que el sector empresarial experimenta oposición por parte de la comunidad, expresada en conflictos sociales, el rendimiento se verá impactado negativamente.

La LSO tiene efectos positivos sobre el rendimiento. En este sentido, si la empresa construye y mantiene buenas relaciones de cooperación con las comunidades locales, este fortalecimiento de relaciones generará un mayor rendimiento de las acciones de sus empresas (VE).

La LSO amortigua cualquier evento adverso sobre el VE o el rendimiento del sector (Dorobants et al., 2012; Henox et al., 2014).

## 8.1 Limitaciones

El análisis se ha desarrollado solamente a nivel del sector minero en un país en vías de desarrollo, en el cual este sector es relevante, aunque la metodología podría usarse en el futuro para estudiar en otros sectores extractivos como la pesca, el petróleo y el gas.

Una segunda limitación es el análisis agregado, debido a la escasez de datos a nivel de empresa. Por tanto, esta investigación puede enriquecerse si se realiza un análisis a nivel de empresas.

No se cuantifican los determinantes del CS o de la LSO. En futuras investigaciones pueden usarse encuestas a nivel de empresa para determinar los factores de la LSO. Ello permitiría que los ejecutivos tomen las acciones correctas para recibir el apoyo y aceptación de las comunidades locales en sus proyectos, para mejorar el rendimiento de sus acciones o VE.

Por otro lado, no se consideran los rezagos de los efectos del CS o de la LSO. Estos efectos son importantes, pues los costos de los conflictos no solo pueden tener efecto en el periodo en que estallan, sino después de que estos han culminado (por ejemplo, la pérdida de reputación) (Davisy Franka, 2014).

Aunque se prueban las hipótesis del modelo referente a la influencia del CS y la LS en el VE, la contribución de estas variables es baja, indicando que hay otras variables no consideradas que tienen una influencia más grande en el VE, como por ejemplo las fluctuaciones en el precio de los minerales, pero dada la sensibilidad "incredulidad" de los problemas sociales es previsible que las variables estudiadas en este modelo cobren cada vez más importancia.

## 8.2 Recomendaciones

En futuras investigaciones es importante contemplar los rezagos en las diferentes variables que se estudien. Este estudio también deja parcialmente de lado el rol que juega el Gobierno en las relaciones empresa-comunidad, cuya participación puede ser negativa o positiva para las empresas. Por consiguiente, futuras investigaciones pueden incorporar en mayor profundidad el rol del Gobierno para medir el efecto de su participación sobre el VE o sobre el número de conflictos que esta participación enfrenta.

Una medición del modelo en periodos más recientes puede mostrar el aumento de la influencia del CS y la LS en el VE.

Finalmente, las investigaciones futuras pueden enriquecerse si se incorporan acciones de no mercado. Las estrategias de no mercado de una empresa se refieren a las acciones que esta desarrolla para mejorar su desempeño económico, pero que están basadas en la gestión del contexto institucional o social (Lux et al., 2011; Osorio y Ferrández, 2009). Si los ejecutivos incorporan las acciones de mercado y de no mercado, sus empresas tendrán una formulación de estrategias competitivas más completas (Baron, 1995, 1997; Osorio, 2003), podrían incrementar el VE y lograr reducir la oposición de las comunidades locales a sus proyectos de exploración, extracción y procesamiento de minerales.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias

- Abdullah, D. A., y Hayworth, S. C. (1992). Macroeconomics of Stock Price Fluctuations. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 32(1), 50-62. <https://www.jstor.org/stable/40073875>
- Adonang-Kissi, O. (2021). Identifying the sources, causes and costs of conflicts in the Praxosa mining community. *International Journal of Community Development*, 3(2), 34-78. <https://doi.org/10.15436/23328791583713>
- Ahmed, B. O., Cameron, D., y Ben-Awual, E. (2019). A conceptual framework for characterizing mineralized waste rocks as future resource. *International Journal of Mining Science and Technology*, 29(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijmst.2018.07.002>
- Aguiar, H. (2006). *Regression analysis for categorical materials*. Guilford Press.
- Albritton, R., y Palazzi, G. (2016). Mapping social conflicts in natural resources: A case mining study in mining centers. <https://ppra.icasi.mines.utah.edu/eprints/92155>
- Alvares, A., y Perroti, R. (1996). Incomes distribution, political instability, and investment. *European Economic Review*, 40(6), 1203-1228. [https://doi.org/10.1016/0014-292\(95\)00023-5](https://doi.org/10.1016/0014-292(95)00023-5)
- Atanda, O. (2016). Argentina: No Mining, Upside Down World. <https://paidal.unworld.org/main/argentina-archives-02/02-argentina-no-to-mining>
- Arellano-Yanguas, J. (2021). Mining and conflict in Peru: solving the minerals, raising a hell of issues. *Social Conflict: Economic Development and the Extractive Industry: evidence from South America* (pp. 89-111).
- Avry, R. (2002). Natural resources and development: Comparison of Bangladesh and South Korea. *Journal of Economic and Human Geography*, 9(3), 242-253. <https://doi.org/10.1111/1467-8443.00288>
- Baron, D. P. (1992). Inequality strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 35(2), 47-65. <https://doi.org/10.2307/41165788>
- Baron, D. P. (1997). Integrated strategy and international trade disputes: The Kodak-Fujifilm case. *Journal of Economics and Management Strategy*, 17(3), 295-344. <https://doi.org/10.1111/j.1468-9136.1997.tb0291.x>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2021). Perú: Sector minero. BVA Research. [https://www.bvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/11/V-Sector-Minero-en-Peru\\_2017.pdf](https://www.bvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/11/V-Sector-Minero-en-Peru_2017.pdf)
- Bebbington, A., y Bury, J. (2016). Political ecology of the subsoil. In *Subterranean struggles: New dynamics of mining, oil, and America* (pp. 1-26). University of Texas Press. <https://doi.org/10.7554/768620-303>
- Bebbington, A., Bebbington, D. H., Bury, J., Lingua, J., Muñoz, J. P., y Scurrah, M. (2008). Mining and social movements: Struggles over livelihood and rural territorial development in the Andes. *World Development*, 36(12), 2888-2905. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.11.016>
- Bengawan, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.ngo.2016.01.001>
- Benda, M. (2008). How "new" are "new wars"? Global economic change and the study of civil war. *Global Governance*, 14(2), 477-502. <https://www.jstor.org/stable/27808498>
- Berg, B., y Luna, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* 8.ª ed. Pearson Education, Inc.
- Bieringmayer, G. (1998). Output, stock volatility, and political uncertainty in a natural experiment: Germany, 1880-1960. *The Journal of Finance*, 53(4), 2243-2257. <https://doi.org/10.1111/0022-1382.00090>
- Booth, P., y Giammas, D. (1987). Off the mark: Lessons for exchange rate modelling. *Oxford Economic Papers*, 39(3), 443-457. <https://www.jstor.org/stable/2643754>



- Dowdler, R., Zdrinski, M., y Mellan, A. M. (2015). Using the social license concept to appreciate conflict in stakeholder networks. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 15720). Briarcliff Manor, NY: IEEE Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/amproc.2015.15720a147>
- Dowdler, R. G., y Zdrinski, M. (2017). Managing stakeholder networks for a social license to build. *Construction Management and Economics*, 35(8-9), 496-512. <https://doi.org/10.1080/01446799.2017.1329227>
- Drake, G. (2004). Contested terrain: Mining and the environment. *Annual Review of Environment and Resources*, 29, 205-258. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.29.111504.163434>
- Drigman, E., y Gupenski, L. (2004). *Intermediate financial management* (2ª ed.). The Dryden Press.
- Brown, J. y Fraser, M. (2006). Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 102-117. <https://doi.org/10.1002/bse.452>
- Bultrush, S. B., y Trivoli, G. M. (1993). Time-lagged interactions between stock prices and selected economic variables. *The Journal of Portfolio Management*, 17(3), 41-62. <https://doi.org/10.1002/pfm.1991.407051>
- Caldesín, F., Fontana, L., Nasa, y Pacheco, H. (2018). La protesta social en América Latina. *Cuadernos de Prospectiva Política* 1. *Perfiles Latinoamericanos*, 41, 211-218.
- Caasellanos, R., y Foschi, M. (2017). Determinantes de los conflictos sociales en zonas de producción minera. *Serie de Documentos de Trabajo* (CICSP-DT, 805-2017). <https://www.cicsp.gov.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/201706/octubre-derabajo-85-2017.pdf>
- Castillo, P., y Salas, J. (2012). Los límites de intercambio como impulsores de fluctuaciones económicas en economías en desarrollo: Evidencia empírica. *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos*, Premio de Banca Central Rodrigo Gómez.
- Chan, S., y Ribrow, D. B. (1993). Hopes, races, security markets, and foreign relations: Some implications and evidence for crisis prediction. *Journal of Conflict Resolution*, 37(2), 187-216. <https://doi.org/10.1177/00220027930370020500201>
- Chen, N. F., Raffi, R., y Ross, S. A. (1994). Economic forces and the stock market. *Journal of Business*, 67(3), 383-403. <https://www.jstor.org/stable/2357733>
- Chirinos, R. (2011). Conflicto social e inversión minera en el Perú. *Revista Moneda* (142), 36-44.
- Christiano, L. J. (1992). Searching for a break in GNP. *Journal of Business and Economic Statistics*, 10(2), 237-250.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Routledge.
- Dare, M., Schimzer, J., y Vanduy, J. (2016). Community engagement and social license to operate. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(3), 186-197. <https://doi.org/10.1080/14715117.2016.1127938>
- Davis, R., y Franko, D. M. (2011, October). The costs of conflict with local communities in the extractive industry. In *Proceedings of the first international seminar on social responsibility in mining*. Santiago, Chile (Vol. 30, pp. 7526-7530).
- Davis, R., y Franko, D. (2014). Costs of company-community conflict in the extractive sector. *Corporate Social Responsibility Initiative Report*, 44, 1-54.
- Defensoría del Pueblo (2002). *Año cero, el diálogo*. Defensoría del Pueblo y conflictos sociales y políticos. <https://www.defensoria.gob.pe/files/conflictos/docs/mesa-defensora-1-a-10-1065-el-diologo-defensora-del-pueblo-y-conflictos-sociales-y-politicos/>
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Reporte mensual de conflictos sociales 2004-2020*. Defensoría del Pueblo de Perú. [https://www.defensoria.gob.pe/categorias\\_de\\_documentos/respuestas/2020/17](https://www.defensoria.gob.pe/categorias_de_documentos/respuestas/2020/17)
- Defensoría del Pueblo (2015). *Resolución Administrativa No. 036-2015-DP-PA.D*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/RA-036-2015-DP-PA.D.pdf>
- Delgado, A., y Romero, I. (2016). Environmental conflict analysis using an integrated grey clustering and entropy-weight method: A case study of a mining project in Peru. *Environmental Modelling y Software*, 77, 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2015.12.011>
- Demirgüç, G., y Yasarlar, B. (2016). The social license to operate. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 475-485. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2936-7>
- de Silva, K. E. A. (1996). Money, exports, government spending, and income in Peru, 1951-64: A comment. *The Journal of Development Studies*, 33(4-6), 455-457. <https://doi.org/10.1080/0022216070162847504>
- Dhakal, D., Konrad, M., y Sharma, S. C. (1992). Causality between the money supply and share prices: A VAR investigation. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 32(1), 53-74. <https://www.jstor.org/stable/1467397>
- Dorobantu, S., Hentz, W. J., y Narrey, L. (2012). Stakeholder capital and performance in tough times. *Manuscript*, University of Pennsylvania and University of South Carolina Lattany1.
- Dorobantu, S., y Flemming, D. (2017). It's never been more important for big companies to listen to local communities. *Harvard Business Review Digital Articles*, 3-5.
- Engel, S., y López, R. E. (2008). Exploiting common resources with capital-intensive technologies: the role of external forces. *Environment and Development Economics*, 13(2), 545-589. <https://doi.org/10.1017/S1565770X08004725>
- Erismir, Y., Lkwat, J., y Marfatian, M. (2021). Differential market reactions to revenue and expense surprises. *Review of Accounting Studies*, 32(2), 185-211. <https://doi.org/10.1023/A:1026428112167>
- Fama, E. F., y French, K. R. (1992). The cross-section of expected stock returns. *The Journal of Finance*, 47(2), 427-445. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb04379.x>
- Fernández, P. (2007). *MéTODO DE VALORACIÓN DE LA EMPRESA*. Los errores más comunes en valuaciones. Working Paper 449. Barcelona: IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Franko, D. M., Davis, R., DeWitt, A. J., Ali, S. H., Kemp, D., y Scurtain, M. (2016). Conflict translates environmental and social risk into business costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(21), 7576-7581. <https://doi.org/10.1073/pnas.1605125111>
- Gen, C., Cohen, D., Clemes, M. D., y Chong, E. (2004). A survey of customer reactions in the New Zealand banking industry. *Banks and Bank Systems*, 1(4), 80-99. <https://www.mondo.edu.au/handle/123456789/5768>
- Gelman, J., Thompson, D., Alessi, D., Allen, D., y Goss, G. (2016). Comparative analysis of hydraulic fracturing wastewater practices in unconventional shale development: Newspaper coverage of stakeholder concerns and social license to operate. *Sustainability*, 8(7), 912. <https://doi.org/10.3390/su8070912>
- Goldman Sachs. (2008). *190 projects to change the world*. Global Investment Research.
- Goldenck, A., y Hughes, T. (2016). Securing a social license to operate? From stone age to new age mining in Tanzania. *Governance of Africa's Resources Programme*, Research report 2. February 2016.
- Grewal, R., Coss, J., y Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519-529. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0370>
- Grosswald, N., y Fraser, P. (1999). Time-varying estimates of GARCH. *Mathematics and Computers in Simulation*, 48(4-6), 531-539. [https://doi.org/10.1016/S0167-9452\(99\)00033-4](https://doi.org/10.1016/S0167-9452(99)00033-4)
- Grossman, H. I., y Kim, M. (1995). Pollution and accumulation. *Journal of Economic Growth*, 1(3), 323-350. <https://doi.org/10.1007/BF0143042>
- Guadalupe, M., y La Ferrara, E. (2022). The economic effects of stock conflicts: Evidence from asset market reactions. *Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper* 2025-044. <https://doi.org/10.20955/wp.2025.044>



- Ducloux, M. y La Ferras, E. (2018). The economic effects of violent conflicts: Evidence from a water market reactions. *Journal of Peace Research*, 47(3), 471-484. <https://doi.org/10.1177/0022342218782805>
- Gunningham, N., Kagan, R. A. y Thornton, D. (2004). Social license and environmental protection: Why businesses go beyond compliance. *Law & Social Inquiry*, 29(2), 307-347. <https://doi.org/10.1111/j.1742-4469.2004.tb00308.x>
- Hall, N. L. y Joannas, Y. (2015). Social license to operate: An opportunity to enhance CSR for deeper communication and engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 210-227. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2014-0005>
- Haxham, P. A. y Tsimonau, N. A. (2016). The determinants of social conflict in the Lach gash in Latin American mining sector: new evidence with quantitative data. *World Development*, 72, 481-498. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.020>
- Honor, W. J., Gorobants, S. y Naray, L. (2016). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 37(12), 1727-1748. <https://doi.org/10.1002/smj.2180>
- Hermusch, S. (2013). Profitability, growth opportunity, capital structure and the firm value. *Balears Economic Review (Revista Econòmica)*, 1(2), 115-134. <https://doi.org/10.21098/bcomp.v1i2.440>
- Hilton, G. y Yakovleva, N. (2007). Relaciones tenues: un análisis crítico del conflicto minero en Peruvia, Ghana. *Geografía Política*, 20(1), 95-119.
- Hrvik, J. (1995). Anarchy and its breakdown. *Journal of Political Economy*, 103(1), 26-52. <https://doi.org/10.1086/261776>
- Huang, A. y MacMillan, P. (2009). Can macroeconomic variables explain long-term stock market movements? A comparison of the US and Japan. *Applied Financial Economics*, 19(2), 111-119. <https://doi.org/10.1080/09601470802019954>
- Kemula, U. (2007). Community perceptions and expectations: re-evaluating best practices of corporate social responsibility practices in the Nigerian oil industry. *Business and Society Review*, 13(1), 343-420.
- Jaskolski, M. (2011). Resource conflicts: Emerging struggles over Strategic Commodities in Latin America. In: o PAIGCC-2012 35th. Naval Postgraduate School Monterey CA Center on Contemporary Conflict.
- Jegadeesh, N. y Linhart, J. (2002). Returns to buy, hold and stock returns. *Journal of Accounting and Economics*, 47, 147-171. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2005.10.003>
- Japan, D., Joseph, D., Mironish, D. y McKnight, D. (2005). Mineral exploration, mining and adoriginal community engagement: A guidebook. AMC BC, Canadian Business for Social Responsibility.
- Krauszmann, F., Ginzlich, S., Ehemmeringer, N., Erb, K. H., Haberl, H. y Fischer-Kowalski, M. (2007). Growth in global materials use, GDP and population during the 20th century. *Ecological Economics*, 60(10), 2694-2705. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.05.007>
- Kemp, D. (2013). Community relations in the global mining industry: Exploring the internal dimensions of a socially oriented work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.1002/csr.195>
- Kemp, D., Dewett, J. R., Gormann, N. y Bond, C. J. (2010a). A social relations and company-community conflict in mining. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 93-109. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0711-y>
- Kemp, D., Bond, C. J., Franks, D. M. y Cox, C. (2010b). Mining, water, and human rights: Making the connection. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), 1550-1562. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.04.008>
- Lacey, J., Parsons, R. y Moflar, K. (2012). Exploring the concept of a Social License to Operate in the Australian minerals industry: Results from interviews with industry representatives. SP12553, CSIRO, October.
- Lau, S., Crook, R. y Woehr, D. J. (2011). Making business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. *Journal of Management*, 37(1), 229-247. <https://doi.org/10.1177/0149206310397230>
- Mackinnon, D. P. (2011). Integrating mediators and moderators in research design. *Research on Social Work Practice*, 21(4), 475-481. <https://doi.org/10.1037/rsw007015114148>
- Martin, P. y Shepard, M. (2007). The state of social impact indicators: Measurement without meaning? In J. William y P. Martin (Eds.), *Defending the social license of farming* (pp. 127-142). Australian Centre for Agriculture and Law University of New England.
- Martinez-Alier, J. y O'Connor, M. (1994). Ecological and economic distribution conflicts. In *Getting down to Earth: Practical applications of ecological economics* (165pp). Washington DC: Island Press, 1994.
- McDonald, J. (2009). *Handbook of biological statistics* (6th ed., pp. 4-58). Baltimore, MD: Sparly House Publishing.
- McDonald, R. (2011). *La influencia de los conflictos sociales sobre el valor de la empresa*. XII Coloquio doctrinal Chilea.
- Messers, M. E. y DeAngel, J. H. (2017). The social license to operate: Antiquities and the neoliberalization of farms in Mongolia. *Resource Policy*, 50, 274-282. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.07.006>
- Moflar, K. y Zhang, A. (2016). The paths to social license to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining. *Resource Policy*, 49, 41-70. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.11.003>
- Moflar, K., Lacey, J., Zhang, A. y Leppik, S. (2014). The social license to operate: A critical review. *Former: An International Journal of Former Research*, 29(2), 477-488. <https://doi.org/10.1070/former/cjw044>
- Muradian, R., Walter, M. y Martinez-Alier, J. (2012). Hegemonic transitions and global shifts in social metabolism: Implications for resource-rich countries. Introduction to the special section. *Global Environmental Change*, 22(3), 559-563. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.03.004>
- Muradian, R., Martinez-Alier, J. y Correa, R. (2006). International capital versus local population: The environmental conflict of the Tambogrande mining project, Peru. *Society & Natural Resources*, 19(7), 775-792. <https://doi.org/10.1080/089192006009164>
- Murguía, D. I. y Gehring, K. (2013). Sustainability reporting on large-scale mining conflicts: The case of Bajo de la Alumbrera, Argentina. *Journal of Cleaner Production*, 47, 282-289. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.072>
- National Research Council (2002). *Ecological and revolutionary technologies for mining*. National Academies Press.
- Nelson, J. y Scoble, M. (2001). Social license to operate mines: Issues of internal analysis and process. Department of Mining Engineering, University of British Columbia, Vancouver, 1-22.
- Nurida, R. y Idris, D. (2008). The influence of corporate social responsibility on company value with profitability and percentage of management ownership as moderating variables. *Accounting National Association XI*. Pontianak, 23-24.
- Querschall, A. (1978). Theories of social conflict. *Annual Review of Sociology*, 4(1), 291-315. <https://www.jstor.org/stable/2045773>
- OCMAI, C., Oza, A., Padilla, C., y de América, Observatorio de Conflictos Mineros (2019). *Conflictos mineros en América Latina: extracción, saqueo y agresión. Estado de situación en 2018*. <https://www.ocmai.org/wp-content/uploads/2019/05/informacionai.pdf>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(2), 403-441. <https://doi.org/10.1177/01693983032502910>
- Owen, J. R. y Kemp, D. (2014). Social license and mining: A critical perspective. *Resource Policy*, 38(1), 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.04.014>
- Paine, L. (2001). *Value shift: Why Companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. McGraw Hill (2001).
- Pedro, A., Ayak, E., Balourgos, C., Millipin, B., Ekka, P. y Oberle, D. (2017). Towards a sustainable development license to operate for the extractive sector. *Mineral Economics*, 30(2), 153-165. <https://doi.org/10.1007/s11563-017-1108-9>

- Perron, P. (1977). Further evidence on breaking trend functions in macroeconomic variables. *Journal of Econometrics*, 8(2), 355-385. [https://doi.org/10.1016/0304-4878\(77\)90387-3](https://doi.org/10.1016/0304-4878(77)90387-3)
- Prasse, D. y Mujales, B. (2015). Conflict management practices for diverse workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*, 47(1), 13-22.
- Prno, J. (2013). An analysis of factors leading to the establishment of a social license to operate in the mining industry. *Resources Policy*, 38(4), 577-590. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.09.013>
- Prno, J. (2014). *Establishing a social license to operate amid complexity: Issues and opportunities for mining industry governance* (Doctoral dissertation, Wilfrid Laurier University).
- Prno, J. y Slocombe, D. (2011). Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 37(3), 344-357. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.04.002>
- Prno, J. y Slocombe, D. S. (2014). A systems-based conceptual framework for assessing the determinants of a social license to operate in the mining industry. *Environmental Management*, 53(3), 472-489. <https://doi.org/10.1007/s00267-013-0221-7>
- Raez, C., Kemp, D. y Davis, R. (2015). *Conflict management and corporate culture in the extractive industries: A study in Peru*. Harvard Kennedy School.
- Richard, C., Rogers, A. y Barton, M. (2015). Measuring the extent of a social license to operate: The influence of marine biodiversity offsets in the oil and gas sector in Western Australia. *Resources Policy*, 43, 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.12.001>
- Rosalas, L., Chiguait, J. y Sainza, D. (2008). *Convergencia económica y un desarrollo humano en el norte del Perú: Influencia de la salud, la educación y las transformaciones socioeconómicas 1995-2005*. Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES. ISBN 978-9972-804-84-7.
- Rova, G. y Frewer, L. J. (2008). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology & Human Values*, 28(1), 3-28. <https://doi.org/10.1177/0162243908320500701>
- Ruggie, J. (2013). Further steps toward operationalization of the 'protect, respect, remedy' framework'. Human Rights Council of the United Nations, A/HRC/14/27. United Nations.
- Saade, M. (2011). *Desarrollo minero y conflictos socioambientales*. Los caudales de Colombia, México y Perú. CIPPEC. <https://hol.lanacion.com.ar/116425349>
- Salazar, C. (2009). *Up to 36 reported killed in Amazon land protest*. The Nation on the Web. <https://www.nation.com.pk/Internacional/36-Jun-2009/Up-to-36-reported-killed-in-amazon-land-protest>.
- Salmann, O., Ionescu-Somers, A. y Seeger, U. (2004). *Corporate license to operate: ETOI review of the literature and research options*. Retrieved April, 29, 2013. Forum for CSN, 140-24.
- Schilling, J. (2004). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(1), 28-37. <https://doi.org/10.1027/1015-5859.22.1.28>
- Scofi, C. I. (2014). *Factores que determinan la licencia social para operar en el Perú: el caso de la gran minería* tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña - España.
- Social License Task Group (2009). *Earning a social license to operate: Lessons from selected industry sectors*. Final Report of the Social License Task Group, Submitted to the Energy and Mines Ministers Conference.
- Sociedad Nacional de Minería - Revista Desde Adentro (2018). *Tomacoda*. <https://www.asncp.org.pe/normas-y-publicaciones/revista-desde-adentro/3271-revista-desde-adentro-183.html>
- Suhailak, K., Hidayati, S. y Rahayu, S. (2018). Stock return and financial performance as moderation variable in influence of good corporate governance towards corporate value. *Asian Journal of Accounting Research*, 4(1). <https://doi.org/10.1108/AJAR-07-2018-0021>
- Taylor, D. y Mahanga, S. (2017). Earning the social license to operate - A case study about culture. In *Proceeding of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Management, Leadership and Governance*. Johannesburg, South Africa (pp. 16-17). March 2017, Wits Business School, Johannesburg, South Africa.
- The World Bank (2011). *Grüner, J. y Salim, E. Striking a better balance - The World Bank Group and extractive industries*. The final report of the extractive industries review. The World Bank. Retrieved from <https://policycommons.net/articles/145722/Striking-a-better-balance/2294718/> on 24 Aug 2022. CID: 29.500.0592/892jg.
- Thomson, I. y Bourlier, R. (2011). Social license to operate. En P. Darling (Ed.), *SMI mining engineering handbook* (pp. 1779-1794). Society for Mining, Metallurgy and Exploration.
- Thomson, I., Bourlier, R. G., Maurant, J. y de Medina, J. D. (2010). *Starting it right: Mineral exploration and the social license to operate*. *Mining Law*, 41(2), 13-20.
- United Nations (2012). *Facilitator's guide for preventing and managing land and natural resource conflict: Conflict prevention in resource-rich economies*. The United Nations.
- Usaro, M. D. (2003). *La competencia administrativa en el sector de la minería metalífera del noroeste peruano*. Universidad Carlos III de Madrid.
- Usaro, D. y Fernández, Z. (2008). First come, first served: The effect of market and non-market actions on pioneer market shares. *Journal of Business Research*, 62(1), 1139-1145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.07.005>
- Vahabi, M. (2010). Integrating social conflict into economic theory. *Cambridge Journal of Economics*, 34(6), 687-708. <https://doi.org/10.1093/cje/bep043>
- Van Boven, P. y Glaesing, T. (2008). The worth of values - a literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407-424. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9894-x>
- Villagas, M. (2017). *El impacto de la minería en la economía del desarrollo social*. Foro Económico.
- Walzer, G. (2002). *Economic impact of world mining*. World Bank Group Mining Department. ISSN 1815-4289, TRN.XA(2017)14032908
- Wang, Q., Ni, L., y De la Flor, M. (2014). An intercultural competence model of strategic public relations management in the Peru mining industry context. *Journal of Public Relations Research*, 28(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795844>
- Wexler, F. y Copeland, T. (1972). *Managerial finance* 3<sup>ra</sup> ed. Dryden Press.
- Zivot, E. y Andrews, D. W. (2002). Further evidence on the great crash, the oil-price shock and the unit-root hypothesis. *Journal of Business & Economic Statistics*, 20(1), 25-44. <https://doi.org/10.1196/072508182753412372>



## Anexos

Tabla A.1. Escala de la licencia social para operar

| Descripción del nivel de cooperación para resolver los conflictos.   | Valor |
|--|-------|
| Agresión / Intimidación y/o con lesiones serias.   | 1     |
| Amenazar con agredir violentamente/ no intimidación y/o lesiones leves.  | 2     |
| Restringir, encerrar, mantener en contra de la voluntad, bloquear, arremeter, expulsar, agredir, secuestrar.   | 3     |
| Denegro financiero del despliegue de recursos financieros en contra (incluida la venta de la posición financiera al precio de mercado o por debajo del mismo).                             | 4     |
| Amenazar con socavar financieramente (incluida la venta de la posición financiera al precio de mercado o por debajo del mismo).  | 5     |
| Oponerse, votar, imponer, forzar, romper, desanimar, rechazar, huir, incumplimiento de obligaciones, manifestación en oposición, derribo, pérdida, declinó política nacional en oposición. | 6     |
| Investigar, exigir, alertar, restringir, revocar la política de apoyo administrativa, local o regional.  | 7     |
| Denegar, quejarse, criticar, denunciar, comentar negativamente, rechazar, acusar.  | 8     |
| Llamar para la acción, solicitar asistencia en contra, solicitar información en...   | 9     |
| Declaración de hecho neutral.  | 10    |
| Ceder, cumplir, solicitar, solicitar asistencia, votar por, estar alineado por...  | 11    |
| Mediar, estar de acuerdo, viajar para reunirse, participar, ofrecer, comentarios positivos.  | 12    |
| Afirmación, elogio, empatía, disculpa, perdona, asegura, agradece.   | 13    |
| Acuerdo o recepción / suministro de información.   | 14    |
| Reunirse en apoyo, ratificar, ganar elecciones, decisiones políticas en apoyo.   | 15    |
| Ofrecer apoyo financiero / defensa / protección (incluida la adquisición de una participación financiera al precio de mercado o superior).   | 16    |
| Proporcionar apoyo financiero / defensa / protección (incluida la adquisición de una participación financiera al precio de mercado o superior).  | 17    |
| Relajación / alivio de las multas / sanciones / restricciones financieras o de seguridad.  | 18    |
| Ofrecer apoyo armado / defensa / protección.   | 19    |
| Proporcionar apoyo armado / defensa / protección.  | 20    |

Fuente: adaptado a partir de Henze et al. (2014, 2011).

## Apéndice H: Abstract Paper 2 (versión en español)

### Determinantes de los conflictos entre las empresas extractivas y sus “*stakeholders*”

Este artículo analiza la influencia que tienen los factores internos y externos a las empresas sobre el nivel de conflicto que ésta puede tener o desarrollar con sus *stakeholders*. Para ello, se contrasta empíricamente en el sector extractivo en el Perú un modelo basado en las propuestas conceptuales relacionadas a esta temática.

Debido a la escasez de antecedentes en el estudio empírico del tema, para la construcción del modelo, el análisis de los datos, y la validación de hipótesis, se usa dos perspectivas. La primera, se basa en un enfoque exploratorio que usa análisis factorial, correlaciones de Pearson y coeficientes Eta, para establecer la pertinencia de las variables seleccionadas. La segunda, se basa en un enfoque causal, para el cual se usa dos técnicas: los mínimos cuadrados parciales en modelos de ruta (PLS-SEM por sus siglas en inglés), y la regresión cuantílica. Esta última, permite un análisis más exhaustivo de la relación entre las variables, así como la medición de los comportamientos no lineales entre las mismas. El análisis permite cuantificar el efecto de las variables controlables y no controlables por la administración de la empresa sobre el nivel de conflicto de ésta con sus *stakeholders*.

Se valida la hipótesis que indica que la industria extractiva en el Perú usa una tipología “relativa” de *stakeholders*, y no “genérica”, y también se valida la mayoría de las hipótesis planteadas, tanto con los métodos exploratorios como con los causales. La única que no se valida es la Experiencia del Ejecutivo Local, cuando se aplica la técnica PLS-SEM.

La aplicación de la teoría de los “*stakeholders*” en el sector extractivo en países emergentes ayuda a identificar las variables que la empresa debe vigilar y administrar para prevenir conflictos sociales. Los resultados confirman empíricamente los aportes teóricos de diversos autores,

complementan estudios previos acerca de las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés, y plantean futuras líneas de investigación.

Este estudio podría replicarse en el mismo sector, pero en otros países, para determinar si las mismas variables independientes pueden explicar el nivel de conflicto de la empresa con sus *stakeholders*. Lo anterior, permitiría tanto precisar la robustez del modelo, como conllevar la posibilidad de enriquecerse con otro tipo de variables internas y externas a las empresas del sector de las industrias extractivas de recursos naturales.

Los ítems que operacionalizan los factores controlables y no controlables por la empresa, así como la tipología de *stakeholders*, constituyen una importante fuente de información para los directivos. El conocimiento del impacto de los factores no controlables, permite a los directivos desarrollar medidas proactivas para evitar el conflicto con sus *stakeholders*. El conocimiento de las acciones controlables puede servirles como una guía para orientar sus labores gerenciales, así como una herramienta de autodiagnóstico para saber si están haciendo lo adecuado para evitar el conflicto con sus *stakeholders*. El conocimiento de la tipología y preeminencia de los *stakeholders* les servirá para poder dirigir sus recursos hacia la ejecución de las acciones que sean más importantes para permitir el desarrollo de sus operaciones extractivas.

La investigación empírica sobre la relevancia y aplicación de la teoría de *stakeholders* en el sector extractivo, y en países en vías de desarrollo, aún es escasa y con resultados poco concluyentes. Este artículo tiene como objetivo ayudar a llenar ese vacío.

Las empresas que operan en las industrias extractivas deben tratar de satisfacer las demandas complejas de sus grupos de interés, y al menos tomarles atención, pero también deben guiarse por las políticas y los estándares corporativos de sus empresas. Estas condiciones implican una diversidad de necesidades y expectativas no siempre en sintonía, y más bien generalmente en

competencia, lo que conlleva a una alta probabilidad de conflicto entre *stakeholders* con un impacto sobre sus operaciones extractivas.

En ese sentido, este artículo contribuye a la literatura al abordar explícitamente la naturaleza de los *stakeholders* en estas industrias, y al sugerir las variables que la empresa debe vigilar y administrar para prevenir, evitar, disminuir, o solucionar el conflicto potencial con ellos. Asimismo, permite integrar diversas teorías que pueden explicar conceptualmente las relaciones planteadas en el modelo (la teoría de *stakeholders*, la institucional y la de elección estratégica). Otra contribución son las metodologías de investigación usadas, pues permiten medir cuantitativamente el efecto de las relaciones modelizadas.

## Apéndice I: Abstract Paper 2 (versión en inglés)

### Drivers of conflicts between extractive companies and their *stakeholders*

In light of the high level of conflict in the extractive sectors in Latin America, and the scarcity of empirical studies on the matter, a conceptual model framed within *stakeholder theory* is proposed that establishes the influence of external and internal factors to the firm on the level of conflict between *stakeholders* and businesses. First hand empirical data from the extractive sector in Peru is used to validate the hypotheses of the model.

Two steps are followed to build the model. The first is an exploratory approach that uses factor analysis and correlations to establish the relevance of the selected variables, and the second is a causal approach using partial least squares in path models (PLS-SEM) and quantile regressions. The latter allows for a more exhaustive analysis of the variables even when they have non-linear behaviors and the database is relatively small. The analysis allows to quantify the impacts of the variables the firms can manage, and those out of their control, on the level of conflict between the firm and its *stakeholders*. The study establishes that Peru's extractive industry applies a “relative” typology of *stakeholders* and validates most of the hypotheses. Explanations are provided for the non-validated hypotheses.

The application of *stakeholder theory* in the extractive sector of emerging countries helps to identify the variables that a firm must manage and control to prevent and manage social conflicts. The results empirically confirm the theoretical contributions of various authors, complement previous studies on the relationships between companies and their *stakeholders*, and suggest future lines of research.

This study could be replicated in the same sector, but in other countries, to determine whether the very same variables can explain the level of social conflict of the firm with its



*stakeholders*. The former would allow both to detail the robustness of the model, while also lead to enhance the findings with other internal and external variables related to the businesses in the extractive industries in the natural resources arena.

The items to operationalize the variables both manageable and out of the hands of the firms, as well as the classification of *stakeholders*, constitute an important source of information for managers to allow them to guide their actions and plan for preventive measures.

Empirical studies on the relevance and adaptation of *stakeholder theory* in the extractive industries in developing countries is still scarce and without concluding results. This article aims to help to fill the gap.

The businesses that operate in the extractive industries need to try to match the complex requirements presented by their *stakeholders*, or at least try to pay attention to them, but they also have to adhere to the corporate standards and policies of their firms. These conditions imply a diversity of necessities and expectations not always in sink, and rather generally on different sides of the shore, which leads to a high level of probability of conflict erupting among *stakeholders*, impacting on their extractive operations.

In this context, this article contributes to the literature by explicitly addressing the nature of the *stakeholders* in this industry, and by putting forward variables that the companies must be vigilant about, and manage, in order to prevent, avoid, reduce, or solve the potential conflict among them. Also, the article allows to integrate various theories (*stakeholder theory*, institutional theory and theory of strategic choice). A further contribution is the research methodology used, as it allows to measure the impacts of the relations in the model.

## **Apéndice J: Abstract Paper 3 (versión en español)**

### **Antecedentes y resultados de la diplomacia corporativa en las industrias extractivas**

Considerando que las empresas del sector extractivo están expuestas a altos niveles de conflictividad social que a su vez afectan el valor de la empresa, este artículo tiene como objetivo validar empíricamente la influencia del directivo sobre las variables organizacionales sobre las que tenga injerencia, y que puedan condicionar el desempeño financiero y social de las empresas que actúan en el sector extractivo. La teoría existente reúne las acciones del directivo en un constructo denominado diplomacia corporativa (DC). Por ello, se estudia aquí el efecto de la DC en la Legitimidad, así como el impacto de esta variable sobre el Desempeño Empresarial. También, se evalúa la influencia de obstáculos organizacionales a la implementación de la DC. Se utiliza datos primarios del sector extractivo del Perú.

La escasez de antecedentes empíricos de muchas de las relaciones modelizadas en este artículo, ha conllevado a seleccionar el uso dos niveles metodológicos para la validación de las hipótesis. En el nivel exploratorio se usa las siguientes técnicas: análisis factorial, correlación de Pearson, y coeficiente Eta. En el nivel causal se usa dos técnicas: los mínimos cuadrados parciales en modelos de ruta (PLS-SEM por sus siglas en inglés), y la regresión cuantílica (RC). Esta última, permite un análisis más exhaustivo de la relación entre las variables, así como la medición de los comportamientos no lineales entre las mismas. Se ofrece explicaciones para las hipótesis no validadas.

A nivel exploratorio se valida las hipótesis que predecían las relaciones entre las variables individuales, las empresariales, y los resultados de Desempeño Empresarial. Asimismo, se valida la identidad conceptual de la DC. Sin embargo, cuando se usa procedimientos causales, y con mayor precisión estadística, se aprecia la influencia de sólo algunos indicadores de las variables

del modelo. Además, se encuentra que el comportamiento de algunas variables no es lineal. Por ejemplo, el impacto de los Obstáculos en las acciones de DC. La hipótesis que predecía el impacto de la Legitimidad en el Desempeño Empresarial fue validada causalmente, y en todos los indicadores de esta variable dependiente.

La limitación principal de esta investigación es su capacidad de ser extrapolada a otros contextos. Las escasas investigaciones que han estudiado algunas relaciones integradas en el modelo estudiado han sido realizadas en países con diferentes culturas. Por lo tanto, es necesario replicar el estudio en países donde sus economías también sean altamente dependientes de este tipo de industria. Así, se podrá determinar si los resultados son contingentes a las características del país estudiado, o si pueden ser generalizables para toda la industria extractiva.

Los cuestionarios usados para operacionalizar las variables organizativas constituyen una importante fuente de información y herramienta de gestión para los directivos. Las escalas que han validado sus cualidades psicométricas, pueden servir también como un instrumento de auditoría para monitorear las acciones organizativas destinadas a obtener un alto desempeño.

La investigación empírica sobre determinados antecedentes, estrategias y resultados de desempeño en el sector extractivo aún es escasa en países en vías de desarrollo. Más aún, los escasos resultados son poco concluyentes. Por ello, esta investigación constituye un aporte para llenar algunos de estos vacíos. Su originalidad reside en que valida que los resultados de desempeño de la empresa devienen de la aplicación de una estrategia organizativa (DC), la cual requiere generar como condición previa la Legitimidad en las comunidades de las zonas de influencia directa e indirecta de donde opera la empresa.

La DC resulta un constructo complejo cuyas variables que lo conforman (individuales y organizacionales) deben ser revisadas para su aplicación en países emergentes altamente dependientes de industrias extractivas.

## **Apéndice K: Abstract Paper 3 (versión en inglés)**

### **Origins and results of corporate diplomacy in the extractive industries**

Given that companies in the extractive sector are exposed to high levels of social conflict that in turn affect the value of the firm, this study proposes to empirically validate the influence of the actions of the company's management on the value of the firm and the effect of Legitimacy that civil society grants to such actions. For the formulation of the study, the existing theory endows the actions of the manager in a construct called corporate diplomacy (CD). This study dwells on the effect of CD on Legitimacy and corporate performance, as well as the organizational obstacles to the implementation of CD. Primary data on the extractive sector in Peru was gathered, a country where the extractive sector makes up some 15% of the GDP.

For the construction of the theoretical model two steps were followed: the first is an exploratory approach using factor analysis techniques, Pearson correlations and Eta coefficients, and the second is a causal approach using partial least squares in path models (PLS-SEM) and quantile regressions that allow for a more exhaustive analysis of the variables, even when they showed non-linear behaviors. The study establishes the conceptual identity of the CD construct and the effect of Legitimacy on business performance. Explanations are offered for the unvalidated hypotheses.

**Apéndice L: Nov. 2021, Research Proposal St. Antony's College, Oxford University**

**ACADEMIC VISITOR'S RESEARCH PROPOSAL**

*(St. Antony's College, Oxford University)*

**SUSTAINABILITY STRATEGIES IN THE EXTRACTIVE INDUSTRIES: THE  
CASE IN PERÚ**

**Author:**

*Robert McDonald*

**Directors (DOCTORAL PROGRAMME ESAN & UC3M UNIVERSITIES)**

**Professor Nancy Matos-ESAN**

**Professor Jaime Rivera-Camino -UC3M**

**Draft Titles of Research Proposals:**

- **SUSTAINABILITY STRATEGIES IN THE EXTRACTIVE INDUSTRIES: COMPARATIVE ANALYSIS (PRINCIPALLY IN LATIN AMERICA)**
- **APPLYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE, BIG DATA AND BLOCKCHAIN IN THE SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES: ESTIMATING AND PRE-EMPTING SOCIO-ECONOMIC AND POLITICAL DEVELOPMENTS**

- **EMPIRICAL CASE STUDY (PERÚ): STUDY OF THE CONTRIBUTION OF THE “GREEN HYDROGEN (R)EVOLUTION” ON BOTH NET ZERO OBJECTIVES AND EXTRAORDINARY POSITIVE SOCIO-ECONOMIC AND CLIMATIC RESULTS**

**Researcher: ACADEMIC VISITOR ST. ANTONY'S COLLEGE OXFORD**

**UNIVERSITY**

*Robert McDonald*

**Academic Sponsor:**

**Professor Diego Sánchez-Ancochea – Oxford University**

Lima, November 2021

**SUSTAINABILITY STRATEGIES IN THE EXTRACTIVE INDUSTRIES:**

**COMPARATIVE ANALYSIS (PRINCIPALLY IN LATIN AMERICA)**

**APPLYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE, BIG DATA AND BLOCKCHAIN IN  
THE SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES TO ESTIMATE SOCIO-ECONOMIC  
AND POLITICAL DEVELOPMENTS**

**EMPIRICAL CASE STUDY (PERÚ): STUDY OF THE CONTRIBUTION OF THE  
“GREEN HYDROGEN (R) EVOLUTION” ON BOTH NET ZERO OBJECTIVES AND  
EXTRAORDINARY POSITIVE SOCIO-ECONOMIC AND CLIMATIC RESULTS**



## Index

|  |    |
|--|----|
| Summary  | 3  |
| 1. RESEARCH CONTEXT, MOTIVATION AND OBJECTIVES   |    |
| 1.1 Introduction   | 3  |
| 1.2 Background to the principal research issues  | 6  |
| 1.3 Theory   | 6  |
| 1.4 Practice   | 6  |
| 2. THEORETICAL FRAME   |    |
| 2.1 Introduction: general conceptual framework   | 7  |
| 2.2 The influence of social conflicts and the social licence to operate on the value of the firm | 7  |
| 2.3 Determinants of the conflicts between the firm and its stakeholders                          | 7  |
| 2.4 The impacts of Corporate Diplomacy on business performance                                   | 8  |
| 3. STRUCTURE OF THE PROPOSED RESEARCH PAPERS   | 9  |
| 4. METHODOLOGY   |    |
| 4.1 Methodological design for Paper 1  | 9  |
| 4.2 Methodological designs for Papers 2 and 3  | 9  |
| 5. TIMELINE  | 10 |
| 6. REFERENCES  | 11 |

## Summary

An important challenge for the extractive businesses is that their socio-political and economic relevance may in various cases be highly significant for particular countries, while their markets are global, and their operational, socio-political and normative challenges are mainly local.

The principal objectives of these pieces of research are three-fold.

First, they will attempt to extend the analysis already undertaken for Peru to include various other countries rich in natural resources, hoping to discover and analyze differences and similarities, and the underlying reasons for such findings.

Secondly, they will consider digital resources and state of the art technological developments like Artificial Intelligence, Big Data and Blockchain to try to build a modular model that could be able to getting close to estimating, with reasonable approximations, socio-economic and political developments and outcomes resulting from socio-economic general data available as inputs, and evaluate shortcomings of other tools and analytical techniques.

Thirdly, the November 2021 COP 26 held in Glasgow may in the future be regarded as some sort of “launching of a green revolution closely tied to the move from fossil fuels to Green Hydrogen (GH<sub>2</sub>)”. This particular study will attempt to estimate the positive impacts on socio-economic data if significant investments to produce Hydrogen and Ammonia starting from Renewable Energy sources are made and go hand in hand with the significance on reduction of the production of CO<sub>2</sub> both in absolute as well as in relative terms. Time frames will be aligned with the SDG (Sustainable Development Goals). Investment values are rough estimates as the industry is in a rapid race towards a reaching competitive cost positions, goal, which when achieved, should trigger more investments. Peru is blessed with comparative natural advantages and one of the few

countries where solar and wind energy generation, while storage technology is being developed, can be complemented with hydroelectric capacity without affecting the environment and its people.

---

## **1. RESEARCH CONTEXT, MOTIVATION AND OBJECTIVES**

---

### **1.1 Introduction**

Some 3.5 billion people in the world live in countries rich in natural resources. These resources play a very significant role (Auty, 2003) in 81 countries, which together make up a fourth of the world's GDP and half the world's population. These countries rich in natural resources are in per capita GDP terms half as poor as the world's average. Resource curse? The income generated by the extractive industries could play a major role in reducing poverty and socio-economic gaps, and increasing fair prosperity, but these activities have become a commonplace for social conflicts (The World Bank, 2017), giving birth to the term “social licence to operate” as a tacit agreement among stakeholders.

The economic significance of the extraction and processing of natural resources has become pivotal in the global present economy (Lehmann, 2015), but it also poses various challenges to stakeholders (Mayorga, 2009).

Therefore, the management of the subsoil and the soil is still one of the principal challenges that countries must deal with. Not only is exploration and exploitation of natural resources often quoted as one of the main issues related to violent conflicts (Grzybowski, 2012), but already did the Romans 2,200 years ago realize the significance of the riches underneath the soil not visible at first sight to the human eye. Recent reports produced at the NYSE indicate that around 70% of the world's population does not have clarity on the definition of the title of their “properties”, and that it becomes increasingly evident that there is an important difference between “property rights” and

“property titles”. The former are principally related to the surface, and the latter, which are the equivalent of an ID, principally interest the formal sector and the capital markets.

More and more, the “property rights” have been gaining importance because they are quite relevant to allow any project in the extractive industry to become operational. As already pointed out, the Romans identified the richness of the resources in the subsoil (de Soto, 2019), and since then the States have mainly been the principal owners of the resources in the subsoil, while a series of alternatives to manage the “titles” and “rights” of the surface soil have been, and are, underway. Without the consent, formal and informal, of the organizations with a say on the use of the land (surface soil) there is little chance of literally extracting value from the subsoil.

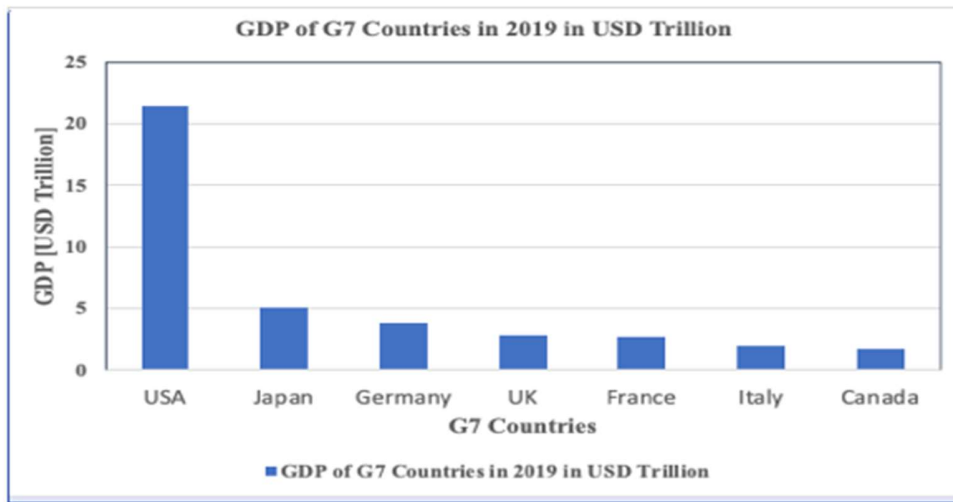
In developing countries like Peru, where at least 80% of the economy is “informal” (outside of the formal system), the issue of “rights” becomes at least of paramount importance to that of “titles”.

While recent estimates (de Soto, 2020) suggest there are around US\$150 trillion worth of minerals in the world’s subsoil to be extracted, which is presently equivalent to five times the GDP of the United States of America (USA) and China together, there is still not a consensus on the best way forward, or sustainably viable ways, to share value among those who have rights or titles on the subsoil and those with rights or titles on the surface soil.

Just for Peru, the estimate of wealth in the subsoil is around US\$800 billion (de Soto, 2020), more than three times the country’s GDP, which, if extracted and processed, would very quickly springboard per capita GDP levels of a developing country like Peru to average OECD levels.

In order to put the large numbers into perspective, Peru’s GDP is about 1% of USA’s GDP.

Table 1 shows the GDP of the G7 countries:



Furthermore, as also the own doctoral analysis for the case in Peru showed, an increased output by the mining sector, which is the largest consumer of energy in the country, would require massive investments to allow for increased generation of energy. Based on available data on costs to develop one MW/h of energy, and the required average energy to extract minerals, the estimated value of US\$800 billion (de Soto, 2020) still to be extracted would be increased many-fold once direct investments for energy generation, and investments for related needs, are considered and added to the equation.

At the COP 26 gathering there was a “catchy” proposal to evaluate a “Green Monetary Reserve” that in a nutshell would combine (details unclear) the “Blue” (Marine Reserves) with the “Yellow” (Gold reserves re-defined as gold in the subsoil) to achieve the colourful “Green”. Although “catchy”, creative and inspiring, there is clearly still a lot of work ahead if the modern world seriously intends to build on the learnings, successes and shortcomings of the Atlantic City (1944) negotiations that paved the way for the Bretton Woods agreements (1944).

It appears questionable that a proposal to put a monetary value on some square kilometres of sea surface (in any case perhaps the evaluation should consider cubic measures) would attract much environmental interest if it is presented exclusively from a financial perspective. Furthermore, why would only gold be considered in the structuring of the idea? If the “Yellow” is only symbolic to ease the resulting colour scheme, why not consider i.e. a “Rainbow” colour scheme or at least not depend only on gold in the subsoil and the ocean and open up the consideration to other minerals and sources of water?

Also, as water is both a key element required for the generation of energy and the extraction of minerals, and perhaps the main root problem of all social disputes and differences, all matters related directly and indirectly to water will increasingly take centre-stage at public policy discussions related not only to the natural resources sectors, but also very much to the agricultural sectors and human consumption, and every day needs.

The other key elements in the discussion are CO<sub>2</sub> and Hydrogen. If in 2020 the world produced some 75 million tonnes of Grey Hydrogen and therewith some 800 million tonnes of CO<sub>2</sub>, it would seem evident that investments to move from fossil fuels to hydrogen would only move the world farther away from being able to reach the SDGs. If Japan has announced at the COP 26 that they would only be able to reach the objectives set for 2050 by 2070, being one of the countries most keen on Green Hydrogen, this would not paint a hopeful omen.

Quick note to explain that the difference between “Grey Hydrogen” and “Green Hydrogen” is that the former is mainly produced from carbon-sources, the main one being natural gas, while the latter is exclusively produced using renewable energy as the source. There is also a “Blue Hydrogen” which in a nutshell is “Grey Hydrogen” with extra equipment costs which need to be installed to capture de CO<sub>2</sub>.

The clear and only move appears to be towards “Green Hydrogen” (GH2) which does not directly produce CO2 emissions to be produced.

This case study will attempt to estimate the socio-economic and environmental significance for successfully promoting the execution of GH2 in Perú. A modular 2000 MW will be considered, which can be operational by 2031 demanding some US\$4 BN in investments and producing some 2,600,000 tonnes of ammonia. As these investments will be based on renewable energy sources, there will not be relationship of some 1:11 between ammonia production and CO2 emissions referred to previously.

An economy like Peru which was hard hit by COVID 19 and saw its GDP fall by a dramatic 11% in 2020 to just below US\$200 BN, would need to grow by 7% per annum every year up to 2031, inclusively, to reach present GDP per capita levels of neighbouring Chile.

The volume of 2.6 million tonnes of ammonia would be almost 30 million tonnes of CO2 every year at full operation if raw material was natural gas (Perú). And 100 million tonnes per annum of CO2 if the conventional electricity source (natural gas) trebled to 6 GW.

On the other hand, if US\$12 BN were invested in Peru during the coming 10 years to transform 6 GW of renewable energy sources into GH2, the multiplier or indirect investments would also need to be estimated more diligently, but only using a rough first multiplier of 5, the annualized investments would be at least US\$5 BN, which on a small economy like Peru would have an impact on its GDP growth of some 2.5% the first years.

The present portfolio of mining projects (source Ministry of Energy & Mines) is valued at some US\$60 BN, coincidentally the same investment figure referred to above.

According to Peru’s Ministry of the Environment’s inventory, in the year 2016 some 205 million tonnes of CO2 were generated in Peru. It may be the first reaction to assume that the main

culprits for the emissions were industry and transport, but not quite so for Peru, where two thirds of the “reasons” can be assigned to the “agricultural” sector. But not again to the first thought that perhaps emissions are a consequence of industrial production of fertilizers produced by means of ammonia derived from natural gas: it is not directly the agricultural activities, but it is deforestation which accounts for 50%, or one half of the general total.

Peru’s decarbonization commitments are to reduce their CO<sub>2</sub> emissions by 30% (89.4 Mt CO<sub>2</sub> by 2030).

How is such a goal achievable if the economy at large would need to double by then to reach today’s GDP per capita levels that for example neighbor Chile presents? Clearly, deforestation must not only stop, but turn to an aggressive programme of reforestation, and investments must go hand in hand with state of the art and innovative technologies that put the Net Zero objectives at the forefront of the list of priorities.

And the culprits for the deforestation? Increased agricultural areas, illegal mining, infrastructure (roads), lack of reforestation and new forests, lack of planning, supervision and controls.

On the basis of the 2016 data, and an (over) optimistic doubling of GDP up to 2031, the following simple relations could be put forward if Peru did not embrace the “Green R(evolution)”:



|                          | <b>2016</b> | <b>2021</b> | <b>2031</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Million tonnes of CO2    | 205         | 245         | 450         |
| Tonnes of CO2 per capita | 6           | 7.4         | 12.8        |
| US\$ 000 PBI per capita  | 6           | 6.7         | 11.4        |
| US\$/ Ton per capita     | 1           | 0.9         | 0.9         |

On the basis of the 2016 data, and an (over) optimistic doubling of GDP up to 2031, the following simple relations could be put forward if Peru does embrace the “Green R(evolution)”:

|                          | <b>2016</b> | <b>2021</b> | <b>2031</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Million tonnes of CO2    | 205         | 245         | 290         |
| Tonnes of CO2 per capita | 6           | 7.4         | 8.3         |
| US\$ 000 PBI per capita  | 6           | 6.7         | 11.4        |
| US\$/ Ton per capita     | 1           | 0.9         | 1.4         |

Embracing the “Green R(evolution)” would hypothetically and roughly increase the index of 0.9 to 1.4 by 2031, or put differently, the GDP per capita in relation to the emissions of CO2 would increase by 52% .

A more detailed model of how the change in energy sourcing and investing heavily into GH2 would allow Peru to have at close reach the SDG set for 2030 would need to be put forward, and allow for a “control room” not only to monitor developments to ensure that the 2050 objectives are comfortably surpassed, but perhaps especially to serve as an example for larger “polluters” that

it is quite possible to drastically reduce emissions, at least if measured in per capita terms, while allowing for an extraordinary increase in socio-economic indicators.

But, one thing is attempting to value of how much the mineral reserves in the subsoil would be worth if extracted, and quite another actually managing to sustainably extract them in harmony with the environment and the people.

Today, there are basically two avenues of attempts to try and improve the management of natural resources and prevent conflicts. The first derives from international organizations like the European Union (EU, 2006), The World Bank, OECD, ICMM, and EITI (Extractive Industries Review, 2003). The second is related to the efforts by the businesses (Dodd et al., 2015) and has risen also to the highest levels of public policy (Kiikpoye, 2012).

The solution requires a wholesome approach derived from the Management Sciences (George et al., 2005; Stucki & Smith, 2011) and has to be anchored firmly on scientific evidence (Bringezu et al., 2016).

However, while research on business performance and the environment has increased significantly (Berchicci & King, 2007), there are still many unresolved matters on the management of the extractive industries. For example, the variables that have an impact on the execution of strategies, and the relationship between business performance and the quality of life of the people are still open books (George et al., 2005, Diestre & Rajagopalan, 2011; World Bank Group, 2016). Furthermore, new types of studies are required to shed light on these issues (Harvey, 2014).

Perhaps (over)ambitiously it would seem possible to attempt to apply Artificial Intelligence, Big Data and Blockchain to the Social and Management Sciences to make best “use” of data to be able to estimate the developments and outcomes that human behaviours would have in the framework of the outlined context.

Hence, it would appear necessary to introduce a hypothesis about the potential value of using Artificial Intelligence and data analytics techniques currently used successfully in other disciplines. One of the key characteristics of Big Data analytics is that it can model phenomena without a close form formulation; in fact, it uses data to model and present probabilistic estimates.

On the other hand, Artificial Intelligence, which also utilizes large data, is used in engineering to perceive: 1) by means of different sensing technologies, objects or physical states in real time; and 2) infer complex processes based on elementary data.

The proposed hypothesis is that in Social and Management Sciences one could take advantage of techniques from Artificial Intelligence and Big Data analytics not only to capture information in Real-Time with relatively simple and inexpensive sensing technologies, but one could infer complex processes that took place in the environment in which the variables were perceived and measured.

If one could also infer future developments from past data, it would be even more valuable when assessing business risks and deciding on mitigation measures.

An analogy is what is currently being done in Failure Prediction and Reliability of complex engineering systems with the assistance of Artificial Intelligence and Big Data Analytics.

One of the key challenges one can envision is that while the variables used in engineering are measurable and quantifiable, Social Sciences face challenges to express data in quantifiable ways after gathering the data.

Other challenges include what many call the “5 Vs” in Data Analytics: Volume, Velocity, Variety, Veracity, Value [reference <https://www.bbva.com/en/five-vs-big-data/>].

Some people wrongly perceive the terms Big Data Analytics and Artificial Intelligence as related to significantly large amounts of data (“Volume”); however, the amount is dependent on

the problem and phenomena one wants to analyze. The other 4 Vs are key to any attempt to use these techniques to address the problem this document puts forward as research proposals; namely, predict with Artificial Intelligence and Data Analytics how the socio-economic and political factors that may seem out of a corporation's control can affect the corporate strategies.

If the hypothesis proves to be correct, corporate risk assessment and its mitigation could be significantly improved which could also have significant value not only for the corporation itself but also for the society in which it operates.

The first two steps to address the validity of the hypotheses would include: 1) studying the current state of the art, and undertaking attempts to use the quoted techniques in Social Sciences finding solutions to the challenges and opportunities other researchers have encountered; 2) figure out what variables would be the most relevant to apply in Artificial Intelligence systems and how to translate them from qualitative to quantitative terms; and 3) how to structure a significant problem as a valid object of study.

After these issues have been addressed, in collaboration with engineering capabilities, one could attempt to outline a first problem that would be worth attempting to solve using Artificial Intelligence and implementing a prototype software. There are chances that as one investigates these questions, one may find that current statistical techniques may suffice in some cases, in which case the project's next phases could focus on implementing Graphic User Interface (GUI) techniques to generate software tools that users in the corporate world could use. Another outcome of this investigation could be that a hybrid combination of Artificial Intelligence for some aspects of the problem, close-form statistical techniques, and GUI could address at least the most fundamental and urgent needs in this area until more sophisticated tools could be developed.

## **1.2 Background to the principal research issues**

The management of the extractive industries will remain or become an increasing challenge and also opportunity for development, and the design and implementation of adequate policies will become critical (UNDP, 2013). The move towards a zero-net world with neutral carbon emissions by 2050 does in fact not mean that no extraction of minerals will occur. On the contrary, the production of Renewable Hydrogen to become a viable alternative for oil as a fuel, for example, will go hand in hand with a demand for more minerals, and of course with a hugely increased generation of renewable energy.

According to Sigam & Garcia (2012), the extractive industries include different activities, and for Mayorga (2009) the design of policies needs to consider a series of factors.

## **1.3 Theory**

The sector has ample theoretical significance as extractive industries are characterized by high levels of risk and uncertainty (Power, 2016) and especially since the early 90's there has been increased discussion and revision on how to reduce the externalities associated with the extractive industries (Bauchowitz, 2014). During the last few decades, too, there has been an increasing level of research on the relationships among natural resources, governance, conflicts and socio-economic development (Bavinck et al., 2014; Nillesen & Bulte, 2014). The jury is however still out on reaching a possible consensus on a way forward (Pritchard, 2013; Bayramov, 2018). One reason may be that there is still little research on the management issues related to the extractive industries (Bauchowitz, 2014) and little scientific evidence supported by good and plentiful data to be able to predict the results and impacts that human actions and behaviours will produce and carry with them.

## **1.4 Practice**

Some “mining economies” (Auty, 2003) are “too dependent” on the extractive industries and the negative impacts of conflicts on their economies is exponentially increased (UNDP, 2014), while there are high risks associated with the safe supply of resources (Kavalopoulos, 2014).

The management of conflicts becomes a key matter of national significance (Damonte & Glave, 2012). Therefore, the possibilities of conflict prevention should attract highest interest, especially if they go hand in hand with the opportunities to attract significance investments that would build a sustainable bridge between the extractive industries and clean new fuels like Green Hydrogen, and also green ammonia that could not only be a carrier for the Green Hydrogen to reach global destinations, but also key feed the fertilizer and other industries with green industrial sources.

---

## **2. THEORETICAL FRAMEWORK**

---

### **2.1 Introduction: general conceptual framework**

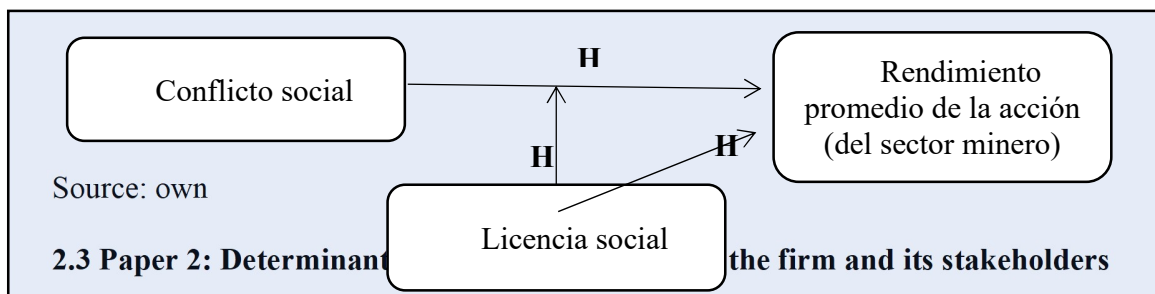
The conceptual framework requires the integration of various theoretical perspectives, with Corporate Social Responsibility as its principal anchor to also include the interests of stakeholders (Freeman, 1984)

The work on analysis of conflicts is also of particular relevance for the extension of the research to include various countries. Various perspectives will need to be considered (Haslam & Tanimoune, 2016). For some authors (Berdal, 2003; Engel & López, 2008; Grossman & Kim, 1995; Hirshleifer, 1995), various factors need to be analysed, including social unrest and similar (Cosser, 1967).

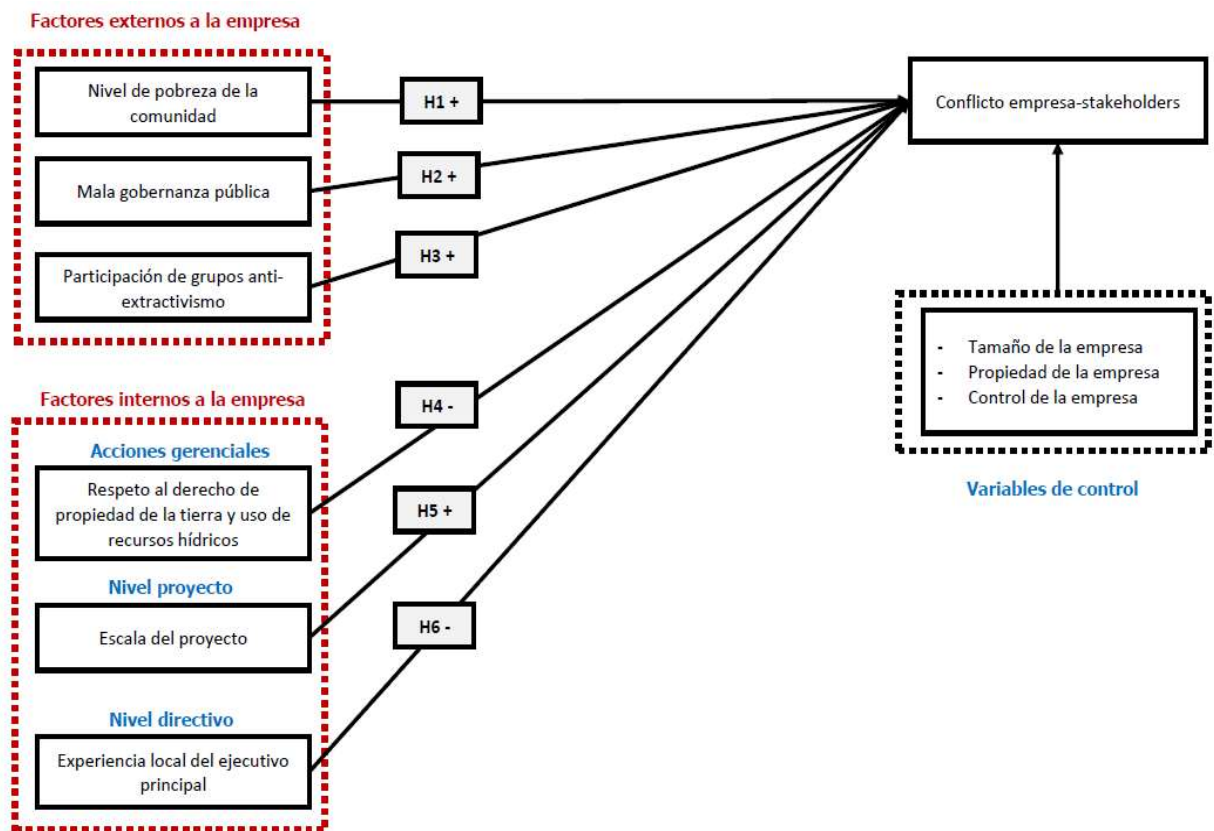
It proves to be important to consider the social licence to operate (Dorobantu et. al., 2012; Lacey & Lamont, 2014; Moffat y Zhang, 2014; Prno, 2013) which since 2009 in particular has been receiving increasing academic attention (Moffat y Zhang, 2014; Prno, 2014; Dorobantu et. al., 2012; Lacey, 2013).

## 2.2 Paper 1: The influence of social conflicts and the social licence to operate on the value of the firm

Graph 1. Model Paper 1



**Graph 2: Model Paper 2**



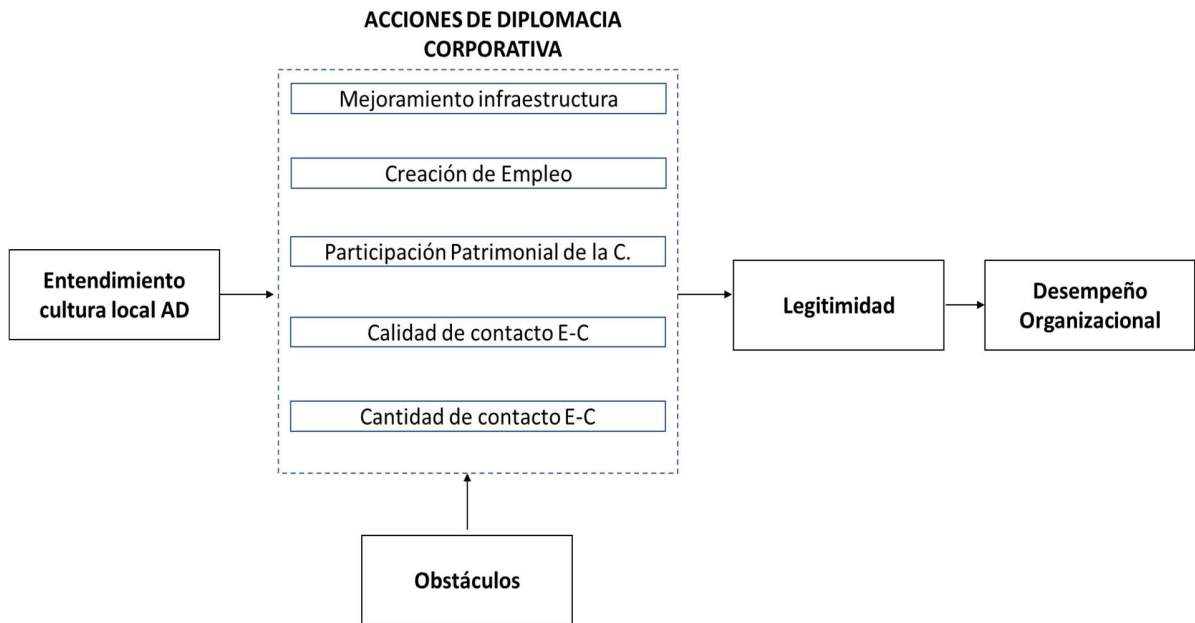
Source: own

### 2.4 Paper 3: The impacts of Corporate Diplomacy on the business performance

The literature on Corporate Diplomacy indicates that the benefits of its actions are closely related with an improved performance of the firm (Henisz, 2016) as it is studied for the mining sector in the United States of America (Westermann-Behaylo et al., 2015). However, the studies on the relationship between the actions of Corporate Diplomacy and business performance are still scarce (Westermann-Behaylo et al., 2015; Henisz et al., 2014).



**Graph 3: Model Paper 3**



Source: own

---

### 3. STRUCTURE OF THE PROPOSED RESEARCH PAPERS

---

### 4. METHODOLOGY

---

#### 4.1 Methodological design for Paper 1

Mainly simple correlations taking the stock prices of the mining companies with at least one conflict between the periods of 2008 and 2013 as proxy of value of the firm. This analysis undertaken for Peru will for now not be replicated for other countries. If sufficient data was available specific to each firm, and furthermore, data on social conflicts and social licence specific

to the various mining operations of the companies (Buenaventura for example has over 20 mining operations) the analysis could present quite rich results.

#### 4.2 Methodological designs for Paper 2 and 3

Especially the quantile regression applied to the data gathered via specifically designed own questionnaires for various countries on a massive effort over more than four years, and still ongoing, is expected to produce rich comparative results.

### 5. TIMELINE

| Activities   | 2021/2022 |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|--|-----------|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
|  | October   |   |   | November |   |   |   | December |   |   |   | January |   |   |   | February |   |   |   | March |   |   |   | April |   |   |   | May |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
|  | W         | W | W | W        | W | W | W | W        | W | W | W | W       | W | W | W | W        | W | W | W | W     | W | W | W | W     | W | W | W | W   | W | W | W | W | W | W | W | W | W | W | W | W |   |   |  |  |
| Application as Academic Visitor                            |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Definition of Research Proposal                            | ■         |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| List and revise data gathered                              |           | ■ |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Write up first conclusions of comparative country analysis |           |   | ■ |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| First report   |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Presentation of Paper 1                                    |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Paper 1 Submission to Journal                              |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Revision of data and analysis for Papers 2, 3 and 4        | ■         | ■ | ■ | ■        | ■ | ■ | ■ | ■        | ■ | ■ | ■ | ■       | ■ | ■ | ■ | ■        | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |  |  |
| Quantile Regression Details for Papers 2, 3 and 4          |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Analysis – Paper 2   |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Write up Paper 2   |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Presentation of Paper 2 and Submission to Journal          |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Second report  |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Outline of Paper 3   |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Draft Write up Paper 3                                     |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Presentation of Paper 3 and Submission to Journal          |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Analysis – Paper 4   |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Draft Write up Paper 4                                     |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Presentation of Paper 4 and Submission to Journal          |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Write ups and editing                                      |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Final Report   |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Presentation of Final Report                               |           |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |

■ Studies and Degrees: Master of Arts & Bachelor of Arts (Economics), Dates: 1984-1987, Place: University of Cambridge, United Kingdom  
 \* Name: CLADEA 2012; Date: 23-10-12; Place: Lima, Perú - Hotel & Convention Center  
 \*\* Name: CLADEA 2013; Date: 21-10-13; Place: Río de Janeiro, Brazil - Hotel Windsor Atlántica  
 \*\*\* Name: CLADEA 2015; Date: 06-09-15; Place: Viña del Mar, Chile - University of Valparaíso  
 \*\*\*\* Name: CLADEA 2017; Date: 17-10-17; Place: California, USA - University of California, San Bernardino (CSUSB)  
 + Seminar: International Seminar ESAN, Date: 2016  
 ++ Seminar: Latin American Management, Date: 27/09/17-01/10/17

---

## 6. REFERENCES

---

### References for section 1.

- American University (2019). Extractive Industries in Latin America. Accesible en <https://www.american.edu/centers/latin-american-latino-studies/extractive-industries.cfm>
- Auty, R. (2003). “Natural resources and ‘gradual’ reform in Uzbekistan and Turkmenistan”. *Natural Resources Forum*, Vol.27: 255–66.
- Bauchowitz, S. (2014). *A race to the middle: governance in the extractive industries and the rise of China*. PhD thesis, The London School of Economics and Political Science (LSE). Accesible en: <http://etheses.lse.ac.uk/985/>
- Bavinck, M., Pellegrini, L., & Mostert, E. (2014). *Conflicts over Natural Resources in the Global South: Conceptual Approaches*. CRC Press.
- Bayramov, A. (2018). Review: Dubious nexus between natural resources and conflict. *Journal of Eurasian Studies*, 9 (1),72-81
- Damonte, G. & Glave, M. (2012). *Latin American Approaches to Extractive Industry Conflict*. Grupo de Análisis para el Desarrollo. DOI: 10.13140/RG.2.1.2769.5846
- EITI (2018). *La Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas. Overview*. Accesible en: [https://eiti.org/es/implementing\\_country/6](https://eiti.org/es/implementing_country/6)
- Kavalopoulos, C. (2014). *The importance of the extractive industry for growth in the EU*. Accesible en: <http://www.euromines.org/news/newsletters/2-2014/importance-extractive-industry-growth-eu>
- Mayorga, E. (2009). *Extractive Industries Value Chain. Extractive Industries for Development Series #3. Africa Region Working Paper Series #125*

- Nillesen, E., & Bulte, E. (2014). "Natural Resources and Violent Conflict". *The Annual Review of Resource Economics*. 6:69–83
- Power, S. 2016. *The quality of financial information in the extractive industries: a value relevance analysis*. PhD Thesis, University College Cork.
- Pritchard, M. (2013). "The resource curse and political ecology". *Journal of Political Ecology*. Vol. 20, pp. 361-375
- Sigam, C., & Garcia, L. (2012). *Extractive industries: Optimizing value retention in host countries*. UNCTAD. UNCTAD/SUC/2012/1
- UNDP (2013). *UNDP's Strategy for Supporting Sustainable and Equitable Management of the Extractive Sector for Human Development*. Accesible en: [http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/inclusive\\_development/strategy-note--undps-strategy-for-supporting-sustainable-and-equ.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/inclusive_development/strategy-note--undps-strategy-for-supporting-sustainable-and-equ.html)
- UNDP (2014). *Extractive Industries for Sustainable Development*. United Nations Development Programme. Accesible en: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Extractive%20Industries/Extractive-Industries-Brochure.pdf>

## **References for section 2.**

- Amann, W., Khan, S., & Salzmann, O. (2007). "Managing external pressures through corporate diplomacy". *Journal of General Management* 3: 33–50.
- Arjaliès, D.L. & Mundy, J. (2013). "The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective". *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.

- Asquer, A. (2012). "What is corporate diplomacy, and why does it matter?" *Journal of Multidisciplinary Research* 4(3): 53–63.
- Bernauer, T., Bohmelt, T., and Koubi, V. (2012). "Environmental Changes and Violent Conflict". *Environmental Research Letter, Letters* (7/1) doi:10.1088/1748- 9326/7/1/015601.
- Bridge, G. (2004). "Contested terrain: Mining and the environment". *Annual Review of Environment and Resources* 29:205–259.
- Cheung, Y. L., Tan, W. Q., Ahn, H. J., & Zhang, Z. (2010). "Does Corporate Social Responsibility Matter in Asian Emerging Markets?" *Journal of Business Ethics*, 92, 401-413.
- Fitzpatrick, K. (2007). "Advancing the new public diplomacy: A public relations perspective". *The Hague Journal of Diplomacy* 2: 187–211.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Henisz, W. (2017). *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders*. Routledge.
- Hilson G. (2002). "An overview of land use conflicts in mining communities". *Land Use Policy* 19 (1):65–73.
- Jo, H., and Harjoto, M.A. (2011). "Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 103, 351-383.
- Margolis, J.D., and Walsh, J.P. (2003). "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business". *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Mulyadi, M.S., and Anwar, Y. (2011). "Investor's perception on corporate responsibility of Indonesian listed companies". *African Journal of Business Management*, 5, 3630-3634.
- Nelling, E., and Webb, E. (2009). "Corporate social responsibility and financial performance: The "virtuous circle" revisited". *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32, 197-209.

- Ordeix-Rigo, E., & Duarte, J. (2009). "From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence". *American Behavioral Scientist*, 53: 549-564.
- Ramanathan, R., He, Q., Black, A., Ghobadian, A. and Gallear, D. (2017). "Environmental regulations, innovation and firm performance: A revisit of the Porter hypothesis". *Journal of Cleaner Production*, 155, 79-92.
- Ross, M., (2006). "A Closer Look at Oil, Diamonds, and Civil War". *Annual Review of Political Science* 9: 265-300.
- Servaes, H., and Tamayo, A. (2013). "The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness". *Management Science*. Vol. 59, No. 5, pp. 1045–1061.
- Steger, U. (2003). *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*. John Wiley & Sons.
- Vargas, G. (2013). *Industria minera y comunidades en Colombia: problemas y recomendaciones*. Disponible en: [http://www1.upme.gov.co/sites/default/files/forum\\_topic/3655/files/industria\\_minera\\_comunidades\\_colombia\\_problemas\\_recomendaciones.pdf](http://www1.upme.gov.co/sites/default/files/forum_topic/3655/files/industria_minera_comunidades_colombia_problemas_recomendaciones.pdf)
- Weber, M. (2008). "The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR". *European Management Journal*, 26(4), 247–261.
- Wen, Z. (2011). "An Empirical Study of The Linkage Between Resources Development And Economic Development-Taken Shanxi Province as example". *Energy Procedia*. Volume 5, pp 1394–1398.
- Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K. & Fort, T. (2015). "Enhancing the Concept of Corporate Diplomacy: Encompassing Political Corporate Social Responsibility, International

- Relations, and Peace Through Commerce”. *Academy of Management Executive* 29(4):387-404.
- White, C. L. (2015). “Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy”. *Public Relations Inquiry*, 4(3), 305–321.
- Zaharna, R.S. (2010). *Battles to Bridges: US Strategic Communication and Public Diplomacy after 9/11*. New York: Palgrave MacMillan.

### **References for section 3.**

- Abdullah, D. A. & Hayworth, S. (1993). "Macroeconometrics of Stock Price Fluctuations". *Quarterly Journal of Business and Economics*, 32(1), 50-67.
- ACOPIME (2014). Importancia de la minería para el Peru. Accesible en: [http://www.acomiperu.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=61&Itemid=1](http://www.acomiperu.com/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=1)
- Agrawal, A. & Gibson, C. C. (1999). "Enchantment and disenchantment: the role of community in natural resource conservation". *World Development* 27(4), 629–649.
- Alesina, A. & Perotti, R. (1996). "Income Distribution, Political Instability, and Investment". *European Economic Review*, 40(6), 1203-1228.
- Ali, S. H. (2006). "Gold mining and the golden rule: A challenge for producers and consumers in developing countries". *Journal of Cleaner Production*, 14(3), 455–462.
- Alston, L. J., Libecap, G. D. & Mueller, B. (1999). "A model of rural conflict: Violence and land reform policy in Brazil". *Environment and Development Economics*, 4(2), 135-160.
- Alvares da Silva, A., Costa, S., & Veiga, M. (2011). "Drivers of conflict around large-scale mining activity in Latin America: The case of the Carajás iron ore complex in the Brazilian

- Amazon". In J. Sagebien, & N. M. Lindsay (Eds.), *Governance ecosystems: CSR in the Latin American mining sector* (pp. 154–169). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Arellano-Yanguas, J. (2012). "Mining and conflict in Peru: Sowing the minerals, reaping a hail of stones". In A. Bebbington (Ed.), *Social conflict, economic development and extractive industry: evidence from South America* (pp. 89–111). London: Routledge.
- Arellano-Yanguas, J. (2011). "Aggravating the resource curse: Decentralization, mining and conflict in Peru". *The Journal of Development Studies*, 47(4), 617–638.
- Auty, R. (1993). *Sustaining Development in Mineral Economies: The Resource Curse Thesis*. London: Routledge.
- Balch, O. (2006). Latin American mining: Not in my backyard. Accesible en: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=3864>.
- Baron, D.P. (1995). "Integrated strategy: Market and nonmarket components". *California Management Review*, 37, 73-85.
- Baron, D.P. (1997). "Integrated Strategy and International Trade Disputes: The Kodak Fujifilm Case". *Journal of Economics & Management Strategy*, 6, 291-346.
- Bebbington, A. (2012a). "Extractive industries, socio-environmental conflicts and political economic transformations in Andean Americas". In A. Bebbington (Ed.), *Social conflict, economic development and extractive industry: Evidence from South America* (pp. 3–26). London: Routledge.
- Bebbington, A. (2012b). "Social conflict and emergent institutions: Hypotheses from Piura, Peru". In A. Bebbington (Ed.), *Social conflict, economic development and extractive industry: Evidence from South America* (pp. 67–88). London: Routledge.



- Bebbington, A., & Bury, J. (2013). "Political ecologies of the subsoil". In A. Bebbington, & J. Bury (Eds.), *Subterranean struggles: New dynamics of mining, oil and gas in Latin America* (pp. 1–25). Austin: University of Texas Press.
- Bebbington, A., & Humphreys Bebbington, D. (2011). "An Andean avatar: Post-neoliberal and neoliberal strategies for securing the unobtainable". *New Political Economy*, 16(1), 131–145.
- Bebbington, A., Humphreys Bebbington, D., Bury, J., Langan, J., Muñoz, J. P., & Scurrah, M. (2008). "Mining and social movements: Struggles over livelihood and rural territorial development in the Andes". *World Development*, 36(12), 2888–2905.
- Bebbington, A., Hinojosa, L., Bebbington, D. H., Burneo, M. L. & Warnaars, X. (2008a). "Contention and Ambiguity: Mining and the Possibilities of Development". *Development and Change*, 39(6), 887-914.
- Berdal, M. (2003). "How "New" Are "New Wars"? Global Economic Change and the Study of Civil War". *Global Governance*, 9(4), 477-502.
- Berkes F., George, P. & Preston, R. (1991). "Co-management: the evolution in theory and practice of the joint administration of living resources", *Alternatives*, 18(2), 12-18.
- Bernauer T., Böhmelt, T. & Koubi, V. (2012). "Environmental changes and violent conflict". *Environmental Research Letters*, 7(1), 1-8.
- Bowles, S. & Gintis, H. (1988). "Contested Exchange: Political Economy and Modern Economic Theory". *American Economic Review*, 78(2), 145-150.
- Bowles, S. & Gintis, H. (1990). "Contested Exchange: New Microfoundations for the Political Economy of Capitalism". *Politics and Society*, 18(2), 165-222.

- Bridge, G. (2004a). "Mapping the bonanza: geographies of mining investment in an era of neoliberal reform". *The Professional Geographer*, 56(3), 406-421.
- Bridge, G. (2004). "Contested terrain: Mining and the environment". *Annual Review of Environment and Resources*, 29, 205–259.
- Brown, J. & Fraser, M. (2006). "Approaches and Perspectives in Social and Environmental Accounting: An Overview of the Conceptual Landscape". *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 103–117.
- Bulmash, S.B., & Trivoli, G.W. (1991). "Time-lagged interactions between stock prices and selected economic variables". *Journal of Portfolio Management* 17 (4), 61-67.
- Bury, J. (2002). "Livelihoods, mining and peasant protests in the Peruvian Andes". *Journal of Latin American Geography*, 1(1), 1–19.
- Burton, P. (2004). "Hugging Trees: Claiming de facto Property Rights by Blockading Resource Use". *Environmental and Resource Economics*, 27(2), 135–163.
- Bury, J. (2005). "Mining mountains: Neoliberalism, land tenure, livelihoods, and the new peruvian mining industry in Cajamarca". *Environment and Planning*, 37(2), 221–239.
- Business for Social Responsibility (2003). *The social license to operate*. San Francisco.
- Canel, E., Idemudia, U., & North, L. L. (2010). "Rethinking extractive industry: Regulation, dispossession, and emerging claims". *Canadian Journal of Development Studies*, 30 (1–2), 1–25.
- Castillo, P. & Salas, J. (2012). "Los términos de intercambio como impulsores de fluctuaciones económicas en economías en desarrollo: estudio empírico". *Centro de Estudio Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)*.

- Chen, Nai-Fu, Roll, R. & Ross, S. (1986). "Economic Forces and the Stock Market". *Journal of Business*, 59(3), 383-403.
- Chirinos, R. (2015). "Conflicto social e inversión minera en el Perú". *Revista Moneda, Banco Central de Reserva del Perú*, 162, 38-44.
- Christiano, L. J. (1992). "Searching for a Break in GNP". *Journal of Business and Economic Statistics*, 10(3), 1-33.
- Cleaver, F. (1999). "Paradoxes of participation: questioning participatory approaches to development". *Journal of International Development*, 11(4), 597–612.
- Coser, L. A. (1967). "Continuities in the Study of Social Conflict". New York: Free Press.
- Cudd, A. (2008). "Contractarianism". In: Zalta, Edward N. (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Fall 2008 ed.
- Davis, R. & Franks, D. (2011). "The costs of conflict with local communities in the extractive industry". Paper presented at SRMining 2011: first international seminar on social responsibility in mining, Santiago, Chile, 19–21 October 2011.
- Davis, R. & Franks, D. (2014). "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector". *Corporate Social Responsibility Initiative*, Cambridge, MA: Harvard Kennedy School, Report No. 66.
- Dhakal, D., Kandil, M. & Sharma, S. C. (1993). "Causality between the Money Supply and Share Prices: A VAR Investigation". *Quarterly Journal of Business and Economics* 32(3), 52–74.
- Dorobantu, S., Henisz, W. J., & Narthey, L. (2012). *Stakeholder Capital and Performance in Tough Times*. Darla Moore School of Business, University of South Carolina.
- Dougherty, M. L. (2011). "The global gold mining industry, junior firms, and civil society resistance in Guatemala". *Bulletin of Latin American Research*, 30(4), 403–418.

- Engel, S. & Lopez, R. E. (2008). "Exploiting Common Resources with Capital-Intensive Technologies: The Role of External Forces". *Environment and Development Economics*, 13(5), 565-589.
- Forster, J. J., & Bills, J. H. (2002). "Comparison of the impact of the fiscal regime on gold projects in Tanzania and Burkina Faso". *Transactions of the Institution of Mining and Metallurgy*, 111, 195-199.
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A., Ali, S.H., Kemp, D., & Scurrah, M. (2014). "Conflict translates environmental and social risk into business costs". *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 111(21), 7576–7581.
- Gan, C., Cohen, D., Clemes, M. & Chong, E. (2006). "A survey of customer retention in the New Zealand banking industry". *Banks and Bank Systems*, 1(4), 83-99.
- Glave, M. & Damonente, G. (2014). "Políticas de inversión en la industria extractiva". *Evidencias y Lecciones desde América Latina (ELLA por sus siglas en inglés)*
- Goldstuck A. & Hughes, T. (2010). "Securing a Social Licence to Operate? From Stone Age to New Age Mining in Tanzania". *Governance of Africa's Resources Programme, Research reporter 7*.
- Goldman Sachs (2008). "190 Projects to Change the World". *Global Investment Research*.
- Gomez, E. T., & Sawyer, S. (2012). "State, capital, multinational institutions, and indigenous peoples". In S. Sawyer, & E. T. Gomez (Eds.), *The politics of resource extraction: Indigenous peoples, multinational corporations, and the state* (pp. 33–45). Basingstoke: Palgrave Macmillan and UNRISD.

- Govindan, K., Kannan, D., & Shankar, K. M. (2014). "Evaluating the drivers of corporate social responsibility in the mining industry with multi-criteria approach: A multi-stakeholder perspective". *Journal of Cleaner Production*, 84(1), 214–232.
- Grossman, H. I. & Kim, M. (2002). "Predation and Accumulation". NBER Working Papers 5357, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Guidolin, M. & La Ferrara, E. (2005). "The Economic Effects of Violent Conflict: Evidence from Asset Market Reactions". Federal Reserve Bank of St. Louis, Working Paper 2005-066A.
- Gunningham, N., Kagan, R. A. & Thornton, D. (2004). "Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance". *Law & Social Inquiry*, 29(2), 307–341.
- Hall N., Lacey, J., Carr-Cornish, S, & Dowd, A. (2015). "Social licence to operate: understanding how a concept has been translated into practice in energy industries". *Journal of Cleaner Production*, 86, 301–310.
- Hall, N. L. & Jeanneret, T. (2015). "Social licence to operate". *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 213-227.
- Haselip, J., & Hilson, G. (2005). "Winners and losers from industry reforms in the developing world: experiences from the electricity and mining sectors". *Resources Policy*, 30(2), 87-100.
- Haslam, P. A. & 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.

- Henisz, W., Dorobantu, S. & Nartey, L. (2014). "Spinning Gold: The Financial and Operational Returns to External Stakeholder Engagement". *Strategic Management Journal*, 35 (12), 1727–1748.
- Henisz, W., Dorobantu, S., & Nartey, L. (2011). "Spinning gold: The financial returns to external stakeholder engagement". Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Hinojosa, L., & Bebbington, A. (2008). "Struggles over territory and livelihoods in a neoliberalized environment". Working Papers. School of Environment and Development. University of Manchester.  
[http://www.sed.manchester.ac.uk/research/andes/publications/reports/Hinojosa\\_Bebbington\\_TNCsTNN.pdf](http://www.sed.manchester.ac.uk/research/andes/publications/reports/Hinojosa_Bebbington_TNCsTNN.pdf)
- Hilson G. & Yakovleva, N. (2007). "Strained relations: a critical assessment of the mining conflict in Prestea, Ghana". *Political Geography*, 26, 98-119.
- Hirshleifer, J. (1995). "Anarchy and Its Breakdown". *Journal of Political Economy*, 103(1), 26-52.
- Holden, W. N. (2005). "Indigenous peoples and non-ferrous metals mining in the Philippines". *The Pacific Review*, 18(3), 417-438.
- Hotte, L. (2001). "Conflicts over property rights and natural-resource exploitation at the frontier". *Journal of Development Economics*, 66(1), 1-21.
- Humpe, A. & Macmillan, P. (2009). "Can Macroeconomic variables Explain Long Term Stock Market Movements? A Comparison of the US and Japan". *Applied Financial Economics*. 19(2), 111-119.

- Idemudia, U. (2007). "Community Perceptions and expectations: reinventing the wheels of corporate social responsibility practices in the Nigerian oil industry". *Business and Society Review*, 112 (3), 369-405.
- Instituto Peruano de Economía (agosto, 2012). "Efecto de la Minería sobre el Empleo, el Producto y Recaudación en el Perú". Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.
- Jaskoski, M. (2014). "Environmental licensing and conflict in Peru's mining sector: A path-dependent analysis". *World Development*, 64, 873–883.
- Jepsen, D., Joseph, B., McIntosh, B. & McKnight, B. (2005). "Mineral Exploration, Mining and Aboriginal Community Engagement: A Guidebook". Presented by AMEBC in association with CCSR.
- Karl, T. L. (1997). *The paradox of plenty: Oil booms and petro-states*. Berkeley: University of California Press.
- Keck, M. E., & Sikkink, K. (1998). *Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics*. Ithaca: Cornell University Press.
- Kemp, D. (2010). "Community relations in the global mining industry: exploring the internal dimensions of externally oriented work". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 1-14.
- Kemp, D., Owen, J. R., Gotzmann, N. & Bond, C. J. (2010). "Just Relations and Company-Community Conflict in Mining". *Journal of Business Ethics*, 101(1), 93-109.
- Knapp, P. (1994). *One World – Many Worlds: Contemporary Sociological Theory*. Harpercollins College Division, 2nd Ed.
- Kumar, R. (1990). "Policy reform to expand mining investment in sub Saharan Africa". *Resources Policy*, 16(4), 242 255.

- Lacey, J., Parsons, R. & Moffat, K. (2012). "Exploring the concept of a Social Licence to Operate in the Australian minerals industry: Results from interviews with industry representatives". EP125553. CSIRO, Brisbane.
- Lacey, J. & Lamont, J. (2014). "Using social contract to inform social licence to operate: an application in the Australian coal seam gas industry". *Journal of Cleaner Production*, 84, 831-839.
- Martin, P. & Shephard, M. (2011). "What is meant by the social licence?" In: Williams, J., Martin, P. (Eds.), *Defending the Social Licence of Farming*. CSIRO Publishing, Melbourne, pp. 3-11.
- Moffat, K. & Zhang, A. (2014). "The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining". *Resources Policy*, 39, 61–70.
- Mommer, B. (1996). "Integrating the oil: A structural analysis of petroleum in the Venezuelan economy". *Latin American Perspectives*, 23(3), 132–158.
- Morgan, P. G. (2002). "Mineral title management the key to attracting foreign mining investment in developing countries?". *Transactions of the Institution of Mining and Metallurgy*, 111, B165 B170.
- Mudd, G. M. (2007). "Global trends in gold mining: Towards quantifying environmental and resource sustainability?" *Resources Policy*, 32, 42–56.
- Muradian, R., Martinez-Alier, J. & Correa, H. (2003). "International capital versus local population: The Environmental Conflict of the Tambo Grande Mining Project, Peru". *Society and Natural Resources*, 16(9).



- Nelsen, J. & Scoble, M. (2006). *Social Licence to Operate Mines: Issues of Situational Analysis and Process*. Department of Mining Engineering, University of British Columbia, Canada V6T 1Z4.
- Nicholls, W. (2009). "Place, networks, space. Theorizing the geographies of social movements". *Transactions of the Institute of British Geographers*, 34, 78–93.
- Oberschall, A. (1978). "Theories of Social Conflict". *Annual Review of Sociology*, 4, 291-315.
- O’Faircheallaigh, C. (2008). *Earth matters: Indigenous peoples, the extractive industries and corporate social responsibility*. Location: Greenleaf Publishers.
- Owen, J. R. & Kemp, D. (2013). "Social licence and mining: A critical perspective". *Resources Policy*, 38, 29–35.
- Paine, L. (2003). *Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. McGraw-Hill, USA.
- Pegg, S. (2003). "Poverty reduction or poverty exacerbation? World Bank Group support for extractive industries in Africa". Washington: Oxfam America.
- Pegg, S. (2006). "Mining and poverty reduction: transforming rhetoric into reality". *Journal of Cleaner Production*, 14(3 4), 376 387.
- Perron, P. (1997). "Further evidence on breaking trend functions in macroeconomic variables," *Journal of Econometrics*, 80(2), 355-385.
- Ponce, A., & McClintock, C. (2014). "The explosive combination of inefficient local bureaucracies and mining production: Evidence from localized social protests in Peru". *Latin American Politics & Society*, 56(3), 118–139.
- Prause, D. & Mujtaba, B. G. (2015). "Conflict Management Practices for Diverse Workplaces". *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (3), 13-22.

- Prno, J. (2013). "An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry". *Resources Policy*, 38(4), 577-590.
- Prno, J. (2014). "Establishing a Social Licence to Operate Amidst Complexity: Issues and Opportunities for Mining Industry Governance". PhD Thesis, Wilfrid Laurier University, Waterloo, Ontario, Canada.
- Prno, J. & Slocombe, D. S. (2012). "Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories". *Resources Policy*, 37(3), 346-357.
- Prno, J. & Slocombe, D. S. (2014). "A Systems-Based Conceptual Framework for Assessing the Determinants of a Social License to Operate in the Mining Industry". *Environmental Management*, 53(3), 672–689.
- Rees, C., Kemp, D. & Davis, R. (2012). "Conflict Management and Corporate Culture in the Extractive Industries: A Study in Peru". Corporate Social Responsibility Initiative Report 50 (John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA).
- Richert, C., Rogers, A. & M. Burton (2015). "Measuring the Extent of a Social License to Operate: The Influence of Marine Biodiversity Offsets in the Oil and Gas Sector in Western Australia". *Resources Policy*, 43, 121-129.
- Rodrigues, M. G. (2011). "Rethinking the impact of transnational advocacy networks". *New Global Studies*, 5(2), 1–21.
- Rodriguez, E. A. R. (2004). "Are the characteristics of the new Columbian mining code sufficiently competitive in attracting investment to the mineral sector?". *Minerals and Energy*, 19(1), 32-43.

- Ross, M. (2006). "A Closer Look at Oil, Diamonds, and Civil War". *Annual Review of Political Science*, 9, 265-300.
- Ross, M. (2008). "Mineral Wealth, Conflict, and Equitable Development". In A. Bebbington, A. Dani, A. de Haan and M. Walton (eds) *Institutional Pathways to Equity: Addressing Inequality Traps*, pp. 193–216. Washington, DC: The World Bank.
- Rowe, G. & Frewer, L. J. (2000). "Public participation methods: a framework for evaluation". *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 3-29.
- Saade Hazin, M. (2013). "Desarrollo minero y conflictos socioambientales: Los casos de Colombia, México y el Perú". CEPAL, Serie Macroeconomía del Desarrollo N° 137.
- Sachs, J. & Warner, A. (1995). "Natural Resource Abundance and Economic Growth". NBER Working Paper Series No 5398. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. & Steger, U. (2006). "Corporate License to Operate (LTO) – Review of the Literature and Research Options". *Forum for CSM*, IMD 23.
- Sawyer, S., & Gomez, E. T. (2012). "Transnational Governmentality in the Context of Resource Extraction". In S. Sawyer, & E. T. Gomez (Eds.), *The politics of resource extraction: Indigenous peoples, multinational corporations, and the state* (pp. 1–8). Basingstoke: Palgrave Macmillan and UNRISD.
- Shocker, A. & Sethi, S. P. (1973). "An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies". *California Management Review*. 15(4), 97–105.
- Social License Task Group (2009). "Earning a Social License to Operate: Lessons from Selected Industry Sectors". Final Report of the Social License Task Group Submitted to the Energy and Mines Ministers Conference.

- Spiegel, S. J. (2012). "Governance Institutions, resource rights regimes, and the informal mining sector: Regulatory complexities in Indonesia". *World Development*, 40(1), 189–205.
- Stiglitz, J. (2007). "What is the Role of the State?" In M. Humphreys, J. Sachs and J. Stiglitz (eds) *Escaping the Resource Curse*, pp. 23–52. New York: Columbia University Press.
- Thomson, I. & Boutilier, R. G. (2011). "Social license to operate". In P. Darling (Ed.), *SME Mining Engineering Handbook (1779-1796)*. Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.
- Usero, M. B. (2003). "La competencia dinámica en el sector de la telefonía móvil". PhD Tesis, Universidad Carlos III de Madrid, España.
- Usero, M. B. & Fernández, Z. (2009). "First come, first served: The effect of market and non-market actions on pioneer market share". *Journal of Business Research*, 62 (11), 1139-1145
- Urkidi, L., & Walter, M. (2011). "Dimensions of environmental justice in anti-gold mining movements in Latin America". *Geoforum*, 42, 683–695.
- Vahabi M. (2010). "Integrating Social Conflict into Economic Theory". *Cambridge Journal of Economics*, 34(4), 687-708.
- Vargas, G. (2013). "Industria minera y comunidades en Colombia: problemas y recomendaciones". Accesible en: [http://www1.upme.gov.co/sites/default/files/forum\\_topic/3655/files/industria\\_minera\\_comunidades\\_colombia\\_problemas\\_recomendaciones.pdf](http://www1.upme.gov.co/sites/default/files/forum_topic/3655/files/industria_minera_comunidades_colombia_problemas_recomendaciones.pdf)
- Vargas-Hernández, J. G. (2011). "Co-operation and conflict between firms, communities, new social movements and the role of government v. Cerro De San Pedro case". *International Journal of Social Economics*, 34 (5), 320–344.
- Verbrugge, B. (2015). "Decentralization, institutional ambiguity, and mineral resource conflict in Mindanao, Philippines". *World Development*, 67, 449–460.

- Wang, Q., Lan Ni & De la Flor, M. (2014). "An Intercultural Competence Model of Strategic Public Relations Management in the Peru Mining Industry Context". *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 1–22.
- Walter, M., & Martinez-Alier, J. (2010). "How to be heard when nobody wants to listen: Community action against mining in Argentina". *Canadian Journal of Development Studies*, 30(1–2), 281–301.
- Webler, T. & Renn, O. (1995). "A brief primer on participation: philosophy and practice". Renn, O., T. Webler & P. Wiedemann (Eds.), *Fairness and Competence in Citizen Participation, Technology, Risk, and Society*, 10, 17-33.
- Weitzner, V. (2010). "Indigenous participation in multipartite dialogues on extractives: What lessons can Canada and others share?" *Canadian Journal of Development Studies*, 30(1–2), 87–109.
- Wen, Z. (2011). "An Empirical Study of The Linkage Between Resources Development And Economic Development-Taken Shanxi Province as example". *Energy Procedia*, 5, 1394–1398.
- World Bank (2003). *Striking a Better Balance: The World Bank and Extractive Industries*.
- Yáñez, N., & Molina, R. (2008). "La gran minería y los derechos indígenas en el norte de Chile. Santiago: LOM Ediciones.
- Zhang, A. & Moffat, K. (2015). "A balancing act: The role of benefits, impacts and confidence in governance in predicting acceptance of mining in Australia". *Resources Policy*, 44, 25–34.
- Zivot, E. & Andrews, A. (1992). "Further Evidence on the Great Crash, the Oil-Price Shock, and the Unit-Root Hypothesis". *Journal of Business & Economic Statistics*, 10(3), 251-70.

#### References for section 4.

- Andrew, J.S. (2003). "Potential application of mediation to land use conflicts in small-scale mining". *Journal of Cleaner Production*, 11 (2), 117–130.
- Arellano-Yanguas, J. (2011). "Aggravating the Resource Curse: Decentralisation, Mining and Conflict in Peru". *The Journal of Development Studies*, 47 (4), 617-638.
- Bebbington, A., & Humphreys Bebbington, D. (2011). "An Andean avatar: Post-neoliberal and neoliberal strategies for securing the unobtainable". *New Political Economy*, 16(1), 131–145.
- Bebbington, A., Bury, J., Humphreys, D., Langan, & Muñoz, J.P. (2008). "Mining and Social Movements: Struggles Over Livelihood and Rural Territorial Development in the Andes". *World Development*, 36 (12), 2888–2905.
- Bebbington, A., Hinojosa, L., Bebbington, M. L., Burneo, M.L. & Warnaars, X. (2008). "Contention and Ambiguity: Mining and the Possibilities of Development", *Development and Change* 39(6), 887–914.
- Bury, J. (2004). "Livelihoods in Transition: Transnational Gold Mining Operations and Local Change in Cajamarca, Peru". *The Geographical Journal*, 170 (1), 78-91.
- Bury, J. (2005). "Mining mountains: Neoliberalism, land tenure, livelihoods, and the new peruvian mining industry in Cajamarca". *Environment and Planning*, 37(2), 221–239.
- Caballero, G., García, J., & Quintás, M. (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): 13 – 32.

- Damigos, D. (2006). "An overview of environmental valuation methods for the mining industry". *Journal of Cleaner Production*, 14 (3/4), 234–247.
- Davis, R. & Franks, D. (2014). "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector". Corporate Social Responsibility Initiative Report (John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA).
- Engel, S. & López, L. (2008). "Exploiting common resources with capital intensive technologies: the role of external forces". *Environment and Development Economics*, 13 (5), 565-589.
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A., Ali, S.H., Kemp, D., & Scurrah, M. (2014). "Conflict translates environmental and social risk into business costs". *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 111(21), 7576–7581.
- Freeman, E. (1984). "Strategic management: a stakeholder approach". Printman Press, Boston.
- Haslam, P. A. & Nasser, A. T. (2016). "The Determinants of Social Conflict in the Latin American Mining Sector: New Evidence with Quantitative Data". *World Development*, Volume 78, Pages 401–419.
- Hilson G. & Yakovleva, N. (2007). "Strained relations: a critical assessment of the mining conflict in Prestea, Ghana". *Political Geography*, 26, 98-119.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48, 1–12.
- Jerzemowska, M. (2006). "The Main Agency Problems and Their Consequences". *Acta Oeconomica Pragensia*, 3, 9-17.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). "Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22 (4), 856–886.

- Muradian, R., Martinez-Alier, J. & Correa, H. (2003). "International Capital Versus Local Population: The Environmental Conflict of the Tambogrande Mining Project, Peru". *Society and Natural Resources*, 16, 775–792.
- Mutti, D., Yakovleva, N., Vazquez-Brust, D. H. & DiMarco, M. (2012). Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina. *Resources Policy*, 37(2), 212–222.
- Oberschall, A. (1978). "Theories of Social Conflict". *Annual Review of Sociology*, 4, 291-315.
- Ponce, A. & McClintock, C. (2014). "The Explosive Combination of Inefficient Local Bureaucracies and Mining Production: Evidence from Localized Societal Protests in Peru". *Latin American Politics and Society*, 56 (3), 118–140.
- Prause, D. & Mujtaba, B. G. (2015). "Conflict Management Practices for Diverse Workplaces". *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (3), 13-22.
- Saade Hazin, M. (2013). "Desarrollo minero y conflictos socioambientales: Los casos de Colombia, México y el Perú". CEPAL, Serie Macroeconomía del Desarrollo N° 137.
- Scurrah, M. (2015). "Moisés Arce, Resource Extraction and Protest in Peru (Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 2014)". *Journal of Latin American Studies*, 47, 884-886.
- Urkidi, L. (2011). "The Defence of Community in the Anti-Mining Movement of Guatemala". *Journal of Agrarian Change*, 11 (4), 556–580.
- Vargas-Hernández, J. (2009). "Scale of Conflicts between Firms, Communities, New Social Movements, and the Role of Government". *International Journal of Management and Innovation*, 2, 15-42.



## **Further References.**

- Al-Ghamdi, S. M. (1998). "Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience". *European Business Review*, 98 (6), 322-327.
- Andonov, M., Mihajloski, Z., Davitkovska, E. & Majovski, I. (2015). "Some theoretical aspects of the corporate social responsibility influence on the business financial performances". *Economic Development*, 195-208.
- Baron, D. P. (1995). "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components". *California Management Review*, 37 (2), 47-65.
- Baron, D. P. (2001). "Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy". *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (1), 7-45.
- Blackburn, R. A., Hart, M. & Wainwright, T. (2013). "Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (1), 8-27.
- Cai, L., Cui, J., & Jo, H. (2015). "Community Religion, Employees, and the Social License to Operate". *Journal of Business Ethics*, 136 (4), 775–807.
- Davis, R. & Franks, D.M. (2014). "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector". *Corporate Social Responsibility Initiative Report*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA.
- Guidolin, M. & La Ferrara, E. (2010). "The economic effects of violent conflict: Evidence from asset market reactions". *Journal of Peace Research*, 47 (6), 671-684.
- Harrison, J. S. & Wicks, A. (2013). "Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance". *Business ethics quarterly*, 23 (1), 97-124.
- Haslam, P. A. & Tanimoune, N. (2016). "The Determinants of Social Conflict in the Latin

- American Mining Sector: New Evidence with Quantitative Data". *World Development*, 78, 401–419.
- Henisz, W. J. (2016). "The Dynamic Capability of Corporate Diplomacy". *Global Strategy Journal*, 6 (3), 183–196.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2014). "Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement". *Strategic Management Journal*, 35 (12), 1727–1748.
- Hitchens, D., Clausen, J.; Trainor, M.; Keil, M.; & Thankappan, S. (2003). "Competitiveness, Environmental Performance and Management of SMEs". *Greener Management International*, 44, 45-57.
- Hsu, Wen-Tsung, Hsiang-Lan Chen & Chia-Yi Cheng (2013). "Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes". *Journal of World Business*, 48 (1), 1–12.
- Klassen, R. & McLaughlin, C. (1996). "The Impact of Environmental Management on Firm Performance". *Management Science*, 42(8), 1199-1214.
- Mathiyazhagana, K., Govindan, K., NoorulHaq, A. & Geng, Y. (2013). "An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management". *Journal of Cleaner Production*, 47, 283–297.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. and Wrig, P. M. (2006). "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.
- Moffat, K. & Zhang, A. (2014). "The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining". *Resources Policy*, 39, 61–70.
- Ni, L., Wang, Q. De la Flor, M. & Peñafior, R. (2015). "Ethical Community Stakeholder Engagement in the Global Environment: Strategies and Assessment". *Public Relations*

- Journal, 9 (1), 1-22.
- Prno, J. (2013). "An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry". *Resources Policy*, 38 (4), 577–590.
- Prno, J. & Scott Slocombe, D. (2012). "Exploring the origins of ‘social license to operate’ in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories". *Resources Policy*, 37 (3), 346–357.
- Richert, C., Rogers, A. & Burton, M. (2015). "Measuring the extent of a Social License to Operate: The influence of marine biodiversity offsets in the oil and gas sector in Western Australia". *Resources Policy*, 43, 121–129.
- Santos, J.B. & Brito, L.A.L. (2012). "Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance". *Brazilian Administration Review (BAR)*, 9 (6), 95-117.
- Singh, J. V. (1986). "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making". *The Academy of Management Journal*, 29 (3), 562-585.
- Vargas-Hernández, J. (2009). "Scale of Conflicts between Firms, Communities, New Social Movements, and the Role of Government". *International Journal of Management and Innovation*, 2, 15-42.
- Wang, Q., Ni, L. & De la Flor, M. (2014). "An Intercultural Competence Model of Strategic Public Relations Management in the Peru Mining Industry Context". *Journal of Public Relations Research*, 26 (1), 1-22.
- Westermann-Behaylo, M.K., Rehbein, K. & Fort, T. (2015). "Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and Peace through Commerce". *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387–404

- Zhang, A., Moffat, K., Lacey, J., Wang, J., González, R., Uribe, K., Cui, L., & Dai, Y. (2015). "Understanding the social licence to operate of mining at the national scale: a comparative study of Australia, China and Chile". *Journal of Cleaner Production*, 108, 1063–1072
- Zhang, A. & Moffat, K. (2015). "A balancing act: The role of benefits, impacts and confidence in governance in predicting acceptance of mining in Australia". *Resources Policy*, 44, 25–34.

### **Further References.**

- Buendía, L., Colás, P. & Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chen, N.-F., Roll, R., & Ross, S. A. (1986). "Economic Forces and the Stock Market". *Journal of Business*, 59(3), 383-403.
- Gan, C., Cohen, D., Clemes, K., & Chong, E. (2006). "A survey of customer retention in the New Zealand banking industry". *Banks and Bank Systems*, 1(4), 83-99.
- Henisz, W., Dorobantu, S., & Nartey, L. (2011). "Spinning gold: The financial returns to external stakeholder engagement". Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Humpe, A. & Macmillan, P. (2009). "Can Macroeconomic variables Explain Long Term Stock Market Movements? A Comparison of the US and Japan". *Applied Financial Economics*. 19(2), 111-119.

- Jöreskog, K. G., & Yang, F. (1996). "Nonlinear structural equation models: The Kenny-Judd model with interaction effects", in G.A.Marcoulides & R.E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modelling techniques*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 57-88.
- Kerlinger, F. (1997). *Investigación del comportamiento*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Payne, G. & Payne, J. (2004), *Key concepts in social research*, London, SAGE Publications Ltd.