



GUÍA
RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO



acción
empresas |  wbcSD

AUTORÍA



Desarrollo de Contenidos

Co-Autores:

Magdalena Aninat, Centro Empresa y Sociedad Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez

Matías Aninat, Corporate Citizenship

Solange Arredondo, Fundación DO!Smart City

Ángeles Bustamante, Acción Empresas

Elizabeth Fierman, Consensus Building Institute

Alejandra Parragué y José Tomás Venables, Centro Inteligencia Territorial de la Universidad Adolfo Ibáñez (CIT UAI)

Pablo Villoch, Glocalminds

Paulina Zúñiga, Fundación Casa de La Paz

Edición de Contenidos

Ángeles Bustamante, Jefa de Proyectos, Acción Empresas

Susana Rojas, Gerenta de Comunicaciones, Acción Empresas

Natalia Heusser, Periodista, Acción Empresas

Dirección de Arte / Diseño

María Eugenia Silva, Jefa de Imagen Corporativa, Acción Empresas

Ilustraciones

Antonella Pastén

Organizaciones que desarrollaron el contenido



Empresas colaboradoras



Todos los derechos reservados

Su reproducción es permitida con la autorización previa de Acción Empresas

Santiago de Chile, abril 2023

ÍNDICE

1. EVOLUCIÓN DEL
RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO

5

2. RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO Y
BIENESTAR HUMANO
TERRITORIAL

10

3. ESTRATEGIA PARA
POTENCIAR EL VALOR DE
LAS CONTRIBUCIONES
SOCIALES

15

4. BENEFICIOS Y
OPORTUNIDADES DE
GESTIONAR LA RELACIÓN
CON LA COMUNIDAD

20

5. PROCESOS CLAVE
DEL RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO

25

5.1 DIAGNÓSTICOS
SOCIOTERRITORIALES

5.2 MATRIZ DE
RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO

5.3 COMUNICACIÓN Y
DIÁLOGO

6. HACIA UNA MAYOR
COLABORACIÓN
MULTIACTOR EN LOS
TERRITORIOS

37

7. DESAFÍOS
EMERGENTES EN EL
RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO

42

REFERENCIAS

46

NOTAS AL PIE

47



VALOR

COMPARTIDO



**RECONOCER
EL CAMINO
RECORRIDO:
EVOLUCIÓN DEL
RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO**



Desde la primera publicación del “Manual de Convivencia Sustentable con la Comunidad”¹ elaborado por Casa de la Paz y -en ese entonces- AcciónRSE, en 2006, han transcurrido ya **diecisiete años**. Aquel texto se convirtió en un manual de consulta y referente cotidiano para aquella generación pionera de profesionales que se iniciaron en el incipiente campo de práctica de las relaciones comunitarias. Sin embargo, dicho campo de prácticas ha ido simultáneamente evolucionando y complejizándose progresivamente a lo largo de los años. Por ello, hemos creído conveniente y necesario elaborar una guía que reconozca la evolución de este campo y actualice sus prácticas, especialmente aquellas identificadas a lo largo del **programa Participación Activa, de la línea temática Territorios Sostenibles de Acción Empresas**, en el que desde el año 2021 se han profundizado e intercambiado experiencias entre más de 206 profesionales de 32 empresas, con la participación de más de 10 organizaciones de diversas expertises, compartiendo reflexiones sobre éxitos, errores y sus aprendizajes respectivos.

A raíz del denominado **estallido social** de octubre de 2019 y la posterior pandemia de Covid-19, las empresas en general y, particularmente sus equipos de sostenibilidad y relaciones comunitarias, han vivido procesos auténticos de reflexión en torno a su rol, su ámbito de influencia real y el sentido profundo de su contribución tanto a las comunidades como a la sociedad en su conjunto. El empoderamiento de la ciudadanía, la conciencia colectiva sobre las desigualdades evidenciadas² en múltiples dimensiones y la necesidad sentida de abrirse a escuchar la diversidad de voces históricamente excluidas de los procesos de desarrollo, han sido factores clave que hoy nos permiten afirmar que, tras los impactantes sucesos de los últimos años, hay un **antes** y un **después** en cómo entendemos la vinculación con las comunidades.

El relacionamiento comunitario ha pasado de ser algo **accesorio** a ser un elemento muy **necesario y estratégico**. Hemos evolucionado desde un enfoque **reactivo** ante el surgimiento de conflictos a

uno más bien **proactivo y preventivo**. Hemos observado que las estrategias de relacionamiento comunitario han pasado de ser un instrumento **puntual, de corto plazo**, a desarrollar estrategias **sistemáticas** con una perspectiva de **largo plazo**. En muchos casos se ha transitado desde lógicas asistencialistas, hacia un enfoque de construcción de **Valor Compartido**. En otros casos se ha logrado superar los enfoques **transaccionales** de negociación entre empresa y comunidad a enfoques más **trascendentales**, donde ambos se sientan junto a otros actores, como municipios, servicios públicos, academia y organizaciones de la sociedad civil, a proyectar y colaborar en la construcción de futuros compartidos. Hay empresas donde desde una **noción lineal de creación de riqueza y empleo**, se ha avanzado hacia una noción de creación compartida de **bienestar humano** en los territorios.

A lo largo de las últimas dos décadas ha habido una evolución innegable en materia de relacionamiento comunitario. Este cambio se evidencia en varias señales. Las empresas, por su parte, han incorporado en sus equipos de trabajo **profesionales** de las ciencias sociales, para abordar la complejidad de los desafíos socioambientales de las relaciones comunitarias desde una perspectiva interdisciplinar. Ahora es más frecuente que antes, encontrarse con equipos conformados por profesionales de la antropología, sociología, psicología social o geografía. Desde la **academia**, han surgido también programas de especialización como diplomados y se han multiplicado las consultoras y fundaciones con experiencia en facilitación de procesos de diálogo, participación ciudadana anticipada y manejo de conflictos socioambientales. El **Estado** también ha contribuido a esta evolución. Los marcos normativos e institucionales han ido sofisticándose: el Convenio 169 de la OIT, la firma del Acuerdo de Escazú, la arquitectura de la institucionalidad ambiental con la Superintendencia de Medio Ambiente, los Tribunales Ambientales y las reformas al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, son algunos ejemplos de ello.



Ahora bien, este proceso de evolución no ha estado exento de **claroscuros**. Los conflictos socioambientales se han multiplicado y extendido a lo largo y ancho del territorio nacional. El Mapa de Conflictos Socioambientales³ del Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) ha contabilizado 131 conflictos, de los cuales 73 se encuentran vigentes y 34 latentes (versus 7 conflictos mapeados en 2010). Un reciente catastro del Sistema de Evaluación Ambiental (SEA) ha identificado 62 proyectos **judicializados**⁴ por una inversión no menor de US\$11.516 millones. Numerosos y emblemáticos proyectos de diversos sectores fueron cerrados por no contar con la cada vez más necesaria validación social, la llamada “licencia social para operar”.

Pareciera ser que este fenómeno, paradójicamente entrelazado de la profesionalización del relacionamiento comunitario frente a la tendencia al aumento progresivo de la conflictividad socioambiental, ha llegado para quedarse. Frente a este escenario dinámico e incierto, si hay algo que la experiencia comparada y compartida nos entrega, es la convicción de que afianzar vínculos duraderos con las comunidades permite avanzar de manera más firme y decidida, mas no necesariamente fácil, hacia un desarrollo más sostenible, contribuyendo al **bienestar** de la sociedad en su conjunto.

Por todo ello, el objetivo de la presente guía es mostrar aquellos conceptos y temáticas de vanguardia, que las organizaciones y empresas que impulsan la sostenibilidad han tomado como centrales para su práctica. Dado que **esta guía ha sido escrita de manera enteramente colaborativa**, confiamos plenamente que fortalecerá los vínculos y afianzará alianzas entre los distintos actores e instituciones que contribuyen a la sostenibilidad a distintas escalas, desde lo local hasta lo global.





**RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO Y
BIENESTAR HUMANO
TERRITORIAL**

Diversas investigaciones y enfoques coinciden en la idea de que el **Bienestar Humano** no responde a un solo significado ni estándar universal, sino más bien a un estado o condición en que las personas y **comunidades se observan y posicionan** acorde sus propias necesidades y factores que valoran.

El enfoque de capacidades desarrollado por Amartya Sen especifica aún más este concepto señalando que, para ser correctamente entendido, el bienestar debe **reconocer tanto las valoraciones que le entrega una comunidad a los elementos de su entorno, como la brecha de oportunidades reales que poseen con estas**. En este contexto, y entendiendo que estas valoraciones y brechas pueden ser muy diversas, temas como **habitabilidad, equidad y armonía territorial se han vuelto cada vez más relevantes y transversales para el bienestar comunitario**, todos aspectos ligados al territorio y la comunidad, y en los que la empresa cumple un rol clave, tanto en la disminución de sus impactos negativos, como en la aproximación a los lugares donde operan para el desarrollo de proyectos.

Debido a esto, para desarrollar proyectos empresariales que aborden impactos y fortalezcan las potencialidades con las que cuenta cada territorio, primero es necesario que las empresas reconozcan cómo afectan su entorno, para luego identificar la valoración que las personas le otorgan a aquello que será intervenido. Para ello, recomendamos desarrollar **dos ejes clave**: primero realizar un **reconocimiento de evidencia territorial** que permita conocer el entorno a intervenir y, segundo, desarrollar **instancias de diálogo temprano** que permitan reconocer brechas de bienestar y construir estrategias conjuntas.

En ambos ejes, las **personas son centrales**, pues por un lado son la fuente de información que define y orienta su propio bienestar y, por otro, el foco a quienes debe ir orientada toda acción que, ante una eventual intervención o proyecto, apunte al aumento de su bienestar y no a su disminución. De esta manera, contar con un reconocimiento de evidencia territorial que identifique potencialidades, para luego

establecer diálogos tempranos basados en la **participación como un ejercicio ciudadano democrático e inclusivo**, se vuelve esencial para entender las brechas de bienestar y generar acuerdos que permitan la co-construcción de estrategias que fomenten el bienestar desde una perspectiva territorial.

El uso de herramientas basadas en **tecnologías de información espacial**, como la Matriz de Bienestar Humano Territorial (MBHT), ha demostrado incorporar una perspectiva complementaria a las metodologías utilizadas tradicionalmente por los equipos de relacionamiento comunitario, ya que permite comprender los territorios a través de información más precisa y depurada, teniendo como resultado **nuevos puntos de referencia para abrir diálogos y proyectar el futuro con las comunidades**. Las empresas, desde su dinamismo y capacidad de aprendizaje, están llamadas a incorporar estas herramientas para tener un conocimiento cada vez más detallado de sus entornos, y así avanzar en el desafío de fortalecer las potencialidades con que cuenta cada comunidad particular, aportando al bienestar humano desde una perspectiva territorial.



ANTOFAGASTA MINERALS Y LA MATRIZ DE BIENESTAR HUMANO TERRITORIAL (MBHT) EN PELAMBRES

Desde el año 2018, AMSA ha trabajado en conjunto con el CIT (Centro de Inteligencia Territorial) de la UAI, en un piloto en su operación Pelambres (Provincia del Choapa, Región de Coquimbo) para evaluar su impacto en el territorio, dentro del Ecosistema de Medición de Impacto del **Modelo de Gestión Social de Antofagasta Minerals**.

Esta iniciativa consistió en implementar la Matriz de Bienestar Humano Territorial (MBHT) en la provincia del Choapa, integrando los 18 indicadores definidos por la matriz, derivados de información pública pero **adicionalmente con información proporcionada por la compañía respecto a inversiones sociales realizadas en los últimos años**. En paralelo, se logró identificar no sólo el indicador para la Provincia, sino que también un indicador adicional sobre el aporte de Minera Los Pelambres en el territorio. También se incorporaron para efectos de usar la misma metodología otras dimensiones como conectividad e indicadores propios asociados a Educación Superior, Infraestructura para la Cohesión Social y Servicios de transporte público y centralidad.

Actualmente, **el proyecto está en fase de comunicación interna en conjunto con el CIT**, realizando talleres a los equipos territoriales de Pelambres para desplegar la información y los datos como parte de la estrategia de relacionamiento comunitario de Minera Los Pelambres.

Esta iniciativa muestra la importancia de la **incorporación de datos y evaluación de impacto en la gestión del relacionamiento comunitario**. Andrés Morán, Gerente Corporativo de Asuntos Públicos de Antofagasta Minerals, señala que *“Este trabajo da cuenta de la importancia de la cooperación entre la empresa privada y el mundo académico. Llevamos 4 años trabajando con el CIT y con dos objetivos principales: primero, poder entender como compañía, y basado en datos, el aporte de MLP al bienestar humano; y en segundo lugar poder contar con información objetiva para conversar tanto con comunidades como con autoridades locales y regionales sobre cómo proyectar un trabajo colaborativo con una mirada de largo plazo en donde podamos generar sinergias para cerrar brechas y capturar oportunidades que vayan en beneficio de los habitantes del territorio.”*

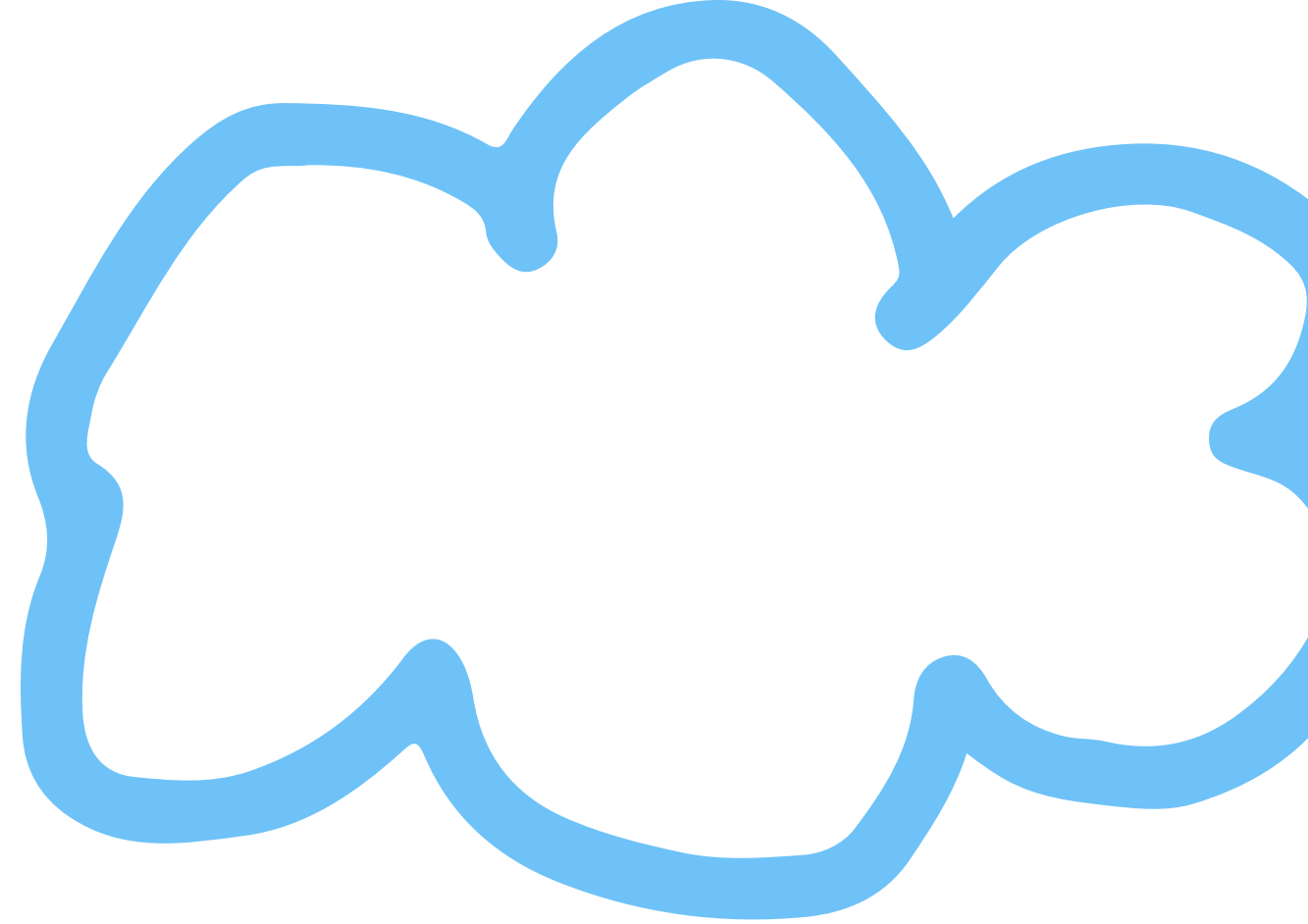




CONTRIBUCIONES SOCIALES



ESTRATEGIA PARA
POTENCIAR EL
VALOR DE LAS
CONTRIBUCIONES
SOCIALES



Se estima que las donaciones de empresas representan cerca del 90% del total de donaciones registradas por el SII, bordeando los US\$250 millones, con una tendencia creciente en los últimos años. Cabe preguntarse: ¿Generan valor estas donaciones? **Las contribuciones sociales tienen por objetivo mejorar algún ámbito del bienestar de las personas o comunidades**, pero existe una amplia discusión de si es rol de las empresas hacer o no filantropía. En empresas cuya estrategia incluye una vinculación positiva con su entorno, los aportes sociales juegan un rol crucial. Pero ello depende del enfoque con que se aborde el tema.

Los ciudadanos mantienen altas expectativas respecto de los aportes sociales de las empresas (y también de sus accionistas y dueños), no solo en monto, sino también en que las donaciones **contribuyan a solucionar problemas sociales relevantes** (Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS UAI, 2015). Con todo, el mayor valor de los aportes sociales se encuentra más allá de cumplir con esta expectativa. Muchas empresas en Chile adoptan un enfoque meramente reputacional (Aninat & Fuenzalida, 2017), pero esta perspectiva tiene el riesgo de generar un efecto boomerang si no es coherente con la estrategia y operación de la empresa.

Un **enfoque altruista**, orientado a desafíos relevantes de la sociedad sin relación directa con el propósito y operación de la empresa, se expone al cuestionamiento de parte de accionistas minoritarios y, en general, **enfrenta dificultades para mantener la continuidad de las acciones en el tiempo**. Junto con ello, muchas veces desperdicia oportunidades de integrar contribuciones no monetarias involucrando el aporte de los colaboradores de la empresa y su expertise.

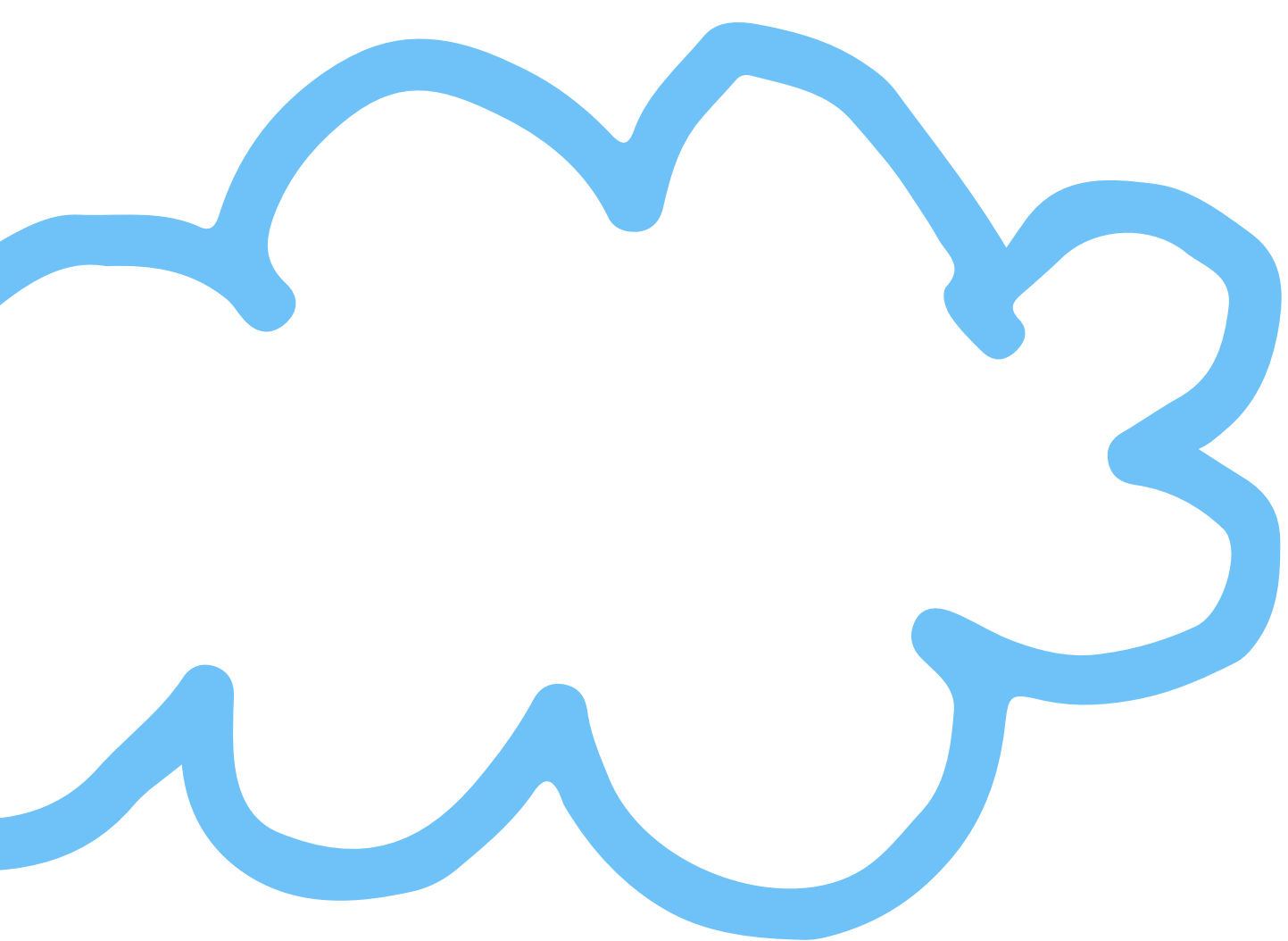
Un **enfoque estratégico**, en cambio, permite fortalecer el contexto competitivo en el cual se desenvuelve la empresa (Porter & Kramer, 2002), y desarrollar un patrimonio relacional que permitirá construir una relación de vinculación con los distintos grupos de interés, especialmente las comunidades que impacta, y construir confianza

en el tiempo (Godfrey, 2005). Este enfoque genera un doble valor: una **vinculación más profunda** con los distintos stakeholders de la empresa y, a la vez, un **impacto social para las comunidades**.

Potenciar este doble valor requiere, como primera condición, contar con **procesos consultivos con las propias comunidades** o grupos de la sociedad con los cuales se relaciona la compañía para definir el foco o destino de las contribuciones sociales, **evitando definiciones bottom down** del impacto y las acciones a implementar. Más que aportes “para las comunidades” debe pensarse en acciones “con las comunidades”.

Una segunda condición para potenciar el valor de las contribuciones sociales es **desarrollar un alto nivel de institucionalización** de los aportes sociales en la empresa, a través del involucramiento de la alta dirección, desarrollo de una política de donaciones, creación de una fundación empresarial y/o un programa formal y profesional de voluntariado corporativo, entre otras acciones (Aninat, Koberg, & Arredondo, 2022).

Por último, es importante considerar que potenciar el valor de las contribuciones sociales implica necesariamente vincular estos aportes con la estrategia de sostenibilidad del negocio, integrando dimensiones sociales y ambientales con una visión de impacto de mediano plazo.



LAS RED B4SI Y SU APLICACIÓN EN BCI

B4SI es una red global de más de 200 compañías que utiliza una herramienta de medición de impacto de las contribuciones filantrópicas de las empresas. Se trata de un estándar de medición robusto que cualquier empresa puede aplicar para comprender y maximizar, la diferencia que hacen sus contribuciones al negocio y a la sociedad en general a través de 3 pilares:

- **Inputs:** qué es lo que se invierte. Los recursos que proporciona una empresa para apoyar una actividad comunitaria.

- **Outputs:** lo que sucede. Las actividades realizadas, los números alcanzados, los fondos recaudados y la actividad relacionada con el negocio, resultante de las contribuciones realizadas.

- **Impactos:** qué cambia. Los cambios que ocurren en personas, organizaciones y la empresa, a corto o largo plazo como resultado de la actividad.

Bci, ha buscado **incorporar en su modelo de ciudadanía corporativa áreas de contribución identificadas por sus stakeholders como algunas de las principales necesidades de la sociedad**, buscando estructurar y maximizar sus contribuciones en torno a 4 pilares: Educación, Cultura Chilena, Personas Mayores y Niñez, con especial foco en acortar brechas para los grupos más vulnerables.

Por ello, desde 2020, Bci es una de las primeras empresas latinoamericanas en sumarse a la red B4SI, logrando identificar los inputs, outputs e impactos de la inversión en estos 4 pilares, según los lineamientos de B4SI. Este marco les

ha permitido ordenar y enfocar más de un 97,5% de sus contribuciones, dándole un marco estratégico y sostenible.

Con ello, Bci persigue los siguientes objetivos mediante la articulación, promoción y/o ejecución de iniciativas en cada pilar:

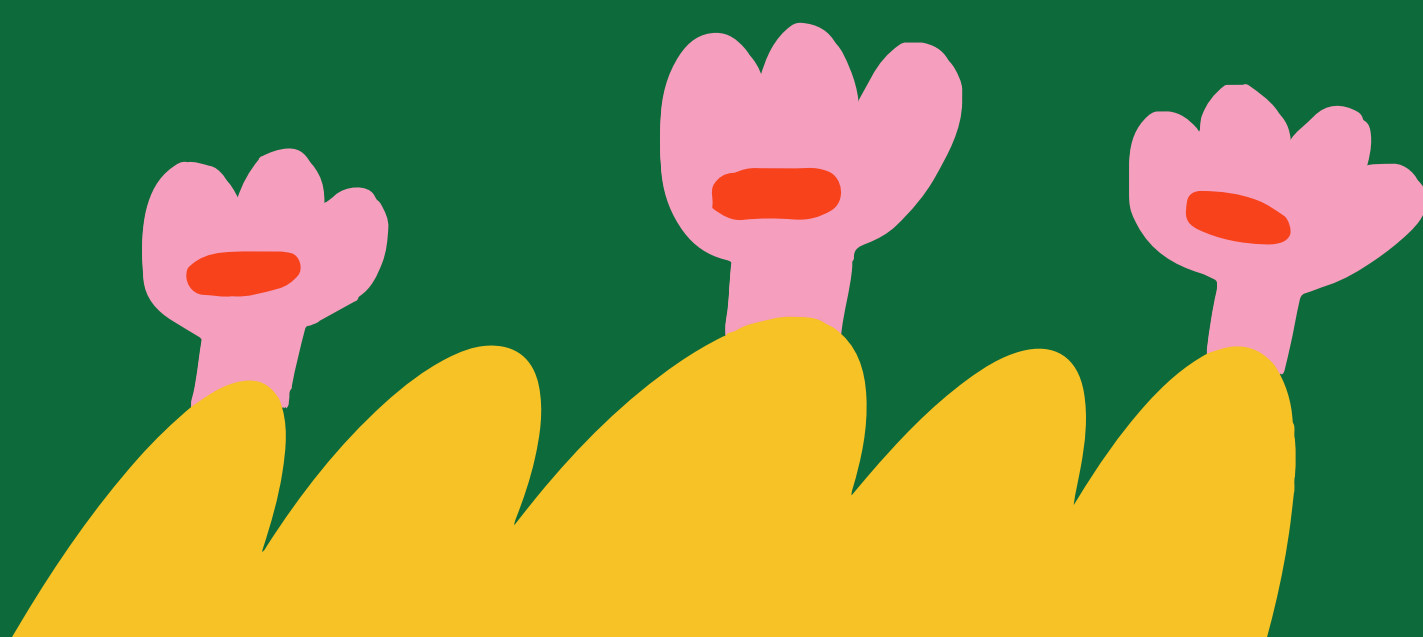
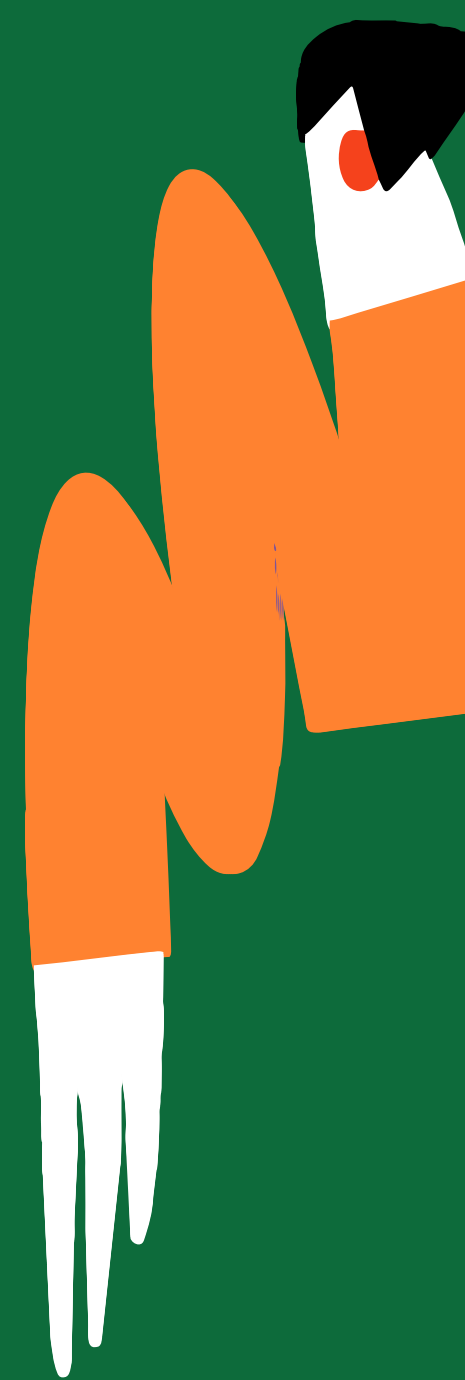
Educación: Mejorar las competencias necesarias para que estudiantes de colegios vulnerables se desarrollen en el siglo XXI, promoviendo habilidades en torno a la innovación y digitalización que permitan mayores oportunidades para su futuro.

Cultura: Acercar la cultura y el patrimonio chileno a personas que no tienen acceso por razones económicas o territoriales

Personas Mayores: Mejorar la calidad de vida de personas mayores vulnerables.

Niñez: Transformar la calidad de vida de niños, niñas y adolescentes que están en residencias de protección.

La sostenibilidad del modelo de ciudadanía corporativa para Bci se ha fortalecido gracias al ecosistema que la empresa ha generado, en el que involucra a otros actores: clientes, colaboradores, empresas y entidades, para que aporten a causas sociales representadas bajo estos 4 pilares. Esto ha significado establecer alianzas con más de 40 fundaciones e instituciones especializadas, con las que se han creado instancias de colaboración para compartir conocimientos y afrontar los principales desafíos asociados a estos ámbitos.





CONFIANZA

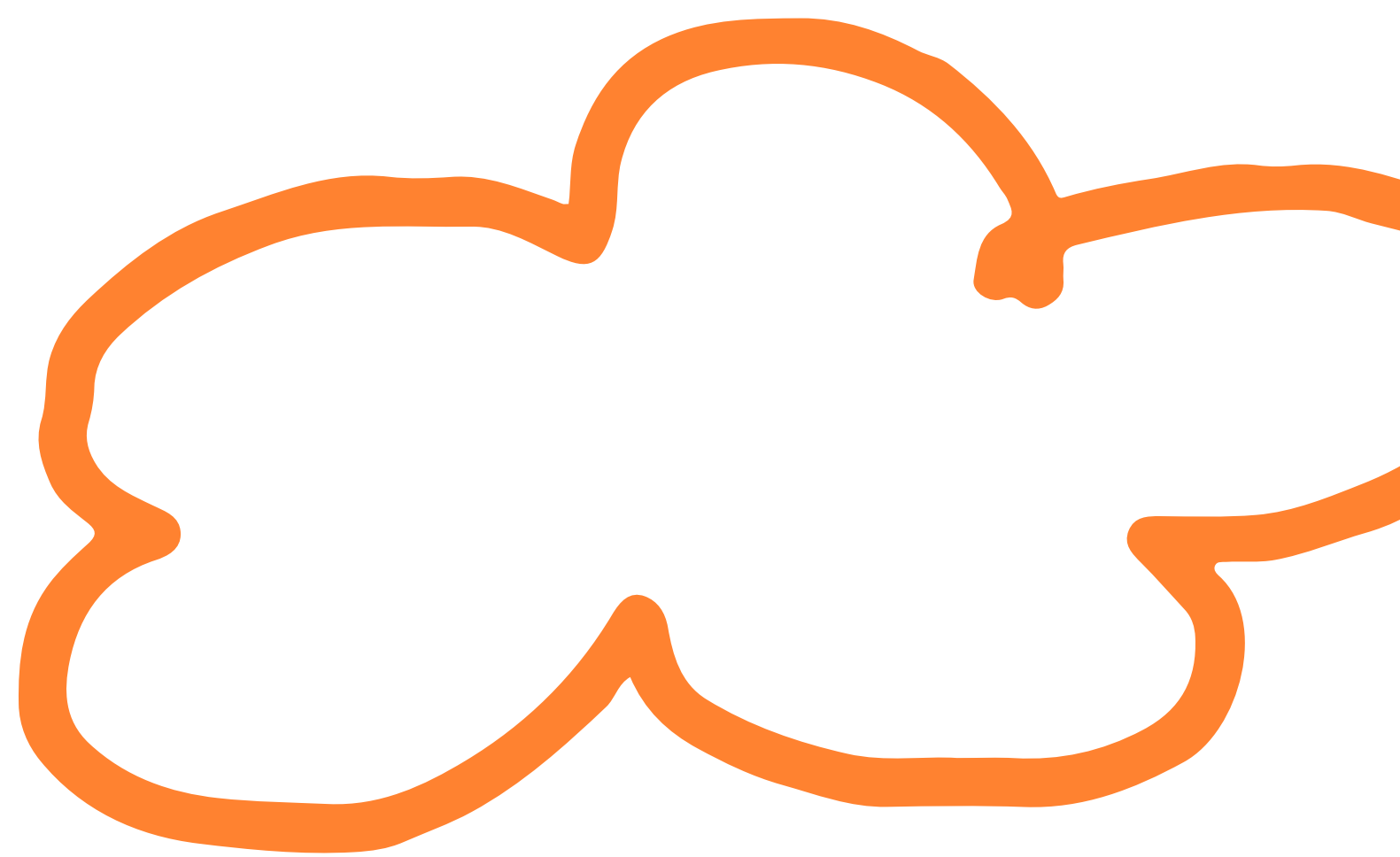
ANTICIPARSE

AL RIESGO

CAPILARIDAD



ESTRATEGIA PARA
POTENCIAR EL
VALOR DE LAS
CONTRIBUCIONES
SOCIALES



Ya hemos observado al comienzo de esta guía, que gestionar la relación con la comunidad ha pasado de ser algo **accesorio** o “nice to have” a un proceso **necesario** o un “must have”. La experiencia nos ha demostrado que esta relación debe ser gestionada con metodologías y una rigurosidad adecuada, pero sobre todo, con autenticidad para construir confianzas. A pesar de ello, en el proceso de profesionalización y asentamiento de las relaciones comunitarias, las empresas han descubierto que tener una relación generativa con el territorio, **tiene beneficios que trascienden lo planificado inicialmente y abre nuevas oportunidades para proyectar el futuro.**

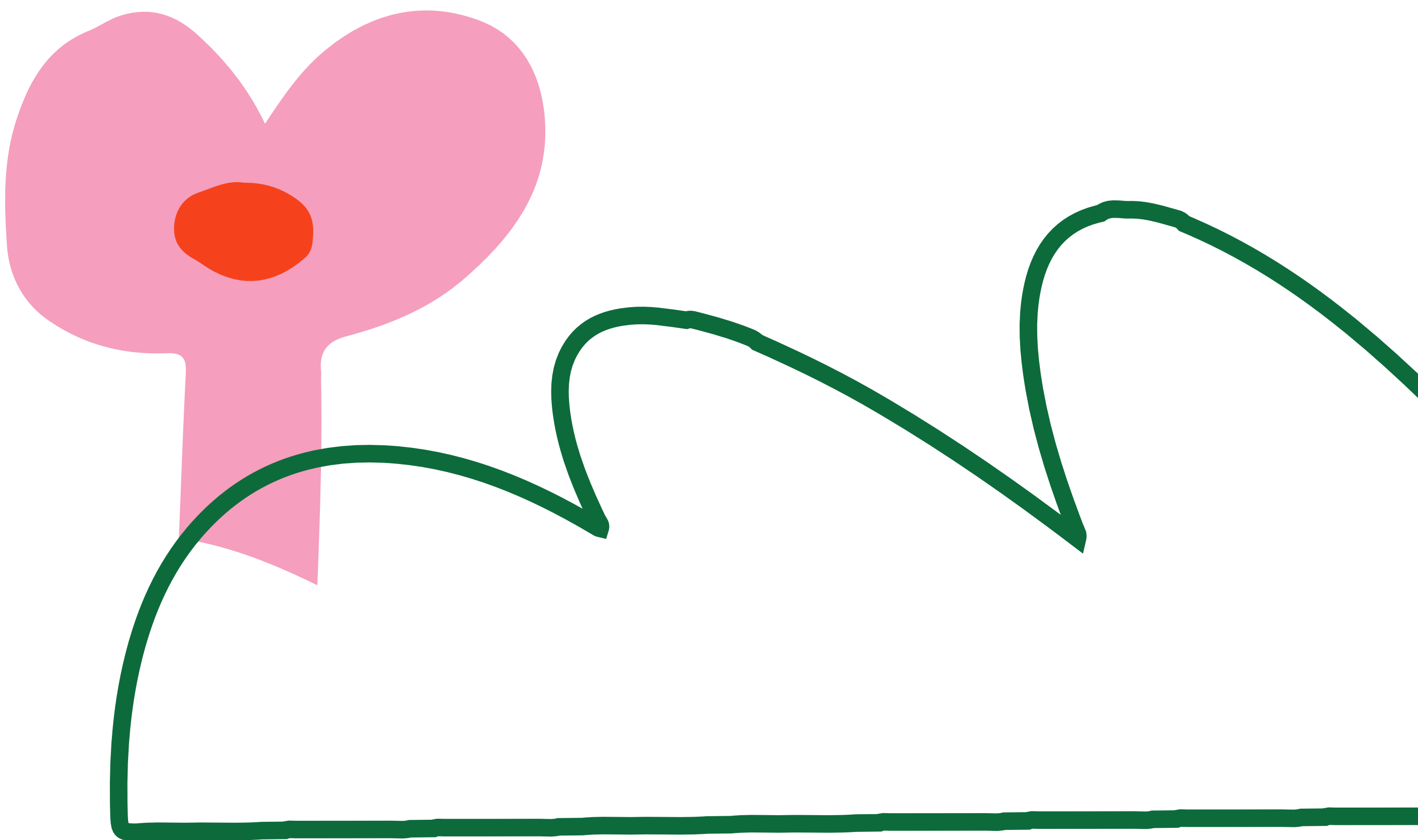
El vínculo permanente y sistemático con las comunidades **nutre la capilaridad de la empresa** con el entorno y tiene el potencial de entregar información valiosa sobre temáticas relevantes, puntos de tensión o problemáticas emergentes para el territorio. Esta información permite a la empresa **anticiparse en la gestión de riesgos**, que incluso pueden tener impacto en la continuidad de la operación. Para ello, es esencial que los equipos, de manera alineada con las gerencias y toda la organización, estén **preparados ante posibles escenarios con la mejor información posible.**

Aquí nos parece necesario recalcar que aquellas empresas que entran al trabajo por la sostenibilidad y comienzan con un **énfasis puesto “hacia afuera”**, esto es en reputación y estrategias de comunicación, tarde o temprano deben **hacerse cargo de la cultura organizacional interna y alinearse a los valores declarados.** De lo contrario, se generará una disonancia entre discurso, que puede atentar contra la sostenibilidad organizacional.

En esta línea, uno de los beneficios indirectos de un relacionamiento comunitario bien gestionado, es que se **fortalece el compromiso organizacional:** los trabajadores identifican y valoran la forma en cómo se vincula la empresa con su entorno, lo que puede potenciar la identificación y el orgullo de pertenencia.

El diálogo con los actores locales permite identificar **problemáticas y preocupaciones comunes** entre las comunidades y la propia empresa, encontrando desafíos sobre los que trabajar de manera conjunta desde las distintas áreas de acción, **compartiendo capacidades y recursos**. Ello amplía las oportunidades de articulación y el establecimiento de alianzas en el territorio, posibilitando proyectos más robustos, pertinentes y con **mayor impacto en el bienestar de las comunidades**.

Nutrir la relación empresa-comunidad a través del encuentro e intercambio de visiones, intereses y necesidades, facilita la **generación de confianza mutua**. Esta confianza se constituye como un **capital intangible para los distintos actores**, habilitando un espacio para la innovación, el desarrollo de iniciativas conjuntas y también para el error. Las empresas, al igual que las personas, cometen errores y la confianza opera como una reserva que permite que los errores se conviertan en aprendizaje y no en crisis.



VISIÓN ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DEL RELACIONAMIENTO COMUNITARIO: CASO AGROSUPER

Desde sus inicios, Agrosuper ha generado vínculos permanentes con las comunidades de los territorios donde cuenta con instalaciones productivas. Todo esto con un propósito claro: crear relaciones de confianza a partir de un diálogo transparente y directo, y así contribuir al desarrollo del entorno.

La compañía cuenta con un equipo de 21 relacionadores comunitarios -14 de Agrosuper y 7 de Sopraval-, quienes **no sólo desarrollan una labor profesional junto a las comunidades locales, sino que viven dentro de las 17 comunas donde la empresa está presente** en las regiones de O'Higgins, Metropolitana y Valparaíso. Por ello, el equipo tiene un alto sentido de pertenencia local y una visión integradora que busca generar vínculos genuinos entre empresa y comunidad.

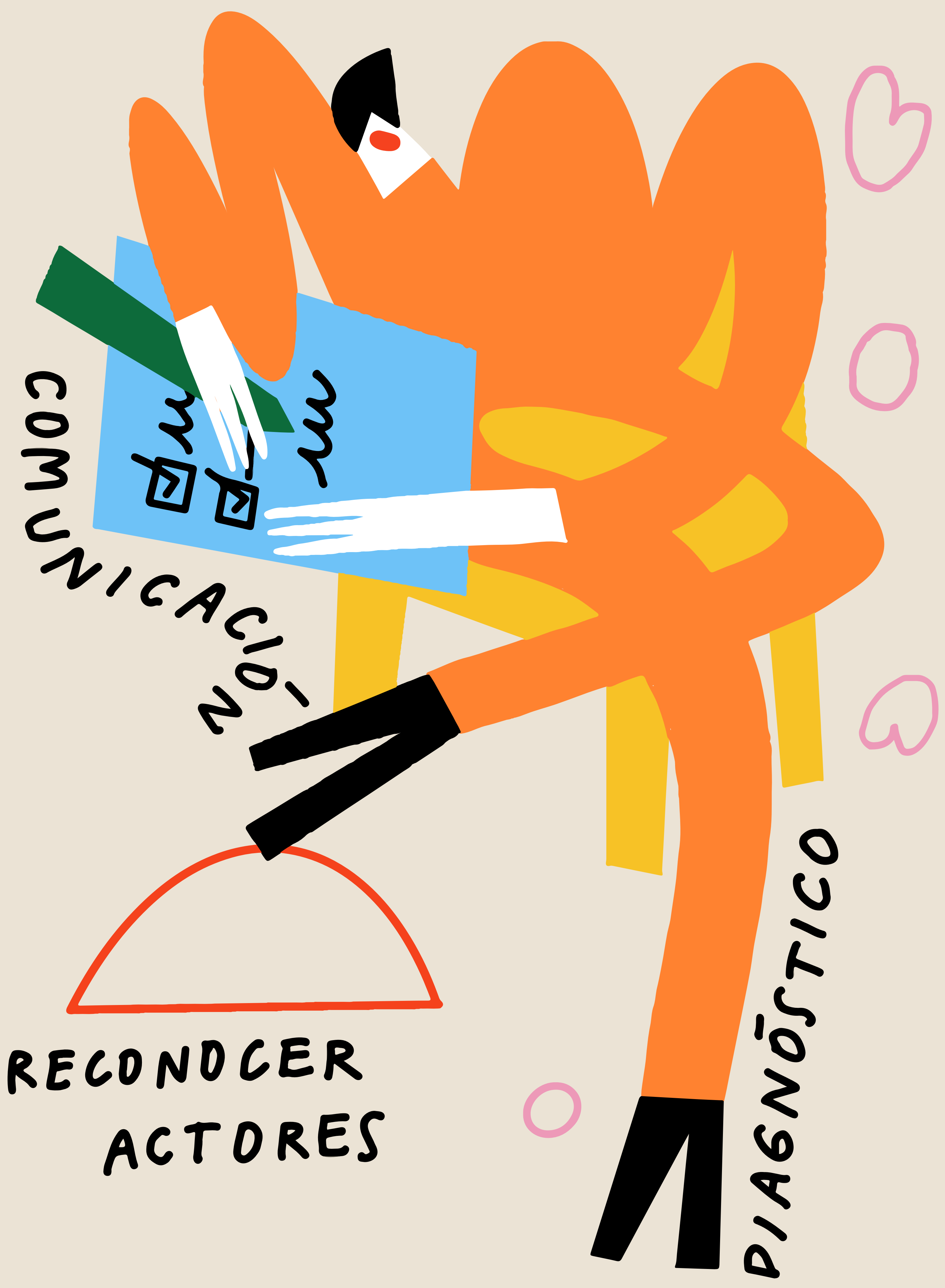
El rol que cumple cada uno de estos profesionales, es comprender los impactos percibidos por las comunidades locales y generar etapas de diálogo sostenibles en el mediano y largo plazo. Por eso, **la compañía opta por un equipo comunitario propio, que desarrolle este relacionamiento con el apoyo de socios estratégicos expertos** que asesoran a la compañía en diferentes campos de acción, con el objetivo de conectar mejor con las necesidades y preocupaciones de las comunidades locales.

Bajo el modelo de sostenibilidad "ESG" (ambiental, social y gobernanza), es que Agrosuper logra mitigar los impactos que genera durante el desarrollo de sus procesos productivos.

El relacionamiento comunitario juega un rol fundamental en el ámbito "social" de estas tres dimensiones, revelando que hoy en día los grupos de interés no solo demandan buenos resultados financieros, sino que también una gestión responsable en cada una de estas líneas de trabajo.

Agrosuper desarrolla sus propios programas de vinculación con las comunidades que se sustentan en cuatro pilares: **Emprendimiento, Desarrollo Local, Educación y Vida Saludable.**

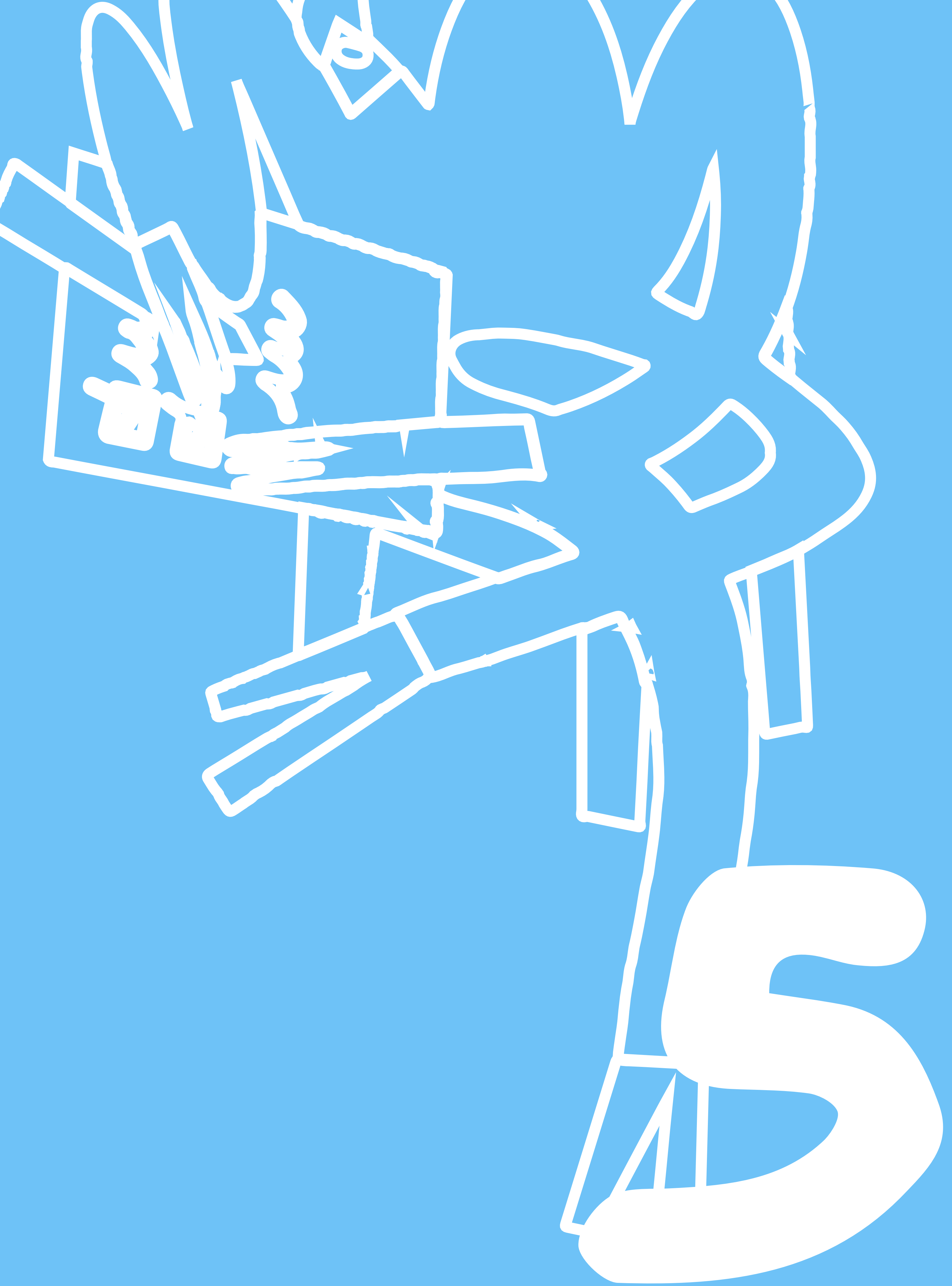
Estos ejes de trabajo visibilizan el compromiso de la compañía con las comunidades locales de las regiones en las que opera. Rodrigo Torres, subgerente de Relaciones con la Comunidad, señala que, **"hemos decidido contribuir a los desafíos sociales, ambientales y económicos de las comunidades locales a través de iniciativas que busquen la consecución de una causa común: aportar al desarrollo integral de las comunas donde estamos insertos. Nuestro modelo de gestión de relacionamiento comunitario nos permite contribuir a modificar la realidad de estas localidades a través de apoyo humano y aporte de recursos económicos, siempre bajo el lema de mejorar la calidad de vida de nuestros vecinos y vecinas"**.



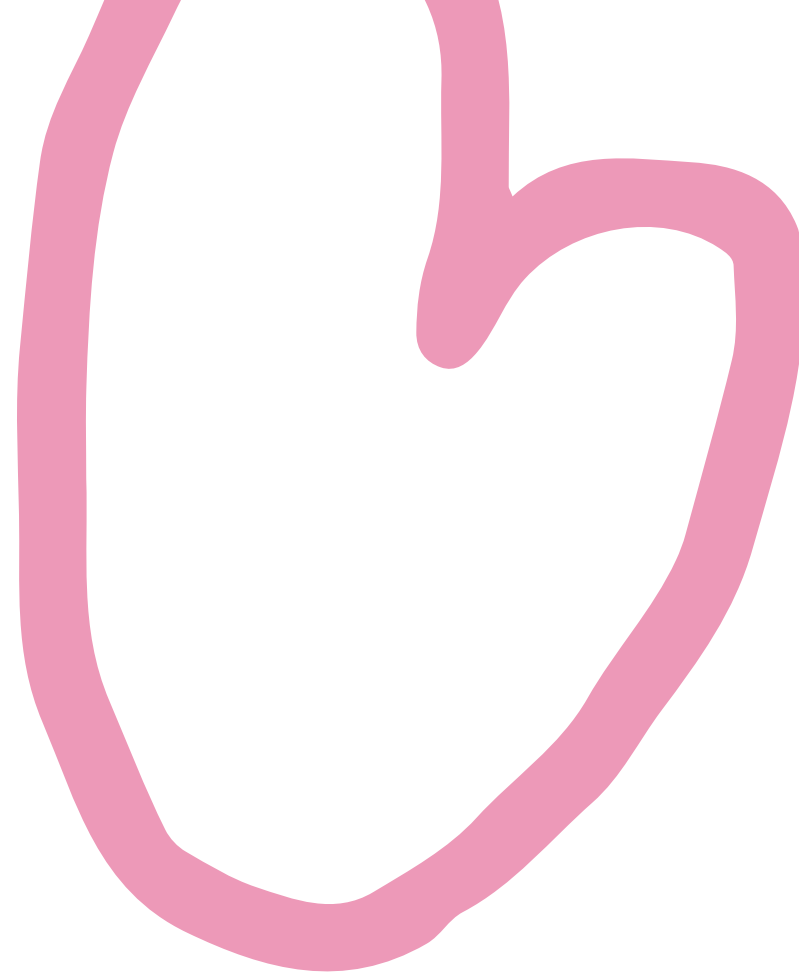
COMUNICACION

RECONOCER
ACTORES

DIAGNÓSTICO



**PROCESOS CLAVE DEL
RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO**



Hasta ahora hemos revisado algunos puntos introductorios respecto a cómo comprender y fortalecer el vínculo entre empresa y comunidad. En este capítulo revisaremos algunos procesos mínimos que cualquier empresa que busca establecer una relación con sus comunidades debiera tener: Reconocer a los actores del territorio, comunicarse con ellos de manera permanente y generar un diagnóstico respecto a la situación territorial. A continuación, los describimos brevemente mostrando su aplicación en casos empresariales concretos.

5.1. Diagnósticos socioterritoriales

Un diagnóstico socioterritorial es una **caracterización profunda del territorio y las comunidades** que forman parte del área de influencia de una empresa. Su objetivo es contribuir en el diseño y definición de las estrategias de relacionamiento comunitario a largo plazo.

Este tipo de estudio es diferente a una línea de base tradicional, ya que busca ampliar la mirada de cómo se observa el territorio y cuál es el rol o aporte que la empresa puede tener en dicho espacio. Considera para ello, tomar decisiones respecto a tres grandes ámbitos: **1) Cuáles son y de qué manera se están gestionando (y minimizando) los riesgos e impactos; 2) Cuáles son los ámbitos en los que se puede maximizar los beneficios de la empresa; y 3) Cuáles son los ejes a considerar en el plan de inversión social estratégica.**

Los beneficios asociados a un diagnóstico son diversos, entre ellos se encuentran, por ejemplo: conocer los dolores y condiciones de vulnerabilidad del territorio y sus comunidades a través de una escucha activa, ampliar el nivel de conocimiento de las empresas para la toma de decisiones acertadas, actuar desde un foco preventivo y sostenible, identificar oportunidades y estrategias de relacionamiento desde un enfoque territorial y, por último, anticiparse adecuadamente a conflictos o crisis.

La información que se recoge a partir de un diagnóstico **contempla dos ámbitos: el contexto externo y el contexto interno.** El externo,



tiene como propósito entender las dinámicas del territorio a través de la búsqueda de indicadores sociodemográficos, económicos, ambientales, físicos y/o políticos del área de influencia. Y el interno, busca recoger información que permita caracterizar el funcionamiento de la empresa.

Existen diversas herramientas y técnicas metodológicas para elaborar un diagnóstico socioterritorial, dentro de las más comunes, se encuentran: el **mapa de stakeholders, mapa de redes, cartografías participativas, matrices de riesgos sociales, construcción de índices territoriales, entrevistas, encuestas y/o talleres comunitarios**. Será parte del proceso, identificar aquella que sea más pertinente, considerando las características del territorio y comunidades que se busca involucrar.

Estas herramientas, permiten levantar y procesar información proveniente de **fuentes primarias y secundarias** como también de **datos cualitativos y cuantitativos**; facilitando de esta manera, explorar en profundidad el territorio y sus dinámicas sociales.

Independientemente de la metodología escogida, de manera transversal y durante todo el proceso de recolección y análisis de datos **siempre es importante el tratamiento ético de la información**. Esto quiere decir que la empresa debe generar confianza y preocuparse como mínimo de cuidar la confidencialidad y anonimidad de la información primaria recogida en el diagnóstico, utilizar consentimientos informados y respetar el carácter reservado en las bases de datos personales de los actores sociales.

Por último, es relevante dentro de este tipo de estudios poder validar -siempre que sea posible- la información con las comunidades del área de influencia. Para ello, se recomienda realizar procesos de participación con todos los actores afectados e interesados por las acciones de la empresa, con el fin de **asegurar una adecuada representatividad del diagnóstico socioterritorial**.

DIAGNÓSTICOS SOCIOTERRITORIALES DIFERENCIADOS: EL CASO DE METRO

Desde su política de sostenibilidad, que incluye el compromiso de priorizar vínculos que generen valor compartido e impulsar iniciativas que sean un aporte al desarrollo de las personas y los barrios donde está presente, Metro ha generado diagnósticos socioterritoriales y estrategias de relacionamiento comunitario diferenciadas.

Por una parte, existe una estrategia asociada a los proyectos de expansión de la red de Metro, que implican la realización de estudios o declaraciones de impacto ambiental, incluyendo el diagnóstico de medio humano: características demográficas, antropológicas, socioeconómicas y de bienestar social general. Para ello, se identifica el perímetro de la zona impactada en cuanto a tránsito, expropiaciones, entre otros factores. Ese diagnóstico se complementa con información cualitativa levantada en mesas técnicas con los municipios.

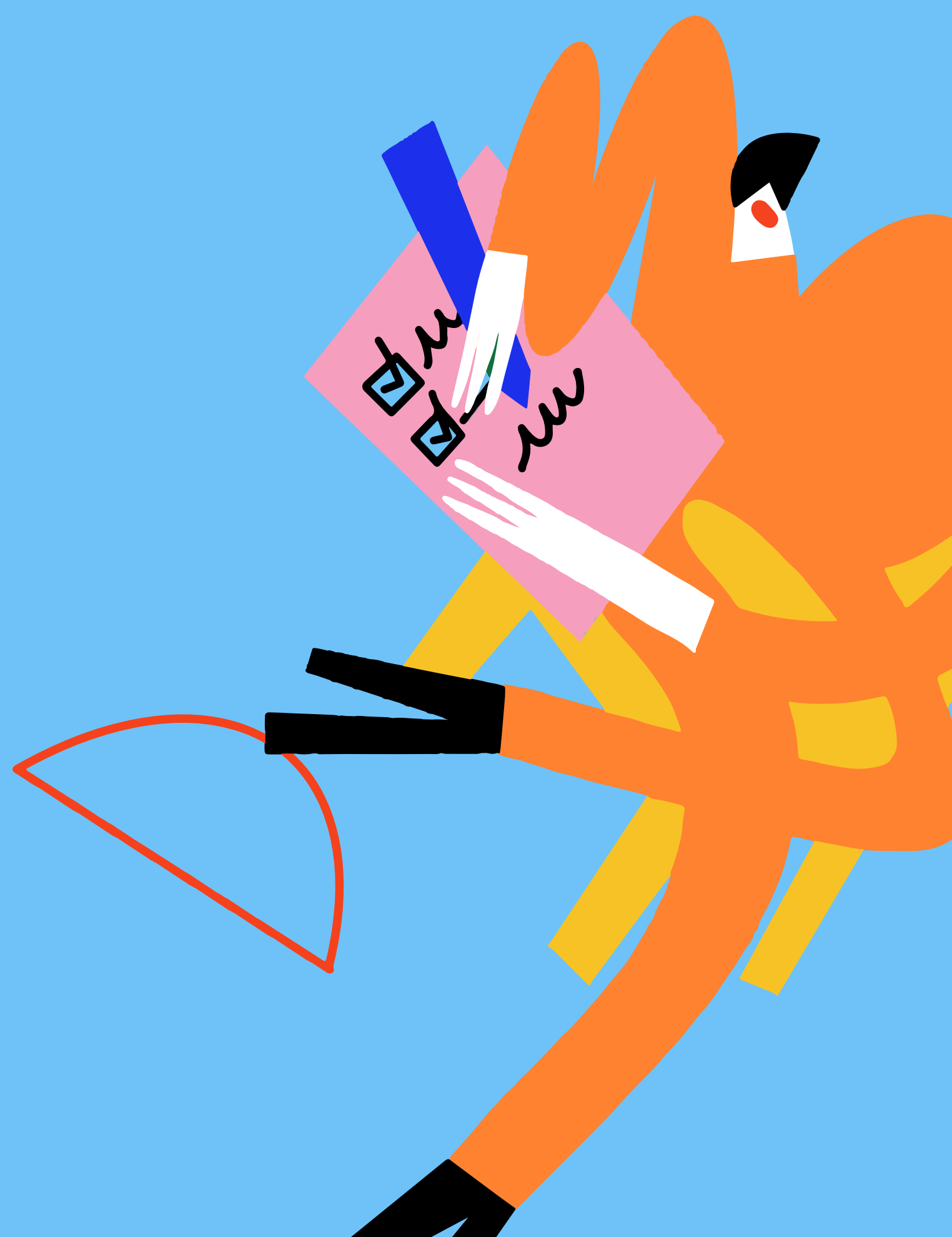
Los equipos de diagnóstico son multidisciplinarios, lo que ha permitido mayor asertividad y un trabajo en detalle. Tener un diagnóstico preciso en el ámbito social es tan relevante como el trazado de ingeniería.

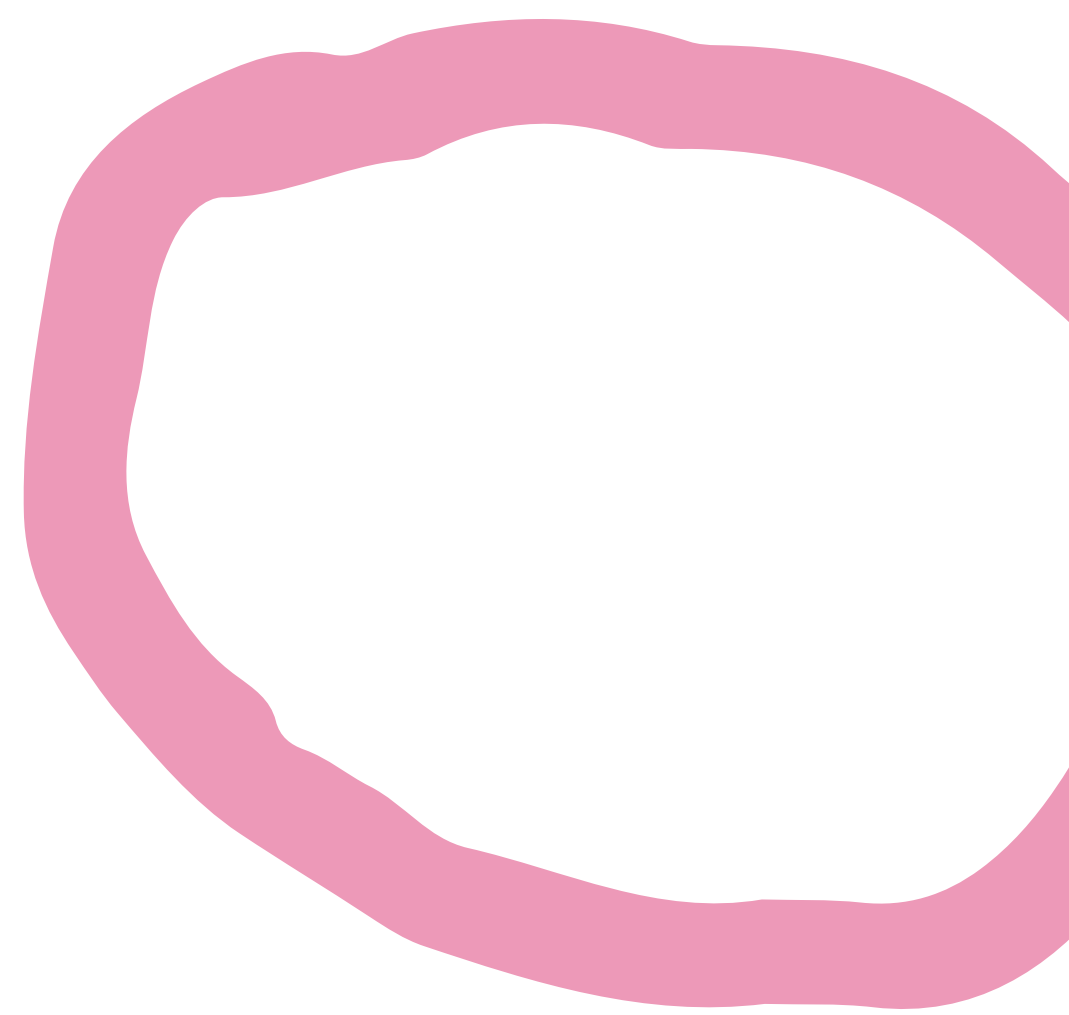
Por otra parte, en los territorios donde ya opera la red, existe un equipo de coordinadores territoriales, que trabajan el diagnóstico en torno a los compromisos obligatorios y voluntarios definidos en los EIA (Estudio de Impacto Ambiental) o DIA (Diagnóstico de Impacto Ambiental) de cada proyecto, que se informan, trabajan y realizan seguimiento en cada mesa técnica con

los municipios, las que se realizan de manera periódica y sistemática.

A partir de ese diagnóstico y el conocimiento previo del territorio, se va desarrollando el paquete de programas colaborativos para la comunidad. Aquí es importante recalcar la vinculación permanente y sistemática para lograr continuidad en la relación con el territorio, dado los constantes cambios de autoridades, planes y prioridades.

Finalmente, Metro destaca la importancia de actualizar constantemente los procesos de mapeo de actores y diagnósticos socioterritoriales para mantener la capilaridad hacia el territorio. En este sentido, se vuelve esencial acercarse a las autoridades entrantes de manera proactiva y temprana para instalar una agenda en común. Lo anterior ha permitido mantener buena vinculación territorial, lo que no quiere decir que estén exentos de problemas, pero contar con una relación de confianza, permite enfrentar mejor los momentos de crisis.





5.2 Matriz de Relacionamiento Comunitario

Los grupos de interés territoriales corresponden a aquellos actores sociales que conforman el **entorno físico inmediato de la empresa** y que pueden llegar a tener influencia directa sobre su desarrollo o quehacer. La escala territorial en que se identifican dichos grupos puede ser a nivel **comunal, regional o nacional**, dependiendo de la actividades e impactos que genere la empresa.

Los grupos de interés pueden clasificarse en tres tipos de actores:

- 1) actores interesados:** permiten asegurar la sostenibilidad de un proyecto y se encuentran en línea o coherencia con los objetivos de la empresa. Por ejemplo: autoridades públicas, empresas privadas, proveedores, ONGs, gremios.
- 2) actores afectados:** son aquellos que perciben los potenciales impactos directos e indirectos generados por la empresa. Por ejemplo: comunidad local, organizaciones de la sociedad civil, líderes de opinión comunitarios.
- 3) actores vulnerables:** se refiere a aquellos que por determinadas condiciones o características son mayormente expuestos a que sus derechos humanos sean vulnerados. Por ejemplo: comunidades indígenas, personas migrantes, niños, niñas y adolescentes, personas mayores, mujeres, entre otros.

Con el objetivo de conocer a los grupos de interés, es recomendable que las empresas realicen un **mapa de stakeholders o mapa de actores sociales**. Esta es una herramienta metodológica que permite identificar y caracterizar a los actores claves e influyentes para el relacionamiento comunitario de la empresa. El análisis de los actores permite definir: **1) con quiénes y cómo interactuar, 2) qué temas y necesidades abordar, y 3) con qué nivel de intensidad y frecuencia.**



El mapa de actores permite categorizar a los grupos de interés en función de tres ámbitos de análisis: el poder, interés y posición⁵.

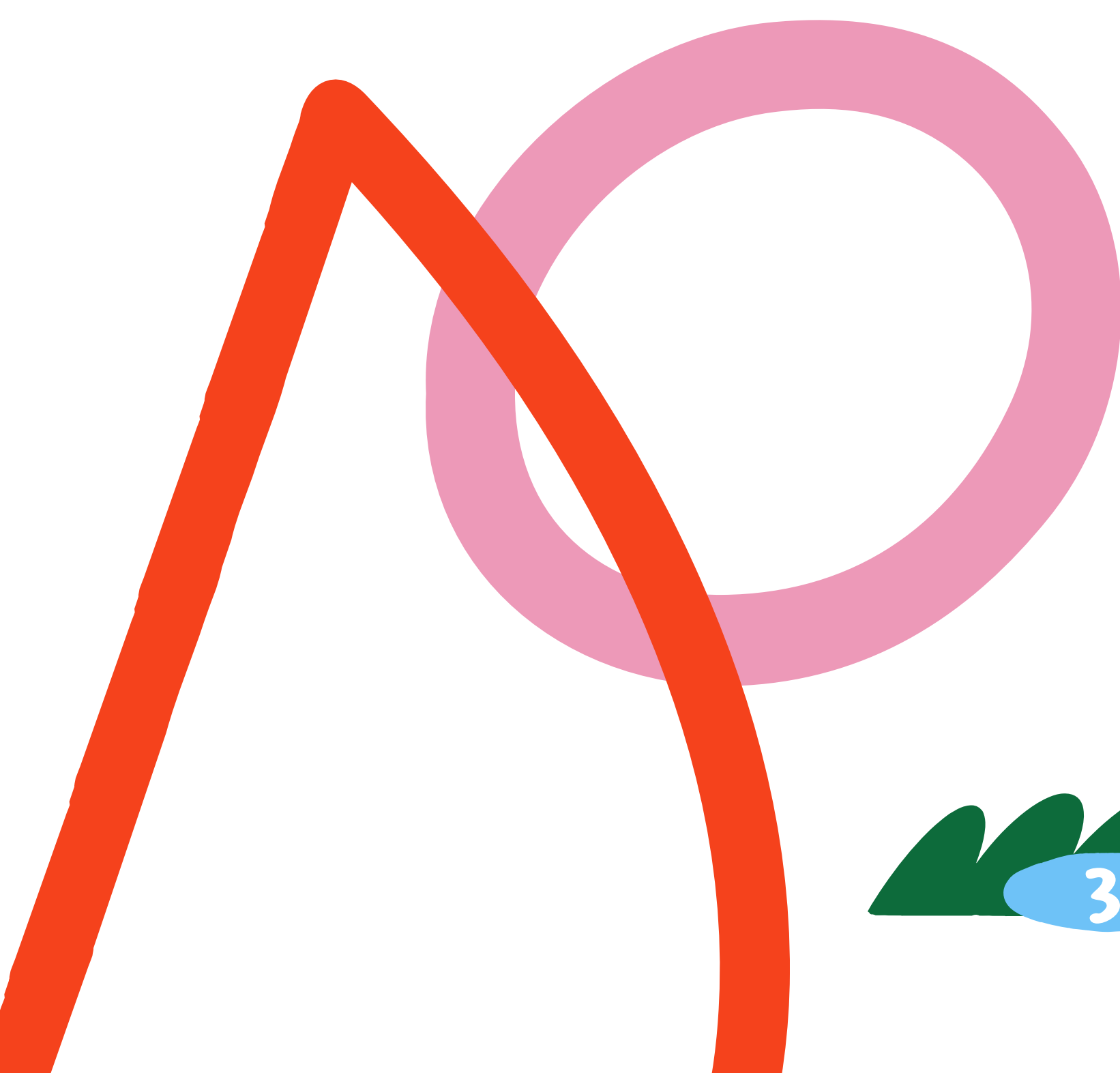
- El **poder/impacto** tiene que ver con la capacidad o nivel de influencia que tiene un actor respecto a una temática o empresa. Esta capacidad de incidencia puede afectar por ejemplo el funcionamiento o reputación de la organización.

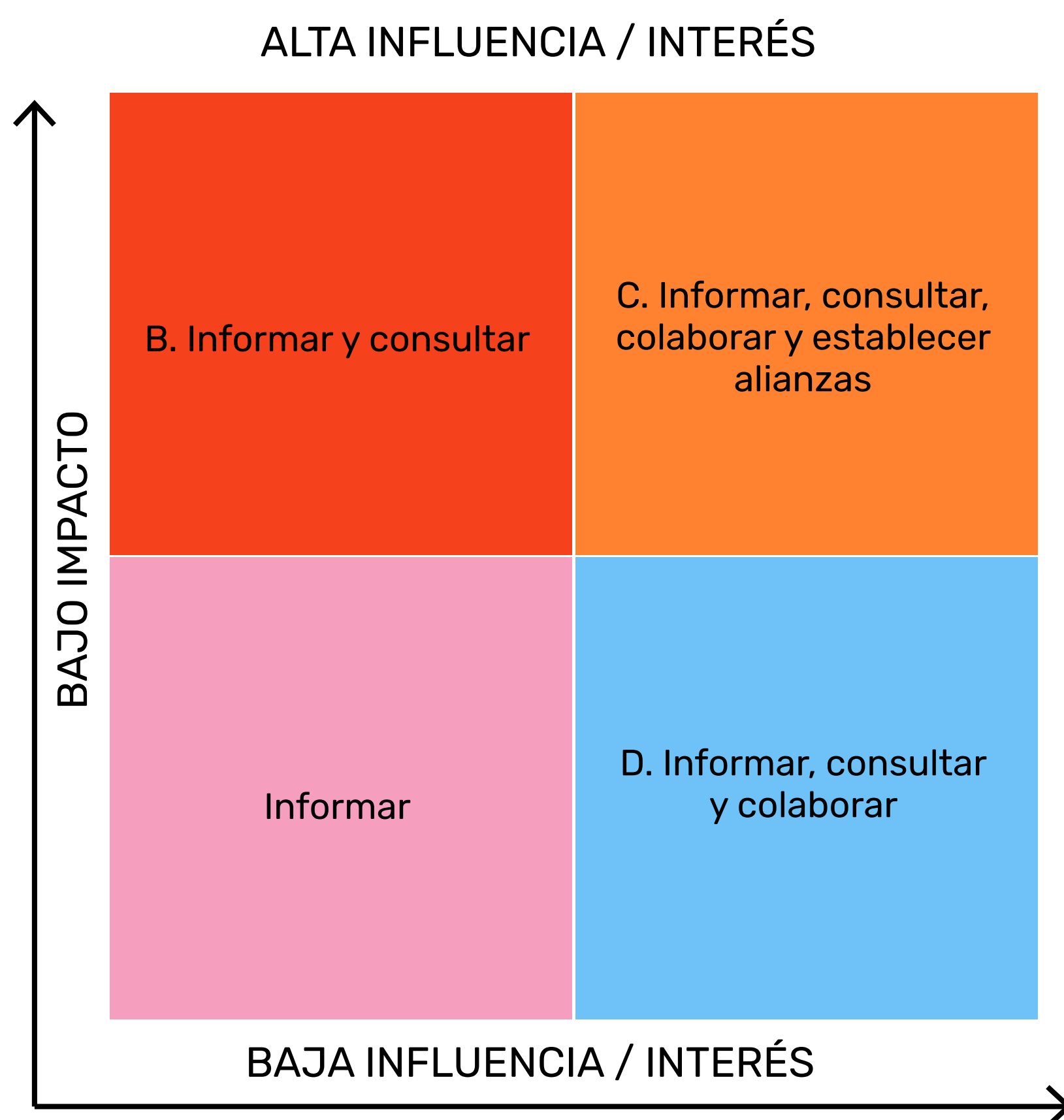
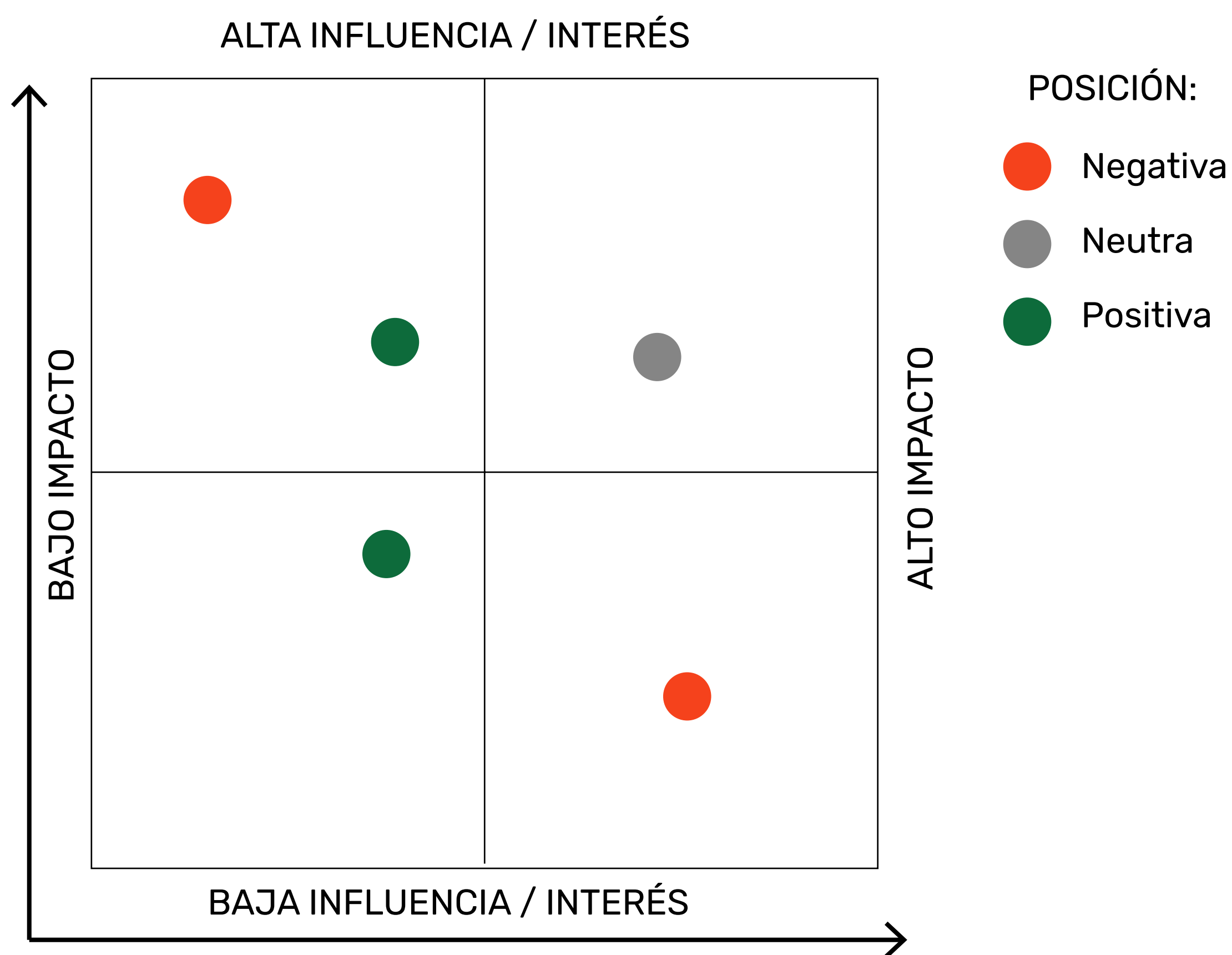
- El **interés**, se refiere al grado de adhesión y/o compatibilidad del actor respecto a las iniciativas y/o proyectos propuestos por la empresa.

- La **posición**, corresponde a la postura u opinión del actor frente a la empresa. Esta puede ser positiva, negativa y/o neutra.

Conocer esta información facilita que la empresa pueda identificar qué actores sociales se encuentran mayormente dispuestos al diálogo y con quiénes resulta más complejo entablar una relación, ya sea por su conflictividad o nivel de oposición.

De esta manera, la empresa puede **priorizar y elaborar planes de acción diferenciados** para cada uno de los actores identificados. Definiendo desde esta perspectiva, con quiénes puede potenciar alianzas estratégicas, a quiénes debe mantener informados, qué temáticas consultar con cada actor y en definitiva, ir sofisticando o complejizando su estrategia de vinculación.





Fuente / Fundación Casa de la Paz

MAPEO DE STAKEHOLDERS EN ENTORNOS NO HABITADOS: EL CASO DE MAINSTREAM

En el contexto de la construcción de los proyectos fotovoltaicos Río Escondido y Valle Escondido, en la región de Atacama, Mainstream realizó su proceso de estudio de stakeholders considerando como particularidad, **la lejanía de zonas pobladas y la nula presencia de comunidades cercanas** a los proyectos. Por ello se generó una estrategia de levantamiento a escala regional, dirigida a la posible contribución de la industria en la generación energética del entorno.

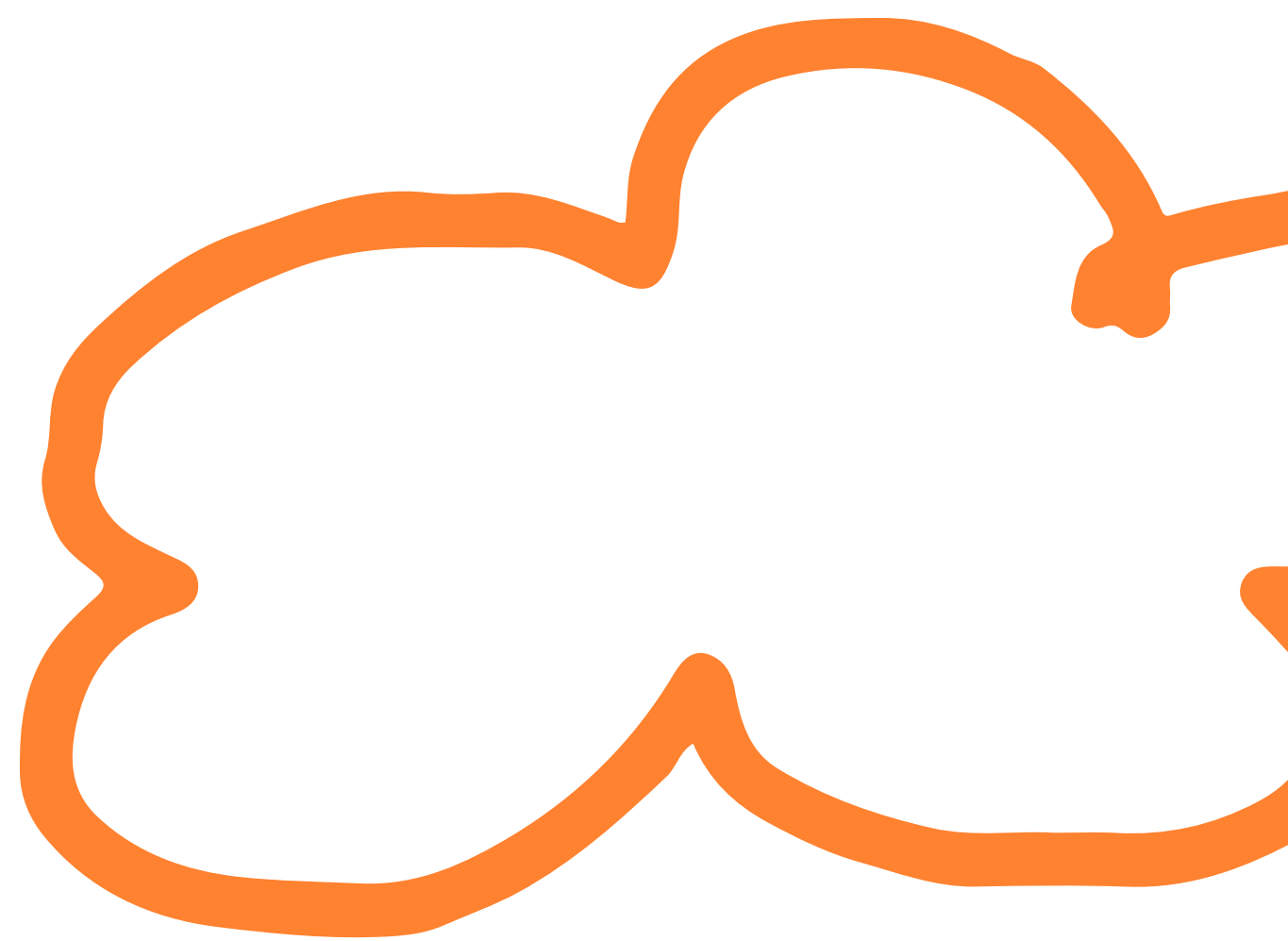
Además de sumarse a acciones público-privadas ligadas a la energía y el desarrollo local, este proceso de mapeo tuvo como principal resultado, una alianza de colaboración con la Universidad de Atacama, la que les ha permitido identificar oportunidades de formación, tanto para académicos como estudiantes, quienes viviendo la experiencia de visitar una instalación fotovoltaica, pueden generar un impacto en las mallas curriculares a mediano plazo, con conocimiento de las necesidades reales de la industria y las oportunidades de capacitación y desarrollo.

Por otra parte, el mapeo de actores territoriales permitió que la empresa comenzara a participar, desde 2022, en el **Programa Territorial Integrado de Energía Atacama, liderado por CORFO y la Seremi de Energía.** Mainstream forma parte de la gobernanza de esta iniciativa, participando en la toma de decisiones en los ámbitos de gestión y ofreciendo continuamente instancias de capacitación, conferencias y exposición de proyectos; el foco es potenciar a los proveedores locales y acercar su

trabajo a los requerimientos actuales de la industria para que puedan prestar servicios a los distintos proyectos energéticos de la zona.

Mainstream destaca la importancia de realizar continuamente procesos de mapeo de stakeholders, sobre todo en casos como el de Atacama, que es un ecosistema joven en el que pueden aparecer nuevos actores y con ello, reorientarse o ampliarse las líneas de trabajo. Desde su experiencia, destacan la importancia de **generar alianzas estratégicas de largo plazo, orientadas a potenciar las capacidades del territorio y vinculadas con el corazón del negocio y expertise organizacional.**





5.3 Comunicación y participación: Principios para un diálogo centrado en las personas

En cualquier proceso de relacionamiento con comunidades, las empresas deben pensar no sólo en qué temáticas abordar con ellas, sino también en **cómo realizar los procesos de participación y diálogo para que sean significativos y creíbles para los actores del territorio**. Este cómo tiene que ver con la **selección de herramientas y canales** de participación, pero también con la aplicación de una **mirada de participación que pone a las personas en el centro**, reconociendo cómo la empresa afecta a los actores locales, mostrando respeto para las prioridades de la comunidad y buscando soluciones en conjunto. Cuando las comunidades se sienten escuchadas y reconocidas, hay más potencial (aunque no garantías) para lograr un **intercambio constructivo y un mayor bienestar**.

A continuación, se ofrecen algunos principios para realizar los procesos de participación y diálogo con un foco en las personas:

1) Comprensión mutua. Cada ser humano tiene un interés básico en ser escuchado y comprendido. Por lo tanto, los procesos de diálogo deben crear espacios para este reconocimiento y comprensión. La empresa debe **escuchar e intentar entender a sus contrapartes**. Esto no es lo mismo que estar de acuerdo con lo que plantean. Idealmente, se abordan los temas sensibles a través del diálogo (directo o con ayuda de un facilitador) y otros canales, por ejemplo, los mecanismos de recepción de quejas [1]. La empresa también debe ser capaz de **expresar claramente su punto de vista**, lo que a menudo implica aclarar y alinearse internamente respecto a las prioridades y límites de la compañía.

2) Incidencia y co-construcción. Los procesos de diálogo no pueden limitarse a compartir información, sino que deben ofrecer a los actores locales la oportunidad de incidir en decisiones que afectan sus vidas. Esto no implica que la empresa debe ceder su autoridad para tomar decisiones a las comunidades, sino que el proceso debiera

ofrecer oportunidades significativas para tomar decisiones en conjunto y co-crear planes, estrategias y acuerdos. La co-creación puede comenzar al inicio del proceso, por ejemplo, a través de un diagnóstico participativo que involucra a los actores locales en identificar temas y preocupaciones claves, y en diseñar el proceso de participación. En muchos casos, co-crear requiere construir capacidades, brindar apoyo técnico y/o tomar otros pasos para abordar brechas y desequilibrios de información entre la empresa y la comunidad.

3) Claridad. Las contrapartes de la comunidad deben entender las **motivaciones y los alcances del proceso** de participación o diálogo, es decir, por qué han sido invitadas a participar, cuáles temas están arriba de la mesa, qué canales de participación están disponibles y cuáles son los resultados esperados. Sin esta claridad, los actores involucrados comprensiblemente dudan si el proceso amerita su tiempo y buena fe. De nuevo, poder ofrecer esta claridad implica que la **empresa debe alinearse internamente**, tanto respecto al proceso como a la sustancia, antes de comenzar.

[1] Hay diversas guías disponibles acerca de cómo implementar mecanismos de recepción de quejas, por ejemplo: <https://www.icmm.com/en-gb/guidance/social-performance/2019/grievance-mechanism#> y https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_grievances

ACERCAMIENTO, DIÁLOGO TEMPRANO Y COLABORACIÓN EN PILMAIQUÉN Y TREHUACO

La elaboración del Plan de Inversión Social de la Central Rucatayo que opera desde 2012 y que fue adquirida por Statkraft Chile en 2015, se desarrolló en colaboración con la Fundación Ciudad Emergente. Este trabajo que se inició en 2019, fue realizado a través de un **proceso de acercamiento y diálogo temprano con las organizaciones sociales presentes en el área de influencia** y el objetivo fue presentar, informar y consultar para entender las características y la composición social del territorio.

En una etapa inicial, se levantaron las principales preocupaciones, quejas y preguntas de la comunidad que se arrastraban desde la construcción, como el manejo ambiental y estándares de trabajo. En ese contexto, la Central implementa un programa de visitas guiadas con apoyo del equipo técnico que recibe a visitantes, responde inquietudes e interactúa de forma directa con su entorno.

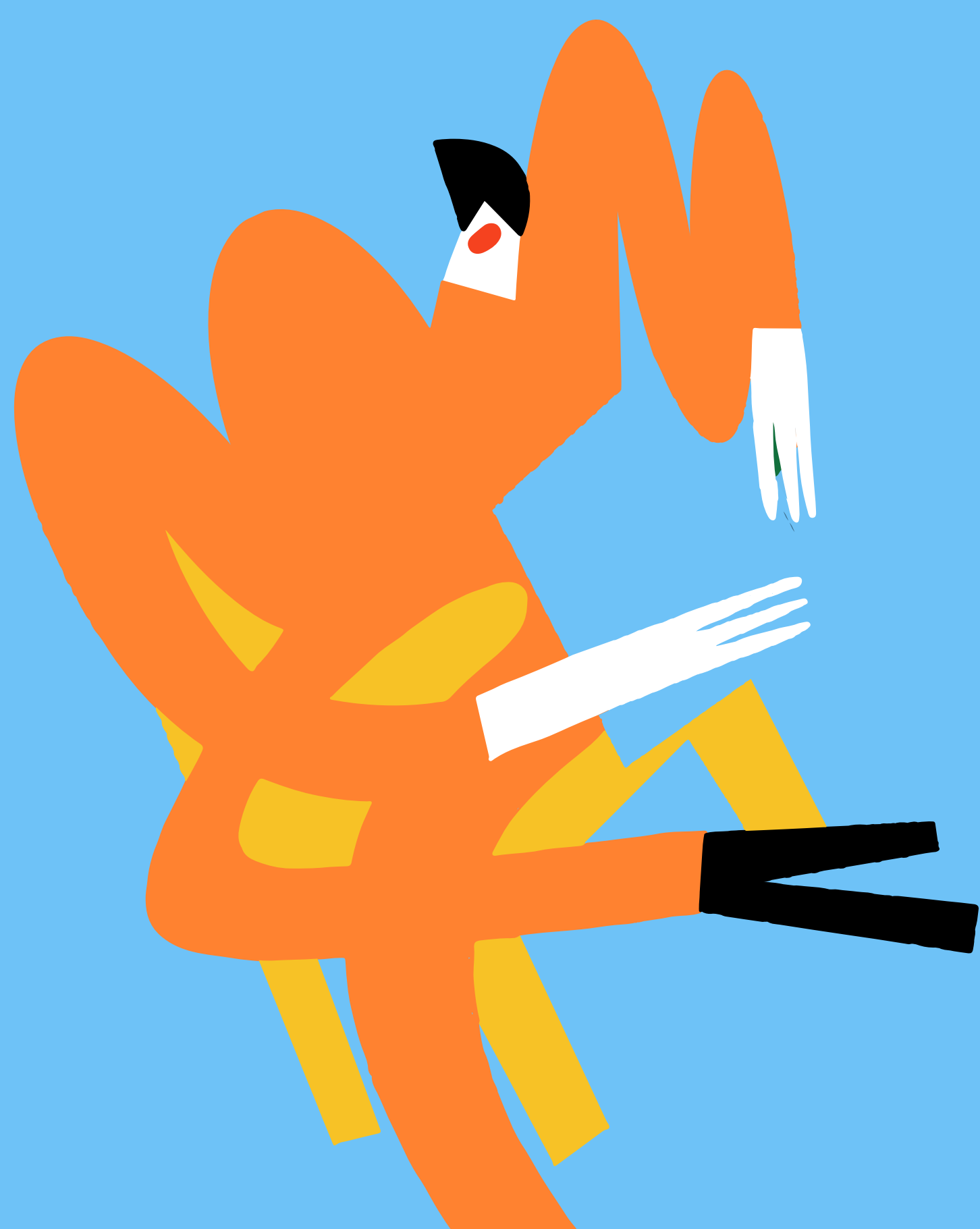
Después de dos años de trabajo (2017-2018), fue posible conversar y pensar en conjunto sobre inversión social en las localidades de Pilmaiquén y Trehuaco para plantear, en un **marco ético, de respeto y de pertinencia cultural, el despliegue de iniciativas de desarrollo**, a mediano y largo plazo, que se enfocarán en la promoción y colaboración sostenible de los habitantes. En el proceso, la comunidad participó activamente con aportes y perspectivas de la realidad del territorio. Con estos insumos, más los ODS y la visión de creación de valor de Statkraft y la noción que la generación de energía limpia y

renovable es un elemento positivo para el desarrollo social y económico de los territorios, nace el plan.

Este se ejecuta a 2025 en 5 líneas:

Fortalecimiento del capital social; Mejoramiento de obras y espacios públicos; Promoción de actividades culturales y espacios de recreación; Cuidado del río y del medio ambiente y, Desarrollo productivo basado en turismo y emprendimiento local.

El plan avanza en aprendizajes y en relacionamiento para aportar al desarrollo local desde una perspectiva integral donde el principal desafío es dar continuidad al trabajo mediante un proceso sistemático, con hitos sucesivos que afiancen la confianza y profundicen la capacidad de colaboración, en **diálogo permanente y transparente con las comunidades.**





COLABORACIÓN MULTIACTOR



**HACIA UNA
MAYOR
COLABORACIÓN
MULTIACTOR EN LOS
TERRITORIOS**



Una estrategia de colaboración multiactor tiene como objetivo desarrollar y promover un modelo de diálogo y trabajo virtuoso a nivel territorial, articulando a los distintos actores locales (municipio, empresas, comunidad, organizaciones de la sociedad civil) para trabajar por el desarrollo local en el ámbito económico, ambiental y socialmente, con una mirada puesta en la sostenibilidad y en línea con los ODS.

Si bien esta modalidad de trabajo es conocida por las empresas, el **elemento diferenciador es cuando aparece la colaboración empresa-empresa**. Empresas que compiten por mercado, por capturar talento o reputación, pero que comparten la necesidad de un entorno físico y urbano (espacios públicos, acceso, movilidad, seguridad, entre otros) como factor de productividad de sus negocios y un vínculo neutro y de largo plazo con la autoridad local.

Una de las vías para lograr esa colaboración, tiene que ver con la creación y promoción de vínculos entre las empresas de la comuna que **se construyen en torno a una identidad territorial y una cartera de proyectos de valor**, no sólo para la empresa y su estrategia de relacionamiento comunitario, si no para el territorio y las personas que lo habitan.

Una metodología exitosa de colaboración empresa-empresa son las **mesas de trabajo territoriales**, donde una o más empresas asumen un rol articulador, identificando en conjunto con otros actores locales, los desafíos territoriales comunes, una visión sobre territorio y las necesidades de transformación económica, social y con foco en el desarrollo sostenible. Esto facilitará la conversación con el actor público llevándolo a un nivel estratégico y de largo plazo, sobre la cual será posible construir una relación de largo plazo.

A continuación, les mostramos sencillas recomendaciones para avanzar en la colaboración empresa-empresa como una estrategia de mayor alcance e impacto para el relacionamiento con la comunidad:



- Conocer y vincularse con otras empresas, de distinto tamaño y rubro, que están en sus zonas de operación. **No importa que sean competencia**, es posible encontrar puntos de colaboración.
- Identificar aquellos **desafíos comunes relacionados con el territorio**: Accesos, espacios públicos, movilidad y transporte, seguridad, comercio ambulante, contratación local, por mencionar algunos.
- **Conocer los desafíos de la comuna o región**, ya sea a través de planes de desarrollo regionales y comunales, proyectos estratégicos, o conversaciones con actores que ya trabajan en el territorio.
- Construir una cartera de iniciativas donde se crucen las necesidades de las empresas y los desafíos del territorio.
- Gestionar el vínculo con las autoridades locales, ya sea directamente, o a través de **organizaciones de la sociedad civil que cumplen un rol acelerador del proceso**.
- **Comprometerse a ser socios estratégicos y buenos vecinos de la comuna**. Los territorios no sólo necesitan recursos financieros, que por cierto los necesitan, sino también recursos técnicos, capacidades y sobre todo un compromiso de largo plazo.
- No olvidar nunca que se trata de **mejorar el bienestar y fortalecer las potencialidades de las personas**, de todas las personas: trabajadores/as, vecinos y vecinas, y todas aquellas personas que forman parte de lo cotidiano en un territorio.

La colaboración multiactor y la colaboración empresa-empresa, pone en el centro la sinergia para contribuir al **mejoramiento de los entornos físicos y sociales** donde desarrollamos nuestras operaciones, y también a la mayor competitividad que nuestros negocios requieren.

ACEROS AZA Y LAS MESAS DE TRABAJO EMPRESA-TERRITORIO EN RENCA

Durante los años 2021 y 2022 La Fábrica, la corporación de la Municipalidad de Renca, en línea con su propósito de generar una transformación económica y social con foco en el desarrollo sostenible de la comuna, mediante la **colaboración público, privada y de la comunidad**, convocó mesas de trabajo Empresa-Territorio. Estas fueron articuladas por la Fundación DO!SmartCity y contaron con la participación de diversas socias de Acción Empresas, entre ellas Aceros AZA, Banco de Chile, CCU, Polpaico y Sodimac, que tienen oficinas u operaciones dentro del territorio.

La invitación a estas mesas partía **desde una perspectiva positiva y de atributos de valor de la comuna, entendiendo a Renca como un territorio atractivo y con potencialidades que requieren ser desarrolladas**, además de la consideración de las empresas como vecinos y actores clave en el desarrollo de la comuna. La metodología incluía que las empresas, agrupadas en la Mesa Territorial de Empresas de la macrozona Pepper-Lo Ruiz, conocieran los proyectos estratégicos de Renca, las problemáticas del territorio y fueran capaces de visualizar el ecosistema para luego generar un mapa de intereses comunes.

Uno de los primeros desafíos planteados por esta agrupación, tiene relación con la prevención y reducción de microbasurales de la comuna. Esta **iniciativa contó con la participación y liderazgo de Aceros AZA, que identificó la oportunidad de contribuir desde su expertise en temas tan**

relevantes como el cuidado del medioambiente y el reciclaje. Lo anterior, muy alineado con su modelo de sostenibilidad, busca involucrar a todos los stakeholders, reconociendo que el desarrollo requiere de acuerdos público-privados.

Dentro de los aspectos diferenciadores de estas mesas observamos la **transición del rol de la empresa como financista, a ser parte del diseño, ejecución y patrocinador de los proyectos.** Por otra parte, los desafíos se propusieron a partir de una visión y gobernanza de largo plazo, que trascendiera la actual administración municipal. Asimismo, las mesas sirvieron como un nuevo espacio de accountability mutuo, para las empresas y el municipio, donde todos los involucrados pudieron dar cuenta de sus planes, problemáticas y prioridades.

La experiencia de las Mesas Territoriales da cuenta de las **posibilidades de colaboración entre diversos actores y empresas que comparten un territorio, pese a los desafíos y riesgos.** Sin embargo, también refleja que los proyectos pueden tener un impacto positivo mayor y ser sostenibles en el tiempo, permitiendo que a través de la colaboración de recursos financieros, técnicos y humanos, se genere mayor valor para todos.







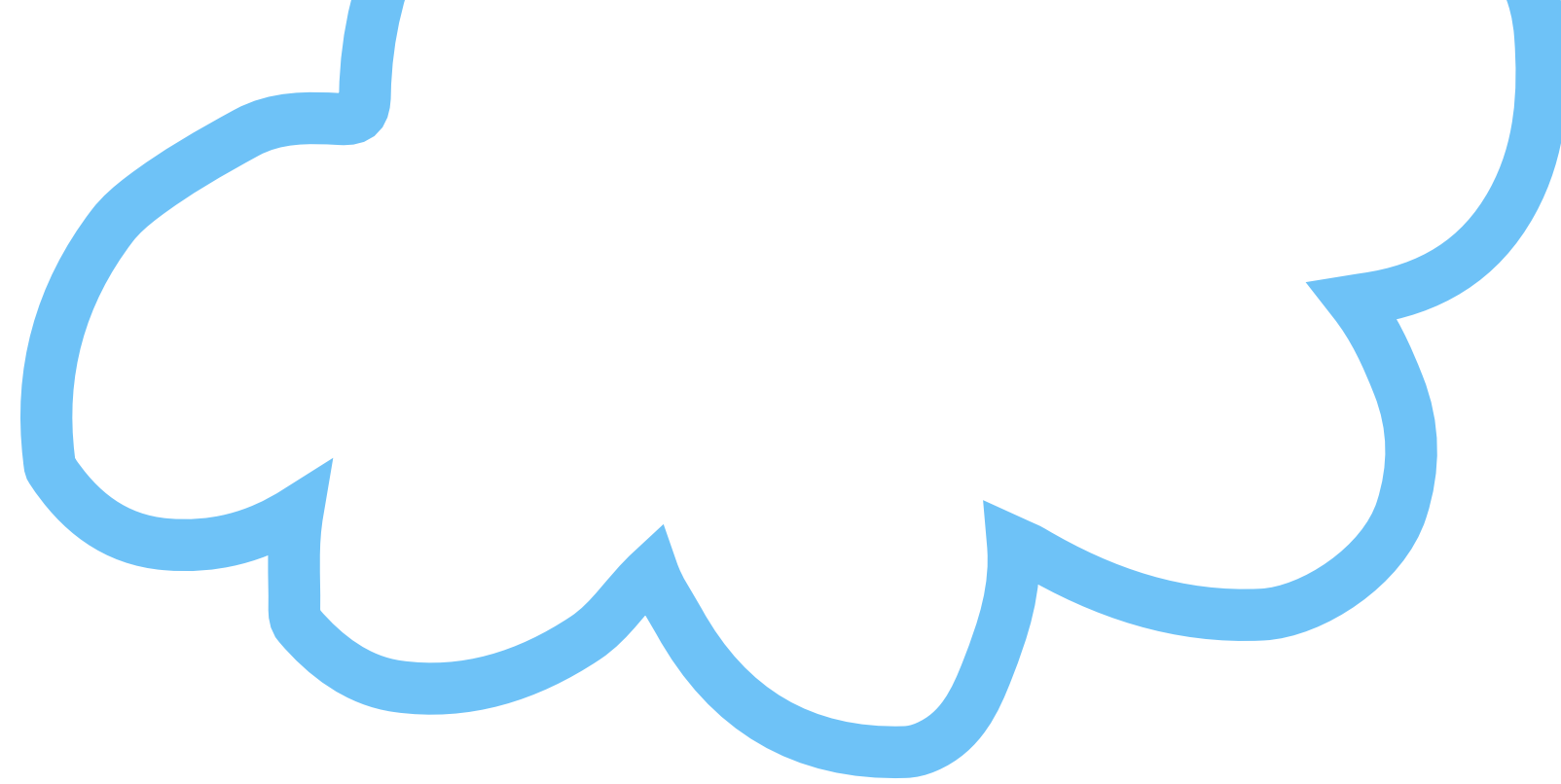
**UNA
MIRADA
AL FUTURO:
DESAFÍOS EMERGENTES
EN EL RELACIONAMIENTO
COMUNITARIO**



A lo largo de esta guía hemos querido destacar prácticas, casos, visiones, enfoques y procesos que han demostrado ser de utilidad y agregar valor en diversos contextos en la interfaz entre empresas y comunidades. Sin embargo, como ya hemos dicho, el campo de las relaciones comunitarias se ha complejizado a un punto tal que cualquier intento de abarcar todos sus desafíos **corre el riesgo de ser insuficiente o de quedarse obsoleto en un breve plazo de tiempo.** Entendemos también que **no hay recetas ni varitas mágicas que sirvan para todos los contextos.** Por ello, reconocemos que esta guía no es exhaustiva y quedan numerosos desafíos emergentes que continuarán tensionando el campo del relacionamiento comunitario, pero también ofreciendo oportunidades de aprendizaje. En este último capítulo queremos aventurarnos a **identificar algunas tendencias** que, aunque ya estén presentes, podrían intensificarse en un futuro cercano.

La **diferenciación de las identidades** –individuales y organizacionales– que intersectan los contextos comunitarios y empresariales por múltiples dimensiones, continuará agregando capas de complejidad: pueblos originarios, género, migraciones, intergeneracionalidad y neurodivergencias, incorporan matices y nuevas distinciones a los procesos de vinculación con la comunidad. Navegar las expresiones emergentes de la diversidad va a requerir una **perspectiva interseccional al abordar la vinculación comunitaria** incorporando las asimetrías de poder y los sesgos derivados de estas combinaciones.

La entrada en vigencia de **nuevos acuerdos internacionales** – como ya lo fue en el pasado con el Acuerdo de París y la Agenda 2030– otorgarán marcos generales de acción tales como la transición socioecológica justa, junto con los acuerdos regionales como el Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información y la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, más conocido como Acuerdo de Escazú, pueden impulsar procesos de participación temprana cada vez más rigurosos y



transparentes, los que **requerirán mejor comunicación con el sector público, la academia y la sociedad civil.**

La incorporación de nuevas **tecnologías y plataformas digitales** a los procesos de participación ciudadana y diálogo han demostrado durante la pandemia su potencial de contribución en cuanto a **acceso, transparencia y trazabilidad de las interacciones comunidad-empresa.** Sin embargo, dada la brecha digital y falta de accesibilidad presente en los territorios más rurales, aislados y vulnerables, se requerirá una consideración especial en el **diseño de procesos participativos, para que sean realmente inclusivos y pertinentes a la realidad sociocultural** de cada comunidad y territorio. El desarrollo sostenible no debe dejar a nadie atrás.

El nivel de aceleración y el sentido de urgencia de las **transformaciones socioambientales venideras** no tiene precedentes a la escala y velocidad que se requieren. Por ello, las empresas y organizaciones necesitan aprender y desarrollar soluciones más rápido, en ciclos más cortos, con retroalimentaciones más sistemáticas, con apertura a nuevas posibilidades y, sobre todo, desechando modelos mentales disfuncionales y obsoletos.

Otro desafío pendiente tiene que ver con **extender el efecto tractor y multiplicador de las políticas y prácticas de relacionamiento comunitario hacia proveedores, subcontratistas y distribuidores de menor tamaño,** que desempeñan papeles clave en la cadena de valor, con una especial y cotidiana interacción con clientes y comunidades. Esto permitiría acelerar y robustecer también las buenas prácticas en el tejido empresarial de base.

Ante este escenario de complejidad e incertidumbre a todo nivel, los desafíos a los que se enfrenta la empresa y específicamente las áreas de relacionamiento comunitario, parecieran tener un nivel de fragmentación imposible de abordar. Antes ello, la progresiva incorporación de los **Principios Rectores sobre Empresas y**

Derechos Humanos y los procesos de debida diligencia ofrecen un marco, un estándar común, para la gestión de los riesgos de derechos humanos asociados con las actividades empresariales y ofrecen orientación sobre cómo respetar —y reparar en caso de ser requerido— los derechos humanos en toda la operación.

Aunque no podemos predecir el futuro, sí es necesario y urgente pensar en cómo nos enfrentaremos ante **desafíos inminentes para el sector empresarial y la sociedad en general,** y este viaje no parece ser para solitarios. Urge la colaboración, encontrar puntos de acuerdo —aún dentro de visiones distintas— que nos permitan trabajar juntos. Para ello, fortalecer y cuidar los vínculos, encontrar espacios para compartir errores y aprendizajes con otros, seguirá siendo relevante y necesario. Desde Acción Empresas, siguiendo nuestra promesa de valor, continuaremos poniendo a disposición un espacio de crecimiento y avance en conjunto para nuestras empresas socias, así como un espacio de colaboración con otros actores, comprometidos también con el bienestar de las personas, el planeta y un futuro sostenible.

REFERENCIAS

Alfaro, Casas & López (2015) Bienestar en la infancia y adolescencia. *Psicoperspectivas*, 14(1).

Aninat, M., & Fuenzalida, I. (2017). Estrategia en los aportes sociales de las empresas. CEFIS UAI.

Aninat, M., Koberg, E., & Arredondo, H. (2022). Integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocios. Santiago: Universidad Adolfo Ibáñez y AmCham

Casa de la Paz y Acción RSE (2006): **Manual de Convivencia Sustentable con la Comunidad. Disponible en Convivencia sustentable con la comunidad. Guía práctica para empresas**

Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS UAI. (2015). Estudio de Opinión Pública: Percepción ciudadana de las donaciones sociales empresariales. CEFIS UAI.

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J. y Sanders, L. (2012). El reto de definir el bienestar. *Revista de Bienestar*, 2 (3), 222 -235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4.

Godfrey, P. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review* Vol.30 No. 04, 777-798.

Helvetas (2014). Procesos y mecanismos de concertación. Mapeo de actores. Disponible en: **Procesos y mecanismos de concertación Mapeo de actores**

Ministerio de Obras Públicas de Chile (2018), Dirección General de Obras Públicas. **“Guía para la Gestión de Participación Ciudadana”**

OCDE (2021) Measuring What Matters for Child Well-being and Policies. **Disponible aquí**

PNUD (2022) Informe sobre desarrollo humano 2021/2022 Panorama General. Tiempos inciertos, vidas inestables: configurar nuestro futuro en un mundo en transformación.

Porter, M., & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80, Reprint R0212D 1-14.

Ryff, C. & Burton, S. (2006) Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35(4). doi:10.1016/j.ssresearch.2006.01.002.

Sen, A. (1993) “Capability and Well-being”, en M. Nussbaum y A. Sen (eds.) *The Quality of Life*. Oxford, Clarendon Press.

Stiglitz, J. E., Sen, A. and Fitoussi, J-P. (2009) Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. CMEPSP. Disponible en: www.stiglitz-sen-fitoussi.fr.

White, S. (2016) Introduction: The many faces of well-being. En: White, S. & Blackmore, C. *Cultures of well-being. Method, Place, Policy*. Palgrave Macmillan.

NOTAS AL PIE

¹ Casa de la Paz y Acción RSE (2006): Manual de Convivencia Sustentable con la Comunidad.

Descargable aquí

² PNUD (2017) Desiguales. Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile.

Disponible aquí

³ INDH (2019): Mapa de Conflictos socioambientales.

Revisa aquí

⁴ La Tercera, (24/02/2023):

Revisa aquí

⁵ Helvetas (2014). Procesos y mecanismos de concertación. Mapeo de actores.

Disponible aquí

