

INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que cada cierto tiempo surge en nuestro quehacer es cuál es el aporte que desde la Comunicación Estratégica podemos ofrecer a las cada vez más complejas relaciones entre las compañías y las comunidades de sus entornos más inmediatos.

Desde la muerte de los cines en el río cruces de Valdivia en 2004 hasta situaciones como las vividas en Freirina el año recién pasado- los casos no sólo han ido en aumento sino que se han diferenciado.

La Facultad de Comunicaciones a través de su Magíster en Comunicación Estratégica y Negocios y la consultora Periodistas Asociados, desarrolló durante 2012 un estudio para conocer cuáles son las prácticas y la visión que tienen las empresas de la Región del Bio Bio en sus relaciones con las comunidades.

Para comprender fenómenos de esta magnitud y hacerles frentes desde la comunicación estratégica se requiere un análisis que permita distinguir los elementos en juego. En este caso se buscó identificar los procesos que permiten establecer relaciones entre los actores, caracterizar sus prácticas y distinguir modelos de gestión de comunicaciones.

La Facultad de Comunicaciones y Periodistas Asociados convocó un grupo de empresas locales de diversos rubros con el fin de hacer un primer ejercicio que diera luces sobre “cómo se están haciendo las cosas” considerando que en esta área el desarrollo de teorías explicativas es casi inexistente y la investigación difícil de extrapolar.

En el estudio participaron con su experiencia las empresas: Essbio, Biodiversa, CMPC, Masisa, Arauco, ENAP, Colbún, CAP, Foodcorp, Puerto Coronel y Puertos Lirquén. La disposición de estas instituciones fue fundamental para obtener esta primera mirada y establecer un diagnóstico que hoy nos permite entender “dónde estamos” y esbozar algunas líneas sobre “hacia dónde debiéramos avanzar”.

MARCO TEÓRICO

De todas las interacciones comunicativas las relaciones entre compañías y comunidades son quizás a la fecha las menos exploradas.

Si bien no se puede desconocer que las empresas siempre han tenido algún tipo de vínculo con las zonas aledañas a sus plantas, éstas no siempre formalizaron sus relaciones con los habitantes.

En la actualidad las comunidades son entendidas como un público de interés para las compañías tanto por su cercanía, como por sus estrategias sociopolíticas o productivas con diversos fines. Entre ellos: diferenciación del mercado, imagen y reputación y licencia social para operar.

La visión de la comunidad ha evolucionado y para ello ha sido fundamental el surgimiento del paradigma del Desarrollo Sustentable, concepto que expresa la intención de satisfacer las necesidades del presente sin sacrificar los recursos utilizados para satisfacer necesidades futuras.

El Desarrollo Sustentable es un concepto multidimensional en cuanto refiere a la sustentabilidad ambiental y ecológica, pero también a la sustentabilidad socio-política y económica. Para evaluarlo se han generado algunos indicadores como la tasa de reposición de especies, la huella ecológica, los pasivos ambientales y la participación ciudadana.

Una fórmula para avanzar en la sustentabilidad de las compañías ha sido el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. Es decir, el modo en que las empresas gestionan su desarrollo haciéndose cargo de las externalidades que genera su operación. Hasta ahora las responsabilidades que las organizaciones han asumido se pueden distinguir como de carácter altruista (compensación y de corto plazo), instrumental (interés asociado a retribución directa) o estratégico(tesis de valor agregado).

En este escenario el presente estudio propone observar las relaciones con la comunidad de algunos actores de la región del Bio Bio. Para ello se entendió que éstas son el modo en el que una compañía formaliza una relación con una comunidad, estableciendo criterios de acción y objetivos de vinculación.

Para evaluar estas relaciones se consideraron los siguientes indicadores: el modo en que se llevaba a cabo la relación (comunicación, diálogo y participación), las temáticas que contenían (asistencia social, educación, proyectos en común); así como también el tipo de estructura que organiza la gestión de la relación y la existencia de indicadores de evaluación.

METODOLOGÍA

El objetivo general que guió este estudio fue la descripción de las prácticas relacionales y los modelos de gestión latentes en relaciones formales de empresas con operación industrial en la región del Bio Bio y sus comunidades.

Para sistematizar la gran cantidad de información que se recogió a través de entrevistas semi estructuradas a los encargados de mantener estas relaciones los resultados se organizaron de acuerdo a los núcleos temáticos generales.

3

CONCEPTOS EXPLICATIVOS

Para ello se definieron 6 conceptos que permiten comprender las prácticas y los modelos de gestión:

COMPONENTE DE LA RELACION	ATRIBUTOS
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.
Aprendizaje Organizacional	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.
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.
Capacidad situada	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.
Estabilización de confianzas	Constituye un estado de cosas a partir de una serie de activos relacionales que permiten dar durabilidad a una forma de observar y valorar la relación, tal que la misma comunidad se compromete por la misma.
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.

Nomenclatura:

RC: Relaciones con Comunidad.

GRC: Gestión de las Relaciones con Comunidad.

EGR: Encargados de las Relaciones con Comunidad.



RELACIONES CON LA COMUNIDAD EN LA REGIÓN DEL BIO BIO

La participación de diversas empresas y actividades productivas en el estudio han permitido obtener una primera aproximación a la realidad local en el ámbito de las Relaciones con la Comunidad.

4

Factores que subyacen en las Relaciones con Comunidades

El medioambiente ha desencadenado la formalización de prácticas vinculantes con la comunidad. Tres circunstancias han permitido este desarrollo:

El conflicto, en tanto es un proceso que establece una presión a la compañía, la cual tiende a reflexionar y fortalecer sus formas de relacionamiento, creando una estructura operativa.

La acción Preventiva/normativa, opción que desarrolla un clima preventivo del conflicto por 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.

La acción Política, alternativa 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.

La relación productivo/laboral se expresa en 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.

La evolución/modernización es otro factor distinguido y que expresa la activación de formalidad en relaciones entre empresa y comunidad. Se presenta como explicativo para relaciones que nacieron bajo una situación generativa propia del asentamiento 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 factor Corporativo/propietario 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.

Orientación de la estructura organizacional

5

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. Por lo mismo se levantaba información reactiva, sin llegar a plantear una plataforma en la que se recogieran observaciones o necesidades a planificar.

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:

Cargo específico: 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.

Estructura específica: Se distinguen 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 ésta.

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.

Criterios sobre la priorización de las comunidades

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.

Comunidades con proximidad física – criterio proxémico

En 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.

Cabe señalar que la clasificación de “comunidad prioritaria” es modificable en el tiempo, en relación a indicadores o a 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). No existe el criterio asociado a la idea de una ciudadanía corporativa, como lo propone parte de la literatura en RSE.

Actividades y temáticas que movilizan las Relaciones con Comunidad

Temáticas que movilizan las relaciones

Proyectos 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, tal 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.

Educación-Capacitación: 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 caracterizan la gestión de este tipo de actividades el uso de espacios y de infraestructura propia..

Asistencia/Eventualidad: 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 coexisten de manera articulada, no excluyente. Se observan compañías que desean avanzar hacia una relación con alto componente técnico en materia de educación ambiental, pero aún están focalizadas en la asistencia y el 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 tal que desde allí les es más eficaz “estabilizar confianzas” entre los dos componentes.

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, 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”.

Etapas de la tematización de las actividades

Apoyo de necesidades 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.

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 vistas, 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.

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 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”).

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.

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 directividad 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.

Formas generales que adquiere la relación en función de la comunicación

Modelo unilateral Expresiones asociadas al nivel de “comunicación” (clasificación 1) y, conjuntamente a los niveles “hacer seguimiento” e “informar” (clasificación 2), del marco referencial. Este tipo de comunicaciones puede expresarse bajo una 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.

Modelo bilateral: Expresiones asociadas al nivel de “diálogo” (clasificación 1) y, conjuntamente a los niveles “consultar” e “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 ese en aprendizaje organización que redundan en la GRC.

10

Experiencias y sentidos comunes sobre autoridades políticas y autoridades 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:

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.

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 tiene a articular a ambas, como también es objeto de la articulación de las otras dos entidades en situación de tensión.

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.

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.

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

	Var2: Temática de las relaciones		
Var1: Nivel de las Relaciones.	Dim1: Asistencial/extensivo	Dim2: Educación/Capacitación	Dim3: Cogestión/Desarrollo
Dim1: Comunicación o “Hacer seguimiento” e “Informar”	<i>Tipo 1: Modelo no proyectivo unilateral.</i>	<i>Tipo 2: Modelo con proyección indirecta unilateral.</i>	<i>Tipo 3: Modelo de proyección directa unilateral</i>
Dim2: Diálogo o “Realizar transacciones”, “Consultar” y “Convocar”	<i>Tipo 4: Modelo no proyectivo bilateral.</i>	<i>Tipo 5: Modelo con proyección indirecta bilateral.</i>	<i>Tipo 6: Modelo de proyección directa bilateral.</i>
Dim3: Participación o “Colaborar” y “Delegar”.	<i>Tipo 7: Modelo no proyectivo constructivo.</i>	<i>Tipo 8: Modelo con proyección indirecta constructivo.</i>	<i>Tipo 9: 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 a 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.

CONCLUSIONES

Prácticas y modelos de gestión. De la casuística al eje comparativo

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. Nos parece 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.

Factores asociados a la formalización de las Relaciones con la Comunidad

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).

Sobre el contenido de las Relaciones con Comunidad

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.

Visión corporativa sobre las Relaciones con la Comunidad

En cuanto a las visiones que desde el ángulo corporativo existen sobre de 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).

Visión corporativa sobre el rol de la Comunidad, la autoridad comunal, y la autoridad fiscalizadora.

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.

Modelos de planificación y estructura organización en Relaciones con Comunidad

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”, “historial” 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.

14

Hacia una clasificación de las Relaciones con Comunidad. Tipología

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.

Finalmente, nos parece importante mencionar que el estudio permitió conocer y describir prácticas, al mismo tiempo que, a través del análisis de éstas mismas -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.