

ESTUDIO SOBRE LA GESTIÓN CORPORATIVA DE  
RELACIONES CON COMUNIDAD EN INDUSTRIAS  
DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO. MODELOS DE  
GESTIÓN Y REPORTE DE PRÁCTICAS

**SEGUNDA PARTE**

***Objetivos, diseño metodológico,  
resultados y conclusiones***



## ÍNDICE

1. Introducción	P.3
2. Objetivos de la investigación	P.4
3. Diseño metodológico	P.5
4. Técnicas para la recolección y análisis de la información	P.6
5. Hipótesis de trabajo	P.7
6. Resultados	P.8
6.1 Descripción del análisis cualitativo de las entrevistas	P.8
6.2 Conceptos latentes en los modelos de gestión y las prácticas	P.9
6.3 Cuadro lógico de Resultados	P.13
6.4 Factores ligados a la formalización de las Relaciones con Comunidad	P.17
6.5 Actividades y temáticas que movilizan las Relaciones con Comunidad	P.21
6.5.1 Formas comunicacionales en las que se desarrollan las Relaciones con Comunidad	P.25
6.5.2 Dimensiones de las formas comunicacionales	P.26
6.6 Planificación de las Relaciones con Comunidad	P.28
6.7 Experiencias en la relación con autoridades geopolíticas y técnico/normativas	P.29
6.7.1 Visión corporativa sobre la Comunidad, las relaciones y el futuro	P.30
6.7.2 Los beneficios de la relación desde la Empresa	P.32
6.7.3 Gestión técnica y medios de comunicación en la relación	P.33
7. Modelos de gestión. Propuesta de tipología constructiva/empírica	P.34
8. Conclusiones	P.37
9. Anexos	P.39
10. Bibliografía	p.52



## 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las preguntas de investigación se definieron cuatro objetivos específicos cuyos resultados son presentados en este apartado. Para entender su desarrollo se presenta un cuadro lógico que distingue preguntas, objetivos y resultados, éstos últimos indicados con los títulos para facilitar su lectura.

A partir del análisis cualitativo de los datos también se obtuvieron interesantes resultados teóricos, respecto de conceptos transversales que permiten comprender la articulación entre las prácticas y los modelos de gestión. Aunque no fueron declarados como objetivos se presentan al principio de esta parte en cuanto permiten ampliar la visión del problema estudiado.

Los resultados se presentan siguiendo el mismo orden de los objetivos propuestos. A continuación de las conclusiones se incluye como producto un modelo de Gestión de Relaciones con la comunidad levantado a partir de éstos.

Como anexo se ha incluido el análisis cuantitativo de las encuestas con gráficos que facilitan su comprensión.

## 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVOS GENERALES

- 1.-Describir las prácticas relacionales y los modelos de gestión de relaciones con comunidad formales de empresas con operación industrial en la región del Biobío.
- 2.-Caracterizar la visión corporativa respecto del rol asignado a los actores sociales (comunidad) dentro de los procesos industriales productivos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los factores que movilizaron, y que hoy movilizan, a la necesidad de establecer relaciones comunitarias formales en la región.
2. Indagar en el tipo de prácticas manifiestas propias de las relaciones con comunidad (actores vinculados, nivel de sistematización, formalización, temáticas abordadas, entre otros).
3. Describir los modelos latentes de gestión formal, identificando el tipo de formalización de las relaciones (especialización de funciones, tipo de actores vinculados a las relaciones, entre otros).
4. Distinguir la visión o las visiones de las compañías sobre el rol de los actores sociales en funcionamiento corporativo, sobre todo en relación a la cadena de valor.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló en función de una estrategia metodológica cualitativa focalizada en las experiencias y posiciones corporativas de los encargados de gestionar directamente la relación con la comunidad.

- Unidades de análisis** : Discursos
- Unidades de observación** : Prácticas y modelos de gestión
- Unidades de información** : Encargados de la relación con comunidad

Los criterios de selección de las unidades conformadas por las empresas fueron los siguientes:

- Empresas cuya actividad productiva tenga impactos en la comunidad
- Empresas que tengan una gestión sistemática de relación con comunidad, con equipo a cargo.
- Empresas que tengan reportes o informes de la gestión que realiza en relaciones con comunidad.

Muestra: En base a lo anterior, el criterio de selección de la muestra, de ambas unidades de información, se tradujo en las siguientes empresas:

Essbio	Masisa	Colbún	Puerto Coronel
Biodiversa	Arauco	CAP Acero	Puerto Lirquén
CMPC	ENAP	Foodcorp	

## 4. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### **Entrevista en profundidad focalizada**

La técnica cualitativa de la entrevista en profundidad focalizada se caracteriza por una mayor apertura en el proceso de levantamiento de la información que la que producen las entrevistas semi-estructuradas, en tanto posibilita que la fuente emisora de los enunciados pueda organizar -en cierta medida- el sentido del relato, dando énfasis a la profundidad en la información y la flexibilidad en la orientación de la entrevista, no obstante orienta la entrevista hacia tópicos y temáticas centrales. Es una técnica que genera gran cantidad de información (Gainza, 2004).

Las entrevistas se realizaron en base a una pauta flexible de preguntas, posteriormente transcritas y codificadas por una malla temática afín a los conceptos centrales (orientación estructurada) pero también interesada en organizar realidades emergentes a las preguntas de investigación (orientación estructurante). El corpus textual fue analizado mediante análisis temático de contenido (Vieytes, 2002), a través del Software Atlas.Ti 6.0.

Como una forma de validar los relatos de los encargados de la relación con comunidad se aplicó una encuesta a las gerencias de la compañía. Las encuestas fueron analizadas estadísticamente, de forma descriptiva, a través del software SPSS, de manera univariada y bivariada (resultados en Anexo).

## 5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

En base al marco teórico se propusieron las siguientes hipótesis de trabajo, las cuales orientaron la investigación:

1.- En primer lugar, que la relación empresa/comunidad se produce, independiente al nivel de estructuración de ésta, por efecto de un conflicto previo entre ambos actores. Esta situación, a nuestro parecer, sería el elemento distintivo en la activación de relaciones empresariales con comunidades, lo cual no indica que dicho establecimiento sea una superación del mismo conflicto, sino más que las relaciones con comunidad se generan postconflicto, pudiendo ambos elementos convivir de manera paralela. Esto último se podría analizar de acuerdo a los tipos de gestiones que las empresas mantienen con las comunidades.

2.- Que la naturaleza de los conflictos, en gran medida, está determinada por el factor medioambiental, en el amplio sentido. Es decir, proponemos que la modificación del medioambiente, por parte de la actividad industrial, es el detonante del inicio del conflicto y de la relación entre la empresa y la comunidad. Se desprende que dudamos que exista un factor no conflictivo, y no medioambiental, que active la relación empresa/comunidad.

3.- Que las empresas que constituyen las unidades de información del estudio se encuentran en una etapa inicial de relación con las comunidades, esto es similar a la etapa de filantropía en el paradigma de la responsabilidad social de las empresas. Es decir, que las relaciones con comunidad estarían distantes de ser un elemento estratégico en la creación de valor para las empresas, con ciertas expresiones comunicación y diálogo.

4.- Que los modelos de gestión, expresados en las relaciones con comunidad, conceptualizan al actor comunitario bajo una figura receptiva, y como tal configuran su rol soslayando la capacidad participativa o propositiva del mismo, esto, a pesar del grado de importancia que la gerencia le pueda asignar, en términos genéricos, a la comunidad con respecto de la instalación del conflicto medioambiental en la opinión pública reciente. En esta hipótesis de trabajo es pertinente recordar la diferencia entre la sociedad civil y la comunidad, y como tal analizar la valoración del actor comunitario por parte de la empresa.

5.- Que el desarrollo de formas de comunicación entre la empresa y la comunidad no avanza más allá de la coyuntura. Es decir, que la comunicación como herramienta de gestión no se encontraría en una etapa estratégica, sino más bien en función de las demandas de presión que la comunidad ejerce a la empresa, con visión al corto plazo de esta última.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS ENTREVISTAS

El análisis cualitativo de las entrevistas en profundidad, aplicadas a los encargados de las relaciones con la comunidad de las empresas consultadas, fue realizado a través del software Atlas.ti 6.0, en dos etapas:

- a) **Análisis textual:** en un primer momento se realizó una lectura total de las entrevistas, contrastando los tópicos presentes en la pauta de preguntas. A partir de esa primera lectura, y de los conceptos presentes en el marco referencial, se diseñó una malla temática (codificación formal), desde la cual se establecieron ejes básicos con los cuales organizar la codificación de las unidades de análisis del texto o enunciados (codificación textual). Esta primera etapa finalizó una vez realizada la codificación textual del corpus.
- b) **Producción conceptual:** en función de la codificación textual, se llevó a cabo un análisis de los conceptos latentes en la primera clasificación del texto, desde donde surgieron códigos que se transformaron en “conceptos emergentes” de la investigación, pues no estaban situados en el marco conceptual, ni tampoco en la operacionalización de las dimensiones en la pauta de preguntas, como se expone más adelante.

Las prácticas y modelos de gestión, identificados como expresiones de RC desde la visión de los encargados de gestionar las relaciones, se presentan bajo ciertos elementos comunes; no obstante y en función de los tópicos del análisis hay diferenciadores importantes, lo cual nos hace pensar que existen algunos modelos de gestión funcionales a etapas más estratégicas que otros.

Los conceptos que hemos identificado como los que permiten comprender la articulación entre las prácticas (expresión) y los modelos de gestión (totalidad) son: *liderazgo corporativo, aprendizaje organizacional, conocimiento situado, estabilización de confianzas y cultura corporativa.*

#### **Nomenclatura:**

RC: Relaciones con Comunidad.

GRC: Gestión de las Relaciones con Comunidad.

ERC: Encargado de la Relación con Comunidad.

## 6.2 CONCEPTOS LATENTES EN LOS MODELOS DE GESTIÓN Y LAS PRÁCTICAS

A continuación se presentan las definiciones de los conceptos emergentes del análisis de datos que permiten entender las prácticas (plano de expresión) y los modelos de gestión (plano latente) de las RC. La utilidad de estos conceptos es que permiten comprender la revisión de las prácticas dentro de los modelos de gestión de acuerdo a cada eje temático.

**a) Liderazgo corporativo:** Es un perfil de cargos de dirección (gerencias/subgerencias) con alto sentido en la incorporación de la gestión de las RC a la visión y/o cultura de la compañía. El uso de las funciones directivas es expresado en el liderazgo corporativo, que es observado como un elemento que permite integrar y modernizar las formas de gestionar la RC a la compañía o al departamento/gerencia encargada. Su presencia en algunos casos es observada como determinante.

El liderazgo corporativo no se traduce necesariamente en la capacidad de una compañía para “aprender organizacionalmente”, no obstante sí expresa una capacidad para instalar y reproducir políticas de GRC. Esta característica es observada por los encargados de la RC.

**b) Aprendizaje organizacional<sup>1</sup>:** Constituye la incorporación reflexiva de saberes surgidos desde la RC a las estructuras/funciones de la compañía encargadas de gestionarla (organizacional: departamento, gerencia, etc.), a partir de un proceso de lectura sobre “los errores y los aciertos” en el desarrollo de la relación. Los saberes integrados, que expresan el aprendizaje, responden a la aplicación y desempeño de conocimiento teórico, y la generación de saberes prácticos (conocimientos situados).

Así, el aprendizaje organizacional se expresa en 1.-la modificación de estructuras directivas, 2.-en las temáticas de relación con comunidad, como también en 3.-la instauración de programas específicos de apoyo a la comunidad, y en 4.-nuevas formas de relacionarse a través de innovaciones en los cargos o estructuras. Cuando una organización aprende, transfiere distinciones de su entorno a las funciones de la estructura organizacional, modificando actividades, temáticas, funciones y así también estructuras. Se observa que este último proceso es de largo aliento, escasamente fluido, pudiendo en algunos casos estar ausente (baja respuesta).

**c) Conocimiento situado:** Conjunto de saberes teórico/prácticos surgidos en función de la RC. Es situado en la medida en que obedece a la particularidad de la relación en un contexto determinado, y su transferibilidad -bajo la figura de un aprendizaje organizacional- a otras relaciones de la

---

<sup>1</sup> Por organización entendemos a las partes que integran la gestión de las relaciones con la comunidad, pudiendo en muchos casos coincidir con la gerencia de relaciones con la comunidad, o bien partes que -más allá de lo formal del organigrama- gestionan la relación en conjunto.

compañía, le otorga a ésta mejores recursos para instalar ciertas “capacidades situadas” (concepto) en la comunidad, incorporando elementos contextuales diferenciadores, logrando así una mayor estabilización de las confianzas que permiten la sostenibilidad de la relación en el tiempo. Se observa que el conocimiento situado es la materia prima, ya “probada”, del aprendizaje organizacional.

El conocimiento situado se produce al observar/evaluar la gestión desde una mirada cotidiana y estratégica tal, que el resultado de esa observación se traduce en elementos que aparecen como explicativos sobre la efectividad o fallo de políticas y acciones corporativas. Aprender del error, como también trabajar desde el conflicto, expresan formas de observar y de integrar, reflexivamente, los elementos nuevos del entorno, “conociéndolo” en el tiempo.

**d) Capacidades situadas:** Es el conjunto de acciones propias de la compañía que -a través del reconocimiento del entorno aprendido organizacionalmente- se despliegan en la relación con la comunidad, permitiendo una mayor orientación de la visión y gestión de la compañía desde la comunidad (legitimidad de la relación por parte de la comunidad).

Una expresión ejemplar de una capacidad situada por la compañía en la comunidad es el llamado de dirigentes a los encargados de las relaciones avisando de posibles conflictos por venir (capacidad situada: compromiso/fidelidad con la relación). Otro ejemplo es la práctica de instalar un lenguaje técnico en las comunidades, lo que permite unificar el lenguaje y los significados sobre las percepciones del impacto de la actividad (capacidad situada: componente técnico/significados). Desde el relato de los ERC, se observa que al situar una capacidad corporativa en la comunidad la estabilización de las confianzas se hace más duradera y robusta.

**e) Estabilización de confianzas:** Constituye un estado de cosas a partir de una serie de activos relacionales (prácticas, actividades, acciones concretas) que permiten dar durabilidad a una forma de observar y valorar la relación tal, que la misma comunidad se compromete por la misma. La “estabilización de confianzas” es generada en lo micro de las prácticas y es el puente entre éstas y los fines corporativos sobre la relación (“licencia social para operar”, “imagen de buen vecino”, etcétera). Esta diferenciación permite explicar el lazo, en una misma compañía, entre las “actividades de beneficencia” y la necesidad de lograr “licencia social para funcionar”, en tanto que la estabilización de confianzas se ha dado en función de dichas actividades como la válvula de descompresión de conflictos cuando estos no demandan críticamente la modificación de estructuras productivas. En algunos casos, cuando las comunidades han interpelado a las empresas para la modificación de las operaciones a nivel de un conflicto, la estabilización de las confianzas se expresa a un nivel más complejo, en la generación de programas de corto, mediano, y largo plazo, incluyendo programas de apoyo en desarrollo social y emprendimiento.

La estabilización de confianzas le permite a la compañía mayor “amortiguación” de conflictos, tanto por la forma en que la comunidad prioriza sus intereses, como también por el compromiso que la comunidad mantiene con la relación. Una forma de dar estabilidad a las confianzas es la transparencia de información o de las instalaciones, de manera que la comunidad tiene la posibilidad de revisar cómo opera la contraparte, disminuyendo prejuicios.

**f) Cultura corporativa:** Es el conjunto de normas, prácticas, visiones y saberes propios de una compañía, producto del aprendizaje en función de la misma relación como también por la incorporación de políticas internas de procedencia técnica o política. Se observa que en muchos casos se manifiesta la necesidad de “construir una cultura corporativa”, dado que la temática de relaciones con la comunidad pueda ser vista como un componente integral de la compañía más que como una labor propia de un departamento o gerencia.

Nos parece que esta necesidad, declarada por algunos ERC, puede expresar una maduración del proceso de formalización de ciertas RC, dado que la especificidad organizacional/gerencial no es suficiente para hacer de las relaciones un objeto estratégico para la compañía. Se demanda entonces un proceso “cultural” de internalización y gestión de las relaciones en el flujo corporativo. Es decir, se demanda mayor aprendizaje organizacional “corporativo” que uno de tipo “departamental”.



### 6.3 CUADRO LÓGICO DE RESULTADOS

PREGUNTAS	OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>¿Qué situaciones movilizan la producción de relaciones con comunidad formales en industrias de la región del Biobío?</p>	<p>Identificar los factores que movilizaron, y que hoy movilizan, a la necesidad de establecer relaciones comunitarias formales en la región.</p>	<p><b>Factores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medioambiental</li><li>• Productivo/laboral</li><li>• Evolutivo/modernizador</li><li>• Corporativo/propietario</li></ul> <p><b>Temáticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Generativo/proyectivo</li><li>• Educativo/capacitador</li><li>• Asistencial/extensivo</li></ul> <p><b>Etapas de tematización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo de necesidades sin foco</li><li>• Apoyo de necesidades y proyectos con identificación de comunidades</li><li>• Apoyo de proyectos y necesidades desde lineamientos corporativos</li></ul> <p><b>Definición ejes temáticos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso no consultivo</li><li>• Proceso evaluativo</li><li>• Proceso regular</li></ul>

PREGUNTAS	OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>¿Qué tipo de prácticas se observan representativas en las relaciones con comunidad formales en industrias de la región del Biobío?</p> <p>¿Qué tipo de comunicación se lleva a cabo entre las empresas y la comunidad?</p> <p>¿Qué tipo de información se comunica en la relación entre las empresas y la comunidad?</p>	<p>Indagar en el tipo de prácticas manifiestas propias de las relaciones con comunidad (actores vinculados, nivel de sistematización, formalización, temáticas abordadas, entre otros).</p>	<p><b>Formas comunicacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Diálogo</li> </ul> <p><b>Dimensiones de las formas comunicacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalidad <ul style="list-style-type: none"> <li>Calendario estable</li> <li>Calendario inestable</li> <li>Sin calendario</li> </ul> </li> <li>• Frecuencia <ul style="list-style-type: none"> <li>Rígida/eventual</li> <li>Flexible</li> </ul> </li> <li>• Espacio <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa</li> <li>Comunidad</li> <li>Comunicación a distancia</li> <li>Espacio público</li> </ul> </li> <li>• Dirección de la información <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidireccional</li> <li>Bidireccional</li> </ul> </li> </ul>

PREGUNTAS	OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>¿Qué modelos de gestión están llevando a cabo las compañías con operación industrial que poseen relaciones con comunidad formales, en la región del Biobío?</p>	<p>Describir los modelos latentes de gestión formal, identificando el tipo de formalización de las relaciones (especialización de funciones, tipo de actores vinculados a las relaciones, entre otros).</p>	<p><b>Estructura organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo específico</li> <li>• Estructura específica</li> <li>• Estructura genérica</li> </ul> <p><b>Criterios priorización de las comunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterio “socio-político”</li> <li>• Criterio “proxémico”</li> </ul> <p><b>Planificación de la relación con comunidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de planificación como parte de la planificación estratégica de la compañía</li> <li>• Existencia de Planificación y calendarización</li> <li>• Existencia de programa anual sin coordinación con la planificación</li> </ul>

PREGUNTAS	OBJETIVOS	RESULTADOS
<p>¿Cuál es la visión corporativa respecto del rol que le compete a la comunidad dentro del proceso productivo?</p>	<p>Distinguir la visión o las visiones de las compañías sobre el rol de los actores sociales en funcionamiento corporativo, sobre todo en relación a la cadena de valor.</p>	<p><b>Relación con las autoridades geopolíticas y técnico/normativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de canalización de actividades</li> <li>• Modelo de gestión paralela</li> <li>• Modelo de gestión transversal</li> <li>• Modelo de acompañamiento tutelado</li> </ul> <p><b>Visiones sobre comunidad, relación y futuro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión general sobre la comunidad</li> </ul> <p>Ciudadanos activos  Comunidad con influencia  Comunidad que demanda atención</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión sobre la comunidad en la relación</li> </ul> <p>Con orientación a generar tensión  Con orientación al diálogo  Con orientación colaborativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión sobre la relación futura con la comunidad</li> </ul> <p>Relación de valor compartido  Cogestionar capacidades productivas nuevas</p>

---

### 6.3 FACTORES LIGADOS A LA FORMALIZACIÓN DE LAS RELACIONES CON COMUNIDAD

---

Entre los factores identificados -desde el análisis de las entrevistas a los encargados- como aquellos que activan la formalización de las RC, se encuentran el factor “medioambiental”, el “productivo/laboral”, el “evolutivo/modernizador”, y el “corporativo/propietario”.

#### **Factores:**

##### **a) Medioambiental**

- a.1 Conflicto
- a.2 Preventivo/normativo
- a.3 Político

##### **b) Productivo/laboral**

##### **c) Evolutivo/modernizador**

##### **d) Corporativo/propietario**

Dentro del factor medioambiental, y en un segundo nivel, el conflicto ambiental se presenta sólo como una de las opciones expresadas por los ERC, existiendo dentro de la misma temática otras dos categorías. Dentro del mismo conflicto, existe la situación donde una “relación conflictiva” entre una comunidad y la compañía original es transferida a una segunda empresa, dado que debe hacerse cargo de un historial de tensiones.

Otra opción es la que se presenta en función de una decisión política que formaliza relaciones con el objetivo de lograr una mejor calidad de vida en las comunidades, disminuyendo los impactos ambientales que tradicionalmente marcaban la relación.

También existe la opción de desarrollar un clima preventivo de conflicto por un agente ambiental. En este sentido, el elemento normativo se articula con la prevención, y se refiere a una situación en la cual empresa y comunidad deben formalizar la relación en función de aspectos referidos a la construcción de infraestructura productiva con potencial impacto en la vida de las comunidades (ejemplo: Resolución de Calificación Ambiental). Así es que se aprovechan instancias regladas de participación ciudadana para estructurar canales de relaciones formales.

Un segundo factor observado es el productivo/laboral. Expresa la activación de la formalización de las relaciones por conflicto en el ámbito laboral con características propias de un territorio determinado, donde los dos componentes -empresa y comunidad- se ven enfrentados por intereses distintos. En este caso, el elemento laboral genera una relación “doble” entre la empresa y la comunidad. Por una parte, la empresa se relaciona con los trabajadores en la relación laboral, y por otra parte, los trabajadores tienen una “relación sanguínea” con la comunidad.

En este caso, la comunidad, por lo tanto, no se expresa como un tercer elemento, sino como un cuerpo constituyente del público interno de la empresa. Esta relación “doble” es observada en otros casos sin llegar a ser elemento activador en la formalización de las relaciones. Lo medioambiental no es el elemento central, sino lo territorial/laboral.

El tercer factor observado como elemento que expresa la activación de formalidad en relaciones entre empresa y comunidad, lo constituye el elemento evolutivo/modernizador de las relaciones iniciales. Este factor se presenta como explicativo para relaciones que nacieron bajo una situación generativa propia del establecimiento de una empresa en una localidad, y que poco a poco fue constituyendo una relación que se formalizó en la medida en que acaecían tensiones, cambios y mejoras a la relación.

El componente modernizador, a su vez, señala la necesidad de “estar a la altura” en lo que significa relacionarse con la comunidad, expresando el nuevo sentido común que configura el hacer de las empresas, al momento en que las pequeñas tensiones sirven para reflexionar y aprender respecto de cómo gestionar y formalizar las relaciones con la comunidad.

Un cuarto factor es el que se expresa en la situación de formalización activada por el arribo de un nuevo socio o propietario a la compañía. La incorporación del nuevo actor genera un cambio en la visión, y, por ende, en la forma de gestionar las relaciones con la comunidad, formalizando prácticas.

Estos factores son observados como los que expresan una mayor distinción de los procesos que han derivado en la formalización de las actividades. No son excluyentes entre sí, sino más bien pueden presentarse como graduales en cada situación, siendo alguno de ellos el “factor central”. Por lo tanto, podemos encontrar a más de uno de éstos relacionados a casos particulares, componiendo la formalización de la relación.

### **Orientación de la Estructura Organizacional**

A pesar de no constituir un análisis propio del organigrama, resulta interesante observar que en varios casos, anterior a la formalización de las RC, la relación con la misma estaba a cargo de un encargado del área de operaciones, con ausencia de la profesionalización del cargo, quien sin mayor agenda hacía un recorrido irregular por las comunidades, levantando información de tipo “reactiva”, sin llegar a plantear una plataforma en la que se recogieran observaciones o necesidades a planificar.

Dada la actual formalización de las RC que poseen las empresas consultadas en el estudio, no se observa una continuidad de esa condición “precaria”.

### **Estructura organizacional**

En cuanto a la orientación de la estructura organizacional de la cual dependen las relaciones con la comunidad, y los criterios que movilizan dichas modificaciones, se observan básicamente tres modelos: a) cargo específico – b) estructura genérica – c) estructura específica.

a) Cargo específico: Por un lado, se observa algunas empresas que gestionan la relación desde un cargo específico, sin mayor soporte a nivel organizacional, bajo la figura de un asesor específico con reporte a la gerencia general.

b) Estructura específica: Se observa que existen compañías que han estructurado gerencias y subgerencias en función de la “relación con la comunidad”, robusteciendo la relación desde la constitución de cargos específicos para la gestión de la relación.

c) Estructura genérica: En estos casos se observa una estructura genérica que dedica sus funciones al área de “comunidad y medioambiente”, en lo que respecta a la administración de ambas por parte de una misma estructura.

Entre la “generalidad” de la gestión y la “especificidad” aparecen voces sobre la necesidad de modificar esto último en función de construir una mayor “cultura corporativa” que permita que “toda la compañía”, en cada departamento, instalación o planta, se haga cargo de manera transversal de la relación con la comunidad que gestiona, evitando la “apropiación” de la GRC por una sola estructura organizacional. Este llamado de atención es expresado por algunas compañías donde se observa una mayor complejización de la gestión de las RC.

Un elemento que se repite en las entrevistas en profundidad es el que da cuenta del “aprendizaje organizacional” como potencial factor explicativo en la modificación de la estructura organizacional, en tanto que proceso generado por la experiencia relacional. Cabe mencionar que parte de estas modificaciones en el tiempo se han dado en función de conflictos que han permitido, mediante el aprendizaje organizacional, la incorporación de innovaciones a la estructura corporativa sobre la gestión de las RC.

Nuestra hipótesis es que esta situación se ha dado por la lectura que han hecho las compañías respecto de las tensiones que se plantean desde las comunidades, debiendo incorporar nuevas funciones y los cargos ya constituidos. Esta misma distinción es observada por los encargados como un elemento que, a pesar de ser negativo en la coyuntura, con el tiempo les permite aprender y mejorar su GRC.

## **Criterios sobre la priorización de comunidades en las Relaciones**

Los criterios observados en la priorización de las comunidades, que a su vez componen modelos de gestión, son dos: un criterio “socio-político” y un criterio “proxémico”.

### *a) Comunidades con capacidad de tensionar o influenciar – criterio-sociopolítico*

En compañías donde ha existido un historial de tensiones, conflictos e impacto de la actividad, las comunidades son clasificadas como “prioritarias” o “estratégicas”. Una expresión de dicha preocupación es que ciertas compañías han desarrollado indicadores que permiten medir el nivel de reclamos de forma regular respecto del impacto ocasionado por las operaciones de la compañía.

En compañías donde existe una concepción interna de las comunidades (“nuestras comunidades son nuestros trabajadores”) se expresa el criterio de priorizar a aquellas con capacidad de tensionar el negocio, dejando en un segundo plano a las comunidades con potencial impacto ambiental (vecinos).

### *b) Comunidades con proximidad física – criterio proxémico*

El segundo criterio es el de la proximidad física entre la actividad de la compañía y la existencia de comunidades. Este criterio le permitirá a algunas compañías definir sus grupos de interés y las políticas de RC.

La existencia de este criterio se traducirá en que algunas compañías integrarán a grupos de interés dentro de comunidades vecinas a la condición de proveedores dentro de la cadena de valor. Es el caso de la construcción de muebles por asociación entre una empresa forestal y mueblistas locales.

Estos dos criterios son los que definen la priorización de las comunidades a las cuales se dirigen las políticas de RC, no siendo excluyentes entre sí en varios casos (antes, más bien, son complementarios).

Cabe señalar que la clasificación de “comunidad prioritaria” es modificable en el tiempo, en relación a indicadores o conflictos que tensionen la relación. Por otra parte, se observa que existen compañías donde nunca se ha modificado a las “comunidades estratégicas”, habiendo fundado sus relaciones y permaneciendo así hasta la actualidad con las mismas. Esto último se explica por el factor territorial, el cual expresa la existencia de una única comunidad “impactada” (a diferencia de compañías con instalaciones en localidades distintas, separadas territorialmente).

---

## 6.4 ACTIVIDADES Y TEMÁTICAS QUE MOVILIZAN LAS RELACIONES CON COMUNIDAD

---

### a) Temáticas que movilizan las relaciones.

En cuanto a las temáticas que movilizan las relaciones podemos identificar tres ejes temáticos: *a) generativo/proyectivo; b) educativo/capacitador; c) asistencial/extensivo.*

**a.1)** Generativo/proyectivo: En un primer lugar, RC caracterizadas por la gestión de temáticas ligadas al encadenamiento productivo, políticas de emprendimiento y formas de cooperación en materia de desarrollo social. Este primer eje temático, si bien no está agenciado al negocio de la compañía de forma directa, sí se relaciona a un nivel proyectivo en materia de proyectos de la comunidad, dado que pueden derivar en nuevos negocios o emprendimientos sociales, es decir, que genera nuevos espacios de crecimiento desde la misma comunidad, expresando la búsqueda de “valor compartido” como modelo de gestión. En esta línea, se observa un modelo de gestión que inclusive articula a cierto grupo de interés en actividades comerciales (construcción de muebles), de manera parcial a la actividad principal (forestal) como parte de su política de RC.

**a.2)** Educativo/capacitador: En un segundo lugar se encuentran las políticas con orientación al apoyo en temas educacionales y de capacitación de “habilidades blandas”, en lo que podríamos definir como un modelo centrado en la “formación de capital humano”, capaz de internalizar “capacidades situadas”. En este tipo de actividades la relación entre la compañía y las comunidades incorpora a otros actores. En el caso del apoyo educacional se desarrollan trabajos con Fundaciones (propias de la compañía) y actores municipales, con la finalidad de focalizar la colaboración. En cuanto a la capacitación, el uso de Franquicia SENCE, como también el uso de espacios y de infraestructura propia, caracterizan la gestión de este tipo de actividades.

**a.3)** Asistencial/extensivo: Finalmente, se encuentran las relaciones que se expresan en actividades de extensión y prácticas de asistencia a la comunidad, las cuales se llevan a cabo desde programas estables y, por otra parte, como colaboración eventual.

Estas tres formas de expresar las actividades entre comunidad y empresa se dan de manera articulada, no excluyente. Por ejemplo, hay compañías que generan apoyo en temas educacionales y que centran su relación en temáticas asistenciales o de gestión de ayuda social. Hay compañías que desean avanzar hacia una relación con alto componente técnico en materia de educación ambiental, pero que en la actualidad aún están focalizadas en temas de asistencia y beneficio social. Otras compañías han asumido una flexibilidad que les permite operar en los tres niveles bajo el criterio de que toda colaboración debe ser colectiva, con plena afinidad a las políticas de la RC.

Finalmente, hay compañías que han canalizado la relación a nivel de actividades en fondos concursables de emprendimiento como de desarrollo social, permitiéndole fijar las pautas a la comunidad sobre lo que es financiable y el porqué de ello. Nuestra hipótesis es que a través de estos

últimos lineamientos las compañías instalan una visión de la relación, una “capacidad situada” en la comunidad dado que desde allí les es más eficaz “estabilizar confianzas” entre los dos componentes.

Resulta interesante observar cómo la aparición y modificación de actividades y temáticas se relaciona con elementos de aprendizaje por parte de la estructura específica de la compañía, y la estabilización de confianzas entre la compañía y las comunidades. Desde ese punto de vista es posible comprender cómo para algunas compañías, a pesar de expresar un discurso “estratégico” sobre las RC, deben mantener y, más aún, focalizar su gestión en prácticas asistenciales o de extensión, para darle “estabilidad a las confianzas”, sobre todo luego de importantes puntos de tensión y conflicto.

Un elemento que nos llama la atención es la baja capacidad de innovación de las prácticas por parte de empresas del Estado, las cuales no expresan la internalización de sus aprendizajes en sus formas y temáticas de relación. En ellas se repiten prácticas de extensión, de tipo asistencial, de capacitación en habilidades blandas, o bien de focalización educativa (programas de cooperación con entidades educativas). La hipótesis que nos planteamos es que dada la estructura rígida de la organización corporativa estatal se hace difícil innovar y hacer modificaciones en función del aprendizaje organizacional fruto de la relación. En ese sentido, y como segunda hipótesis de trabajo, nos parece que la estabilización de confianzas entre una compañía de este tipo y la comunidad se hace perdurable más por la carencia de conflictividad que por la instalación de “capacidades situadas”.

En resumen, se observa un repertorio constituido por tipo de actividades:

Según eje generativo/proyectivo:

- Actividades de cooperación social y productiva (cogestión de negocios, orientación técnica de emprendimientos, desarrollo social).

Según eje educativo/capacitador:

- Actividades de cooperación educativa (apoyo en seguimiento educativo).

- Actividades de capacitación y oficios (educación ambiental, capacitación en habilidades blandas y oficios técnicos).

Según eje asistencial/extensivo:

- Actividades asistenciales, de beneficio tangible directo (bingos, útiles escolares).

- Actividades de extensión y recreación (paseos, día del niño, día de navidad, conciertos, ciclos de cine).

Por otra parte, cabe mencionar que cada una de estas actividades se da en dos tipos de programas: programas genéricos y específicos.

En los programas genéricos se observa que no existe un plan regular que movilice y fije una visión sobre las actividades a financiar, a pesar de existir criterios sobre lo que es financiable y lo que no. Las actividades son canalizadas por los ERC, donde se evalúa la petición, generando una respuesta en base a los criterios de la compañía.

En otro sentido, dentro de los programas específicos, por un lado se observa la acción de Fundaciones o Centros propios de la compañía, que gestionan actividades en materia educacional, de capacitación o asistencia técnica. Por otra parte, se observa también la existencia de programas específicos de desarrollo social o de fomento productivo como apoyo a iniciativas de la comunidad.

Se observa que buena parte de las capacitaciones que se realizan se hacen en función de los intereses de la compañía y de la comunidad. Nuestra hipótesis es que dichas capacitaciones pudiesen ser formas de instalar capacidades de dirección corporativa desde la misma comunidad, a través del lenguaje técnico, por ejemplo.

## **b) Etapas de la tematización de las actividades**

A nivel de etapas, es posible identificar una primera etapa coincidente con la etapa anterior a la formalización de las actividades; una segunda etapa expresada en el reconocimiento del entorno y las comunidades, en varios casos en coherencia con las etapas de formalización de las relaciones; y finalmente, una tercera etapa orientada a conducir las actividades y temáticas en función de lineamientos específicos con importante sello corporativo:

**b.1) Apoyo de necesidades sin foco (sin saber a quién ni para qué):** esta primera fase tiende a coincidir con la etapa anterior a la formalización de las RC, donde no existe mayor conocimiento sobre la comunidad (necesidades, posiciones), donde se actúa en función reactiva a un petitorio de corto plazo, sin mayor seguimiento ni evaluación de las actividades gestionadas. A su vez, se trata de una etapa marcada por apoyo en actividades de beneficencia y asistencia, inclusive por compañías que hoy asumen un horizonte más “técnico” en la colaboración.

**b.2) Apoyo de necesidades y proyectos con identificación de comunidades:** esta etapa se expresa como pertinente a la etapa de estructuración y formalización de las RC. Se observa un mayor conocimiento sobre la comunidad, se identifican sus puntos de vista y sus necesidades. En esta etapa, el apoyo sigue en la línea asistencial y de beneficencia, sin embargo hay un mayor seguimiento y control de las actividades. También se generan proyectos en desarrollo social y educación.

**b.3) Apoyo de proyectos y necesidades desde lineamientos corporativos:** en esta última fase se observa que el apoyo de necesidades y proyectos se enmarca dentro de los lineamientos estratégicos de la compañía, con la intención de dar un mensaje sobre “cómo queremos que nos vean de ahora en adelante”. Estos lineamientos se expresan en fondos específicos de apoyo, e indican un grado de exclusión (no se financia la asistencialidad, sino sólo proyectos concursables en desarrollo e infraestructura social), como también, desde otro modelo, de mayor articulación técnica (se financia la asistencialidad sólo si se enmarca dentro de la línea “técnica”).

Existe un nivel “latente” en las temáticas que movilizan a la relación y que tienen que ver con el tipo de comunidades y grupos de interés para las compañías. Como aproximación, observamos que muchas de las compañías “ajustan” sus programas y actividades dependiendo de las comunidades con las que trabajan. En ese sentido, nos parece que existe al menos un aprendizaje en lo que se refiere a la particularización de la comunidad, de su singularidad, en las actividades que expresan la relación.

### **c) Procesos involucrados en la definición de los ejes temáticos.**

Respecto del modo en que se deciden las temáticas a trabajar podemos señalar que actualmente se distinguen básicamente tres criterios.

**Proceso no consultivo:** Un primer criterio que siguiendo lineamientos estratégicos de la compañía tiende a no consultar a la comunidad, ya que considera a sus programas como estables y perdurables en el tiempo.

**Proceso evaluativo:** Un segundo criterio que, sin llegar a ser una línea, receptiona peticiones de la comunidad, evaluando la posibilidad de financiar “buenas ideas”.

**Proceso regular:** Finalmente, el tercer criterio se refiere al hecho de establecer mecanismos estables (fondos, líneas de proyectos), donde la comunidad propone una idea dentro de una línea mayor de apoyo, la cual es evaluada por la compañía y sus asesores. Este último modelo expresa una mayor dirección de la relación desde las actividades que la movilizan.

Nos parece que esta distinción de criterios tiene que ver con el tipo de urgencia que cada compañía le asigna a la relación con la comunidad, y a las capacidades de ésta para tensionar la misma relación. Así, observamos que las compañías con conflictos recientes o de magnitud tienden a instalar formas de “escuchar a las comunidades” de manera más funcional a su estructura y planificación. Por otra parte, en aquellas compañías con baja conflictividad, la urgencia no se hace presente, y más bien los mecanismos estables son los que permiten mantener las relaciones, con ausencia de conflicto.

Esta última distinción expresa a su vez el campo de acción del concepto del aprendizaje organizacional: nuestra hipótesis es que una empresa tensionada, que ha debido intervenir, y que en dicha intervención ha producido un conocimiento situado, aprende organizacionalmente más que las compañías que no han vivenciado conflictividad o procesos de reflexión fruto de la tensión de la relación. Esto explicaría en parte el porqué algunas compañías no modifican sus actividades en

años (tipo de programas, formas de evaluar, innovaciones), versus otras compañías que, al calor del conflicto, o en aprendizajes dados por escenarios de tensión, han buscado mayor innovación y proyección de la gestión.

#### 6.5.1 FORMAS COMUNICACIONALES EN LAS QUE SE DESARROLLAN LAS RELACIONES CON COMUNIDAD

Tomando en consideración las clasificaciones conceptuales vistas en el marco referencial, a continuación se presentan las formas en las cuales entran las compañías estudiadas. Para ello se realizó una analogía entre los dos modelos propuestos, con la finalidad de descomponer conceptualmente al primero de ellos, posibilitando así la emergencia de una clasificación más amplia en cuanto a las dimensiones.

**Tabla N°1. Comparativa conceptual**

CLASIFICACIÓN 1 (GENERAL)	CLASIFICACIÓN 2 (AZUERO, 2009)
1.-Comunicación	2.-Hacer seguimiento 3.-Informar
2.-Diálogo	4.-Realizar transacciones 5.-Consultar 6.-Convocar
3.-Participación	7.-Colaborar 8.-Delegar

Estos resultados son reutilizados en la construcción de una tipología sobre modelos de gestión en base a las variables “ejes temáticos de la relación” y “tipo de comunicación”.

Al analizar los datos surge una serie de dimensiones no consideradas explícitamente por la clasificación utilizada en el marco conceptual. Proponemos ampliar la clásica distinción entre “niveles” de comunicación, a través de dimensiones que interrogan sobre planos intermedios, los

cuales ciertamente quedan ocultos al evaluar la comunicación como un “todo”, para posteriormente condensarlos dentro de la clasificación formal.

## 6.5.2 DIMENSIONES DE LAS FORMAS COMUNICACIONALES

### a.1) Según formalidad de la comunicación (*¿hay un calendario de interacciones formales?*)

**Calendario estable:** Muchas RC expresan la calendarización estable de sus intercambios de información, lo cual expresa formalidad y en otros casos -cuando no existe flexibilidad- rigidez.

**Calendario inestable:** Este componente se encuentra presente en varios RC. No indica que no exista formalización de la relación, sino que el intercambio de información entre las partes se da orientada por un calendario que a veces se respeta.

**No existe calendarización:** En este caso las RC se dan sin la existencia de un calendario que fije los encuentros, dado que éstos se dan de manera casual, coyuntural y genérica.

### a.2) Según frecuencia de comunicación (*¿cada cuánto hay movilización de información?*)

En este nivel se observan principalmente dos formas de comunicaciones: las rígidas/eventuales y las flexibles. En el primer caso se ubican formas que valoran la rigidez de un modelo comunicativo centrado en el intercambio de información en instancias predefinidas para tales situaciones.

En otra modalidad esta característica se presenta como una relación comunicacional eventual, sin una calendarización que guíe los encuentros.

En otro polo se encuentran las comunicaciones que, constituyéndose desde un calendario formal, presentan la capacidad de hacer flexible la construcción de agenda informativa entre las partes.

Flexibilidad se opone a rigidez y a eventualidad en tanto expresa una capacidad para adaptarse a los requerimientos del entorno sin sacrificar la agenda formal de intercambio informativo.

### a.3) Según espacio de comunicación (*¿dónde ocurre la movilización de información?*)

Principalmente se observan cuatro espacios donde ocurre la comunicación.

**En la compañía o dependencias afines:** Se da la situación en que la empresa recibe a juntas de vecinos o a dirigentes en sus mismas dependencias, ya sea en la misma compañía o en algún espacio específico (“Casa Abierta”, por ejemplo).

**En espacios afines a la comunidad:** En ocasiones, el intercambio de información ocurre en sedes sociales, juntas de vecinos o escuelas dentro del área de las comunidades, donde acuden los encargados de la RC a las reuniones, tanto para recibir como para proveer información.

**Comunicación a distancia:** Un tópico importante de intercambio de información se da a través de la comunicación telefónica, y, en menor medida, a través de Internet. Es común que entre encargados de la RC y dirigentes exista una comunicación fluida en este nivel.

**En espacios públicos:** A pesar de no darse con gran frecuencia, en casos se han utilizado las dependencias municipales para concretar reuniones e intercambios de información entre las partes.

#### **a.4) Según dirección de la información (¿Quién desea informar? ¿Con qué fines?)**

**Unidireccional:** En esta situación, la dirección de la información fluye mayormente de una parte hacia la otra, es decir, expresa el deseo de una de las partes por informar a la otra.

**Bidireccional:** En esta modalidad, la información fluye por el interés de ambas partes en informar a la otra.

**b) Formas generales que adquiere la relación en función de la comunicación:** Integrando las dimensiones anteriormente vistas, se presentan dos modelos empíricamente establecidos.

**b.1) Modelo unilateral:** Expresiones asociadas al nivel de “comunicación” (clasificación 1) y, conjuntamente a los niveles “hacer seguimiento” e “informar” (clasificación 2). Este tipo de comunicaciones puede expresarse bajo rigidez como también a través de la eventualidad, en tanto que fija un escenario en el cual comunidad y compañía se reúnen. Fuera de este espacio, las comunicaciones se realizan en función de las actividades mismas (entrega de ayuda, por ejemplo), o bien de manera no presencial (teléfono, correos). No se observa un “trabajar juntos” en la definición de un futuro, ni de temas en común que marquen una planificación de la relación, sino que más bien se presentan condiciones rutinarias e informativas coyunturales. Hay consulta directa o levantamiento de información, sin que estos mecanismos se lleguen a transformar en una bilateralidad.

**b.2) Modelo bilateral:** Expresiones asociadas al nivel de “diálogo” (clasificación 1) y, conjuntamente a los niveles “consultar” y “convocar” (clasificación 2). Por otra parte, también se da la situación en que la compañía y la comunidad estructuran sus comunicaciones en una agenda en común, y que además se reúnen o se comunican de manera eventual en función de alguna situación particular que requiera de intercambio de información. En este caso, de acuerdo a los encargados de la RC, las comunicaciones se encuentran en un plano “virtuoso” en el sentido en que funcionan en torno a un calendario formal pero también se presentan en formas flexibles de comunicación, lo cual expresa -a nuestro parecer- internalización de conocimiento situado, transformándose en aprendizaje organización que redunde en la GRC.

Nos parece que una hipótesis explicativa respecto de esta diferenciación tiene que ver, por un lado, con la conflictividad o tensión entre comunidad y relación. Nos parece que en relaciones donde existe un aprendizaje organizacional reciente, producto de conflicto o tensión, las comunicaciones se dan tendientes a un nivel de “diálogo”. Por otra parte, en las relaciones con grados de tensión menor, las comunicaciones podrían estar dándose a nivel de la “comunicación”.

---

## 6.6 PLANIFICACIÓN DE LAS RELACIONES CON COMUNIDAD

---

La planificación de las relaciones con la comunidad puede ser caracterizada en función del alcance de ésta (planificación estratégica general, plan de acciones específicas, etc.), como también en relación a sus formas de evaluación.

En primer lugar, y en función del tipo de planificación, se observan los siguientes criterios:

**a) Existencia de una planificación o plan de acciones con referencia a la planificación estratégica de la compañía:** La compañía ha definido un programa o plan de acciones orientadas al entorno, en tanto que desde éste es posible modificar o restablecer las acciones diseñadas. Existe una referencia entre el plan de acciones específico y la planificación estratégica de la compañía, dado que pueden incorporar un programa anual a esta última. Por otra parte, se observa un reconocimiento al seguimiento de las percepciones y expectativas de la comunidad, el cual es posible definir bajo el concepto de “diálogo” en cuanto al grado en que las comunicaciones componen la relación.

**b) Existencia de un diseño de planificación. Actividades calendarizadas:** la compañía realiza actividades calendarizadas y se encuentra diseñando o bien esperando la aplicación de su planificación específica. La hipótesis de trabajo en este caso, es que el tránsito de la etapa de “no planificación” a la etapa de diseño puede ser leída como producto de aprendizajes organizacionales en torno a experiencias de gestión y tensión en la relación (elaboración de conocimiento situado). Se observa además el sentido de “escuchar” como componente en la mejora de los planes sobre la relación.

**c) Existencia de un programa anual sin coordinación con la planificación de la compañía:** Esta situación representa el caso donde la compañía realiza actividades de forma planificada, pero donde dichas acciones no estén siendo articuladas con la planificación estratégica de la compañía. Los presupuestos para los programas anuales se definen año tras año, momento en el cual se planifica el programa.

La hipótesis que se sostiene en este tipo de planificación es que la falta de urgencia por la relación o bien la mecanización de relación hace que la compañía no busque insertar en la temática de la comunidad un plan de acciones que ordene los lineamientos en relación a la compañía, superando el diseño anual único. Por otra parte, se observa un eje decisional vertical en la planificación sin

mayor retroalimentación con las comunidades para su elaboración. Así, la falta de nuevas tareas o urgencias termina siendo un factor que dificulta avanzar de una etapa puramente informativa a una de diálogo.

En relación a la evaluación de la planificación o programa.

**a) La planificación o programa es evaluado:**

**a.1.-Según indicadores de desempeño del cargo:**

Buena parte de las compañías que evalúan sus planes y programas lo hacen a través de una evaluación del desempeño del cargo. Así, el cumplimiento de metas se hace en relación de lo logrado o no logrado en las funciones del cargo.

En esta misma línea se observa que existe un interés por estudiar e identificar indicadores directos de la planificación.

**a.2.-Según observación directa de actividades:**

Otra forma de evaluar los planes y programas se realiza desde la observación directa de las actividades y metas trazadas, visando “lo realizado” como un indicador de observación.

Cabe señalar que ninguna de las empresas consultadas posee indicadores específicos para evaluar la planificación estratégica o planes de acción, aunque algunas de ellas señalaron estar estudiando y revisando criterios de definición de indicadores específicos.

**b) No hay evaluación:**

Es el caso de compañías que recién están diseñando una planificación y que han mantenido actividades de manera irregular con la comunidad (formalización reciente).

---

## 6.7 EXPERIENCIAS EN LA RELACIÓN CON AUTORIDADES GEOPOLÍTICAS Y TÉCNICO/NORMATIVAS

---

En relación a las experiencias y las visiones sobre el rol que se les confiere a las autoridades comunales en las relaciones con comunidad, se observan 4 modelos diferenciados:

**a) Modelo de “canalización de actividades”:** obedece a un modelo de gestión en el cual la empresa opera con una importante participación de la autoridad comunal. Para la compañía, la autoridad sirve de puente o canal, en un modelo que evita la visibilización corporativa.

**b) Modelo de “gestión paralela”:** en este caso, la empresa se relaciona de manera paralela tanto con la comunidad como con la autoridad municipal. En este sentido, la empresa tiende a articular a ambas, como también es objeto de la articulación de las otras dos entidades en situación de tensión.

**c) Modelo de “gestión transversal”:** este modelo expresa la relación entre la compañía y la comunidad, integrando a la autoridad como parte de esta relación. No hay paralelismo ni canalización, sino más bien transversalidad de la gestión corporativa hacia los actores que componen la comunidad y sus autoridades.

**d) Modelo de “acompañamiento tutelado”:** este modelo se caracteriza por estar constituido por la autoridad municipal, la empresa y la comunidad. En este espacio se abordan las relaciones y se intercambia información en función del medioambiente, con la autoridad municipal como agente que tutela las relaciones.

Por otra parte, respecto de las experiencias y las visiones sobre la autoridad fiscalizadora en las relaciones con la comunidad, se observa prácticamente una única posición: es la mejor forma de respaldar una gestión apegada a “las reglas”.

Inclusive, en escenario de conflictos, la autoridad fiscalizadora funciona como un agente que participa en las relaciones de poder que se dan en la lógica de la tensión territorial. En este escenario, para algunas compañías la autoridad comunal tiende a ubicarse en la vereda de la contraparte que interpela la responsabilidad de la compañía sobre los impactos denunciados.

En otros casos, la autoridad comunal aparece intermediando y monitoreando el cumplimiento de los compromisos con la comunidad, más que tomar partido.

La “variable” política está situada en cada relación, y dependerá cómo actúe en función de la relación el cómo será percibida y gestionada por la compañía. En relación a la autoridad “técnica”, las visiones son más consensuadas y su acción tiende a ser beneficiosa para las compañías que cumplen con la normativa.

El desafío que persiste es el que expresa que las RC no se traducen en el cumplimiento de la normativa, sino más bien en el involucramiento, más allá de la norma, entre comunidad y empresa.

#### **6.7.1 VISIÓN CORPORATIVA SOBRE LA COMUNIDAD, LAS RELACIONES Y EL FUTURO**

A continuación se presenta un análisis sobre la visión de las compañías respecto de la comunidad en general, sobre el rol de las comunidades en la relación, y sobre las proyecciones de la RC. Se observan importantes puntos en común.

**a.-Visión general sobre las comunidades:** Como percepción general se observa que los encargados de la relación con la comunidad caracterizan a esta última como un agente “más empoderado”,

“más activo” e informado que en el pasado, con capacidad para tensionar la relación y demandar mayor atención.

En ese mismo sentido, es interesante observar que este empoderamiento es analizado por los encargados de la comunidad como deficiente en “procesos estratégicos”. Esta percepción nos resulta clave, en tanto que es evidente que dicho conocimiento es específico, lo cual dice mucho respecto de cómo es observada la comunidad: Como un agente con manejo de información general en función de la acción que demanda establecer, tensionar y gestionar una relación con la compañía.

Este componente “activo” y “empoderado” de las comunidades es solicitado por algunas compañías en función de la utilidad que les reporta esta condición, así como también la condición de legitimación de sus dirigentes (canales válidos). Nos parece que esta solicitud expresa el funcionamiento de las “capacidades situadas” por parte de la compañía en la comunidad, dado que dicha operacionalización genera una mayor estabilidad de las confianzas entre las partes, logrando así establecer la “licencia social” para funcionar.

**b.- Visión sobre las comunidades en la relación:** Más allá de esta caracterización inicial, se presenta una gradualidad sobre las comunidades en función de la relación misma. Por una parte, comunidades con orientación a la tensión de la relación, y por otra, comunidades dialogantes y colaborativas con la relación.

**c.- Visión sobre la relación con la comunidad a futuro:** En cuanto a la visión sobre la relación con la comunidad a futuro se expresan dos visiones generales. La primera que apunta a buscar un trabajo donde prime el valor compartido, es decir, la cogestión de capacidades productivas desde la misma relación, la cual hoy se establece con un eje generativo/proyectivo, tal como se expuso en el apartado sobre temas que movilizan la relación. Otra visión, quizás antagónica por el campo de acción que presenta, busca hacer gestión con la comunidad gastando lo menos posible en función de actividades asistenciales, de extensión y capacitación.

Más allá de los campos de acción que se observan sobre la relación a futuro, por debajo de éstos se expresa la idea de que cuando el negocio no arroja números positivos, la relación con la comunidad es una de las estructuras que se debilitan.

Otro eje que expresa una visión sobre la relación tiene que ver con el interés sobre los representantes de la comunidad para la relación. En ciertas compañías se busca generar herramientas de gestión para los dirigentes, dado que éstas les sean funcionales para la misma relación con la compañía, como a nivel interno dentro de las mismas comunidades. Nos parece que esta expresión traduce empíricamente la idea de una capacidad situada por la empresa en la comunidad.

Por otra parte, la acción de los directivos y gerentes respecto del seguimiento e interés resulta distintivo en algunas compañías, en relación a otras, con cargos gerenciales más alejados de la

relación. Nos parece que acá se expresa a su vez la idea de un “liderazgo corporativo” que permite la internalización de visiones más atentas sobre la RC.

## 6.7.2 LOS BENEFICIOS DE LA RELACIÓN DESDE LA EMPRESA

### a) La mirada de las compañías

En cuanto a los beneficios que reporta la relación para la compañía y para la comunidad, desde la información que proveen los encargados de la relación con la comunidad, se sostienen puntos de importante consideración.

En primer lugar, cabe señalar que si bien a nivel discursivo se sostiene con algunos matices que el beneficio para la compañía es la licencia social para operar, nos parece que lo que resulta igual de importante es el concepto que se sitúa entre las prácticas mismas (actividades, comunicaciones), y la licencia social: lo que hemos definido como la “estabilización de las confianzas”. Este elemento, que surge más allá del análisis temático, en tanto que redundante a la misma licencia social, nos permite esbozar un esquema hipotético entre los medios y los fines de la relación con la comunidad (apartado 2).

En segundo lugar, entendemos la estabilización de las confianzas como una serie de activos relacionales que permiten dar durabilidad a una forma de observar y valorar la relación, dado que la comunidad se compromete por la misma. La estabilización de confianzas es generada en lo micro de las prácticas (actividades, comunicaciones) y es el puente entre éstas y los fines corporativos sobre la relación: la licencia social. Al separar medios y fines, sin considerar la pertinencia del concepto de estabilización de confianzas (altamente gestionable), podemos convertir la explicación sobre los modelos de gestión en esquemas mecánicos, exentos de los componentes reflexivos propios de la organización que gestiona y aprende sobre la relación con la comunidad (área o gerencia).

**a.1) Beneficio 1:** “La licencia social” que permite mantener un negocio sin amenazas en el entorno propio de la comunidad. Esta visión se expresa como una categoría “paraguas” de otros beneficios que, articulados entre sí o por separado, tienden a expresarse en función de lograr una licencia social para poder operar.

**a.2) Beneficio 2:** Ciertas compañías incluyen junto a la licencia social la necesidad de construir una imagen distintiva de la empresa desde la comunidad.

**a.3) Beneficio 3:** Imagen. Para algunas compañías, inclusive excluyendo este primer criterio (licencia social), es la construcción de una imagen y la diferenciación con las demás empresas, lo que constituye también un elemento que les permite sustentar la relación con la comunidad.

Nos parece que esta última visión expresa la falta de urgencia sobre la relación, y una amplitud entre la concepción del negocio y el campo de acción de la comunidad.

**a.4) Beneficio 4:** Construcción de una contraparte. Se observa además que para algunas compañías la construcción y educación de una contraparte que sea capaz de relacionarse en cuanto a manejo de información y gestión resulta un beneficio desde la misma relación. Nos parece que este tipo de visiones expresan el concepto de “capacidades situadas” que permiten dar estabilidad de confianzas a la relación, en este caso, a través de la educación de elementos propios de la compañía. Esta visión está articulada con el beneficio de la licencia social.

**a.5) Beneficio 5:** “Informar y mancomunar”. Este beneficio le permite a las compañías sincerar el modelo de negocios, transparentar la relación, consiguiendo una mayor legitimidad para funcionar (“estabilización de confianzas”).

Entre las visiones sobre el beneficio que trae gestionar la relación para la comunidad, no se observa que exista un componente, al menos discursivo, que permita sostener el concepto estratégico de RC, es decir, situar como objetivo de la relación la obtención de elementos comunes que permitan sostener el negocio, lo cual es distinto respecto de generar cogestión para obtener licencia social, o mencionar el valor compartido sin agenciar los problemas de la relación al “corazón” del negocio.

#### **b) Beneficios de la relación para la comunidad**

En cuanto a los beneficios para la comunidad, los encargados de gestionar las relaciones con la comunidad observan la “calidad de vida”. Esta se expresa desde capacitaciones para comprender el detalles de las boletas de gastos básicos del hogar, seguimiento escolar para niños, fondos concursables, empleo y actividades de extensión y asistencia.

Todas estas, por separado o en conjunto, son observadas como formas que, desde la compañía, le permiten a la comunidad mejorar su condición de vecino en cuanto a la calidad de vida.

#### **6.7.3 GESTIÓN TÉCNICA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN**

A continuación se analiza brevemente el rol que cumplen los medios de comunicación en las RC, y de la gestión técnica en la que se apoyan las relaciones con la comunidad. En ese sentido, se observa que los medios se constituyen como una variable que complejiza el escenario.

Para el actor corporativo, el rol que cumplen los medios de comunicación en las Relaciones con la Comunidad no es menor. La preocupación sobre lo que se dice, y quién lo dice, se observa como un elemento estratégico en la medida en que las relaciones con la comunidad se ven “amplificadas” por terceros a la relación, expresando esto poco control sobre variables externas.

Esta preocupación, hace que la GRC deba problematizar la cuestión de los medios de comunicación como parte de la política corporativa de la relación, y no como un elemento paralelo. La gestión de

los medios de comunicación puede funcionar como un elemento antagónico a la gestión en escenarios de tensión.

En cuanto a la gestión técnica de la relación, a modo de inventario, se observa que algunas compañías se apoyan en consultores, fundaciones y universidades para conocer su entorno, intermediar en la relación, y definir sus planes y políticas comunicacionales. También existe gestión técnica a nivel de viajes a seminarios y capacitaciones internas:

- a)** Gestión técnica para el levantamiento de información, evaluación y gestión estratégica: la gran mayoría de las compañías consultadas se ha apoyado en consultores para la realización de levantamiento de información, evaluaciones o definición de estrategias.
- b)** Gestión técnica para intermediación relacional: Otro campo de importancia lo constituyen los eventos de intermediación entre la compañía y la comunidad. Se observa que en varios casos no se utilizan los mismos consultores para las etapas de levantamiento e intermediación.
- c)** Gestión técnica para comunicaciones corporativas: Las comunicaciones también son externalizadas por algunas compañías. Otras se apoyan en los funcionarios de la misma compañía.
- d)** Gestión técnica en seminarios internacionales e intercambio de experiencias: Otra fuente importante de elementos técnicos lo constituye el intercambio de experiencias internacionales.
- e)** Gestión técnica a través de talleres internos: Otra modalidad utilizada por las compañías es la realización de talleres internos asesorados por consultores.

No obstante lo anterior, también se da la situación donde la compañía no ha desarrollado gestión técnica a nivel de levantamiento de información o de evaluación de programas.

## **7. MODELOS DE GESTIÓN. PROPUESTA DE TIPOLOGÍA CONSTRUCTIVA/EMPÍRICA**

A continuación se presenta una propuesta de tipología, elaborada desde elementos teóricos y de elementos empíricos; por un lado, en función de las referencias del marco conceptual (niveles de las relaciones – temáticas/actividades que movilizan la relación), y por otra parte, a un nivel más específico, por las características empíricas propias del análisis de los datos.

**Tabla N°1. Tipología “Modelos de Gestión”**

	VAR2: TEMÁTICA DE LAS RELACIONES		
VAR1: NIVEL DE LAS RELACIONES	Dim1: <i>Asistencial/extensivo</i>	Dim2: <i>Educación/Capacitación</i>	Dim3: <i>Cogestión/Desarrollo</i>
<b>Dim1:</b> <i>Comunicación o “Hacer seguimiento” e “Informar”</i>	<b>Tipo 1:</b> <i>Modelo no proyectivo unilateral</i>	<b>Tipo 2:</b> <i>Modelo con proyección indirecta unilateral</i>	<b>Tipo 3:</b> <i>Modelo de proyección directa unilateral</i>
<b>Dim2:</b> <i>Diálogo o “Realizar transacciones”, “Consultar” y “Convocar”</i>	<b>Tipo 4:</b> <i>Modelo no proyectivo bilateral</i>	<b>Tipo 5:</b> <i>Modelo con proyección indirecta bilateral</i>	<b>Tipo 6:</b> <i>Modelo de proyección directa bilateral</i>
<b>Dim3:</b> <i>Participación o “Colaborar” y “Delegar”</i>	<b>Tipo 7:</b> <i>Modelo no proyectivo constructivo</i>	<b>Tipo 8:</b> <i>Modelo con proyección indirecta constructivo</i>	<b>Tipo 9:</b> <i>Modelo de proyección estratégica constructivo</i>

**¿Qué expresa cada tipo?**

**Tipo 1:** Un tipo de relación que no trabaja en un plano proyectivo/temporal y que más bien tiende a informar de manera unilateral y reactiva. Se destacan prácticas asistenciales y de contención.

**Tipo 2:** Un tipo de relación con elementos de proyecto construido que articula elementos asistenciales, extensivos y de educación. La relación es unidireccional.

**Tipo 3:** Un tipo de relación que expresa una vinculación de la comunidad en el negocio de la compañía. La relación es unidireccional.

**Tipo 4:** Un tipo de relación con intercambio de las partes pero centrado en ejes temáticos de extensión y asistencia.

**Tipo 5:** Un tipo de relación con intercambio de las partes con áreas temáticas asistenciales, de extensión y de capacitación/educación.

**Tipo 6:** Un tipo de relación con intercambio de las partes que se desarrolla desde temas asistenciales a cuestiones ligadas al desarrollo y asistencia técnica de proyectos.

**Tipo 7:** Un tipo de relación construida en situación de participación entre las partes pero ligada a temas asistenciales y de extensión.

**Tipo 8:** Un tipo de relación construida en base a temáticas de asistencia, extensión y educación/capacitación entre las partes de modo dialógico y consulta constante.

**Tipo 9:** Un tipo de relación construida hacia la co-gestión de negocios entre compañía y comunidad construida desde la participación activa e interesada entre las partes.

En relación a la GRC de las compañías analizadas, y a pesar que no constituye un objetivo de la investigación, cabe mencionar que ninguna de ellas sobrepasa los Tipos 5 y 6.

**Sobre la analogía del modelo de 3 niveles, con determinación de la variable “Tipo de Relaciones”:**  
 En ese sentido es posible que una compañía gestione sus relaciones desde un modelo tipo 3, y dado que el peso de la tipología cae sobre la variable “relaciones” se encuentre en un nivel inferior que el tipo 4, a pesar de que este último posee un modelo “no proyectivo”.

**Tabla comparativa**

CLASIFICACIÓN 1 (GENERAL)	CLASIFICACIÓN 2 (AZUR, 2009)	CLASIFICACIÓN 3 (TIPOLOGÍA)
1.-Comunicación	2.-Hacer seguimiento 3.-Informar	<b>Tipo 1:</b> No proyectivo unilateral.  <b>Tipo 2:</b> Proyección indirecta unilateral.  <b>Tipo 3:</b> Proyección construida unilateral.
2.-Diálogo	4.-Realizar transacciones 5.-Consultar 6.-Convocar	<b>Tipo 4:</b> No proyectivo bilateral.  <b>Tipo 5:</b> Proyección indirecta bilateral.  <b>Tipo 6:</b> Proyección directa bilateral.  <b>Tipo 7:</b> No proyectivo construido.  <b>Tipo 8:</b> Proyección indirecta construido.
3.-Participación	7.-Colaborar 8.-Delegar	<b>Tipo 9:</b> Proyección estratégica construido.

## 8. CONCLUSIONES

a) En primer lugar, se concluye que **las prácticas observadas tienden a responder a modelos diferenciados entre sí, y a su vez a distintos “estadios” según cada eje temático.** Así, nos parece que lo correcto es señalar que existen compañías con importantes avances relacionales, organizativos o bien temáticos, al mismo tiempo que existen otras compañías que no han logrado despegar ni establecer un modelo más dinámico sobre la relación.

b) Se observa que los factores activadores de la relación con comunidad exceden al conflicto ambiental, no obstante **sigue siendo el factor ambiental (preventivo, normativo o conflictivo) uno de los elementos centrales que explica la formalización de la relación.** En ese sentido, una de nuestras hipótesis de trabajo inicial experimentó una modificación, hacia un nivel más amplio (del conflicto ambiental al tema ambiental).

c) Las temáticas abordadas en las relaciones con comunidad se expresan variadas: existen compañías que únicamente trabajan en un nivel asistencial y recreativo, otras que establecen actividades en ámbitos educativos, y unas pocas que proponen generar alianzas de carácter más proyectivas y estratégicas con sus comunidades. **Como una nueva hipótesis de trabajo, nos parece que el rol de la comunidad es central en la “maduración” de las temáticas y las prácticas que expresan la relación.**

d) En cuanto a las visiones que desde el ángulo corporativo existen sobre las relaciones con comunidad, se expresa que dichos agentes (vecinos, organizaciones vecinales, etc.) son importantes en el funcionamiento de la actividad, en tanto que **su rol permite estabilizar o prevenir una potencial amenaza a la misma “licencia social para operar”,** como también en función del resguardo de la imagen corporativa, más que como un aliento estratégico sobre los mismos procesos productivos (creación de valor en común).

e) En relación a lo anterior, se reconoce que la comunidad con la cual se relaciona cada compañía constituye un agente activo en lo que respecta al mantenimiento pacífico de las relaciones. Así también, actores tales como la autoridad comunal y la autoridad fiscalizadora son observadas con distintos matices, siendo esta última la que **es percibida como un aliado constante en la discusión sobre el impacto de las operaciones industriales, lo cual expresaría una estabilización de las relaciones con comunidad con arreglo a la normativa como punto de no retorno.**

f) Respecto de la planificación y la estructura organizacional no es posible establecer un patrón unificador u homogéneo que establezca un modelo a seguir, sino más bien, se observa que el mismo “contexto”, “histórico” o “escenario” en el cual se inscribe cada relación indica a la compañía qué movimientos en cambios estructurales y funcionales debe seguir. En ese sentido, **existen compañías sin planificación que funcionan con un único funcionario para las relaciones con comunidad, como**

**también compañías que expresan la necesidad de volcar la estructura particular a la cultura organizacional de la misma compañía.**

**g)** En cuanto a los modelos de gestión, establecidos desde una tipología construida en función de las variables “temática de la relación” y “fase relacional”, es posible observar que **la mayoría de los casos revisados no logra superar el tipo ideal número 6** (de 9 potenciales), lo que expresa la existencia de un vasto campo de trabajo que debe ser considerado como una oportunidad de crecimiento por parte de las compañías, sus colaboradores, la comunidad y las autoridades.

**h)** Finalmente, nos parece importante mencionar que el estudio permitió conocer y describir prácticas, al mismo tiempo que, a través del análisis de éstas -desde la mirada de las compañías- se identificaron modelos de gestión latentes a las mismas, por eje temático. Así, **podemos concluir que si bien las relaciones con comunidad de las empresas consultadas no se encuentran en un estadio primitivo, tampoco han practicado formas de relacionarse que expresen un valor compartido.** Más bien, lo que hay es una “gradiente diversa” de relaciones con comunidad, donde **algunas compañías están mejor preparadas para “avanzar” de estadio, y –sin embargo- donde también existen compañías que aún deben “presionar” o “pedir favores” a sus mismas estructuras** para el fortalecimiento estratégico de la política de relaciones con comunidad en el negocio.

## 9. ANEXOS

### *Análisis cuantitativo de las encuestas*

A continuación los resultados provenientes del análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas a las gerencias y subgerencias de las compañías consultadas.

#### **Pregunta N°1.- ¿Cómo se organiza la gestión de la relación con la comunidad en su empresa?**

En un 90% de los casos, la GRC depende de un área específica encargada de esos asuntos, y sólo en el 10% depende de un área afín, que la gestiona como un objetivo más.

**Tabla N°1**

<b>¿Cómo se organiza la gestión de la relación con la comunidad en su empresa?</b>					
		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Válidos	Depende de un área específica encargada de esos asuntos	9	90,0	90,0	90,0
	Depende de un área afín, como "comunicaciones" o "recursos humanos", que gestiona el asunto como un objetivo más	1	10,0	10,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Pregunta N°2.- En el organigrama, ¿de qué unidad jerárquica depende la iniciativa y la gestión de la relación con la comunidad en su empresa?**

En el 60% de los casos depende de una Gerencia sectorial, mientras que en el restante 40% depende de la Gerencia General.

**Tabla N°2**

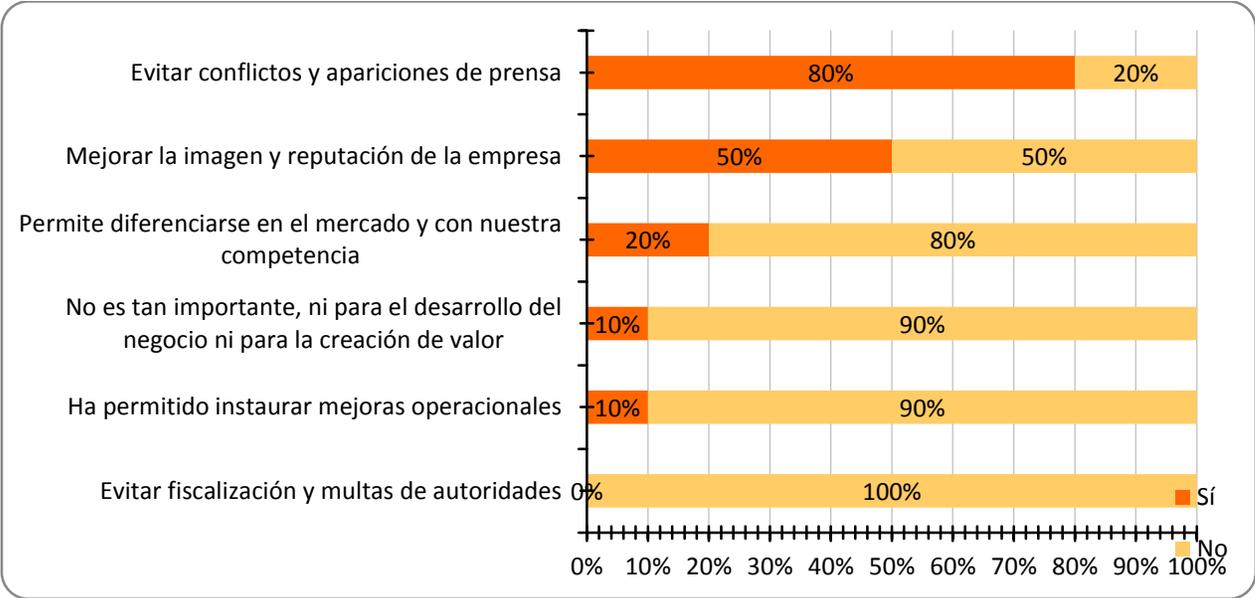
<b>En el organigrama ¿de qué unidad jerárquica depende la iniciativa y la gestión de la relación con la comunidad en su empresa?</b>					
		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Válidos	Gerencia General	4	40,0	40,0	40,0
	Gerencia Sectorial (de medioambiente, RRHH, etc.)	6	60,0	60,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Pregunta N°3.- ¿Cuáles son los dos principales beneficios que la empresa ha tenido producto de gestionar la relación con la comunidad?**

En esta pregunta, la opción que tuvo mayor cantidad de respuestas fue “Evitar conflictos y apariciones en la prensa” (80% de respuestas afirmativas), seguida de “Mejorar la imagen y reputación de la empresa” (50%). “Permite diferenciarse en el mercado y con nuestra competencia” fue seleccionada por un 20% de los casos, mientras que “Ha permitido instaurar mejoras operacionales” y “No es tan importante, ni para el desarrollo del negocio ni para la creación de valor” obtuvieron un 10%. La opción “Evitar fiscalización y multas de autoridades” no fue seleccionada por ninguno de los encuestados.

Resulta interesante que las dos primeras menciones hacen referencia a evitar conflictos y a gestionar la imagen, lo cual se expresa a nivel discursivo por parte de los encargados de gestionar la relación en los resultados de las entrevistas. Por otra parte, el objetivo de evitar multas no pasa a ser un objetivo de la relación, pues tal como surge en los resultados de las entrevistas, la autoridad normativa o fiscalizadora es observada como un aliado en las RC.

**Gráfico N°1**



**Pregunta N°4.-Respecto de la frecuencia, la relación que mantiene la empresa con la comunidad:**

El 70% de los encuestados declara que ésta es “Constante/sistemática (hay un calendario o instancia acordada de manera regular)”, mientras que el restante 30% dice que es “Irregular/eventual (se relacionan cuando una de las partes lo solicita)”.

**Pregunta N°5.- La empresa que usted representa, basa su relación con la comunidad en:**

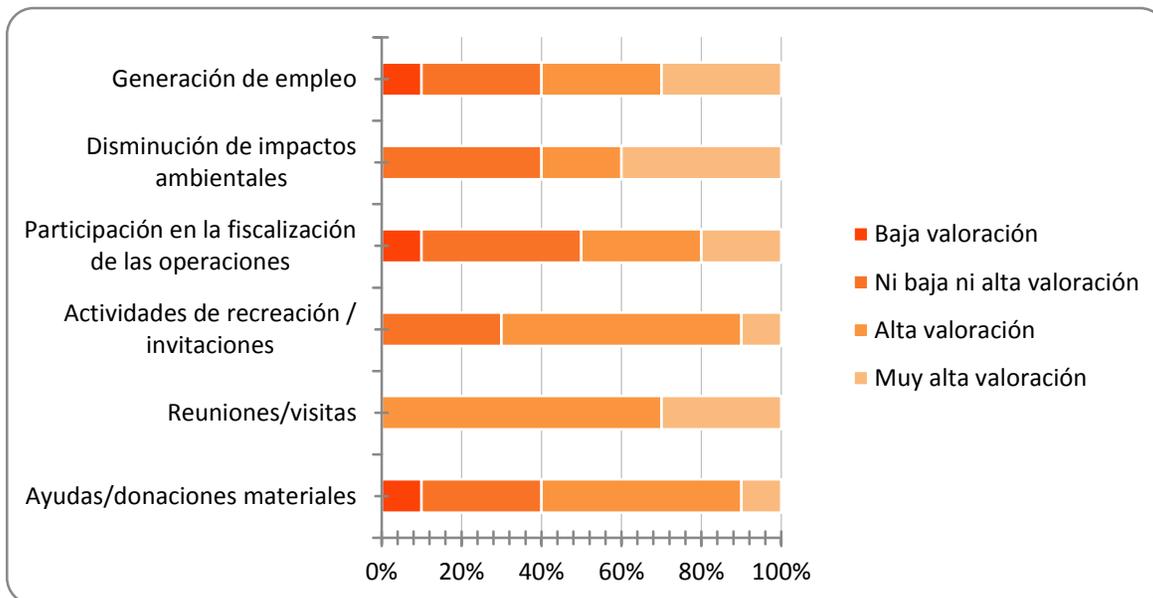
La mayoría de los consultados, declaró que la RC se basaba en “Diálogo y consulta (la empresa diseña, consulta y recibe de la comunidad. Información compartida)” (50%), mientras que el 40% dice que esta relación se basa en “Participación y trabajo conjunto (empresa y comunidad diseñan en conjunto la relación, toma de decisiones compartidas)”. Sólo el 10% señala que “la empresa entrega la información (a la comunidad)”.

La percepción de las gerencias no presenta una correspondencia con lo referido por parte de los ERC, quienes centraron sus experiencias en prácticas de información como también de diálogo.

**Pregunta N°6.- Evalúe las acciones que la comunidad o su entorno han valorado más de la relación.**

En este ítem, la opción más valorada, de acuerdo a la percepción de los encuestados, es la de “Reuniones/visitas”, ya que el 100% de ellos considera que su valoración es alta o muy alta. La generación de empleo, disminución de impactos ambientales y las ayudas o donaciones materiales, suman el 60% entre alta y muy alta valoración, respectivamente. La “participación en la fiscalización de las operaciones”, es la que presenta menor valoración (50%), con el 40% de “ni alta ni baja valoración” y el 10% de baja valoración.

**Gráfico N°2**



**Pregunta N°7.- Participación de la gerencia de la empresa en las relaciones con la comunidad.**

En esta pregunta encontramos mayor dispersión, ya que el 50% de los encuestados manifiesta que la gerencia de la empresa “habitualmente participa de las relaciones con la comunidad”; las opciones de “eventualmente...” y “esporádicamente...” presentan un 20% cada una en la distribución de las respuestas, mientras que sólo en el 10% de los casos, la gerencia “no ha tenido mayor participación”.

**Tabla N°3**

<b>La gerencia general de la empresa:</b>					
		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Válidos	Habitualmente participa de las relaciones con la comunidad	5	50,0	50,0	50,0
	Eventualmente participa de las relaciones con la comunidad	2	20,0	20,0	70,0
	Esporádicamente participa de las relaciones con la comunidad	2	20,0	20,0	90,0
	No ha tenido mayor participación	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Pregunta N°8.- ¿Qué tipo de información entrega principalmente la empresa a la comunidad?**

En esta pregunta el 70% de los casos declaró que la empresa entrega “información no periódica de temas ambientales (gestión de impactos)”, el resto de las opciones fueron mencionadas un 10% cada una. La “no periodicidad” es un rasgo que se presenta también en parte de la información analizada a las entrevistas de los ERC.

**Tabla N°4**

<b>¿Qué tipo de información entrega principalmente la empresa a la comunidad?</b>					
		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Válidos	Información periódica de temas ambientales. Gestión de impactos	1	10,0	10,0	10,0
	Información no periódica de temas ambientales. Gestión de impactos	7	70,0	70,0	80,0
	Información periódica de temas sociales. Beneficios	1	10,0	10,0	90,0
	Información no periódica de temas sociales. Beneficios	1	10,0	10,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Pregunta N° 9.- La relación entre la empresa y la comunidad que hoy existe, en comparación con años anteriores:**

La mayoría de los casos, relata que “ha tenido un importante acercamiento y resultados positivos” (60%), mientras que el 20% menciona que “ha tenido un acercamiento importante, pero no se han logrado resultados”. Las opciones relacionadas con un escaso acercamiento, sólo alcanza un 10% cada una.

**Tabla N°5**

<b>La relación entre la empresa y la comunidad que hoy existe, en comparación con años anteriores</b>					
		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Válidos	Ha tenido un importante acercamiento y resultados positivos	6	60,0	60,0	60,0
	Ha tenido un importante acercamiento pero no se han logrado resultados	2	20,0	20,0	80,0
	Ha tenido un escaso acercamiento y algunos resultados	1	10,0	10,0	90,0
	Ha tenido un escaso acercamiento y ningún resultado	1	10,0	10,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Pregunta N°10.- Cómo definiría a su entorno o comunidad de acuerdo a la relación que mantiene con la empresa:**

El 50% de los encuestados refiere que las personas del entorno o comunidad “son claves y críticos para el éxito del proyecto”, mientras que el 30% dice que son “interesados, tienen interés por la empresa pero no aportan demasiado”; finalmente, el 20% los describe como “involucrados, pueden tener interés relativo y pueden ser impactados” por la empresa de manera tangencial.

**Tabla N°6**

<b>Cómo definiría a su entorno o comunidad de acuerdo a la relación que mantiene con la empresa</b>					
		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Válidos	Son claves: son críticos para el éxito del proyecto	5	50,0	50,0	50,0
	Son interesados: tienen interés por la empresa pero no aportan demasiado	3	30,0	30,0	80,0
	Son involucrados: pueden tener interés relativo y pueden ser impactados por la empresa de manera tangencial	2	20,0	20,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Pregunta N°11.- En términos generales, ¿cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad?**

Se dan respuestas divididas en esta pregunta, ya que el 50% de los encuestados describe la relación con la comunidad como “Buena”, mientras que el restante 50% la caracteriza como “Regular”. No se observan percepciones negativas.

**Tabla N°7**

<b>En términos generales, ¿cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad?</b>					
		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VÁLIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Válidos	Buena	5	50,0	50,0	50,0
	Regular	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Creemos que el hecho de que las percepciones estén situadas en el centro de la ordinal “muy buena” - “muy mala”, se debe a la falta de tensiones o conflictos actuales o recientes en las empresas de la región que fueron consultadas.

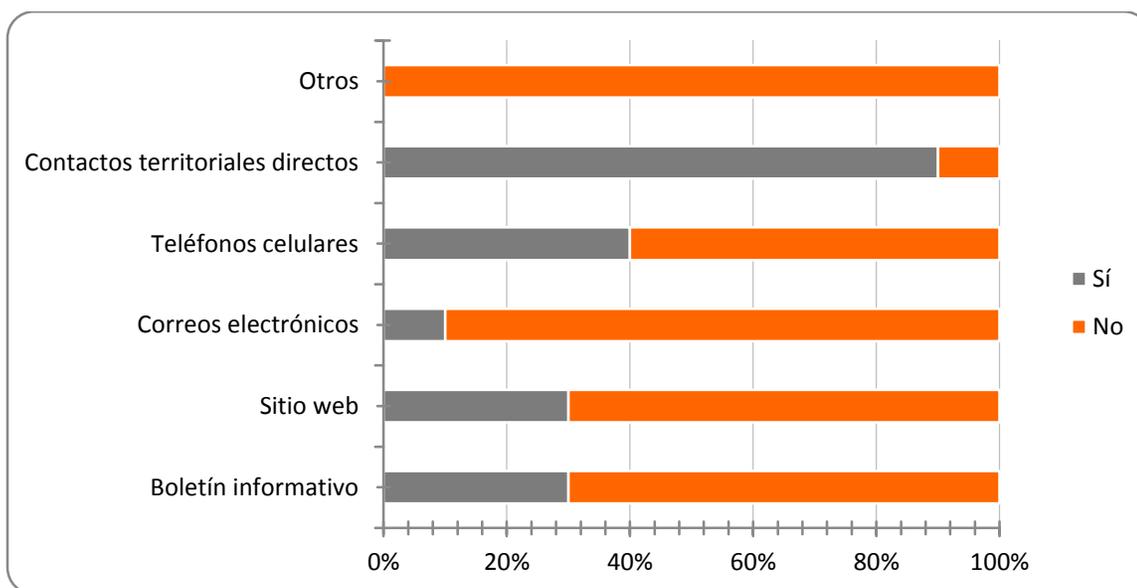
### Pregunta N°12.- Medios de comunicación con la comunidad

El medio más usado corresponde al contacto territorial directo, en que el 90% de los casos declara usar este medio de comunicación con la comunidad, seguido por el uso de los teléfonos celulares con el 40%.

El 30% de los encuestados, declara también utilizar el sitio web y boletín informativo, y el 10% usa los correos electrónicos. Finalmente, ningún caso declaró el uso de algún otro medio de comunicación con la comunidad.

**Gráfico N°3**

**Medios de comunicación con la comunidad**



### **Tablas de Contingencia**

Por la cantidad de casos, no es posible realizar una prueba de hipótesis, ya que el tipo de variable y prueba estadística, requieren un mayor número para que la prueba sea válida. Sin embargo, se adjuntan algunas tablas de contingencia que entregan algunos datos interesantes.

**Tabla N°8**

<b>Tabla de contingencia. De acuerdo a la frecuencia de las relaciones que la empresa mantiene con la comunidad * En términos generales cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad</b>				
% del total		En términos generales, cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad		Total
		Buena	Regular	
<b>De acuerdo a la frecuencia de las relaciones que la empresa mantiene con la comunidad</b>	Constante / Sistemática (hay un calendario o instancia acordada de manera regular)	40,0%	30,0%	70,0%
	Irregular / Eventual (se relacionan cuando una de las partes lo solicita)	10,0%	20,0%	30,0%
<b>Total</b>		50,0%	50,0%	100,0%

El 70% de los casos considera que la relación es sistemática, y la mayoría de quienes responden de este modo tienen una relación “buena” con la comunidad. Por otro lado, respecto de los que declaran que la relación es irregular/eventual, mayoritariamente califican dicha relación como “regular”.

En las tablas anexas, también se puede apreciar que cuando la evaluación de la relación con la comunidad es buena, tienden a no aparecer las categorías “baja valoración” en la evaluación de las acciones que la comunidad o entorno más ha valorado. Es decir, se ve una tendencia a que si la relación es buena, la valoración de las acciones de la empresa tiende a ser mejor.

**Tabla N°9**

Tabla de contingencia. La empresa que usted representa, basa principalmente su relación con la comunidad en: * En términos generales, cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad				
% del total		En términos generales, cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad		Total
		Buena	Regular	
La empresa que usted representa, basa principalmente su relación con la comunidad en:	Entrega de información (de la empresa a la comunidad)		10,0%	10,0%
	Diálogo y consulta (la empresa diseña, consulta y recibe de la comunidad. Información compartida)	20,0%	30,0%	50,0%
	Participación y trabajo conjunto (empresa y comunidad diseñan en conjunto la relación, toma de decisiones compartidas)	30,0%	10,0%	40,0%
Total		50,0%	50,0%	100,0%

Como muestra la tabla anterior, de quienes califican la relación con la comunidad como “buena”, la mayoría basa la relación con la comunidad en la “participación y trabajo conjunto”, mientras que, por el contrario, quienes califican la relación como “regular”, tienden a basar dicha relación con la comunidad en el “diálogo y consulta” y, en menor medida, en la “entrega de información por parte de la empresa”.

**Tabla N°10**

<b>Tabla de contingencia. La gerencia general de la empresa: * En términos generales, cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad</b>				
% del total		En términos generales, cómo podría definir la relación que tiene hoy con la comunidad		Total
		Buena	Regular	
La gerencia general de la empresa:	Habitualmente participa de las relaciones con la comunidad	40,0%	10,0%	50,0%
	Eventualmente participa de las relaciones con la comunidad	10,0%	10,0%	20,0%
	Esporádicamente participa de las relaciones con la comunidad		20,0%	20,0%
	No ha tenido mayor participación		10,0%	10,0%
Total		50,0%	50,0%	100,0%

Otro dato interesante es que respecto de las empresas en que sus gerencias “habitualmente participa de las relaciones con la comunidad”, la mayoría percibe una relación “buena”, mientras que en las categorías que reflejan una menor participación de la gerencia con la comunidad, aumenta la cantidad de evaluaciones de “regular” respecto de la relación con la comunidad.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Arenas, D., Sánchez, P. & Murphy, M. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades y ONG*. Instituto de Innovación Social.

Azuelo, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Forética, España.

Bauman, Z. (2006), *Modernidad Líquida*. Fondo de la Cultura Económica de Argentina S.A, Argentina.

Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo global*. Siglo XXI de España Editores, España.

Boisier, S., Lira, L., Zurita, G. & Rojas, C. (1995). *Sociedad civil, actores regionales y desarrollo regional*. En *Estudios Regionales* N°2, s/p.

Briceño, S., Mejías, I. & Moreno, F. (2006). *La comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial*. En *International Journal of Good Conscience*. 5(1) 37-46.

Castel, R. (2004), *La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?*. Ediciones Manantial, Buenos Aires, Argentina.

Contreras, A. (2006). *Hacia una nueva etapa en la gestión ambiental chilena: el caso Celco*. Resumen ejecutivo de la investigación para optar al grado de magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile.

Dunham, L., Freeman, E. R. & Liedtka, J. (2006). *Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community*. *Business Ethics Quarterly* 16 (1): 23- 42.

Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson editores Spain Paraninfo, S.A, España.

Folchi, M. (2001). *Conflictos de contenido ambiental y ecologismo de los pobres: no siempre pobres, ni siempre ecologistas*. En *Ecología Política*, Vol. 22: 79-99.

Gacitúa, C. (2009). *Percepción de la comunidad Estación Mariquina respecto a la Responsabilidad Social de Celulosa Arauco y Constitución S.A. Planta Valdivia*. (Memoria para optar al Título de Socióloga). Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

Gainza, A. (2006). *La entrevista en profundidad individual*. En: Canales, Manuel (editor): *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*: 219-263.

Garriga, E. y Mele, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. *Journal of Business Ethics*. 53: 52-71.

Giddens, A. (1990). *Consecuencias de la modernidad*. Alianza Editorial, Madrid, España.

Giddens, A. (2001). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Ed. Taurus, Buenos Aires, Argentina.

Guha R. & Martínez A. J. (1997). *Varieties of environmentalism. Essays North and South*. Earthscan, London.

Gutián, M. (2003). *Riesgo e incertidumbre. Contornos sociológicos de la modernidad*. En "Sociología y modernidad tardía: entre la tradición y los nuevos retos". Ediciones Casa Juan Pablos, México.

Innobasque, (2011). *RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la innovación social*. Agencia vasca de la innovación. Euskadi.

Krause, M. (2001). *Hacia una redefinición del concepto comunidad. Cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta*. En *Revista de Psicología*, año 10 (2): 19-60.

Lechner, N. (2002). *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. Editorial LOM, Santiago.

Mertuccelli, D. (2010). *¿Existen individuos en el sur?* Editorial LOM, Santiago.

Mori, M. (2009). *Responsabilidad social. Una mirada desde la psicología comunitaria*. En *Liberabit*, 15 (2): 163-170.

Porter, M. & Kramer, M. (2006), *Strategy & Society*. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, en: [www.hbsp.org](http://www.hbsp.org)

PROHumana y PNUD. (2000). *Responsabilidad social empresarial en Chile*. Informe de mesas de trabajo.

Reficco, E. & Ogliastri, E. (2009). *Empresa y sociedad en América Latina: una introducción*. Revista Latinoamericana de Administración. Núm. 43, s/p.

Robles, F. (2000). *El desaliento inesperado de la modernidad. Molestias, irritaciones y frutos amargos de la sociedad del riesgo*. Ediciones Sociedad Hoy, RIL Editores, Chile.

Rojas, J. & Parra, O. (2003). *Conceptos básicos sobre medioambiente y desarrollo sustentable*. Inet-GTZ, Argentina.

Sen, A. (2000). *Teoría del desarrollo a principios del siglo XXI*. En [www.comunit.com/la/teoriasdecambio/lacth=342.html](http://www.comunit.com/la/teoriasdecambio/lacth=342.html)

Törey, S. (2004). *Empresa y medioambiente en Chile. Pasos recorridos en las últimas dos décadas*. En *Revista Ambiente y Desarrollo*, 20 (2): 43-56.

Torres, R. & García, A. (2009). *Conflictos por el agua en Chile: el gran capital contra las comunidades locales. Análisis comparativo de las cuencas de los ríos Huasco (desierto de Atacama) y Baker (Patagonia Austral)*. En *Espacio Abierto*, 18 (4): 695-708.

Touraine, A. (1996). *Crítica de la modernidad*. Fondo Cultura Económica, México.

Unceta, K. (2009). *Desarrollo, subdesarrollo, maldesarrollo y postdesarrollo. Una mirada transdisciplinar sobre el debate y sus implicaciones*. Carta latinoamericana. N°7, Editorial Universidad del País Vasco, España.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Editorial de las Ciencias, Buenos Aires, Argentina.