

LA LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR

Ian Thomson, Socio Principal, On Common Ground Consultants Inc, Vancouver, Canadá

Robert Boutilier, Centro para el Desarrollo Comunitario Sustentable, Simon Fraser University, Vancouver, Canadá

Publicado - 2011, en Darling, P.; SME Manual de Ingeniería Minera, capítulo 17.2, págs. 1779-1796, Sociedad de Minería, Metalurgia y Exploración, Littleton, Colorado, EEUU.

¿QUE ES UNA ‘LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR’?

Origen del Término:

La minería es aceptada por el público en general debido al rol que tiene en la sociedad como proveedora de minerales y metales para las necesidades y bienestar general del público. No caben dudas acerca del rol histórico que la explotación minera ha tenido en el avance de las sociedades, y en épocas más recientes en el crecimiento económico y la industrialización de países específicos tales como Australia, Canadá, Chile, Sudáfrica y los Estados Unidos. Sin embargo, al nivel de proyectos mineros individuales, la aceptación no es ni automática ni incondicional, y en los últimos veinte años se ha ido tornando cada vez más tenue.

Durante los años 1990, la industria minera se encontró bajo un detallado escrutinio público luego de una serie de derrames químicos, fallas de diques de colas, y crecientes conflictos con las comunidades locales acerca de proyectos de desarrollo y exploración, todos muy bien publicitados (ver Thomson & Joyce 2006 para una reseña de este período). En 1996, una encuesta de opinión de Roper situó a la minería en el último lugar entre veinticuatro industrias estadounidenses ordenadas según su popularidad con el público, debajo de la industria tabacalera (Prager 1997). Internacionalmente, la minería se convirtió en un término peyorativo en muchos círculos, y era vista en general como una industria problemática que era la causante de contaminación e impactos sociales indeseables. Esta reputación tan profundamente enraizada constituía una desventaja para la industria.

En una reunión con personal del Banco Mundial en Washington a principios de 1997, Jim Cooney, entonces director de Asuntos Internacionales y Públicos con Placer Dome, propuso que la industria tenía que actuar de forma positiva para recuperar su reputación y obtener una “licencia social para operar” a través de un proceso que, comenzando al nivel de minas y proyectos individuales, crearía, con el tiempo, una cultura y perfil públicos

para la industria minera. El concepto y terminología surgieron en mayo de 1997 en discusiones durante una conferencia acerca de Minería y la Comunidad en Quito, Ecuador, auspiciada por el Banco Mundial, y muy pronto entraron en el vocabulario de la industria, sociedad civil y las comunidades que son sedes de minas y proyectos mineros.

Carácter y Definición

Al nivel de una mina o proyecto minero individual (incluyendo proyectos de exploración), la Licencia Social está enraizada en las creencias, percepciones y opiniones mantenidas por la población local y otros grupos de interés acerca de la mina o proyecto. Por lo tanto, la licencia es “otorgada” por la comunidad. También es intangible, a menos que se haga el esfuerzo de medir esas mismas creencias, opiniones y percepciones. Finalmente, es dinámica y no-permanente, porque creencias, opiniones y percepciones están sujetas a cambiar a medida que se adquiere nueva información. Por lo tanto, la Licencia Social debe ser ganada y luego mantenida.

La Licencia Social ha sido definida como existente cuando una mina o proyecto cuenta con la aprobación continua de la comunidad local y otros grupos de interés (Negocios para la Responsabilidad Social 2003b, Responsabilidad y Negocios para la Responsabilidad Social 2004), aprobación continua o amplia aceptación social (Joyce y Thomson 2000), y más frecuentemente como aceptación continua.

La diferencia entre aprobación (tener una opinión favorable, estar de acuerdo, o estar satisfecho con algo) y aceptación (la disposición a tolerar, estar de acuerdo, o consentir) se puede demostrar como real e indicativa de dos niveles de Licencia Social, un nivel más bajo de aceptación y un nivel más alto de aprobación. Mientras que el nivel más bajo es suficiente para que un proyecto proceda y una mina disfrute de una relación tranquila con sus vecinos, el nivel más alto es más beneficioso para todos los implicados, incluyendo la industria en su totalidad.

Ocasionalmente, la Licencia Social puede trascender la mera aprobación cuando una porción substancial de la comunidad y otros grupos de interés incorporan a la mina o proyecto en su identidad colectiva. A este nivel de la relación, es común que la comunidad se transforme en promotores o defensores de la mina o proyecto ya que se consideran copropietarios de la misma y emocionalmente sienten que el futuro de la mina o proyecto les pertenece.

Ejemplos reales de comunidades

En la primavera de 2008, un turista que viajaba a través del sur de la Columbia Británica, en Canadá, se registró en un motel en la comunidad de Trail y conversaba con la recepcionista. Como parte del intercambio, la recepcionista mencionó lo excitada que estaba acerca de ‘nuestro’ nuevo proyecto. Pensando que se trataba de alguna mejora al motel, el visitante pidió más información y se interesó por saber qué nuevo proyecto había capturado la imaginación de toda la comunidad. Era, de hecho, un proceso para

recuperar chatarra en la fundición cercana de Teck Cominco. Claramente, la recepcionista y sus vecinos tenían sentimientos muy positivos hacia el proyecto, la compañía y la fundición; no sólo contaba con su aprobación sino que se identificaban con el mismo y en la mente colectiva el proyecto contaba con todas las licencias para ir hacia adelante.

El mismo tipo de identificación de la comunidad con las operaciones de una compañía puede ser encontrado en las pequeñas ciudades y pueblos a través del mundo. En la economía de información, San José, California, y las vecindades que las rodean, se identifican con la industria de alta tecnología, y se apodan “Silicon Valley”. Con este nivel de apoyo, organizaciones comunitarias y del sector privado ven sus propios intereses íntimamente alineados tanto política como económicamente.

Problemas de Interpretación

El concepto de una licencia “social” informal es cómodamente compatible con las normas legales en países que operan bajo los principios del derecho consuetudinario. Sin embargo, el concepto se complica en países tales como los latinoamericanos, que operan bajo los principios de la ley civil, según la cual solamente la autoridad oficial puede otorgar una ‘licencia’. En consecuencia, mientras que las comunidades y la sociedad civil están dispuestas a ver una Licencia Social en términos de una relación dinámica y continua entre la compañía y sus grupos de interés, los reguladores (y, a su turno, muchas compañías) ven la licencia en términos de un permiso formal, ligado a tareas y eventos específicos en los cuales el regulador toma el rol central en otorgar la ‘licencia’.

De forma paralela con esto, han habido intentos en Canadá y los Estados Unidos a relacionar la licencia social con tareas específicas, y también a reformular el concepto como algo que es establecido por la compañía y que, una vez ganado, es permanente. Por ejemplo, Sheppard (2208) sugiere que la Licencia Social podría definirse como ‘un proceso exhaustivo y completamente documentado para que los grupos de interés locales y otros con intereses personales identifiquen sus valores y creencias al tanto que participan en la evaluación del estudio de impacto ambiental y en la identificación de planes alternativos de operación para el proyecto. (Nótese que esto no estipula que la comunidad, grupos de interés y otros grupos acepten, aprueben o apoyen el proyecto.)

Nada de eso captura la visión de la Licencia Social como algo dinámico, otorgado por la comunidad (o al más alto nivel de la sociedad en general), descriptivo de la calidad de la relación entre la compañía y los grupos de interés, o que incluye la reputación de la compañía y por lo tanto de la industria. Más aún, el término ‘operar’ se confunde a menudo con la fase estrictamente ‘operacional’ del ciclo de vida de la mina, cuando el mineral es extraído para ser procesado. Un mejor sentido del término ‘operar’ es ‘continuar el proyecto’ sin importar dónde en el ciclo de vida de la mina, desde la iniciación de la exploración hasta el cierre (ver figura 24.1.3).

Relación con CLPI

CLPI es la sigla utilizada para describir tanto la Consulta Libre, Previa e Informada como el Consentimiento Libre, Previo e Informado. Ambos comprenden interacciones estrechas con comunidades cercanas al proyecto de desarrollo de recursos, incluyendo la minería, y se han transformado en cuestiones críticas para la industria minera. En la superficie parece que hay mucho en común entre la Licencia Social y CLPI. Sin embargo, desde una perspectiva operacional, aunque existe una convergencia, también hay diferencias significativas entre ambos, con CLPI viéndose limitado en tiempo y alcance para obtener permiso para entrar a un territorio y/o iniciar un proyecto. Más específicamente, dirigimos la atención a las definiciones y análisis a continuación:

La versión de CLPI de Consulta Libre, Previa e Informada se expresa de la mejor manera en los Estándares de Actuación para la Sustentabilidad Social y Ambiental de la CIF (CIF, 2006), aunque ha sido incorporada ampliamente en las regulaciones nacionales para evaluación del impacto ambiental y la autorización de proyectos mineros. En los Estándares de Actuación de CIF, consulta libre, previa e informada se define como “una obligación de los proponentes del proyecto del sector privado a conectarse con las poblaciones afectadas por el proyecto en un proceso consultativo que sea ‘libre’ (libre de intimidación o coerción), ‘previo’ (divulgación e información previas – en efecto antes de que se tome cualquier decisión) e ‘informado’ (con información relevantes, comprensible y accesible). Las pautas del CIF indican que el proceso de CLPI debe llevar al ‘amplio apoyo de la comunidad’, un aspecto que es substancialmente similar a la obtención de una Licencia Social. Sin embargo, el proceso de CLPI es una acción o series de acciones específicas limitadas al periodo anterior a tomar una decisión única y aislada acerca del proyecto y que se concentra en la aplicación de la provisión de información acerca de un proyecto y sus consecuencias potenciales.

La versión de CLPI de Consulta Libre Previa e Informada está enraizada en dos instrumentos internacionales: la Convención Internacional de la Organización del Trabajo 169 (OIT 169) y la Declaración de las Naciones Unidas acerca de los Derechos de los Pueblos Indígenas (DNUDPI). Es importante notar que estos instrumentos están dirigidos a los gobiernos, no al sector privado, y se limitan a interacciones con pueblos indígenas y tribales. De todas maneras, conciernen al sector privado ya que las compañías son típicamente los partidarios de proyectos de desarrollo y frecuentemente introducen la idea de un proyecto minero antes de que se haya llevado a cabo una discusión entre el gobierno y la población indígena acerca del mismo, causando un alto riesgo de conflicto social.

OIT 169, que ha sido adoptada por unas veinte naciones (la mayoría en América Latina), requiere que los gobiernos ‘consulten a los pueblos afectados...siempre que se deban considerar medidas legislativas o administrativas que puedan afectarlos directamente;...establecer modos por los cuales estos pueblos puedan participar libremente...en todos niveles de toma de decisiones’ y que ‘las consultas...deberán llevarse a cabo de buena fe...con el objetivo de llegar a un acuerdo o consentir a las medidas propuestas’ (OIT 169, artículo 6). Con respecto a los recursos minerales y

proyectos mineros, OIT 169 es bastante específica en cuanto requiere que los gobiernos consulten a los pueblos indígenas y tribales ‘con vistas a asegurarse si y hasta qué grado sus intereses serían perjudicados, antes de llevar a cabo o permitir cualquier programa de exploración o explotación de tales recursos que conciernen a sus tierras (OIT 169, artículo 15).

La Declaración de las Naciones Unidas acerca de los Derechos de los Pueblos Indígenas (DNUDPI) incluye una declaración mucho más fuerte acerca de la Consulta Libre, Previa e Informada en que requiere que los gobiernos ‘consulten y cooperen en buena fe con los pueblos indígenas afectados a través de sus propias instituciones representativas a fin de obtener su consentimiento libre e informado previo a la aprobación de todo proyecto que afecte sus tierras o territorios y otros recursos, particularmente en conexión con el desarrollo, utilización o explotación de minerales, agua u otros recursos (DNUDPI, artículo 32.2).

Resumiendo, CLPI está limitado al alcance y tiempos durante un periodo anterior a que tenga lugar cualquier tipo de exploración o desarrollo, está ligado a un proceso de toma de decisiones únicas, y en el caso de OIT 169 y DNUDPI, es una obligación de los gobiernos. Por otra parte, la licencia social para operar es una expresión de la calidad de la relación entre un proyecto o compañía del sector privado y sus vecinos que se extiende a lo largo de la vida de un proyecto, que en los términos de la minería comienza con el primer contacto, en la iniciación de la exploración, y continúa a lo largo de toda la vida de un proyecto, que si es exitoso incluye construcción y operación de la mina, cierre y cada vez más durante la etapa posterior al cierre.

Consideremos los elementos de la licencia social para operar separadamente antes de explorar por qué es tan importante para las compañías mineras en la actualidad.

¿Quién la obtiene? ¿Quién la otorga?

Una Licencia Social es usualmente otorgada en base a un sitio específico. Por lo tanto la compañía puede tener una Licencia Social para una mina u operación, pero no para otra. Generalmente la compañía tiene que tener una operación que afecte a otros grupos, organizaciones, o conjuntos de individuos. Cuanto más grandes son los efectos, más dificultoso se vuelve obtener la Licencia Social. Por ejemplo, un diseñador de páginas web que trabaja desde una terminal en su dormitorio normalmente obtendrá una Licencia Social automática en la mayoría de las comunidades. Una compañía minera que desea reasentar un pueblo entero enfrenta un desafío mucho mayor.

La licencia es otorgada por ‘la comunidad’, un término que usaremos genéricamente a lo largo de este capítulo para describir la ‘red de grupos de interés’ que comparten un interés común en un proyecto minero o de exploración y que constituyen la entidad que otorga la licencia. Identificando que la entidad es una *red* subraya la participación de individuos, grupos u organizaciones que pueden no ser necesariamente parte de una

comunidad geográfica, y reconoce la realidad de que las comunidades son inherentemente heterogéneas. Llamándolos *grupos de interés* significa que la red incluye individuos, grupos y organizaciones que son afectados por la operación, o que pueden afectarla. Por ejemplo, rancheros que tendrían que aceptar un intercambio de tierras que incluya parte de sus pasturas *serían afectados* por una operación minera propuesta, sin tener mucho efecto sobre la misma, siempre y cuando acepten el acuerdo. Por otra parte, un grupo paramilitar de insurgentes, o un grupo ambiental internacional, que podría atacar el emplazamiento de la mina, cada uno a su manera, serían capaces de *afectar* la operación, sin ser afectados por la misma. Estos también serían grupos de interés.

El uso de los términos ‘comunidad’ y ‘red de grupos de interés’ implica que la licencia no es otorgada solamente por un grupo u organización. Es la aprobación colectiva otorgada por una red de grupos e individuos. Por lo tanto, la existencia de un puñado de partidarios en el medio de una red mucho más grande de oponentes significaría que la licencia no ha sido otorgada.

El requerimiento de que la licencia sea un sentimiento compartido a través de una red de grupos e individuos introduce una considerable complejidad en el proceso. Nos hace cuestionar la existencia de una comunidad o red de grupos de interés coherentes. Y si esta existe, ¿qué tan capaz es de alcanzar un consenso? ¿Cuáles son los pre-requisitos que una comunidad debe satisfacer para ser políticamente capaz de otorgar una Licencia Social? Estas complejidades hacen todavía más difícil saber cuándo se ha obtenido realmente una Licencia Social. Nos ocuparemos de las complejidades del proceso de otorgamiento en una sección posterior de este capítulo.

Qué constituye una Licencia Social

La experiencia acumulada apoya la propuesta hecha por Thomson y Joyce (2008) que los componentes normativos de la Licencia Social comprenden las percepciones de la comunidad y grupos de interés acerca de la legitimidad y credibilidad de la mina o proyecto, y la presencia o ausencia de verdadera confianza. Estos elementos se adquieren secuencialmente y son cumulativos en el proceso de forjar la Licencia Social. La mina o proyecto deben ser considerados legítimos antes de que la credibilidad tenga ningún valor para la relación, y tanto la legitimidad como la credibilidad deben estar presentes antes de que se pueda desarrollar una confianza significativa.

EL ARGUMENTO COMERCIAL PARA INVERTIR EN UNA LICENCIA SOCIAL

¿Por qué dedicar nuestros ya escasos recursos a esta actividad?

Obtener una licencia social para operar causa estragos con los cronogramas financieros y de ingeniería. Comprende un proceso nebuloso de ‘forja de relaciones’ que no encajan

cómodamente en los marcos de planeamiento técnico que se construyen alrededor de conceptos tales como objetivos materiales, plazos estipulados y productos finales. Entonces, ¿por qué tenemos que hacer esto?

Considerar la obtención de una Licencia Social como una parte esencial del proyecto requiere una perspectiva de más alto nivel que es generalmente solamente el problema de los ejecutivos y miembros de la junta directiva. Sin embargo, los planeadores del proyecto también necesitan entender el contexto general, a fin de dedicar tiempo y recursos suficientes para obtener una licencia social. Las próximas dos secciones se ocupan de este panorama completo, demostrando cómo una licencia social para operar es una parte esencial de obtener acceso a recursos, similar a adquirir una licencia legal del gobierno, y explicando los riesgos y oportunidades del régimen regulatorio global emergente para las compañías mineras.

Dependencia de recursos controlados por los grupos de interés.

Es un axioma de la industria minera que los depósitos minerales están donde uno los encuentra, y que las minas se construyen. El primero es una declaración obvia que refleja el hecho de que los depósitos minerales económicamente viables ocurren en situaciones relativamente raras. Como resultado, la compañía minera tiene que adaptarse a la locación del depósito y conectarse con la gente que vive allí y considera el lugar parte de su 'patio trasero'. Por el contrario, industrias de manufactura pueden elegir la locación de una nueva planta o fábrica basándose en una variedad de factores, incluyendo la buena voluntad de la comunidad local para aceptarlos. Aun más, durante la primera parte de la década había una competencia abierta entre comunidades en Norte América para darle la bienvenida a nuevas plantas de montaje y centros de distribución mayoristas.

Los depósitos minerales siempre tienen vecinos. A veces tienen un pueblo justo encima de los mismos. Los caminos siempre atraviesan las tierras de alguien, o afectan el tráfico de alguien, o las tierras de caza o una cuenca. Incluso las minas más remotas tienen que depender de los pueblos más cercanos como centros de suministros y conexiones de transporte. Las distintas maneras en que las minas afectan a sus vecinos hacen que esos vecinos sean grupos de interés. Sin embargo, los efectos también van en la dirección opuesta. La mina puede verse afectada por cortes de ruta, reglamentaciones que regulen el uso de caminos, negociaciones acerca de los derechos al agua, protestas, bloqueos, y muchas otras tácticas que restringen el acceso a recursos esenciales. Incluso cuando se cuenta con el derecho legal a minar de un gobierno, una compañía todavía puede ser detenida por una comunidad determinada a denegarle la licencia social para operar. Por ejemplo, solamente en Perú, mientras escribimos esto, había más de 80 emplazamientos donde las comunidades habían impedido a las compañías mineras que exploraran o explotaran depósitos minerales.

La teoría de gerenciamiento que se ocupa de este tipo de desafío se llama la perspectiva de la 'dependencia de recursos' de la ventaja competitiva y la firma (ver Barney et al, 2001, para una reseña). Explica por qué algunas compañías prosperan mientras que otras atraviesan dificultades. La teoría pone énfasis en el hecho de que las compañías necesitan

buenas relaciones con aquellos que controlan los recursos esenciales que son escasos, no-substituibles, o imitados imperfectamente. Esto puede incluir elementos tales como capacidades laborales, algunos materiales, financiamiento de riesgo, acceso a algunos mercados, permisos legales especiales y, para la minería, el acceso a tierras y depósitos minerales.

La dependencia en los recursos motiva a obtener una licencia social para operar

La figura 24.1.1 muestra la perspectiva de dependencia de recursos aumentada con el reconocimiento del rol de la estrategia en la determinación de prioridades entre los recursos. La estrategia elegida (recuadro 1) determina con qué grupos de interés que controlan qué recurso (recuadro 2) hay que tratar. Al mismo tiempo, porque la estrategia se basa a menudo en fortalezas existentes, los grupos de interés con los que la compañía puede tratar mejor o peor influyen la estrategia que se elegirá. Juntos, estos factores determinan con qué grupos de interés la compañía debe conectarse (recuadro 3).

Diferentes estrategias en las diferentes etapas del ciclo de vida de la mina

Las compañías tienen diferentes estrategias para el éxito financiero en las diferentes etapas en el ciclo de vida de la mina. En las primeras etapas de exploración y viabilidad, la estrategia es comprar los derechos sin pagar demasiado, probar la riqueza de los depósitos, y vender la propiedad a una compañía de operaciones mineras. La ganancia monetaria depende de demostrar la calidad del depósito mineral (grado, tonelaje, mineralogía, viabilidad, etc.) y encontrar un comprador motivado que posee el capital y el conocimiento necesarios para hacer de la propiedad una mina operacional.

En las siguientes etapas, las compañías operativas buscan la estrategia que les permita poner a la propiedad a producir lo más rápido posible a fin de cosechar las recompensas monetarias de vender los minerales del emplazamiento. La ganancia financiera depende mucho más directamente de los precios que los procesadores de minerales y los fabricantes industriales estén dispuestos a pagar por los metales.

Quienes construyen una mina quieren comprar propiedades que cuentan con todos los permisos. Evitan propiedades en las cuales los grupos de interés amenazan con bloquear la construcción o el acceso a los depósitos u otros recursos vitales (ej.: agua, electricidad). Desafortunadamente, demasiadas compañías de exploración creen que pueden ignorar u ocultar estos tipos de problemas con los grupos de interés.

Por ejemplo, desde fines del 2003 a fines del 2004, el precio de las acciones de Monterrico Metals plc, una compañía de exploración minera, aumentó de alrededor de 150 p a 600 p por acción en la Bolsa de Londres. Los resultados del taladrado habían mostrado que la compañía tenía un depósito de cobre de nivel mundial en su propiedad de Río Blanco en el norte de Perú, y la compañía estaba buscando activamente un comprador que desarrollara la mina. Sin embargo, en 2005 y 2006, los campesinos

locales hicieron demostraciones en contra del desarrollo. Un grupo de académicos y parlamentarios británicos conocidos como el Grupo de Apoyo al Perú (ver www.perusupportgroup.org.uk/archive/news_120.html) fue a Río Blanco a investigar. Sus descubrimientos identificaron una disputa acerca de permisos entre dos cuerpos gubernamentales peruanos y, más particularmente, amplia oposición de la comunidad. Las noticias de esta aparente ausencia de una Licencia Social fueron seguidas de una caída en el precio de las acciones cuyo valor cayó finalmente un 70%. A principio de 2007 una compañía minera china compró el control de la compañía en medio de quejas de algunos inversores de Monterrico acerca del bajo precio que recibieron. En este momento, el proyecto continúa empantanado en un conflicto y no hay ninguna indicación de que se pueda desarrollar una mina en el futuro cercano. Retrospectivamente, los inversores de Monterrico deberían estar satisfechos con el precio pagado por los chinos, pero también han aprendido de manera difícil que una licencia social para operar tiene valor monetario cuando uno trata de encontrar un comprador para desarrollar la propiedad.

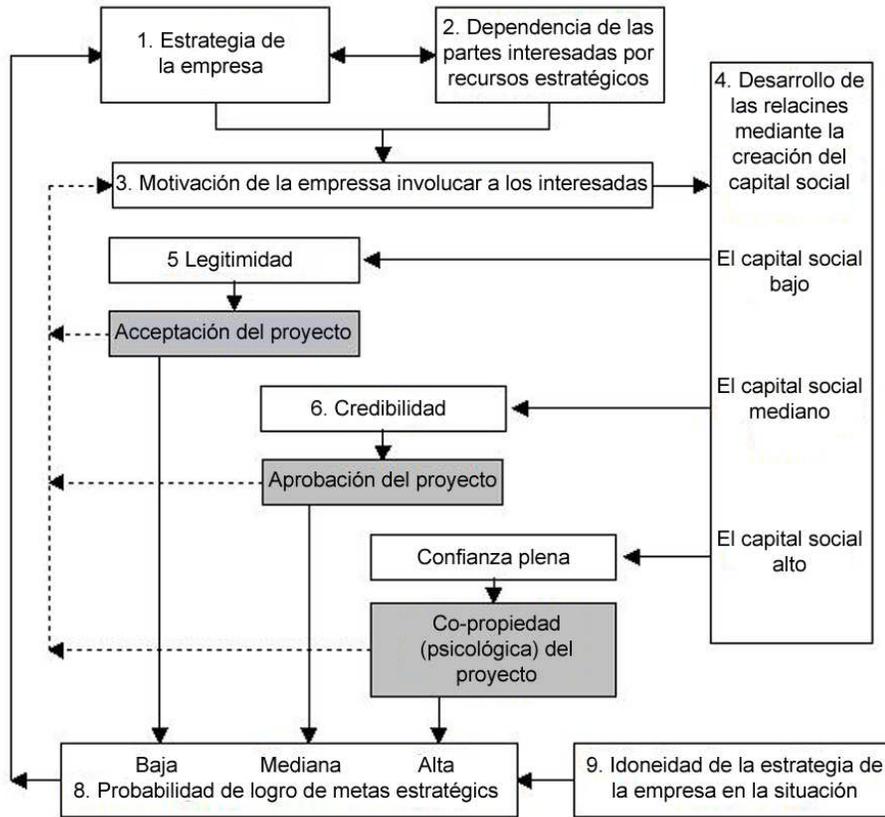
Identificar grupos de interés basándose en la estrategia

Nótese que los recuadros 1 y 2 cubren el criterio para identificar grupos de interés. Aquellos que *serán afectados por la compañía* son implicados en la estrategia de la misma (recuadro 1). Aquellos que tienen el potencial de *afectar a la compañía* están cubiertos por la dependencia de la compañía en otros por recursos (recuadro 2). La combinación de los conjuntos representa los grupos de interés que deberían estar involucrados.

Cuando un equipo de exploración determina que hay un depósito interesante, tienen lugar las actividades en los tres primeros recuadros. El equipo debe identificar los grupos de interés locales que constituyen la comunidad como tal y determinar quién habla por cada grupo de interés como un líder de opinión en relación al proyecto. Cuando el equipo de exploración se presenta por primera vez a esos grupos de interés, el capital social en la relación entre la firma y el grupo de interés es muy bajo (recuadro 4). Exploraremos la dimensión del capital social del *engagement* de grupos de interés y el desarrollo de la relación en una sección a continuación. Por ahora es suficiente pensar en el capital social como la capacidad de colaboración en la relación.

Nótese cómo el rol fundamental de forjar una relación (recuadro 4) implica que una política que apunta a “mantener un perfil bajo” aumenta los riesgos sociopolíticos asociados con el proyecto. Esto es particularmente verdadero durante las primeras etapas del proyecto. Si la compañía no se conecta con todos los elementos de la comunidad, no hay manera de que la comunidad puede otorgar colectivamente una Licencia Social. Si el desarrollo de la relación se retrasa, la Licencia Social también se retrasará, generalmente a un alto costo monetario para la compañía. Por lo tanto, todo aquel que argumente que no hay tiempo para un proceso prolongado para forjar una relación con la comunidad está abogando sin darse cuenta por prolongados retrasos impuestos por la comunidad.

Figura 24.1.1: Adaptación de la perspectiva basada en los recursos para incluir el proceso de obtener una licencia social para operar



Desarrollando el capital social y obteniendo niveles más altos de licencia social

Engagement significa construir una relación con los grupos de interés, que están a menudo ya organizados en una red (la comunidad). Los detalles de qué está comprendido en esta relación se discuten en una sección a continuación. Por ahora es suficiente decir que si la relación avanza adecuadamente, la comunidad puede llegar a considerar a la compañía como legítima (recuadro 5) y puede otorgar una Licencia Social provisional/condicional (recuadro grisado “aceptación del proyecto”).

La aceptación del proyecto puede destacar la motivación de la compañía para continuar el *engagement* con los grupos de interés, siempre y cuando la misma se dé cuenta de que esto es una inversión a fin de aumentar la probabilidad de que se llegue a cumplir con los objetivos estratégicos empresariales. Porque no todas las compañías se dan cuenta de esto, la línea que regresa a la motivación de la compañía (recuadro 3) es una línea de puntos. Asumiendo que la compañía sí elegirá forjar más capital social en la relación, la comunidad llegará a ver a la compañía como creíble (recuadro 6). En consecuencia, otorgará aprobación total para el proyecto (recuadro gris, “aprobación del proyecto”).

Idealmente, las relaciones deberán haber progresado hasta este punto antes de que la compañía se embarque en las etapas de viabilidad y gestión de permisos del proyecto.

Probabilidades de éxito

Si la compañía continúa poniendo esfuerzo en la relación (línea de puntos hacia la izquierda), puede aumentar la probabilidad de alcanzar su estrategia y reducir la probabilidad inversa de riesgo sociopolítico. Llevar a la relación al nivel de confianza total (recuadro 7) ofrece más beneficios para el proyecto y la compañía matriz. A este punto, la Licencia Social alcanza el nivel de “copropiedad psicológica”. Esto resultará en el éxito del proyecto, provisto que la compañía elija una estrategia ganadora en primer lugar. Los factores exógenos, sin embargo, tales como el precio de los metales, siempre pueden detener un proyecto (recuadro 9).

La figura 24.1.1 muestra cómo el proceso de obtener una licencia social para operar impacta los resultados de la compañía. No tener acceso significa números en rojo. El buen acceso posibilita los números en negro, siempre y cuando todos los otros aspectos del proyecto sean positivos. Aunque el proceso de “forjar relaciones” puede sonar al principio como una exquisitez no esencial, es en realidad un factor fundamental para el desarrollo exitoso de un proyecto. Cada continente tiene sus depósitos minerales intocables que representan proyectos que fallaron en la etapa de forjar relaciones.ⁱ

Dinámicas de la influencia de los grupos de interés en las redes

Algunos grupos de interés poseen poder legal que puede afectar a la compañía. Los gobiernos, por ejemplo, pueden a menudo actuar de forma unilateral para imponer condiciones o restricciones a las actividades mineras. La mayoría de los grupos de interés, sin embargo, la pueden afectar a través de maniobras políticas. Algunos tienen control directo sobre los recursos que la compañía necesita. Pueden ejercer influencia restringiendo el acceso a esos recursos a través de tácticas tales como precios prohibitivos, bloqueos y boicots.

Al mismo tiempo, otros grupos de interés no tienen poder legal ni control directo sobre recursos esenciales. Igualmente, pueden formar alianzas que pongan presión sobre aquellos con poder directo para que actúen en solidaridad con ellos. Los grupos ambientales y de derechos humanos, por ejemplo, generalmente se encuentran en esta categoría. A menudo presionan a los gobiernos para que cambien las regulaciones mineras o que nieguen acceso a los recursos (ej., agua) o a los consumidores para que boicoteen el producto (ej., la campaña “diamantes sangrientos”).

Debido a que las alianzas políticas entre los grupos de interés a menudo determinan el nivel de influencia de los mismos, es importante conocer estas redes a fin de identificar los grupos de interés que merecen más atención. En una sección a continuación discutiremos los métodos para adquirir este tipo de información. Por el momento, es simplemente importante notar que las dinámicas sociopolíticas en la red de grupos de

interés afecta el apoyo del proyecto entre los mismos. Por lo tanto, adquirir una licencia social para operar es parcialmente una tarea sociopolítica.

Restricciones al acceso a los recursos al nivel corporativo

Los grupos de interés también pueden tener influencia sobre un proyecto de modos menos directos. Por ejemplo, pueden ejercerla a través del control al acceso a recursos locales; también pueden afectar el acceso a los recursos que la compañía matriz necesita. El proyecto local puede ser constituido – o no – como una compañía subsidiaria de una compañía más grande. En este caso, la matriz que auspicia el proyecto también necesita recursos. Estos incluyen capital o financiamiento de su deuda, empleados nuevos altamente capacitados, acceso a minerales en otros emplazamientos en el futuro, y clientes bien dispuestos.

Los grupos de interés algunas veces restringen el acceso de la compañía matriz a esos recursos, lanzando campañas nacionales o internacionales que hacen daño a la reputación de la compañía. El efecto sobre el valor de las acciones, por ejemplo, puede restringir el acceso a financiación de capital, que es particularmente dañino a compañías pequeñas de exploración, pero también puede afectar a compañías en operación. Una compañía con una reputación negativa también tendrá más problemas para atraer a empleados con talento. Si la campaña internacional incluye un boicot de consumo (ej. la campaña del “oro sucio”), la reserva de clientes bien dispuestos se reducirá y el ingreso disminuirá. Una mala reputación en relaciones con la comunidad también puede limitar el número de emplazamientos al que una compañía puede tener acceso en el futuro, sin importar si los mismos son terrenos vírgenes o adquisiciones.

Al nivel internacional, la ausencia de un gobierno mundial que regule la minería ha llevado a la creación en su lugar de un régimen de gestión mundial. Esta red de acuerdos, estándares y principios internacionales está apoyada por organizaciones que frecuentemente financian proyectos mineros, incluyendo la Corporación Internacional Financiera (CIF) y los bancos que han adoptado los principios de Ecuador (ver www.equator-principles.com) como criterio para financiar proyectos. Están listos para legitimar los reclamos de grupos de interés locales e imponer una variedad de sanciones contra la compañía culpable. Otra vez, estos afectan la reputación de la compañía matriz y el acceso al dinero, talento, clientes bien dispuestos, e incluso permisos legales nacionales.

Resumiendo, el obtener una licencia social para operar es parte integral de proteger la viabilidad financiera del proyecto y la compañía. Se merece tanto tiempo, dinero y prestigio laboral como taladrar para estimar las reservas minerales o preparar reportes financieros trimestrales.

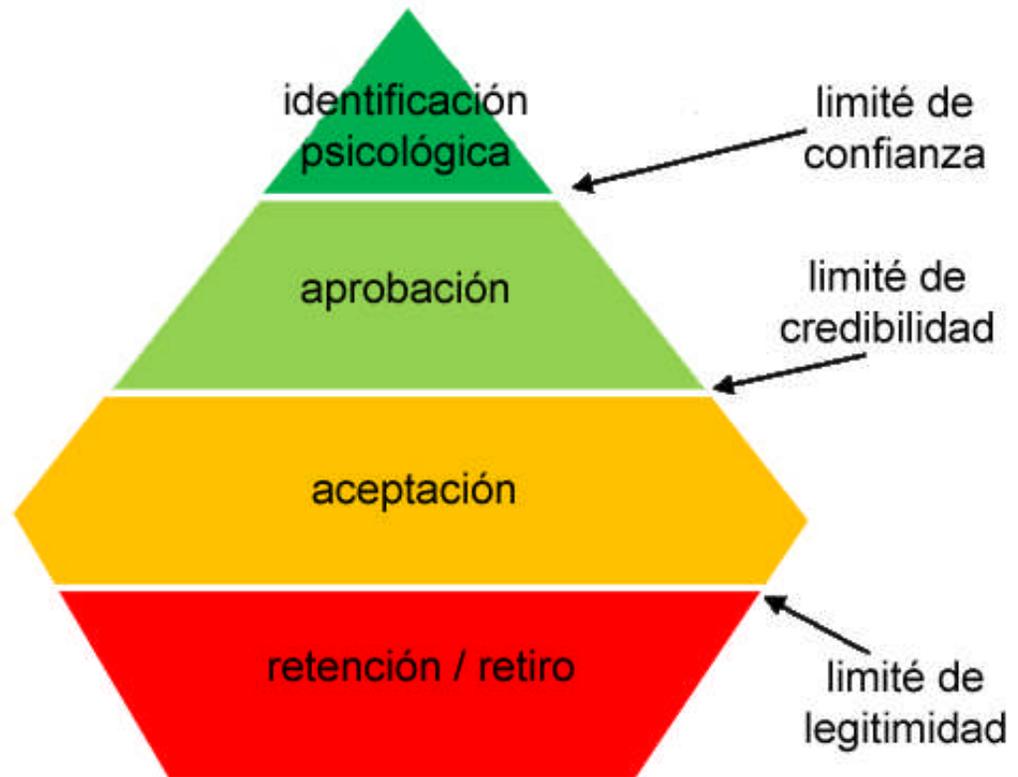
FASES EN LA OBTENCION DE UNA LICENCIA SOCIAL

Una Licencia Social tiene niveles distinguibles, y el proceso de moverse de un nivel a otro puede ser considerado como un gradiente del continuo mejoramiento de la relación a través del crecimiento del capital social. En esta sección lo examinamos como un proceso paso a paso.

La figura 24.1.2 muestra los cuatro niveles de la Licencia Social y los tres criterios de fronteras que los separan. Los niveles indican cómo la comunidad trata a la compañía. Los criterios de fronteras son cómo la comunidad percibe a la compañía, basándose mayoritariamente en el comportamiento de la misma. Hemos derivado estos criterios de transición del lenguaje que escuchamos repetidamente en las mismas comunidades. Aunque los términos “legitimidad”, “credibilidad” y “confianza” surgieron de años de conversaciones durante consultaciones con las comunidades mineras, en cada sección referenciamos a las ciencias sociales y literatura gerencial que apoya estos puntos de vista del sentido común.

Los niveles y los criterios de fronteras están arreglados jerárquicamente. Es posible ir para arriba o para abajo en la jerarquía. Por ejemplo, si uno pierde credibilidad, la aprobación será retirada y el proyecto cojeará solamente apoyado por la aceptación. Si uno pierde legitimidad, el proyecto será clausurado. Si uno obtiene la confianza total, la comunidad apoyará y protegerá el proyecto como si fuera propio. Examinemos cada nivel de la jerarquía en la figura 24.1.24.1.2 en más detalle antes de observar más de cerca las dinámicas de movimiento entre los niveles.

Figura 24.1.2: Niveles de la licencia social con criterios de límites entre los mismos



El nivel de retención o retirada

Comenzando desde la base, el nivel de rechazo de una licencia social es el peor escenario posible. La comunidad detiene el progreso del proyecto. Hay muchos depósitos minerales en el mundo que no pueden ser explotados porque la comunidad no otorga ningún nivel de licencia social para proceder.

El criterio de la frontera de legitimidad

El significado académico del término “legitimidad” está evolucionando a medida que aumenta el interés acerca de cómo las organizaciones la obtienen o la pierden, y qué pueden hacer con la misma una vez que la tienen (ver Deephouse y Suchman 2008 por una reseña). Knoke (1985: 222) definió legitimidad en el contexto de grupos de interés y políticos como “la aceptación del público en general y de las organizaciones relevantes de elite del derecho de una organización a existir y a ejercer sus actividades de la manera elegida.” Esto resume adecuadamente el mínimo absoluto de legitimidad, incluso cuando una compañía no posee una licencia social. Suchman (1995) ofreció una tipología en su definición, que se ha convertido en una piedra de toque de los estudios de la legitimidad.

El propuso una tipología de “legitimidades” con tres categorías. Estas eran (a) *pragmática*, basada en el interés propio de la audiencia; (b) *moral*, basada en un enfoque normativo, y (c) *cognitiva*, basada en entendimiento y lo que se da por descontado. Cada una de estas categorías tiene aspectos que continúan siendo importantes a través de los niveles más altos de la licencia social. Para cada tipo, la comunidad se hace preguntas tales como:

- *Legitimidad Pragmática:*
¿Qué quieren, y cómo nos beneficia? ¿Cómo van a afectarnos las consecuencias de sus acciones? Si no podemos saber eso por cierto, ¿podemos por lo menos discernir si responderán a nuestras preocupaciones, o al menos compartirán la toma de decisiones con nosotros?
- *Legitimidad Moral:*
¿Estas personas representan realmente a la compañía? ¿Hay alguien con autoridad que los reconoce como tales? ¿Se conforman a nuestras normas sociales, culturales o políticas? ¿Han seguido las normas específicas para acercarse con su propuesta? ¿Las consecuencias de su actividad promoverán en bienestar general de la comunidad de acuerdo con nuestros propios valores?
- *Legitimidad Cognitiva*
Lo que dicen, ¿tiene sentido, o es confuso o extraño? ¿Se ha hecho lo mismo en algún otro lugar? ¿Son sus propuestas la práctica usual, o es esto un enfoque totalmente nuevo? ¿La compañía tiene la capacidad de hacer lo que dice que van a hacer? En el caso de la expansión de una operación existente, es precisamente la ausencia de preguntas lo que indica legitimidad cognitiva. Esto ocurre cuando la presencia de la compañía y sus actividades ya están dadas por descontado. Son vistas como una parte inevitable de la economía de la comunidad.

Adicionalmente, y particularmente en los proyecto de exploración minera, la comunidad puede también hacer preguntas acerca de la legitimidad legal: ¿tienen los permisos legales y autorización para hacer lo que quieren hacer?

Los comportamientos que llevan a que la compañía gane legitimidad están asociados con divulgar información acerca de quién es la compañía y qué hace, escuchar las preocupaciones de la comunidad, y seguir las normas, costumbres y prácticas locales, oficiales y no oficiales. La compañía también tendría que tener estatus legal nacional, informar al público en general acerca de cómo el enfoque propuesto ha servido para el beneficio de otras comunidades en otras partes, y solicitar la participación en el planeamiento y toma de decisiones a fin de aplacar miedos acerca de que la compañía implemente un proceso de desarrollo arbitrario, desinformado, o prepotente.

La omisión de involucrar a todos los segmentos de la comunidad (ej.: jóvenes, viejos, hombres, mujeres, etc.), informarlos y solicitar la opinión de los mismos, es a menudo vista como evidencia de ilegitimidad por los sectores excluidos. Es normalmente importante comunicarse directamente con las bases y no depender solamente de los líderes. Al mismo tiempo, seguir las normas y protocolos locales requiere un entendimiento, respeto y uso de las estructuras sociales locales y procesos de toma de decisiones.

El nivel de aceptación

La respuesta de la comunidad, cuando uno tiene legitimidad, es que escucharán a la compañía y considerarán sus propuestas. Si, por sus propios estándares, no tienen por qué dudar de la credibilidad de la compañía, puede ser que permitan que el proyecto proceda tentativamente. Esto constituye el nivel de aceptación de la licencia social. Es el objetivo mínimo para cualquier compañía.

Nótese que en la Figura 24.1.24.1.2 el nivel de aceptación está delimitado por los criterios de legitimidad y credibilidad. Esto representa cómo la aceptación requiere que la legitimidad de la compañía esté establecida firmemente y su credibilidad debe, por lo menos, no estar dañada.

El criterio de la frontera de credibilidad

La credibilidad es la base de la confianza. Cuando una compañía es percibida como creíble, se la ve cumpliendo con sus promesas y tratando honestamente con todos. Hay muy poco peligro de que la compañía diga una cosa un año y algo distinto el año siguiente. Más aun, las políticas de la compañía son las mismas para todos los que tratan con ella.

El aspecto de la credibilidad en lo que se refiere a mantener las promesas se relaciona con la capacidad de respuesta de la compañía a las preocupaciones y pedidos de la comunidad. La legitimidad puede ser ganada escuchando; la credibilidad requiere hacer algo acerca de lo que uno ha oído. Los miembros de la comunidad necesitan ver acciones como continuación de las conversaciones.

Un componente esencial de la credibilidad proviene de la apertura y transparencia en la provisión de información y toma de decisiones que demuestra cómo la compañía es consistente en la manera en que trata a distintos grupos. Alternativamente, la transparencia revela los principios que determinan por qué un grupo puede ser tratado de manera distinta que otro, reduciendo el riesgo de sentimientos de discriminación o marginalización.

La comunidad se hace preguntas tales como

- ¿Van a cumplir sus promesas? ¿Van a estar a la altura de sus responsabilidades? ¿Ya están actuando acerca de lo que les dijimos que nos preocupa? ¿Sus promesas suenan poco realistas?
- ¿Entendemos por qué tratan a algunos grupos de forma diferente, y que esto es un comportamiento consistente?
- ¿Están manteniendo secretos? ¿Evitan el contacto, o evitan responder algunas preguntas? ¿Admiten las dificultades, o a menudo suenan simplistas?

Establecer credibilidad comprende el ciclo de (a) escuchar a la comunidad, (b) responder con información y propuestas y (c) implementar las propuestas aprobadas.

Las demostraciones de capacidad de respuesta y las acciones honorables en una cantidad de iniciativas rápidas y de corto plazo ayudan a establecer una reputación de credibilidad en las primeras etapas. Existe la presión para demostrar beneficios inmediatos, al contrario de promesas a largo plazo. Los horizontes de planeamiento en las comunidades rurales raramente llegan más allá de un ciclo agrícola. En contraste, los equipos de exploraciones hacen promesas que serán cumplidas por los futuros compradores de sus propiedades.

En las comunidades, la credibilidad depende de la voluntad de un individuo de mantener su palabra. Esto es un desafío significativo para la credibilidad de una compañía de exploración que no espera estar al alcance cuando sus promesas deben cumplirse. Muchas comunidades sospechan de cualquiera que intenta transferir la responsabilidad de sus promesas a una persona hipotética y no especificada que puede o no aparecer en el mercado intangible de depósitos minerales.

Para ganar credibilidad, la compañía debería hacer y cumplir promesas a corto plazo. Esto se hace mejor usando procesos participativos para identificar las prioridades de la comunidad que la compañía puede ayudar a convertir en realidad. Ayuda traer a terceras partes para verificar la verdad de las declaraciones de la compañía y capacitar a la comunidad para ser el regulador de las actividades de la compañía (ej.: comités ambientales basados en la comunidad, etc.). Los acuerdos formales y contratos dan estructura, manejan las expectativas, evitan malos entendidos, y definen las reglas, roles y responsabilidades. Proveer información falsa o incompleta, o faltar al cumplimiento de promesas destruirá rápidamente la credibilidad y causará preguntas acerca de si la compañía es siquiera legítima. La aceptación puede retirarse rápidamente.

Porque las compañías tienen tanto poder económico, a menudo se espera que brinden los tipos de servicios que son provistos por el gobierno (ej. educación y cuidado de la salud) en el mundo desarrollado. En contextos donde los gobiernos no los proveen, la reticencia de la compañía de hablar acerca de los mismos puede ser interpretada como una señal de que no se puede confiar en que la misma haga un esfuerzo acerca de las necesidades básicas de la comunidad. La mejor manera de responder a estas expectativas es con programas que asistan al gobierno a desarrollar la capacidad para tomar estas responsabilidades. Esto demuestra una preocupación por los problemas y respeto por las instituciones locales. Evita la trampa que ocurre cuando los gobiernos deciden que no necesitan hacer nada porque la compañía es está ocupando de la comunidad.

Incluso cuando las relaciones con la comunidad son buenas, todavía es posible que haya ataques a la credibilidad de las compañías de exploración por parte de fuentes de la sociedad civil que advierten acerca de promesas rotas y problemas latentes sociales o ambientales, experimentados por otras comunidades que aceptaron minas. Incluso si algunas de estas historias son falsas o exageradas, las fuentes son creíbles porque en la superficie no aparentan tener nada que ganar por tergiversar los hechos. Cuando es su palabra contra la palabra de la compañía, la compañía parece ser la que tiene más motivos para distorsionar la verdad.

El nivel de aprobación

Cuando una compañía ha establecido tanto la legitimidad como la credibilidad, es probable que la comunidad le otorgue aprobación al proyecto. Esto significa que la compañía ha asegurado el acceso a los recursos que necesita. La comunidad considera al proyecto de forma favorable y está satisfecha con el mismo. La comunidad ahora es resistente a la retórica de nosotros-contra-ellos de los grupos anti-minería.

Este nivel de licencia social representa la ausencia de riesgo socio-político. Sin embargo, está solamente en el umbral de la oportunidad. Al moverse a la cúspide de este nivel, como se representa en la figura 24.1.2, una compañía puede comenzar a cosechar algunos beneficios positivos de haber forjado buenas relaciones, tales como un sólido apoyo de la comunidad para la expansión de operaciones.

El criterio de la frontera de confianza total

En la vida diaria, la confianza ha demostrado ser importante en las relaciones entre y dentro de las organizaciones. Es igual de importante en las relaciones entre las organizaciones y los grupos de interés. La confianza es especialmente importante cuando cruza el límite entre negocios y organizaciones del sector civil, que pueden incluir a muchos grupos de la comunidad.

Se han propuesto numerosas tipologías de la confianza, algunas que abarcan desde una confianza débil o superficial, a una confianza más profunda y exhaustiva. Como “confianza total” queremos significar una confianza más amplia y más profunda.

La credibilidad es un nivel básico de la confianza relacionado con la honestidad y la confiabilidad. Una relación de confianza total es una donde está presente la voluntad a ser vulnerable a las acciones de la otra parte. Las comunidades que tienen un nivel de confianza total en una compañía creen que ésta siempre actúa para los mejores intereses de la comunidad. Antes de avanzar a este nivel de confianza, una comunidad se hace preguntas tales como:

- ¿Han cumplido con sus promesas de forma repetida y consistente?
- ¿Manejaron los problemas inesperados de manera tal que demostraron que tenían nuestros mejores intereses como prioridad?
- ¿Compartieron el poder como si fuéramos socios?

A fin de obtener la confianza total, una compañía tiene que ir más allá de cumplir con sus promesas, hasta visionar nuevos goles de desarrollo de manera conjunta con la comunidad. La compañía habrá iniciado actividades para reforzar la habilidad de la comunidad para planear y lograr sus goles para el futuro. Por ejemplo, esto puede abarcar capacitar a las ONGs locales para el gerenciamiento de proyectos, o capacitación técnica para los empleados de gobierno. La compañía ha logrado explicar sus principios de toma de decisiones a tal grado que la gente acepta el rechazo de propuestas con calma porque confían en los que toman las decisiones.

Cuando el cumplimiento de una promesa debe retrasarse, la compañía explica por qué y solicita a la comunidad ideas de cómo solucionar los obstáculos que le impiden cumplir con la misma. Siempre que sea posible, la compañía involucra a grupos de la comunidad en la toma de decisiones para asegurarse de no perder ninguna oportunidad para fomentar capacidades y desarrollo económico. La compañía transfiere la responsabilidad de aspectos específicos del proyecto a la comunidad para que ésta se haga la propietaria tanto de las oportunidades como de los riesgos.

La confianza es una cualidad muy deseada en una relación, y solamente se la obtiene a través del tiempo, y típicamente emerge como el producto de experiencias compartidas que tienen resultados positivos para todas las partes. La confianza debe ser ganada y mantenida. La confianza es difícil de ganar, fácil de perder, y muy difícil de recuperar una vez que se la ha perdido.

El nivel de co-propiedad

Cuando la comunidad percibe a la compañía como totalmente confiable, toma responsabilidad por el éxito del proyecto. Psicológicamente, ambas partes llegan a verlo como un arreglo de “copropiedad”. Los límites de las responsabilidades de cada parte son claros, como también los criterios de la decisión final.

A este nivel de licencia social de copropiedad, la compañía se transforma en un miembro en la red social de la comunidad. En las ciencias sociales, la teoría de la identidad social describe este nivel de la relación como la disolución del límite entre ‘nosotros y ellos’ (Williams 2001). Al trabajar juntos tan cerca, la compañía y la comunidad a menudo desarrollan soluciones creativas para todo tipo de desafíos. Si grupos de interés externos, como el gobierno nacional o una ONG internacional hacen un gesto en contra de los intereses de la compañía, la comunidad montará una campaña en defensa de la compañía. Han habido casos donde miembros de la comunidad han viajado al extranjero a desmentir información falsa promovida por ONGs críticas al proyecto. En otro caso, miembros de la comunidad marcharon en la capital nacional para responder a los políticos que estaban proponiendo un nuevo impuesto que habría afectado a la mina.

Pocas compañías han llevado sus relaciones con la comunidad al nivel de copropiedad. Muchas tienen dificultades percibiendo más allá de las transacciones inmediatas, sin darse cuenta de los beneficios mucho más grandes que resultan de establecer relaciones colaborativas sólidas. De todas maneras, a medida que la conciencia de los beneficios potenciales aumenta, más compañías están tratando de obtener un nivel más alto de licencia social.

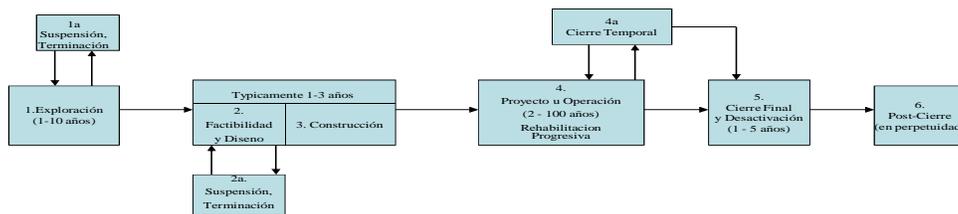
El ciclo de vida de la mina y las primeras impresiones

El nivel de la licencia social que la compañía disfruta puede fluctuar a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. La figura 24.1.3 muestra las seis etapas del ciclo de vida de una mina: 1) exploración, 2) viabilidad, 3) construcción, 4) operación, 5) cierre, 6) luego de

cierre. Obviamente, la obtención de una licencia social para operar inicial debe ser completa antes de que la construcción comience (etapa 3). Sin embargo, en el pasado muchas compañías la han tratado como una ocurrencia al final de la etapa de viabilidad (2). La experiencia demuestra que ignorar el tema de la licencia social durante la exploración sólo crea problemas en las etapas posteriores.

En las dos primeras etapas, el tema clave que afecta a la licencia social es el acceso a la tierra para la exploración y los estudios de viabilidad. La etapa de exploración es especialmente importante porque es cuando se hacen las primeras impresiones. Es un periodo de desafío para las relaciones con la comunidad que puede afectar a todo el ciclo de vida de la mina. Una relación positiva puede llegar a la adquisición temprana de una licencia social. Si esta se mantiene, puede crear la tolerancia y el entendimiento mutuos necesarios para tratar con los conflictos y distintos intereses durante todo el ciclo de vida de la mina. Por otro lado, las malas relaciones durante la exploración pueden llevar a tensiones sociales, conflicto, y que el proyecto se cierre prematuramente.

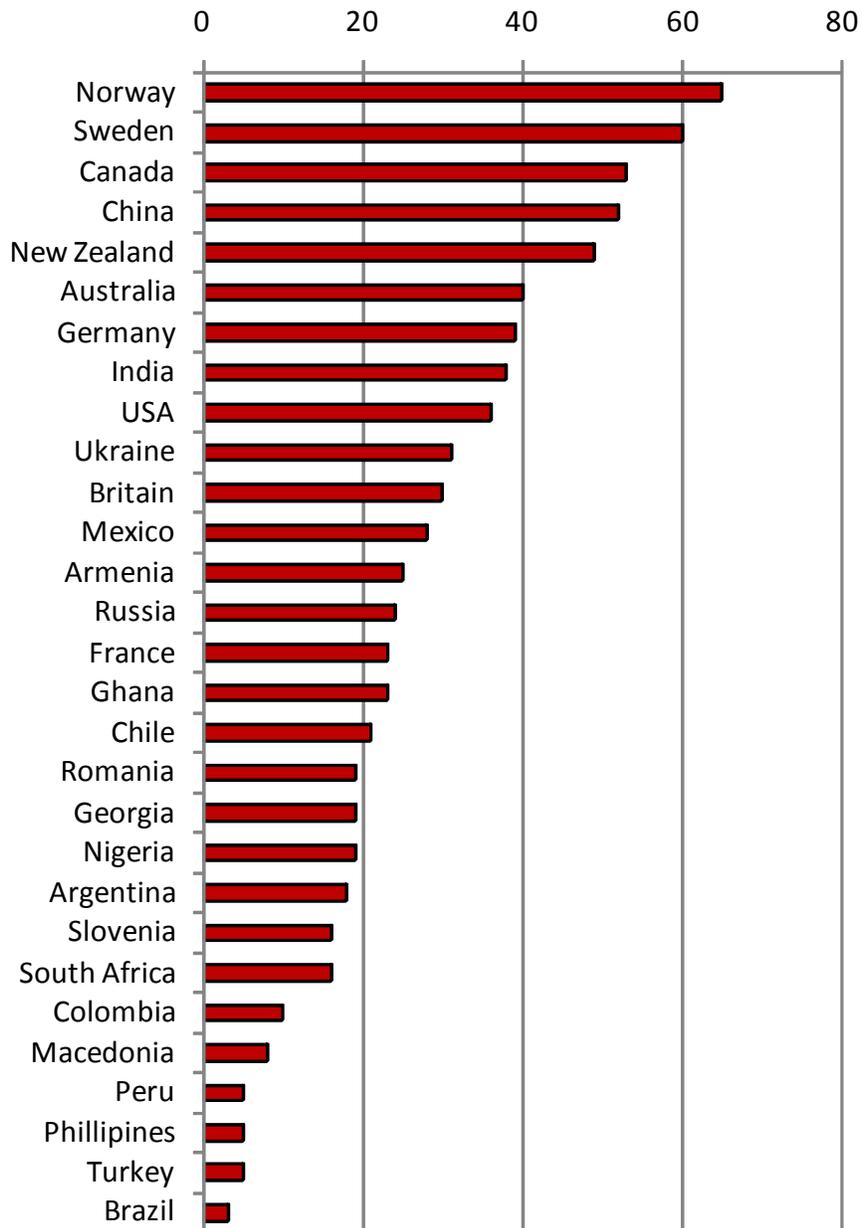
Figura 24.1.3: Las etapas del ciclo de vida de la mina (modificado de Gadsby y Hodge, 2003)



Las compañías empiezan desde un nivel distinto en cada país

Las primeras impresiones son importantes, pero la disposición pre-existente a confiar también importa. Algunas sociedades son menos confiadas que otras. La figura 24.1.4 muestra los niveles de confianza generalizada en algunos países seleccionados de una encuesta llevada a cabo por Delhey y Newton (2005). Obviamente, obtener una licencia social en Brasil sería mucho más difícil que en Noruega. Las razones para estas diferencias no son totalmente claras, pero se sugiere que el nivel más bajo de confianza en la 'gente en general' podría estar asociado con el fraccionamiento en términos de desigualdad de ingresos y diversidad política y con niveles más altos de compromiso con la familia, en contraposición a la sociedad en general.

Figura 24.1.4: Niveles de confianza en general en países seleccionados (basados en datos de una encuesta reportados por Delhey y Newton, 2005)



En adición a estos factores culturales, cada comunidad tiene su propia historia. Algunas han tenido experiencias negativas con los operadores anteriores de una mina o proyecto de exploración. Algunas han tenido malas experiencias de una naturaleza más general, como la explotación por compañías o gobiernos extranjeros durante las épocas coloniales. En muchos países en vías de desarrollo, todavía se sospecha de las corporaciones de países desarrollados como un resultado de la crisis de la deuda del Tercer Mundo que siguió a las políticas del Banco Mundial que apuntaba a que los países en vías de desarrollo trataran de imitar a los más desarrollados.

Todos estos factores afectan cuánto se tardará para obtener una licencia social en cualquier comunidad en particular. Sólo porque se tardaron 18 meses en obtener suficiente licencia social para comprar tierras en una comunidad, no se puede asumir que la comunidad vecina requerirá el mismo largo de tiempo.

Diferentes culturas, diferentes expectativas

Existen profundas diferencias culturales entre las corporaciones y las comunidades, especialmente comunidades rurales y de subsistencia. Las compañías tienden a esperar que las comunidades sean actores económicos coherentes, cohesivos, racionales, con un agudo sentido de imparcialidad judicial en cuanto se refiere a otorgar o revocar una licencia social. Sin embargo, las diferencias culturales puede redefinir radicalmente el significado de estas cualidades. Las percepciones de la comunidad se filtran a través de su visión del mundo. Por ejemplo, la tribu Dongria Kohdh, en el estado de Orissa, en la India, considera que su montaña es sagrada, y considera la propuesta de Vendanta Resources plc de extraer la bauxita como un asalto a todo lo que es bueno y sagrado (Survival International, 2008). En estos casos, la compañía debe decidir si debería retirarse, y evitar el riesgo de un conflicto, o invertir en trabajar con la comunidad y otros grupos de interés a través de un periodo más largo con la esperanza de alcanzar un compromiso creativo.

Muchas comunidades rurales funcionan basándose en los principios tribales de autoridad personal y obligaciones para con la familia. Este tipo de comunidades pueden considerar los fines de lucro como aceptables para el beneficio de una familia o una comunidad, pero inaceptables si son para beneficiar todo otro tipo de entidad, ya sea un individuo, una compañía, o el estado. En estas sociedades, todas las compañías, con la excepción de los negocios pertenecientes a una familia o a una comunidad, comienzan como moralmente ilegítimos a razón de la manera en que tratan el dinero y los recursos.

En muchas comunidades rurales, el nepotismo se ve como algo laudable, no digno de condena. Ser percibido como legítimo incluye estar dispuesto a tratar a los miembros de la comunidad como si fueran de la familia. Se espera que la compañía contrate al personal porque son residentes locales, no porque cuenten con las calificaciones necesarias. Estar calificado para el trabajo es algo que ocurre después de ser contratado, y no antes.

Los tiempos son otro punto común que también difiere. Las compañías quieren que las cosas ocurran siguiendo un cronograma firme, generalmente ligado a un presupuesto. Las comunidades, por otra parte, reaccionan orgánicamente y se toman su tiempo para alcanzar decisiones, y típicamente no les importa el cronograma establecido por la compañía.

La falacia del “perfil bajo”

Obtener una licencia social es un trabajo arduo y complicado. Ocasionalmente, a las compañías les tienta optar por una estrategia que parece más fácil. Deciden “mantener un perfil bajo” o “mantener la cabeza gacha”, especialmente durante la etapa de exploración. Esto, por supuesto, hace que establecer legitimidad, credibilidad y confianza total sea casi imposible. La anécdota a continuación describe las consecuencias:

En Julio del 2002, Meridian Gold Inc completó la adquisición de Brancote Holdings y tomó posesión del depósito de oro Esquel, un proyecto de exploración localizado en el Cordón de Esquel en el noroeste de Chubut, en Argentina. En ese momento, el concepto de desarrollar una mina en el depósito de oro Esquel disfrutaba de la aceptación general en el pueblo de Esquel como resultado de los esfuerzos exitosos de Brancote para desarrollar una relación positiva con la comunidad. Sin embargo, el sentimiento popular cambió rápidamente cuando Meridian no logró responder a los pedidos de información y asistencia al mismo tiempo que las autoridades locales a cargo de la otorgación de permisos expresaban una falta de confianza en la compañía y en las acciones de la misma. Durante los meses siguientes, la situación se polarizó aun más con la formación de grupos comunitarios que se organizaron para solicitar información y clarificación a la compañía acerca de varios temas. Ante la ausencia de respuestas que satisficieran a estos grupos comunitarios, se formó en el pueblo una oposición organizada a la idea de la mina. Se llevaron a cabo varias protestas, marchas y reuniones con el tema común de “No a la Mina”. Los esfuerzos liderados por la Iglesia para alcanzar una solución a través del diálogo no lograron obtener impulso y, bajo la creciente presión de la población local, y la creciente oposición nacional e internacional para el proyecto, el alcalde de Esquel autorizó un plebiscito acerca del futuro de desarrollo minero propuesto. El 23 de marzo de 2003, el 81 % de la población de Esquel votó en contra de la mina (habiendo votado el 75% del padrón). En una subsecuente investigación independiente a cargo de Negocios para La Responsabilidad Social (2003), se notó que el proyecto minero aurífero de Esquel se caracterizaba por la falta de *engagement* de la compañía, Meridian, con la comunidad. La falta de *engagement* y la inhabilidad de mantener un diálogo significativo acerca de los potenciales riesgos (y beneficios) fue el factor dominante que influyó a la comunidad para que no apoyara a la mina. En la práctica, la compañía no brindó información útil y a tiempo, y en varias ocasiones dificultó la obtención de información, por ejemplo cuando la compañía rehusó proveer copias del Estudio de Impacto Ambiental, un documento público disponible en forma de CD. Lo que los miembros de la comunidad deseaban era sentirse informados, escuchados, participar en un diálogo real y que la compañía respondiera a sus preocupaciones. Resumiendo, la comunidad quería ser socios, algo que la compañía nunca trató de promover (Negocios para la Responsabilidad Social, 2003). El colapso del proyecto Esquel fue monetariamente desastroso para Meridian, que se vio obligada a aceptar una pérdida de US\$542.8 millones. En septiembre 2008 el proyecto todavía estaba congelado, con la mayoría de la comunidad firmemente opuesta a toda forma de exploración minera o desarrollo minero.

Estos escenarios se están haciendo más frecuentes. No son siempre causados por la falta del diálogo con los grupos de interés de la comunidad. En la mayoría de estos tipos de casos, los equipos de exploración han llevado a cabo reuniones con la comunidad. Han explicado sus planes. Los representantes de la comunidad demostraron aprobación por los proyectos. Entonces, ¿qué salió mal? ¿Por qué las cosas fracasan tan a menudo?

Obstáculos frecuentes

La experiencia práctica apunta a un número de problemas creados por los mismos equipos de exploración. Los más comunes son:

- La omisión de invertir totalmente en la construcción de la relación, un enfoque generalmente justificado por el conocimiento de que la mayoría de los proyectos de exploración fracasan. Los exploradores a menudo eligen retrasar el *engagement* total con los grupos de interés hasta el “momento adecuado” o cuando hay “seguridad de que el proyecto va a ir hacia adelante.”
- *Engagement* selectivo, que ocurre cuando solamente se dialoga con aquellos que se perciben inclinándose positivamente hacia el proyecto, y se crea un grupo marginalizado de la información y participación que probablemente responda rechazando el proyecto y transformándose en la oposición vocal.
- Socavar su propia credibilidad al no cumplir con sus promesas ya hechas o brindando información falsa o incompleta.
- No lograr comprender la estructura interna de la comunidad y las relaciones existentes entre los grupos de interés, e inadvertidamente crear o amplificar rivalidades o divisiones que llevarán al conflicto.
- No respetar ni escuchar a la comunidad, asumiendo la forma de la relación y apoyándose en posiciones legales y permisos para operar.
- No lograr mantener contacto cercano con la comunidad cuando ocurre un cambio en la gerencia o titularidad del proyecto, así debilitando la continuidad necesaria para mantener la licencia social, y
- No comprender o a menudo sobreestimar la calidad de la relación con la comunidad al confundir aceptación con aprobación, y cooperación con confianza.

Este último obstáculo es particularmente pernicioso. Los individuos y grupos cooperarán con la compañía por muchas razones, incluyendo cortesía, fin de lucro, la percepción de que no tienen otra alternativa, o, como ocurre a menudo con las autoridades, un sentido de obligación. La cooperación por estos motivos no requiere necesariamente una relación de confianza.

EL PROCESO CONTINUO DE MANTENER UNA LICENCIA SOCIAL

La visión de una fase de cuatro niveles para obtener una licencia social es simplista. Ayuda a marcar el progreso y divide al proceso en un enfoque práctico y en incrementos. También subraya obstáculos importantes. Sin embargo, cada comunidad y red de grupos

de interés son únicas en diversas maneras. No existe un proceso de talle único para obtener una licencia social. Siempre es necesario adaptarse y ajustarse a las cuestiones específicas de cada caso. Por esta razón, es importante comprender el proceso teórico subyacente en cada etapa. Entonces, si es necesario, se pueden derivar de esos principios los ajustes y adaptaciones necesarios.

Continua forja de capital social en las relaciones

La transición desde la legitimidad, atravesando la credibilidad hasta alcanzar confianza total es un proceso de construcción y balance del capital social en las relaciones entre la compañía y los miembros de la red. ¿Qué es capital social?

Definición de capital social

La definición de capital social de Adler y Kwon (2002) afirmaba que “el capital social es la buena voluntad disponible para individuos o grupos. Su fuente se basa en la estructura y el contenido de las relaciones sociales del actor. Sus efectos fluyen desde la información, influencia y solidaridad que pone a disponibilidad del actor” (pág. 23). En otras palabras, sus efectos fluyen de lo que es, a saber, información, influencia, y solidaridad.

Si deconstruimos la definición de Adler y Kwon, el capital social es un conjunto de beneficios y redes que los miembros disfrutan a raíz de sus modelos de conexiones únicos en una red.¹ Los beneficios se dividen en tres categorías generales. Primero, el capital social es acceso a la *información* que fluye a través de la red. La gente que hace de puentes entre grupos de miembros que de otra manera estarían desconectados son los que más probablemente disfrutan de este tipo de beneficio. Tienen capital social ‘de puente’. Segundo, el capital social es solidaridad en apoyo a las normas del grupo y la identidad compartida. Por ejemplo, miembros de comunidades inmigrantes a menudo permanecen unidos y monitorean el comportamiento de cada uno para protección y beneficio mutuo. Este es un aspecto del capital social ‘de vínculos’. Tercero, el capital social es influencia en la red. Aquellos que poseen un buen balance entre vínculos y puentes a menudo disfrutan de una mayor capacidad de solicitar asistencia y recursos a los otros, ya sea para un propósito sociopolítico o para un gol más personal.

Fuentes de capital social

Adler y Kwon mencionan que la fuente de capital social yace en la estructura y contenido de las relaciones sociales entre los miembros de la red. La ‘estructura’ se refiere al modelo de la red, por ejemplo, un modelo de puentes o vínculos. El contenido se refiere a la calidad de las relaciones entre los pares de actores en la red. Adler y Kwon se basaron en un conjunto de distinciones propuesto con anterioridad por Nahapiet y Ghoshal (1998). Nahapiet y Ghoshal también identificaron una fuente *estructural* de capital

¹ En el análisis de una red social, el término técnico para las conexiones en una red es “lazos”.

social, pero dividieron el contenido en dos fuentes distintas, la *relacional* y la *cognitiva*. La fuente relacional cubre cualidades tales como reciprocidad, confianza mutua e identidad compartida. La fuente cognitiva cubre el lenguaje común, paradigmas comunes de resolución de problemas, estrategias comunes e incluso goles y valores compartidos.

Cultivando estas tres fuentes de capital social simultáneamente, una compañía puede obtener capital social en la comunidad. Luego puede ‘convertir’ el capital social por una licencia social para proceder.

Cómo el aprovechamiento de las fuentes de capital social impulsa a una compañía a través de las etapas

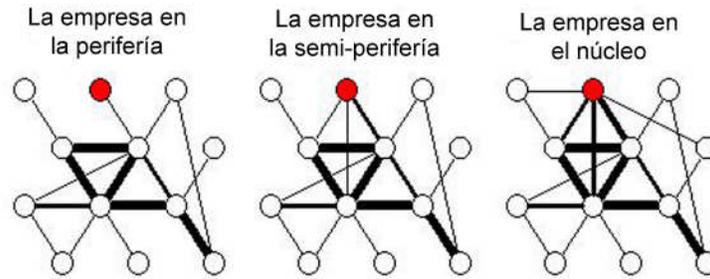
Desarrollando la fuente estructural del capital social

La fuente estructural del capital social trata en su mayoría con los modelos de conexiones en una red. Por ejemplo, muchas redes tienen una estructura de núcleo y periferia. Los miembros en el núcleo están bien conectados y tienen influencia. Los miembros en la periferia están más aislados y tienen menos acceso a los recursos. La dimensión estructural también se ocupa de la fuerza de cada lazo. En una red comunitaria, por ejemplo, los grupos o individuos con muchos lazos débiles tienen acceso a una mayor variedad de información que otros miembros con solamente unos pocos lazos fuertes. Sin embargo, aquellos con lazos fuertes son más capaces de colaborar entre sí para llevar a cabo un proyecto.

Cuando los representantes de la compañía llegan por primera vez a una comunidad remota, comienzan a establecer lazos con la red de grupos de interés de la comunidad. En el proceso de transacciones diarias, forman lazos de red muy débiles con el conserje del hotel, el dueño del restaurant y el taxista. Como estas personas se encuentran, a su vez, bien arraigadas en la comunidad, estos lazos representan puentes entre la red de la comunidad y la red interna de la compañía. El panel a la izquierda de la figura 24.1.5 muestra una línea delgada que va desde la compañía (e.g. el círculo rojo) a un miembro bastante central de la red de la comunidad. Esto representa una relación de puente entre la compañía y la comunidad. Si no hay nada más que una débil relación de puente con la comunidad, la compañía es un miembro periférico de la red de la comunidad.

A medida que el proyecto procede, la presencia de la compañía crece tanto en términos de la cantidad de los representantes como de la cantidad de contactos con miembros de la comunidad. Algunas de estas relaciones se hacen más profundas. La compañía va de tener relaciones de puente a ser un miembro semi-periférico de la red de la comunidad. En este momento, la compañía puede también haber creado suficiente confianza (fuente relacional de capital social) y entendimiento (fuente cognitiva de capital social) que es capaz de usar su capital social para obtener un nivel de aceptación de la licencia social. La estructura de la red se parecería a algo similar al panel del medio de la figura 24.1.5. Nótese que la línea original que representa la relación formada en el panel más a la izquierda se hace más gruesa a fin de representar una relación más fuerte.

Figura 24.1.5: Dimensión estructural del capital social en cada etapa de la licencia social



El panel en el extremo derecho de la figura 24.1.5 muestra a la compañía como un miembro del núcleo de la red de la comunidad. En esta posición tiene una influencia considerable en la comunidad y acceso más inmediato a los recursos controlados por la comunidad. Esto sería el modelo típico para una compañía con un nivel de aprobación en su licencia social.

Desarrollando la fuente relacional del capital social

La fuente relacional del capital social incluye cualidades relacionadas de las interacciones sociales, tales como reciprocidad, identidad compartida, y confianza.

La reciprocidad comienza con las cortesías más simples en las interacciones formales. En muchas culturas esto incluye el intercambio de regalos. A medida que las relaciones se desarrollan, es más prominente en diversos tipos de relaciones mutuas, incluyendo el respeto mutuo, y la revelación recíproca de información. La reciprocidad se transforma en confianza generalizada cuando ambas partes renuncian a ventajas inmediatas para sí mismas a favor de acciones que apoyan los intereses a largo plazo del grupo o de la relación bilateral. Esto demuestra reciprocidad porque requiere confiar que tales sacrificios serán reciprocados por los otros. De esta manera, la reciprocidad contribuye al beneficio solidario del capital social.

La identidad compartida es importante en la prevención del enraizamiento de las dinámicas “nosotros contra ellos”. Todos los miembros de los grupos de interés comparten una identidad basada en su afiliación a ese grupo. De la misma manera, los representantes de la compañía comparten una identidad, especialmente en sus roles como representantes. Existen dos estrategias para evitar conflictos intergrupales en estas situaciones.

Primero, los lazos que entrecruzan a los grupos aíslan a los miembros de cada grupo y les impiden ver a los miembros del otro grupo como “uno de ellos”. El entrecruzamiento vincula tanto las relaciones bilaterales como las afiliaciones grupales (que incluyen personas de los grupos de interés o de la compañía). Por ejemplo, puede ser que tanto algunos empleados de la compañía como miembros de los grupos de interés vayan a la misma iglesia y cooperen en eventos allí.

La segunda estrategia consiste en resaltar la existencia de las afiliaciones grupales que abarcan completamente a ambos grupos. Por ejemplo, tanto los miembros de los grupos

de interés y los empleados de la compañía pueden ser ciudadanos del mismo país. Apelar a los sentimientos nacionalistas puede disolver rencor entre los grupos y hacer que la gente se concentre en sus intereses comunes.

Al nivel más alto de la licencia social, copropiedad psicológica, la comunidad y la compañía comparten una identidad centrada alrededor de la industria misma. Esto sucede, por ejemplo, cuando una comunidad comienza a describirse como un “pueblo minero”.

La *confianza* es un aspecto muy importante de la fuente relacional de capital social. Como lo demuestra la figura 24.1.4, una compañía comenzará con diversos niveles de confianza incluso antes de que se inicie una relación. En la primera etapa de las relaciones, la confianza se basa más en los cálculos de riesgos y beneficios y se limita a transacciones específicas a corto plazo. A medida que pasa el tiempo, la confianza comienza a basarse más en el conocimiento de la otra parte, obtenido de la experiencia a través de un periodo de tiempo. La confianza crece a medida que la otra parte cumple con sus promesas de manera consistente y demuestra que actúa para beneficio de los intereses del que la percibe. Esta confianza basada en el conocimiento es esencial para alcanzar el nivel de aceptación de la licencia social. Las compañías pueden fomentar este tipo de confianza desde el primer momento si aprovechan cada oportunidad para escuchar y responder rápidamente (Svendsen *et al* 2003).

Desarrollando la fuente cognitiva del capital social

La fuente cognitiva del capital social proviene del entendimiento mutuo y el acuerdo entre las partes de una relación. Al nivel más básico, hablar el mismo idioma crea un mínimo de capital social. Las compañías siempre deben usar lenguaje no técnico en sus comunicaciones con los grupos de interés, incluso cuando esto signifique tener que usar más palabras o perder un poco de precisión no esencial en el significado.

A un nivel más abstracto, las partes pueden usar las mismas herramientas cognitivas para solucionar problemas. Por ejemplo, si tanto los grupos de interés comunitarios como la compañía usan a menudo marcos de referencia para el planeamiento estratégico tales como análisis de costos y beneficios, análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), análisis de ruta crítica o toma de decisiones descentralizada, entonces compartirán un capital social más grande. Más a menudo, los grupos de interés no comparten esos marcos de referencia cognitivos con las compañías. En estos casos, ambas partes necesitan aprender cómo el otro encara las tareas de acciones colectivas. A medida que la comunidad aprende acerca de las técnicas analíticas de la compañía, obtendrá capacidades que puede emplear para lograr cualquier logro que se haya propuesto, ya sea reducción de la pobreza, reducción de la huella ambiental, o desarrollo comunitario en general.

Muy a menudo los temas sobre los que las firmas y los grupos de interés deben desarrollar un entendimiento mutuo abarcan la dirección general o el futuro desarrollo de la comunidad. Los grupos de interés comunitarios quieren saber cómo será la vida una

vez que la mina se inaugure, o luego de que la mina cierre sus operaciones. Necesitan saber acerca de los puntos negativos, tales como un influxo de población, o la posibilidad de un aumento del crimen. Por su parte, la compañía quiere saber cuáles son las prioridades de la comunidad para el desarrollo futuro. El balance de los intereses de corto y largo plazo significa no prometer demasiado solamente para obtener el nivel de aceptación de la licencia social. En estos casos, es necesario un proceso de envisionar el futuro. El proceso ayuda a establecer las prioridades para el planeamiento y aprovecha la fuente cognitiva del capital social.

Cómo trabajan las fuentes entre sí

Aunque podemos describir las fuentes de capital social de manera distintiva, en la práctica están interconectadas en cada acción y actividad. De la misma manera, las percepciones de los grupos de interés acerca de la legitimidad, credibilidad, y confiabilidad se desarrollan orgánicamente junto con los aspectos estructurales, relacionales y cognitivos de las relaciones.

Estructural con Cognitiva

Hablar el mismo idioma permite que más comunicación ocurra en la misma cantidad de tiempo. De manera inversa, comunicarse más a menudo tiende a crear un conjunto compartido de entendimiento y marcos de referencia. El entendimiento compartido contribuye a la credibilidad porque los grupos de interés comprenden más profundamente cómo funciona la minería. El entendimiento, por supuesto, también contribuye al aspecto cognitivo de la legitimidad.

Estructural con Relacional

La integración gradual de la compañía en la red de los grupos de interés (e.g., Figura 24.1.5) comienza a crear una identidad compartida. La comunidad gradualmente percibe a la compañía como una parte integral de la red. A medida que los lazos entrecruzados aumentan, puede emerger una identidad compartida, aprovechando la fuente relacional del capital social. De la misma manera, toda identidad compartida pre-existente puede facilitar la integración de la compañía en la red local. Por ejemplo una compañía local o doméstica podría ser capaz de crear y reforzar los lazos dentro de la red con mayor facilidad.

La integración dentro de la red forja legitimidad. Al principio del proceso crea la conciencia y ayuda a distribuir el entendimiento necesario para la legitimidad cognitiva. Más tarde contribuye a la toma por descontado de la presencia de la compañía, una forma más avanzada de legitimidad cognitiva. De manera similar, establecer confianza, reciprocidad e identidad compartida contribuye a la legitimidad moral. El entendimiento cognitivo contribuye a la legitimidad pragmática, y viceversa.

Relacional con Cognitiva

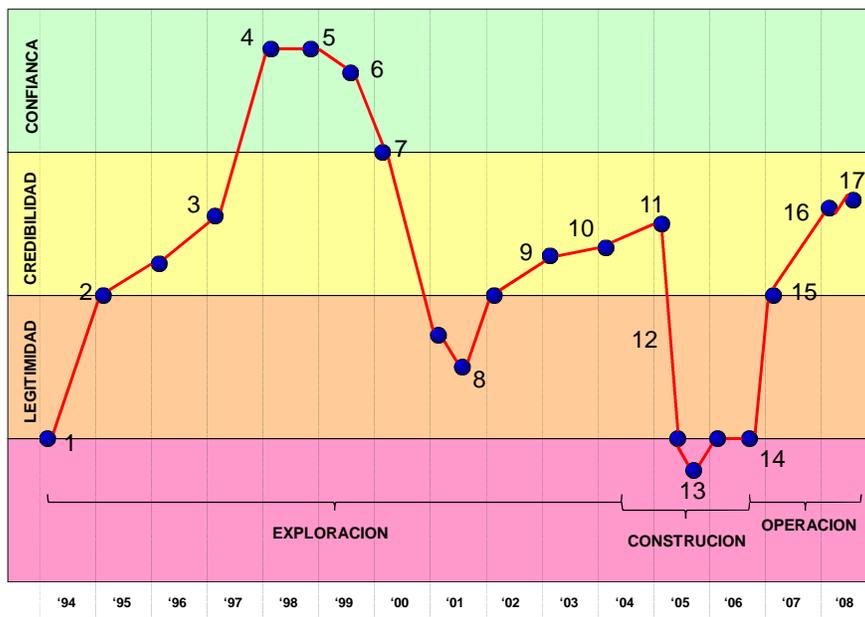
Un proceso de envisionar el futuro brinda una oportunidad para que la compañía demuestre su honestidad, transparencia, preocupación por las prioridades de la comunidad, respeto por los líderes comunitarios, voluntad de respuesta y de compartir la toma de decisiones en asuntos de mutuo interés. Todos estos elementos, en diversas proporciones, contribuyen a la percepción de los grupos de interés de legitimidad, credibilidad y confiabilidad.

A menudo el proceso de llegar a tener goles y visiones compartidos para el futuro precisa que los participantes se pongan en el lugar del otro. Esto puede ser difícil, pero el capital social de la fuente relacional puede hacerlo mucho más fácil, y a menudo se superpone con una tarea que requiera la toma de perspectivas mutuas (por ejemplo, identidad compartida).

Dinamismo en el proceso: subas y bajas

Los niveles del capital social en la relación entre la firma y los grupos de interés pueden fluctuar a través del ciclo de vida de la mina. Algunos de los factores determinantes pueden estar más allá del control de una o ambas partes. Más a menudo, las acciones de una o ambas partes aumenta o disminuye el nivel del capital social, con efectos predecibles en el nivel de la licencia social. El siguiente ejemplo de una mina real ilustra este punto.

FIGURA 24.1.6: Las subas y bajas del capital social en la mina San Cristóbal



La figura 24.1.6 brinda una representación gráfica de las condiciones de la licencia social para el proyecto San Cristóbal a lo largo de un periodo de catorce años, desde 1994 hasta

2008. San Cristóbal es, en el día de hoy, una gran mina de zinc, plomo y plata en el Sur del Altiplano de Bolivia, operada por Minera San Cristóbal (MSC), cuyo 65% pertenece a Apex Silver Mines Limited y el otro 35% a Sumitomo Corporation. La calidad de la licencia social fue estimada inicialmente usando documentos históricos y la experiencia de personas que habían estado presentes a través de la vida del proyecto, utilizando una canasta de indicadores y luego verificándolos a través de entrevistas con los miembros de la comunidad.

Como se puede ver en la figura 24.1.6, la calidad de la relación ha cambiado a través del tiempo en respuesta a diversos factores, lo que puede ser resumido a continuación con referencia a los números al costado de la línea gráfica en la figura.

1. Los derechos a la concesión minera son adquiridos por Mintec, una firma consultora de minería boliviana que junto con permiso de la comunidad para acceder a la superficie, establece estatus formal y legal y los permisos para comenzar a trabajar en el suelo. La compañía forja legitimidad social con la comunidad rápidamente a través de la divulgación de información y ofertas de empleo.
2. Se identifican indicadores geológicos de mineralización generalizada. Mintec, y más tarde ASC Bolivia LDC (“ASC”), una subsidiaria de Apex Silver Mines Limited, que ha adquirido a Mintec, aceleran el diálogo con la comunidad y proveen beneficios adicionales.
Se inician los estudios de base sociales y ambientales para la evaluación de impacto ambiental.
3. A través del taladrado surgen claras indicaciones de un sistema mineral muy grande. ASC cree que se puede desarrollar una mina en el futuro inmediato. Por consiguiente, la compañía comienza un proceso de consultación con la comunidad de San Cristóbal para reasentar la población lejos del depósito mineral. ASC faculta a la comunidad para que maneje aspectos esenciales del reasentamiento, tales como la selección de la nueva sede del pueblo, diseño de las casas e infraestructura, elegibilidad y paquete de beneficios. La comunidad llega a sentir que son socios (copropietarios) en el proyecto: ASC tiene el depósito mineral, pero la comunidad ha aportado su tierra para hacer que la mina sea posible. Comienzan las negociaciones con la comunidad hermana de Culpina K para la tierra para la planta de colas.
4. Se firma un acuerdo exhaustivo de reasentamiento con la comunidad de San Cristóbal. Se llega a un acuerdo acerca de la compra de tierras con Culpina K. La confianza alcanza su nivel máximo.
5. La comunidad de San Cristóbal se reasienta en la nueva sede del pueblo junto con la iglesia colonial y el cementerio.
6. Las mujeres, que fueron excluidas en su mayoría de las negociaciones y el planeamiento para el reasentamiento, expresan quejas acerca de las casas: “no son lo que queríamos”. Los residentes de Culpina K comienzan a pensar que han hecho un acuerdo desventajoso.
7. El proyecto se transfiere de ASC a MSC. La confianza comienza a erosionarse porque la compañía no ha cumplido con algunas promesas que hizo en el acuerdo

- de reasentamiento. Más aún, aunque la compañía ha obtenido los permisos necesarios para construir y operar la mina, ahora hay algunas dudas acerca de la viabilidad del proyecto y la compañía ha reducido drásticamente la cantidad de empleados.
8. La viabilidad del proyecto fracasa a causa de los bajos precios de los metales. MSC cierra todas sus operaciones en el campo. Las comunidades están frustradas y se pierde la confianza. Los contactos entre la compañía y la comunidad se hacen infrecuentes. La compañía sigue sin cumplir con los términos del acuerdo de reasentamiento. Se pierde la credibilidad. El proyecto todavía es legítimo en la mente de los miembros de la comunidad porque quieren el empleo y el mejor futuro que esperan provendrá de la mina.
 9. La compañía se da cuenta de la necesidad de estabilizar y reforzar la relación con la comunidad e inicia un programa de asistencia alrededor del empleo de la población local, agricultura y turismo. La credibilidad se restora con la entrega de los programas.
 10. Se lanza un programa altamente innovador para fomentar el turismo. Culpina K se involucra intensamente; San Cristóbal un poco menos porque preferiría tener la mina.
 11. Un cambio para mejor en las condiciones de mercado hace que el proyecto sea positivo y MSC anuncia el comienzo de la etapa de construcción. La credibilidad alcanza su punto más alto cuando las comunidades dan la bienvenida a la construcción de “su” mina y al potencial de empleo durante la construcción.
 12. Se instala una gerencia nueva para supervisar la construcción, que desconoce la historia social de los acuerdos con las comunidades. El contacto entre la compañía y las comunidades se interrumpe cuando la compañía no asiste a reuniones con las comunidades que incluyen gerentes importantes. Las comunidades se sienten abandonadas, sin representación a causa de la percepción de que no están siendo respetadas, y los compromisos de empleo y capacitación no se cumplen. Se pierde la credibilidad casi inmediatamente. A pesar del empleo para casi toda la población local, la legitimidad social se disuelve a medida que las comunidades sienten que han sido pasadas por alto en la fase de construcción, y acuerdos de 1999 siguen sin cumplirse. Todavía creen en “su” mina y les duele la pérdida de la relación de socios que existía en la época del reasentamiento de San Cristóbal.
 13. Un contratista abre una calle a través de los jardines comunitarios fuera del área acordada para operaciones de la construcción. Para la comunidad de Culpina K esto es un acto ilegal. La legitimidad social se ve comprometida y las relaciones con la comunidad colapsan por un periodo con demostraciones y confrontaciones con la compañía. MSC es capaz de negociar una carta acuerdo que permite que las tareas continúen y comienza un proceso prolongado de negociaciones para la adquisición de tierras adicionales para facilidades de infraestructura de la mina. Culpina K se mantiene a la distancia, debido a la preocupación de que serán afectados negativamente por la pileta de lavado de colas.
 14. La gerencia finalmente reconoce los problemas y riesgos creados por el daño a la relación, y toma acción para mejorar la situación. La compañía propone la formación de un proceso basado en la comunidad para el diseño y administración de programas de desarrollo comunitarios. Las comunidades ven esto como una

- oportunidad para obtener control de su propio futuro y sentirse potenciadas. Al mismo tiempo, MSC comienza un programa acelerado para cumplir con todos sus compromisos previos. Las comunidades ven el progreso y se sienten aseguradas. Se termina la etapa de construcción; hay capacitación y empleo disponibles para todos. Se establece el diálogo con Culpina K acerca del tema del manejo de las colas. Se vuelve a ganar la legitimidad.
15. Se nombra un equipo de gerenciamiento para manejar la mina, reemplazando al equipo de construcción, lo que trae estabilidad y establece rápidamente un diálogo positivo con las comunidades. Todos los compromisos previos han sido satisfechos o están en un proceso visible de cumplimiento. Se inicia un programa acelerado de empleo local. Se inicia el planeamiento para el desarrollo económico y social, manejado por la comunidad. Se recupera la credibilidad.
 16. MSC responde a las preocupaciones de la comunidad acerca del manejo de las colas formando un comité de monitoreo conjunto con la comunidad. Se hacen mejoras en la infraestructura esencial en San Cristóbal y Culpina K. La credibilidad se refuerza. Como ‘copropietarios’ de la mina, las comunidades hacen presentaciones ante el gobierno nacional en apoyo de la compañía en respuesta a declaraciones acerca de alzas en los impuestos y amenazas de ‘nacionalización’. Sin embargo, la confianza es elusiva.
 17. Con la mina en operación y las comunidades totalmente involucradas en el manejo de su propio desarrollo, en colaboración con MSC y el gobierno local y regional, hay indicaciones tempranas de que la confianza podría volver a la relación.

LA FORJA DE RELACIONES CAMBIA A AMBAS PARTES

La ficción de la “comunidad” como una entidad

Hasta ahora hemos usado el término “comunidad” de manera cosificada, es decir, de manera que otorga una identidad y unidad de propósito que no siempre existe. Muchas “comunidades” son en realidad grupos de comunidades y/o grupos de parentesco o de interés. Sin embargo, el concepto de la licencia social para operar presupone que todas las familias, clanes, grupos de interés, e instituciones en un área geográfica han logrado una visión compartida de su futuro o, por lo menos, un conjunto de prioridades para el presente sobre el cual todos están de acuerdo. Este tipo de cohesión frecuentemente está ausente. En tales casos, es necesario establecerla. Esta es la razón por la que obtener una licencia social para operar a menudo involucra a la compañía en la forja de capital social, también llamada “construcción de comunidades”, “forja de capacidades” y “fortalecimiento de instituciones”, entre otras cosas.

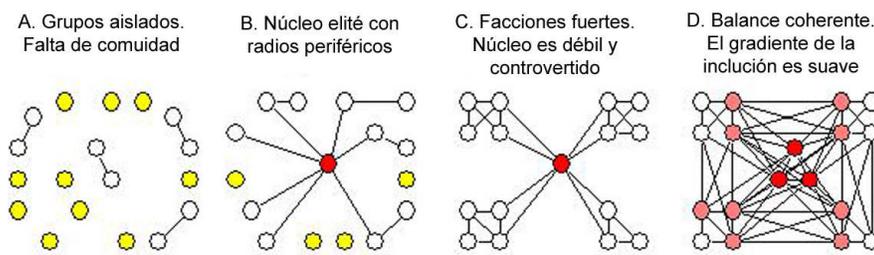
Las industrias y sus compañías tienen que aprender a participar en el tipo de asociaciones con la comunidad que le otorgaran una licencia social. De forma recíproca, las comunidades que desean los beneficios de participar en la economía establecida deben

desarrollar una estructura social que las capacite para otorgar una licencia social legítima, creíble y digna de confianza.

Cómo las comunidades se descalifican para otorgar una licencia social para operar

La clave para la capacidad de una comunidad para otorgar una licencia social significativa es el modelo de capital social de la estructura de su red. Sin los modelos de capital social apropiados, una comunidad no puede mantener su compromiso a través de los cambios de la política local. Las compañías desean una licencia social que reduzca el riesgo de la inversión en la infraestructura de la mina. Los paneles A, B y C de la figura 24.1.7 ilustran tres ejemplos de cómo las comunidades pueden tener una estructura en la red de capital social que hace muy poco probable que sean capaces de otorgar la licencia social para operar que la compañía desea.

Figura 24.1.7: Cuatro modelos prototípicos de la estructura de la red de grupos de interés.



El panel A de la figura 24.1.7 muestra una comunidad con una severa falta de capital social. No tiene un núcleo. Es un conjunto de grupos que no hablan entre sí. Este es el modelo de esperarse en una región luego de un desastre natural, o una guerra. Posiblemente haya focos de grupos que interactúan entre sí, pero a través de toda la región geográfica, o a través de todos los grupos de interés del tema, hay muy poca comunicación. Nadie puede hablar por toda la comunidad, y por lo tanto la comunidad no puede ni otorgar ni revocar una licencia social para proceder. En estas circunstancias, las compañías generalmente recurren al proceso de licenciamiento legal a nivel nacional. Desafortunadamente, si a continuación la comunidad se une y encuentra su voz, esa licencia legal no tendrá ningún valor.

Otro obstáculo común a ser capaz de otorgar una licencia social es la existencia de una élite que proclama hablar por todos (ver el panel B de la figura 24.1.7). El núcleo tiene varias relaciones de puente de capital social con los grupos periféricos. Estos grupos tienen poco capital social entre sí. Cuando se trata con este tipo de estructura, es muy conveniente desde el punto de vista administrativo, pero hay peligros relacionados con la legitimidad de la élite. Tales élites suelen tentarse con poner sus propios intereses por encima de los intereses de la comunidad. Algunas veces se mantienen en el poder con el método de mantener a todos los otros divididos, ignorantes o intimidados. Las multinacionales a menudo son presa de grupos tales cuando solamente las élites conocen el idioma materno de los representantes de la compañía. A menudo han sido educadas en el mundo desarrollado y conocen las normas para hacer negocios en el país de origen de

la compañía. Las elites dirán que pueden otorgar una licencia social, pero una vez que el desarrollo se ha iniciado, las objeciones de los grupos excluidos llegan a la luz. La compañía es asociada con la elite como parte de un establishment ilegítimo y corrupto. Esto, por supuesto, cuestionará la licencia social.

El panel C de la figura 24.1.7 ilustra otra estructura comunitaria disfuncional. Hay mucho capital social vincular, pero está limitado a facciones compactas. En cuanto el núcleo exista para hablar por todos, tienen obligaciones con los líderes de las facciones, ya sean intendentes, capitanes de guerra, clérigos o miembros del congreso. Porque las facciones están creando y destruyendo alianzas continuamente, tratando de dominar el núcleo, no existe nunca una comunidad con suficiente cohesión para asegurar que cualquier licencia social sea durable. La compañía puede verse arrastrada fácilmente entre maquinaciones políticas, ya sea como el aliado benevolente de una facción o el villano malvado contra el cual otra facción obtiene apoyo.

Cómo pueden hacer las compañías para diagnosticar la preparación de las comunidades para otorgar la licencia social.

Las compañías que desean una licencia social necesitan definitivamente reconocer los modelos de capital social en la red de la cual esperan obtener una licencia social. El panel D en la figura 24.1.7 es la estructura de capital social ideal para una red de grupos de interés. Este tipo de comunidad puede tomar decisiones que incluyen a todos y que funcionarán para beneficio de todos. Puede respaldar las decisiones a largo plazo pero también tiene la flexibilidad para adaptar sus goles a circunstancias cambiantes.

Afortunadamente, el capital social ha sido estudiado de forma casi exhaustiva en las ciencias sociales en los últimos quince años. Ahora sabemos cómo evaluar sus modelos en una red, si es una comunidad geográfica, del conjunto más amplio de grupos de interés que incluyen departamentos gubernamentales nacionales y ONGs internacionales. El enfoque básico es entrevistar a los grupos de interés acerca de cuatro temas (i) cuáles son sus preocupaciones, (ii) qué otros grupos consideran ser grupos de interés, (iii) la calidad de sus relaciones con la compañía, y (iv) la calidad de sus relaciones con otros grupos de interés. La información de estos tipos de entrevistas provee una base sólida para una estrategia de *engagement* de grupos de interés que llevará a la licencia social. .

Qué hacer una vez que se conocen los problemas en la estructura

Una vez que se tiene un mapa de la estructura del capital social en la comunidad, se sabe dónde concentrar el esfuerzo. Si la comunidad se parece al panel A de la figura 24.1.7, se debe comenzar con la comunicación básica entre los grupos. Si se parece al panel B, uno debe conectarse con los grupos de la periferia y conectarlos entre sí. Si se parece al panel C, es necesario reforzar el núcleo. Un grupo de líderes de cada facción debe trabajar juntos en un proyecto que sea lo suficientemente largo como para desarrollar un sentimiento de objetivo compartido que abarque toda la comunidad.

Cada comunidad tiene sus propios temas específicos que proveen muchas oportunidades para unir a la gente. A menudo el enfoque inicial ha sido establecer las prioridades de la comunidad y luego identificar aquellas que pueden ser alcanzadas en colaboración con la compañía. Wilson y Wilson (2006) ofrecen numerosos ejemplos de iniciativas que construyen capital social. Abarcan diversas áreas de operaciones, desde seguridad hasta servicios de comidas. Las actividades que construyen capital social raramente cuestan mucho dinero. En general simplemente consisten en redirigir fondos de un enfoque que ignora o daña la licencia social de la compañía a un enfoque que mejora y asegura la licencia social. Algunas veces incluso reducen los costos, como ocurre cuando al trabajar para mejorar las capacidades de los proveedores locales se crea un establo de fuentes locales de menor costo para los bienes y servicios previamente importados de otras partes.

La licencia social, la reducción de la pobreza y el desarrollo sustentable

El proceso de ayudar a una comunidad a que adquiera el balance del capital social necesario para otorgar una licencia social requiere reforzar la comunidad hasta el punto en que pueda ser un socio fuerte y digno de confianza en obtener cualquier gol que se proponga. Este es el mismo proceso que los especialistas en desarrollo comunitario siguen en iniciativas para reducir la pobreza. Se ha demostrado que las iniciativas que desarrollar y balancean el capital social reducen la pobreza, pero tal como lo indica la figura 24.1.7, el modelo del capital social tiene que estar bien balanceado (por ejemplo, el panel D). Debe haber un centro fuerte pero el modelo en general debe integrar a todos los subgrupos para evitar el aislamiento de la periferia. Cuando se cumplen estas condiciones, las comunidades se pueden beneficiar de la presencia de una corporación nacional o internacional. Tales lazos se denominan capital social conectivo (Woolcock 2001). A través de un capital social conectivo, una comunidad puede obtener acceso a mercados más lejanos, por sus bienes y servicios (ej., ingreso de remesas). Por lo tanto, obtener y mantener una licencia social emplea el mismo conjunto de actividades que promueven el desarrollo sustentable de la comunidad. Ambos goles dependen de reforzar la comunidad hasta el punto donde ésta puede ser un socio estable y comprometido en el desarrollo de iniciativas.

HERRAMIENTAS Y PAUTAS

Las herramientas y pautas no son fórmulas infalibles

Existen numerosas herramientas y pautas que ayudan a que las compañías hagan aquello que les permite obtener una licencia social. A menudo lucen etiquetas relacionadas con la 'responsabilidad social empresarial', 'sostenibilidad', o temas más específicos tales como corrupción, transparencia, o el medioambiente. Leipziger (2003) evaluó cientos de estos códigos, listas de principios y pautas. Evaluó más de dos docenas en detalle. Algunos reiteran muchos de los principios mencionados más arriba. Aquellos que contienen recomendaciones para pasos y actividades específicos no siempre son efectivos. Las comunidades y las circunstancias son demasiado variadas para que les vaya un programa

de talla única. Es por eso que los principios más generales deben tomar precedencia sobre las recomendaciones concretas. Aunque algunas pautas suenan demasiado vagas para ser prácticas, son en realidad los elementos más específicos los que son menos prácticos, porque sólo ayudan en algunas circunstancias pero no en todas. Al final, son las dinámicas sociales, culturales y políticas de la comunidad o comunidades individuales vecinas a los proyectos mineros las que deben ser entendidas, y las herramientas y pautas adaptadas para amoldarse a las características encontradas en el campo de trabajo.

Exploración

Para los exploradores, los *Principios y Notas De Pautas Para La Exploración Responsable*, producidos por la Asociación Canadiense de Prospectores y Promotores, junto con el manual de referencia e-3 online para la buena práctica son ayudas invaluable para alcanzar legitimidad y credibilidad con las comunidades locales y de allí aceptación y una licencia social condicional.

Para los proyectos que avanzan de la etapa de viabilidad a la construcción, la fuente clave de información para el manejo de asuntos sociales, socio ambientales, socioeconómicos y de aspectos culturales, son los Estándares de Actuación en la Sostenibilidad Social y Ambiental de la Corporación Internacional Financiera (CIF) del Banco Mundial y los Principios de Ecuador, un conjunto paralelo de pautas creadas por el sector bancario privado. Aunque no fueron creados específicamente para el sector minero, los Estándares de CIF y una serie de manuales que los acompañan están basados en amplias experiencias prácticas, lo que es de inmediata relevancia para los proyectos mineros. Los Estándares de CIF enfatizan la divulgación de información, consulta, procesos participativos de investigación y toma decisiones con la comunidad y otros grupos de interés, inclusión y protección de los grupos vulnerables y marginalizados, respeto por los derechos, participación en los beneficios de la minería, etc., los cuales son acciones que pueden crear legitimidad social e, implementadas propiamente, credibilidad para la compañía y de ahí en más una base para construir confianza.

La operación de la minas, desde la construcción hasta luego del cierre.

Negocios para la Responsabilidad Social (2003b) y Responsabilidad y Negocios para la Responsabilidad Social (2004) proveen casos históricos y discusión de la licencia social junto con consejos prácticos acerca de cómo obtener una licencia social.

Los Principios y Pautas del Consejo Internacional de Minería y Metales (CIMM) provee el punto de referencia a nivel global para la buena práctica que asiste en la adquisición de la licencia social, mientras que las asociaciones mineras en una cantidad de países han desarrollados guías optimizadas a las normas nacionales, legales, culturales y sociales. Canadá y Australia, por ejemplo, han desarrollado este tipo de instrumentos.

Adicionalmente, el CIMM ha preparado una serie de manuales de buena práctica que ofrecen consejos prácticos para el manejo de varios aspectos de la minería, incluyendo desarrollo social y de la comunidad.

El proyecto de Minería, Metales y Desarrollo Sustentable (MMDS) ha identificado un portfolio de iniciativas que son críticas si los proyectos mineros van a hacer una contribución al desarrollo sustentable y apoyar obtener y mantener una licencia social (MMDS 2002A). Estos incluyen

- Apoyar a la gente (capital social) e invertir en ella (capital humano).
- Apoyar y reforzar las estructuras gubernamentales existentes (capital social).
- Facilitar el aprendizaje y mejoramiento continuos (capital humano) y
- Ayudar a las poblaciones locales a anticipar y tomar ventaja del desarrollo de la mina para mejorar su calidad de vida (según su propia definición) más allá de la vida del proyecto o mina (balanceando los capitales humano y social).

MMDS también ha creado un marco de referencia para evaluar la contribución al desarrollo sustentable de un proyecto minero que incluye material que puede ser usado para diseñar proyectos de manera que asistan en la obtención de una licencia social para operar (MMDS 2002b).

Al igual que en los otros ejemplos anteriores, la implementación completa de las recomendaciones incluidas en estos documentos con sensibilidad hacia las normas locales sociales y culturales, puede asistir significativamente al mantenimiento de la licencia social.

Pautas generales para todo tipo de negocios

En el mundo desarrollado, numerosas fuerzas políticas existentes se unieron para crear un régimen de gestión ad hoc para regular las corporaciones globales. El resultado de esta colaboración ad hoc, poco sistemática, ha sido la emergencia de algunos mecanismos para influenciar el comportamiento empresarial. Cada estrategia de influencia está enfocada en un distinto conjunto de grupos de interés.

Uno de los grupos de interés más importantes ha sido los inversores. El movimiento de inversión socialmente responsable aplica un criterio de investigación de las inversiones que ha sido promovido por la coalición informal mencionada más arriba. Hoy, las inversiones éticas certificadas alcanzan a los USD \$ 4.93 trillones en bienes en los Estados Unidos y Europa solamente en 2007.ⁱⁱ Los sistemas de rating en el campo de inversiones éticas más prominentes incluyen el Índice Social Clavert, el Índice de Sustentabilidad Dow Jones, el Índice FTSE4Good y el Índice Social KLD's Domini 400.

El mismo mecanismo de influencia general se ha usado con los prestamistas. La corporación internacional de finanzas ha desarrollado los Estándares de Actuación para la sostenibilidad social y ambiental, que están incorporados en los Principios Ecuador que

han sido adoptados por la mayoría de los bancos comerciales importantes que financian minas. Las compañías que buscan financiación deben pasar evaluaciones independientes de su cumplimiento con estos estándares de actuación social y ambiental.

En términos de empleadores y proveedores, han habido campañas contra el trabajo infantil y las maquiladoras. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido muy activa en el área de seguridad en las minas. Sus estándares se aplican a los gobiernos, que a su turno tienen la obligación de hacerlos cumplir por las compañías a las cuales les otorgan licencias.

La OIT también ha producido un convenio internacional, el Convenio 169: Convenio de Pueblos Indígenas y Tribales, que da instrucciones explícitas a los gobiernos para que se aseguren de que los pueblos indígenas sean consultados antes de la exploración y desarrollo de recursos naturales y participen de los beneficios provenientes del desarrollo de recursos. Este convenio ha sido adoptado por muchos países en América Latina y tiene mucha influencia en el comportamiento corporativo incluso donde los gobiernos son débiles o ausentes, como es el caso en muchas áreas rurales. La Declaración de las Naciones Unidas Acerca de los Derechos de los Pueblos Indígenas da instrucciones incluso más precisas a los gobiernos para que obtengan el consentimiento de los pueblos indígenas antes de cualquier exploración o desarrollo de recursos minerales.

Otro enfoque se concentra en los consumidores como grupo de interés. Los movimientos de consumidores verdes y socialmente responsables generalmente se concentran en clases de productos específicos. Las campañas en contra del “oro sucio” y los “diamantes sangrientos” son las que más directamente apuntan a la industria de minerales.

El desarrollo de estos canales de influencia ha incluido la emergencia de códigos y estándares generales que detallan lo que se espera de las compañías. Estas expectativas proveen orientación en general acerca de cómo lograr una licencia social. Los códigos y estándares populares que se aplican a todas las industrias incluyen el AA1000, la Iniciativa Global de Reportes (IGR) y la venerable Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

La AA1000 fue desarrollada por el Instituto para la Responsabilidad Social y Ética (www.accountability.org.uk). Consiste en un marco de referencia en forma de listas para implementar cambios en la compañía y un proceso independiente de garantías que verifica la adhesión de la compañía.

El IGR se ocupa de los estándares para la información transparente en asuntos no financieros. La versión más reciente fue desarrollada con los aportes de miles de compañías de todas partes del mundo. Es una lista exhaustiva creada con el fin de aplicarla a todas las industrias. Para asistir a las compañías mineras a reducir el papeleo oneroso, el CIMM ha publicado una guía para concentrarse en las partes del IGR que son relevantes a sus principios de desarrollo sustentable (ICMM 2005).

RESUMEN

Actividades que refuerzan las relaciones

Las herramientas fundamentales para construir relaciones entre proyectos mineros y comunidades son los valores que permean las acciones de la compañía, que incluyen:

- Respeto e inclusividad
- Transparencia y honestidad
- Voluntad de escuchar; empatía
- Prontas respuestas y cumplimiento de promesas
- Buena voluntad y cuidado – Proteger los intereses del otro
- Reglas claras y acciones basadas en los principios

Estos son atributos ‘blandos’ que al personal de muchas compañías mineras le resultan difíciles para trabajar ya que no se pueden cuantificar de la misma manera que en la ingeniería o la contabilidad. De todas maneras, son las claves para la creación de relaciones buenas y estables y puede ser útil considerar los paralelos con relaciones personales duraderas, amistades e, incluso, un matrimonio.

RECONOCIMIENTOS

Deseamos agradecer a Apex Silver por su permiso para presentar la historia del proyecto San Cristóbal; Juan Mamani, Javier Diez de Medina y Margarita de Castro por brindar la información con la que se construyó la primera historia gráfica, y los miembros anónimos de la comunidad que verificaron la información. También deseamos reconocer el apoyo y las contribuciones de Susan Joyce y Myriam Cabrera que llevaron al reconocimiento de la legitimidad social, credibilidad y confianza como los componentes normativos de la Licencia Social Para Operar.

REFERENCIAS

- Adler, P.S. y Kwon, S.-W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Acad. Manage. Rev.* 27(1): 17-40.
- Barney, J.B., Wright, M., y Ketchen Jr., D.J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *J. of Manage.* 27(6): 625-641.
- CIMM 2005. *Reporting against the ICMM sustainable development principles: Resource guide to assist ICMM members meet their reporting commitments.* Londres, Gran Bretaña: Consejo Internacional de Minería y Metales
- Deephouse, D.L. y Suchman, M.C. 2008. Legitimacy in organizational institutionalism In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.* Editado por R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin y R. Suddaby. Oxford, Gran Bretaña: Sage.
- Delhey, J. y Newton, K. 2005. Predicting cross-national levels of social trust: Global pattern or Nordic exceptionalism? *Eur. Sociol. Rev.* 21(4): 311-327.
- Gadsby, J. y Hodge, A., 2003, *Managing Environmental and Social Concerns for Mining: Notes to accompany short course.* Royal Roads University, Canadá, Junio, 2003..
- Joyce, S. y Thomson, I. 2000. Earning a social licence to operate: Social acceptability and resource development in Latin America. *Can. Inst. of Min. and Metall. Bull.* 93:49-53.
- Knoke, D. 1985. The political economies of associations In *Research in Political Sociology.* Edited by R.G. Braungart and M.M. Braungart. Greenwich, CT: JAI Press.
- Leipziger, D. 2003. *The Corporate Responsibility Code Book.* Sheffield, Gran Bretaña: Greenleaf.
- Minería, Metales y Desarrollo Sustentable (MMDS). 2002a. *Breaking New Ground: Mining, Minerals, and Sustainable Development, The Report of the MMSD Project.* Londres: Earthscan.
- Minería, Metales y Desarrollo Sustentable (MMSD). 2002b. *Seven Questions for Sustainability: How to Assess the Contribution of Mining and Minerals.* International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canadá.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Acad. Manage. Rev.* 23(2): 242-266.
- Negocios para la Responsabilidad Social, 2003a, *Minera El Disquite Report, Esquel, Argentina.* San Francisco: Business for Social Responsibility.
- Negocios para la Responsabilidad Social, 2003b, *The Social License to Operate.* San Francisco: Business for Social Responsibility.
- Prager, S., 1997, Changing North American Mindset About Mining. *Engineering and Mining Journal.* 88(2): 36-42
- Responsabilidad y Negocios para la Responsabilidad Social. 2004. *Business and Economic Development: Mining Sector Report: Londres y San Francisco: AccountAbility and Business for Social Responsibility.*
- Sheppard, R.B. 2008. Gaining a social licence to mine. *MINING.com.* 6:20-23.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Acad. Manage. Rev.* 20(3): 571-610.

- Survival International. India deal 'devastating blow' to Orissa tribe.
<http://us.oneworld.net/article/supreme-court-deals-devastating-blow-indias-tribes>
Accessed August 2008.
- Svendsen, A.C., Boutilier, R.G., y Wheeler, D. 2003. *Stakeholder Relationships, Social Capital and Business Value Creation*. Toronto: Canadian Institute of Chartered Accountants.
- Thomson, I. y Joyce, S., 2006. Changing Mineral Industry Approaches to Sustainability. In *Special Publication Number 12, Wealth Creation in the Minerals Industry: Integrating Science, Business and Education*. Editado por M. D. Doggett y J. R. Parry. Littleton, EEUU: Society of Economic Geologists Inc
- Thomson, I. y Joyce, S. 2008. The social licence to operate: What it is and why is seems so hard to obtain. *Proceedings of the 2008 Prospectors and Developers Association of Canada Convention*. Toronto: Prospectors and Developers Association of Canada.
- Williams, M. 2001. In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Acad. Manage. Rev.* 26(3): 377-396.
- Wilson, C. y Wilson, P. 2006. *Make Poverty Business: Increase Profits and Reduce Risk by Engaging with the Poor*. Sheffield, Gran Bretaña: Greenleaf.
- Woolcock, M. 1998. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Soc.* 27(2): 151-208.

ⁱ Este mismo marco de referencia se aplica también a otras industrias. Por ejemplo, Wal-Mart debe atravesar las mismas etapas cuando abre un negocio. Hay muchas comunidades donde Wal-Mart ha sido efectivamente rechazado por los grupos de interés locales.

ⁱⁱ <http://www.socialinvest.org/resources/sriguide/srifacts.cfm>,
http://en.wikipedia.org/wiki/Socially_responsible_investing