



Convivencia sustentable con la comunidad

▶ Guía Práctica para Empresas



R e s p o n s a b i l i d a d S o c i a l C o r p o r a t i v a

Convivencia sustentable con la comunidad

▶ GUÍA PRÁCTICA PARA EMPRESAS

2006

▶ CONVIVENCIA SUSTENTABLE CON LA COMUNIDAD

Esta es una publicación de Acción RSE y
de Casa de la Paz

SEPTIEMBRE 2006

Con el patrocinio de:



Con el auspicio de:



Todos los Derechos Reservados

Su reproducción es permitida con autorización previa de Acción RSE

Accion RSE

Av. Vitacura 2808, oficina 901, Las Condes
Santiago- Chile
Teléfono: 562-4350135
Fax: 562-4350052
E-mail: info@accionrse.cl

Fundación Casa de la Paz

Antonia Lopez de Bello Nº 80, Recoleta,
Santiago- Chile
Teléfono: 562-7377280
Fax: 562-7775065
E-mail: casadelapaz@casadelapaz.cl

Índice de contenidos

• Presentación de la Guía	5
• Capítulo 1: Convivencia sustentable	
¿Qué factores condicionan el éxito de los procesos de Convivencia Sustentable?	7
¿Qué beneficios involucran los procesos de Convivencia Sustentable?	8
¿Cuáles son los resultados de los procesos de Convivencia Sustentable?	8
¿Cuándo es conveniente desarrollar un proceso de Convivencia Sustentable?	8
¿Cómo se implementa un proceso de Convivencia Sustentable?	9
¿Qué actores participan en un proceso de Convivencia Sustentable?	10
¿Qué motivaciones tienen los diversos actores para generar un proceso de Convivencia Sustentable?	11
¿Qué ganan las empresas al mejorar sus vínculos con la comunidad?	12
¿Cómo se relaciona la Convivencia Sustentable con el Desarrollo Sustentable?	13
¿Dónde empezamos a trabajar por el Desarrollo Sustentable?	14
¿Quiénes son los actores claves en el desarrollo local?	14
• Capítulo 2: Etapas claves para un plan de convivencia sustentable	
Fase 1: Diagnóstico del escenario inicial	18
Fase 2: Creación y facilitación de espacios de diálogo	23
Fase 3: Planificación de acciones de desarrollo social	24
La experiencia de Casa de la Paz	26
• Capítulo 3: Herramientas y técnicas para la convivencia sustentable	
Fase 1: Diagnóstico del escenario inicial	31
Fase 2: Creación y facilitación de espacios de diálogo	32
Fase 3: Planificación de acciones de desarrollo social	33
Otras técnicas e instancias de intercambio de información	35
• Capítulo 4: Las comunicaciones de la empresa con la comunidad	
Las comunicaciones estratégicas y la gestión de la reputación	37
Una estrategia de comunicaciones multistakeholder	38
Planificación de las comunicaciones	39
Recomendaciones claves	44
• Capítulo 5: Transformación de conflictos	
¿Qué son los conflictos?	45
¿Cómo abordar los conflictos?	46
Pasos en el manejo colaborativo de conflictos:	48
o Etapa 1: Acercamiento	49
o Etapa 2: Análisis del conflicto	49
o Etapa 3: Elaboración de la estrategia	53
o Etapa 4: Llevar a la gente a la mesa	53
o Etapa 5: Generar una variedad de soluciones de beneficio común	54
• Agradecimientos	55
• Bibliografía	56

Presentación

El mundo actual se caracteriza por cambios permanentes que lo hacen complejo, pero apasionante y esperanzador. Las certezas científicas e ideológicas se han ido derrumbando para dar paso a una visión de la realidad que aún no alcanzamos a comprender del todo. Ante la velocidad de los actuales cambios, personas, comunidades y naciones sienten la impotencia de haber perdido el control sobre su futuro.

Sin embargo, hoy más que nunca el futuro no es algo que se espera, sino que se construye. Los problemas complejos de la modernidad requieren soluciones también complejas, que comprometan activamente a todos los sectores sociales. Ni el mejor de los gobiernos, ni los empresarios bien intencionados, ni la más empoderada sociedad civil pueden resolverlos por sí solos aisladamente. Es de la acción concertada de todos los actores de donde surgirán las soluciones que precisamos. De ello se desprende la necesidad de idear formas sustentables de convivencia, propuesta del presente documento.

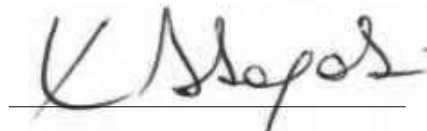
La Convivencia Sustentable alude a la necesidad de que los diferentes actores –del sector gubernamental, empresarial y comunitario– de un territorio dado (geográfico, de interés o identidad), se conozcan, asuman la legitimidad de los diferentes roles, visiones e intereses y, desde esa interrelación, logren generar un tipo de sociedad que satisfaga razonablemente sus diferentes aspiraciones. En esta línea, Casa de la Paz y Acción RSE recogen el concepto de responsabilidad social, que actualmente se relaciona mayoritariamente con la empresa privada, y lo extienden a los demás sectores.

Casa de la Paz y Acción RSE han decidido impulsar una articulación que promueve la convivencia entre actores con diferentes roles y visiones, requisito ineludible para la paz social, la democracia, la prosperidad y la construcción de la sociedad del futuro.


La presente publicación recoge lo que Casa de la Paz ha aprendido a través de sus intervenciones comunitarias y de la revisión de otros casos nacionales e internacionales. Su objetivo es aportar una mirada que sea de utilidad a la hora de construir metodologías de interacción y construcción de acuerdos entre “pares improbables”; es decir, personas que habitualmente no se relacionan en forma directa por su actual rol en la sociedad, lo cual las lleva a carecer de los elementos de juicio para comprender las diferentes visiones y posturas. Cabe destacar que la mayor parte de las experiencias en las que Casa de la Paz ha participado corresponden a iniciativas de empresas privadas.

Acción RSE considera que la relación de la empresa con la comunidad en la que está inserta es ineludible y presenta dos alternativas: obviar un stakeholder clave para obtener la licencia para operar, o bien, convertirlo en un socio estratégico, proponiéndole crecer juntos. Esta última es la apuesta que queremos hacer a los lectores de esta guía.

Abundan los casos y experiencias que han mostrado una y otra vez que el vínculo con la comunidad determina también el éxito de las compañías. Lo invitamos a conocer de cerca cómo se puede lograr un juego de suma positiva. Acciones estratégicas para la empresa y comunidad, diálogos que enriquecen, impactos positivos para todos los actores involucrados, en definitiva, acciones claves para crear un país en donde la convivencia sea realmente sustentable.



Ximena Abogabir
Presidente Casa de la Paz



Javier Irarrázaval
Presidente
Acción RSE

Capítulo 1: CONVIVENCIA SUSTENTABLE

La Convivencia Sustentable alude a la necesidad que, en un territorio dado, los diferentes actores –del sector gubernamental, empresarial y comunitario– se conozcan, asuman la legitimidad de los diferentes roles, visiones e intereses y, desde esa interrelación, logren generar un tipo de sociedad que satisfaga razonablemente sus diferentes aspiraciones.

No por casualidad esta definición refiere al concepto de capital social, el cual conlleva la idea de relaciones entre instituciones sociales o individuos, caracterizadas por un comportamiento de reciprocidad y cooperación retroalimentada con actitudes de confianza; un círculo virtuoso que se orienta al logro de objetivos compartidos de un emprendimiento común.

En los últimos años en Chile se han llevado a cabo diversas iniciativas que contribuyen a una Convivencia Sustentable, a la cooperación público-privada y al diálogo intersectorial, para diagnosticar y generar soluciones a problemas ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional. Se hará referencia a ellas como iniciativas o proyectos de Convivencia Sustentable que buscan promover un aspecto específico del desarrollo local, así como mejorar la convivencia social. Un conjunto de este tipo de proyectos intencionalmente coordinados puede ir configurando en las localidades programas de Convivencia Sustentable.

Es preciso asumir que el desafío no es sencillo. Por una parte están los traumas históricos del pasado reciente que siguen dividiendo al país entre buenos y malos, lo que dificulta la apreciación de lo diferente como un valor, la crítica como una oportunidad para completar la interpretación de la realidad y la diversidad de visiones como legítima y necesaria. Por otro lado, los altos niveles de desconfianza que caracterizan a nuestra población (PNUD, 2002), también constituyen una traba a la hora de constituir equipos de trabajo con personas provenientes de otros sectores.

La convivencia es un elemento fundamental de la cultura de un pueblo, ya que a través de ella se desarrollan niveles de identidad, de compromiso, de cooperación y de confianza entre sus diversos componentes, con miras a un desarrollo global. La convivencia se genera en un ámbito sociocultural y, en el más amplio sentido de la palabra,

significa la acción de vivir con otro u otros, de compartir un espacio, en función de un proceso colaborativo de satisfacción de necesidades mutuas y de generación de una identidad común.

Los procesos de Convivencia Sustentable son aquellos en los cuales es posible desarrollar “un sistema cultural donde los individuos, organizaciones, instituciones y otros agentes sociales conforman un sistema fundado en lazos de confianza y cooperación, ligados a un sentido de identidad y tendientes al desarrollo común”.



¿Qué factores condicionan el éxito de los procesos de Convivencia Sustentable?

Algunos factores que condicionan el éxito de la vinculación entre la empresa y la comunidad son:

- Procesos de convivencia interna y externa: La Convivencia Sustentable implica la incorporación de buenas prácticas de convivencia al interior de cada uno de los actores involucrados.
- Estilo e historia de las relaciones: Una buena convivencia requiere de un diagnóstico sobre el estado e historia de las relaciones que se han dado entre los actores de un determinado territorio, y generar las condiciones para que las posiciones se acerquen y se creen lazos de confianza. Casa de la Paz advirtió en algunos talleres que la población mira al sector empresarial a partir de estereotipos, destacando su afán de lucro, insensibilidad y avaricia, y considera que las autoridades están lejanas de las agendas sociales, inmersas en el afán productivo. Desde la empresa, el estereotipo de la sociedad civil presenta rasgos de ignorante, irresponsable y no comprensiva de los esfuerzos que realiza por su propia supervivencia y por mitigar los impactos de sus actividades.
- Compromiso de los involucrados: Se requiere desarrollar actitudes de confianza y colaboración que se traduzcan en la construcción de una historia común y deriven en el desarrollo social del conjunto.

- Proceso de generación de acuerdos: Importa la vigilancia del cumplimiento de los acuerdos asumidos y, más aún, la forma en que fueron establecidos.
- Valores sociales: Los procesos de Convivencia Sustentable tienen entre sus objetivos promover valores sociales para que cada actor se sienta protagonista y así dar paso a que algunos antivalores se transformen en oportunidades de aprendizaje social.

UN PROCESO DE CONVIVENCIA SUSTENTABLE...

- Es voluntario.
- Implica la construcción de relaciones de confianza entre los involucrados.
- Requiere el desarrollo de canales de comunicación de doble vía entre los actores.
- Implica adecuarse a la dinámica de cada actor social, lo que conlleva un cambio en las dinámicas de las relaciones sociales.
- Requiere de apertura para ampliar la propia interpretación de la realidad, incluyendo la de otros.
- Necesita de creatividad para identificar formas en que cada actor puede beneficiar al otro.
- Precisa un cambio cultural profundo, basado en valores como la colaboración, la responsabilidad, la confianza, el respeto y el reconocimiento del otro como un actor legítimo.

¿Qué beneficios involucran los procesos de Convivencia Sustentable?

La sustentabilidad de la relación entre los actores solo será posible si se la asume como una forma de proceder, una manera de resolver tensiones, y no algo que se activará dependiendo de las condiciones que se enfrenten; debe ser abordada como un proceso permanente y una situación por construir con el aporte de todos.

Lo actores esperan disponer de un mecanismo que les permita resolver problemas que surgen de compartir espacios con actividades que producen o pueden producir impactos negativos sobre zonas circundantes, pero que en muchos casos se presentan a la población en una condición doble: si bien provocan impactos negativos, también la población obtiene de ellas ingresos y recursos, ya sea en forma directa o indirecta, lo que sitúa la toma de posición y decisión en un estado de tensión.

¿Cuáles son los resultados de los procesos de Convivencia Sustentable?

Los resultados que pueden esperar los actores involucrados en una estrategia de Convivencia Sustentable son, entre otros:

- a. Reducción de los niveles de conflicto y tensión entre los actores.
- b. Incremento de los beneficios ambientales, materiales y sociales para las partes.

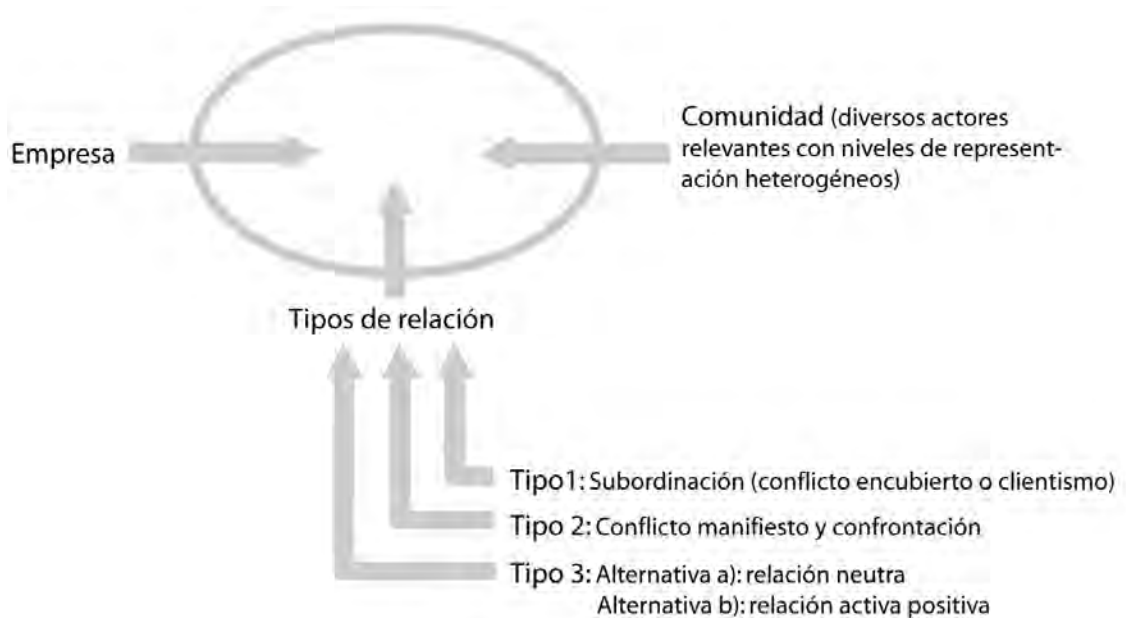
- c. Participación coordinada en el diseño y ejecución de acciones orientadas al desarrollo del territorio y mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de las personas.
- d. Sustitución paulatina de la actual cultura de descalificación y confrontación por una de confianza y colaboración.

Lo que se busca es el establecimiento de una forma distinta de relación entre actores, basada en la confianza y acuerdos logrados a partir de la especificidad e intereses de cada uno de ellos. Lo que debe primar es la idea de que se trata de grupos que están compartiendo un mismo territorio y donde el accionar de cada uno de ellos tiene incidencia en el quehacer de los otros, por lo que se debe aprovechar esta interdependencia para crear a partir de ella un mecanismo que contribuya al desarrollo del área y de cada una de las partes.

¿Cuándo es conveniente desarrollar un proceso de Convivencia Sustentable?

Podemos sintetizar tres situaciones favorables para iniciar un proceso de Convivencia Sustentable:

- En la primera no se presentan tensiones o conflictos, ya que existe un cierto dominio que uno de los actores genera sobre el resto, lo cual la convierte en una relación marcada por la subordinación (lo habitual es la subordinación de la sociedad civil ante la empresa o la autoridad).



- La segunda corresponde a aquella situación en la cual los distintos actores se encuentran enfrentados en grados diversos de conflictividad y con una historia que hace del conflicto algo de larga data y no coyuntural.
- Finalmente, se da la situación en que los actores mantienen relaciones sin conflicto manifiesto. En este caso se deben identificar dos escenarios: a) relación neutra (si bien se comparte el espacio entre los actores, no existen vínculos efectivos; es una situación de convivencia espacial), y b) relación activa positiva (aquí no sólo se comparte el mismo espacio sino que se han establecido vínculos que cuentan con el beneplácito de las partes).

¿Cómo se implementa un proceso de Convivencia Sustentable?

La Convivencia Sustentable no es algo que surja de manera espontánea o que quede sujeta a la habilidad de alguna persona en particular. Por el contrario, su realización supone contar con un procedimiento metodológico que, paso a paso, va aportando antecedentes que permitirán finalmente

tomar decisiones acordes a las circunstancias. Las etapas de la Convivencia Sustentable no tienen receta, sino que son a la medida.

Cuando se habla de Convivencia Sustentable, se debe partir de la constatación de que en muchos casos se estará en presencia de grupos en tensión, de manera manifiesta o encubierta, por lo que el logro de la convivencia tendrá que ver primero con la capacidad que tengan los actores para ajustar sus expectativas en función de las de los otros actores, y donde las respuestas sean fruto de un proceso de participación efectiva y no de un encubrimiento de la imposición y dominio que ejerce un grupo sobre los otros.

Finalmente, la Convivencia Sustentable descansa en la idea de que ciertos grupos, por más poderosos que sean, evalúan que esa posición de fuerza es insostenible en el mediano y largo plazo, toda vez que ella demanda recursos que pueden contener en un momento las acciones de la comunidad, por ejemplo, pero que de ninguna forma logran superar o dar cuenta de las causas que generan la tensión o conflicto.

De lo anterior se deduce que la decisión de iniciar un proceso de Convivencia Sustentable puede provenir de la conveniencia, la coerción o la convicción. Por ello, para su implementación se requiere un diagnóstico sobre el estado e historia de las relaciones que se han dado entre los actores en un determinado territorio y generar las condiciones para que las posiciones se acerquen y se creen los lazos de confianza mínimos que una estrategia de este tipo requiere.

Cuando se dice confianza, no se está diciendo ausencia de conflicto. La confianza apunta a la certeza que necesitan los actores respecto de la eficacia de los mecanismos diseñados para entablar negociaciones, de que estos serán respetados por cada uno de los actores y que todos están dispuestos a valerse de ellos para alcanzar soluciones ante las tensiones que inevitablemente surgirán.

¿Qué actores participan en un proceso de Convivencia Sustentable?

Los procesos de Convivencia Sustentable comprenden un conjunto de acciones, funciones y responsabilidades, en las que interactúan, al menos, los siguientes tipos de actores: del sector privado, del sector público, de la sociedad civil y del mundo académico.

Habitualmente, la forma en que se desarrollan las relaciones entre estos agentes sociales se caracteriza por la búsqueda de la obtención de beneficio propio, sin una visión de colaboración entre sí ni una comprensión de los espacios de legitimidad desde donde el otro se comunica. La Convivencia Sustentable favorece el tránsito de relaciones basadas en la dependencia, descrédito y la competencia, hacia relaciones caracterizadas más bien por ser equitativas y constructivas, inspiradas en la colaboración mutua, involucrando la responsabilidad social de cada uno en función del bienestar de todos.

Al participar en estos procesos, cada actor tiene motivaciones particulares según su función:

- La empresa puede involucrarse por razones económicas (motivar a los trabajadores, administrar el riesgo, manejar un conflicto, crear identidad corporativa), valóricas, de gobernabilidad o culturales (confianza). En general, concurren a los proyectos aportando recursos (financieros, humanos), conocimientos (de gestión o técnicos) y contactos.
- Las comunidades participan a través de sus integrantes y dirigentes de organizaciones sociales y vecinales, con intereses como el de resolver problemas puntuales o aspectos que influyen en su calidad de vida, hacer valer sus opiniones y preferencias en decisiones locales que las afectarán. Aportan su trabajo en los proyectos y, a veces, también recursos financieros o materiales, así como su conocimiento directo de las realidades que se abordan.
- La repartición pública (gobierno local, regional o nacional) busca insertar las iniciativas en programas de política pública y líneas de trabajo existentes, lo cual contribuye a la potenciación de los recursos humanos y financieros disponibles, así como a la sustentabilidad futura de las acciones. Puede aportar liderazgo, convocatoria, conocimiento e información de los asuntos locales, vínculos con otros actores, recursos humanos, financieros e infraestructura, entre otros.
- Las universidades suelen interesarse en estos procesos como una forma de establecer un cable a tierra en sus líneas de investigación, así como una fuente de financiamiento bajo la forma de asesorías y generación de conocimiento.



Los actores involucrados en la estrategia de MASISA. Negocios que mejoran la calidad de vida.

MASISA (empresa maderera perteneciente al Grupo Nueva), ha sido reconocida con el Premio Responsabilidad Social SOFOFA 2005, por su compromiso integral y permanente con la Responsabilidad Social Empresarial, entendida como el valor transversal que integra y da coherencia a la relación ética de una empresa con sus empleados, clientes, inversionistas, proveedores, organizaciones sociales, autoridades, comunidades, medio ambiente y otros.

Sus prácticas destacables dicen relación con la incorporación concreta y cotidiana de los valores de la responsabilidad social a su gestión, mediante indicadores internacionalmente reconocidos; el fuerte apoyo a la educación y capacitación de su personal y familiares directos; la preocupación por la salud y seguridad de sus trabajadores y proveedores; sus programas pioneros de formación de microempresarios, medianos y pequeños mueblistas dirigidos a los clientes de los Placacentros; la creación de una línea especial de muebles adaptada a las necesidades de las familias que habitan viviendas sociales; y su exitosa gestión medioambiental, aplicando un modelo de gestión responsable y proactivo de sus impactos en diálogo con sus comunidades vecinas.

- Desde la perspectiva del Estado, se presenta una oportunidad para elaborar y articular políticas públicas que faciliten su rol de garante de una convivencia democrática que dé cuenta de las complejidades de la convivencia entre un Estado moderno y las legítimas aspiraciones de la ciudadanía, con el objetivo de compatibilizar desarrollo, crecimiento económico y calidad de vida. Desde la perspectiva de los gobiernos, este concepto implica trascender la comprensible aspiración a ser reelectos, asumiendo medidas de mediano y largo plazo, así como medidas impopulares pero necesarias.
- Desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil, los desafíos son diversos. Suponen articularse, capacitarse, generar un proyecto consensuado, aprender a relacionarse con otros para hacerlo realidad, generar alianzas con diferentes actores en que cada uno aporte desde su experiencia y posibilidad. La ciudadanía debe dejar de lado su tradicional escepticismo frente a las iniciativas gubernamentales y empresariales y no desacreditarlas desde un inicio, a menos que existan antecedentes informados al respecto, además de abrirse a la posibilidad de entablar relaciones transparentes y constructivas.
- Desde la perspectiva de la empresa, como agente relevante del desarrollo, la responsabilidad social apunta a crear valor para toda la sociedad, a relacionarse de manera positiva con todos sus públicos interesados (o actores relevantes) y a hacerse cargo de los impactos a mediano y largo plazo de sus actividades en toda la cadena de valor.

 **¿Qué motivaciones tienen los diversos actores para generar un proceso de Convivencia Sustentable?**

El concepto de responsabilidad social aplicado a las organizaciones puede constituir un fundamento importante para las experiencias de Convivencia Sustentable.



Las motivaciones de Chilquinta Energía S.A Energía y Desarrollo para la V Región

Chilquinta Energía S.A. tiene por misión corporativa brindar excelencia en la calidad de la distribución, transmisión y generación de energía, así como en la totalidad de sus productos asociados, con el propósito de contribuir al crecimiento conjunto de las personas, la sociedad y la empresa. "Nuestra empresa quiere ayudar en aquellos proyectos que signifiquen trabajo y desarrollo para la V Región. Sabemos que si le va bien a nuestra comunidad, también nos va bien a nosotros". Este es el principio básico que ha sustentado un activo compromiso de la compañía hacia la sociedad.



¿Qué ganan las empresas al mejorar sus vínculos con la comunidad?

Para tener éxito en el largo plazo una empresa necesita ganar y mantener la aceptación de la sociedad, y ser percibida como un miembro necesario y beneficioso para la comunidad. Para ello requiere evolucionar desde el concepto de construcción de un buen negocio "para la empresa", hacia el de la construcción de un buen negocio "para todos los públicos interesados y el país".

La RSE es una expresión del compromiso de la empresa con la comunidad, asumiendo y aceptando el rol más amplio que le cabe. Esto incluye el cumplimiento de la ley (licencia legal) y acciones adicionales para asegurar que la empresa opere en beneficio de la sociedad (licencia para operar y para prosperar).

La RSE puede distinguir un ámbito interno, referido a la forma en que la empresa conduce sus negocios, y un ámbito externo, que alude a la forma en que se relaciona con los distintos actores que constituyen sus públicos interesados. Habitualmente, la RSE comienza desde el interior de la organización y el área de influencia de sus operaciones, para extenderse hacia el espacio físico o social donde se localizan los públicos interesados.

Dentro de lo que denominamos RSE externa, se han comenzado a generar procesos de cooperación entre organismos públicos y privados, como una forma de aunar esfuerzos con el fin de realizar acciones sociales más efectivas, hacerse cargo de sus externalidades negativas a lo largo de todo el ciclo de vida de su quehacer y satisfacer las crecientes necesidades y expectativas de las comunidades.

Ejemplo: ALCOA

ALCOA ejerce su compromiso con la comunidad y a la vez involucra a su público interno Alcoa Chile es una empresa productora de tapas plásticas, orientada principalmente al mercado de bebidas gaseosas, aguas minerales, jugos y cervezas. Una de las inquietudes de la empresa es incorporar a su personal en la realización de los proyectos de acción comunitaria, para lo cual ha implementado en Chile dos programas de voluntariado corporativo:

Action: Este programa busca realizar un seguimiento a la ayuda que ya han entregado a algunas organizaciones, pero a través del involucramiento de sus empleados. Así se busca estrechar los lazos con la comunidad y aportar cada vez que se pueda. El objetivo del programa es incentivar a los empleados a trabajar como voluntarios durante cuatro horas. Junto con ello Alcoa entrega US\$ 3.000 a la organización beneficiada.

Bravo: Por un período de 50 horas durante un año, los empleados de Alcoa deben realizar trabajos voluntarios en cualquier organización. Alcoa apoya la labor realizada entregando U\$ 250 a la institución elegida.

Dos empresas se unen para ser más socialmente responsables...

En el año 2003, la Asociación Chilena de Seguridad y Metrogas S.A., integraron sus intereses en relación a sus políticas y acciones de responsabilidad social empresarial para llevar a cabo un programa tendiente a la formación de una cultura preventiva integral.

Las dos empresas perfeccionaron y ampliaron el programa Detectores que Metrogas ya tenía implementado a nivel escolar, dirigido a niños de 1° y 4° básico, con el fin de convertirlo en Detectores de Seguridad, entregándoles los conocimientos y herramientas para permitirles tener un rol activo en materia de prevención de accidentes en el hogar, en la escuela y en todas las situaciones de la vida cotidiana.

A través de este programa, ambas empresas cumplen en forma simultánea objetivos de negocio y concretan su acción en el campo de la RSE: la ACHS busca reducir la tasa de accidentabilidad en los futuros trabajadores y Metrogas, minimizar los accidentes al interior del hogar.

Además, al actuar en forma conjunta, potenciaron los resultados de un programa ya existente, disminuyeron costos, aumentaron la cobertura, perfeccionaron los mensajes preventivos y mejoraron sustancialmente la calidad de la interacción con un público relevante para ambos.



¿Cómo se relaciona la Convivencia Sustentable con el Desarrollo Sustentable?

La Convivencia Sustentable representa una dimensión fundamental del desarrollo sustentable. La definición más frecuentemente citada pertenece al informe "Nuestro Futuro Común", también conocido como el Informe Brundtland, de 1987: El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

El nivel de deterioro que el planeta ha alcanzado en los últimos 50 años ha puesto en evidencia que cierto tipo de acciones -y también la inacción- pueden tener consecuencias nocivas para el desarrollo de la vida. La tarea, por tanto, es encontrar formas innovadoras de cambiar estructuras institucionales e influenciar conductas individuales y colectivas. Se trata de tomar acción, de cambiar políticas y prácticas en todos los niveles, desde el ámbito local hasta el internacional.

La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo subraya la necesidad de:

- Producir de forma diferente: aplicar conceptos de eco-eficiencia y modos de vida sostenibles.
- Consumir de forma diferente: reducir nuestra huella ecológica.
- Organizarnos de forma diferente: aumentar la participación, reducir la corrupción y los subsidios.

El concepto de desarrollo sustentable vincula el adecuado equilibrio entre sustentabilidad económica, sustentabilidad medioambiental y sustentabilidad social.

La sustentabilidad económica se refiere a la mantención del capital usado para la producción de bienes y servicios, en este caso no sólo el capital financiero, sino también el humano, social y natural. Por su parte, la sustentabilidad medioambiental se refiere a la capacidad del medio ambiente físico para proporcionar las materias primas necesarias para la elaboración de bienes, así como a la capacidad de asimilar la generación y disposición de residuos. Finalmente, la sustentabilidad social, tal como fue señalada en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable (Johannesburgo 2002) tiene como meta fundamental la disminución y eliminación de la pobreza, y es la estructura que permite a la población conseguir una mejor calidad de vida respetando la diversidad cultural.

Las estrategias de desarrollo sustentable generalmente destacan la interacción entre lo local y lo global, lo que está en vías de desarrollo y lo desarrollado, y la necesidad de cooperación dentro y entre los sectores.

CHILE: Un país que ha tomado varias iniciativas a favor del Desarrollo Sustentable

- 1994 se promulga la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente que intenta reordenar los cuerpos legales existentes a la fecha y crea la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA).
- 1998 se publica la Política Ambiental, que señala que la gestión ambiental es eminentemente pública, de responsabilidad individual y colectiva, que requiere del compromiso y la participación de toda la sociedad civil, incluyendo en ella al sector productivo privado, de tal forma que el conjunto de la comunidad nacional esté dispuesta a asumir los costos que implica implementar tal política.
- Desde 1990 Chile ha suscrito y ratificado distintos acuerdos internacionales ambientales : Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, Protocolo de Montreal relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono, Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, Convenio sobre la Diversidad Biológica, Protocolo de Kioto, entre otros. Chile además ha firmado otros instrumentos ambientales internacionales como son la Declaración de Río, la Agenda 21 y la Declaración de Santa Cruz de la Sierra, y participa en diferentes Foros Internacionales Globales tales como la Comisión

de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas, la Comisión Interamericana de Desarrollo Sostenible de la Organización de Estados Americanos, el Grupo de Valdivia, el Fondo Mundial para el Medio Ambiente y el Consejo de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y El Caribe.

- Por su parte, desde el sector privado se advierte el mejoramiento de sus sistemas tanto productivos como de gestión, que se expresa, por ejemplo, en los Acuerdos de Producción Limpia que involucran ya a cerca de 2.000 empresas, en la adopción de códigos de conducta responsable; en la participación en sistemas de certificación ambiental; y en la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en su gestión.



¿Dónde empezamos a trabajar por el Desarrollo Sustentable?

El ambiente local es el escenario privilegiado para desarrollar iniciativas de Convivencia Sustentable, pues es donde permanentemente interactúan los distintos actores en forma más directa.

La gestión del desarrollo local alude al proceso de toma de decisiones asociado a la búsqueda de soluciones a los problemas evidenciados y/o a la instalación de procesos y programas que apunten al desarrollo sustentable aplicado al territorio. Esta toma de decisiones debe ser participativa entre los diferentes actores, compartiendo el poder, es decir, buscando soluciones mediante el diálogo que conduzcan a soluciones creativas y mejor implementadas.

En muchos casos, las políticas públicas y los lineamientos generales de las instituciones que trabajan en temas públicos a nivel nacional o regional, no responden a las necesidades de las problemáticas específicas de cada localidad. De ahí que adquiere un importante papel el gobierno local y la apertura de espacios de debate a nivel comunal sobre los problemas ambientales, para jerarquizarlos y abordarlos a través de los instrumentos de planificación en conjunto con los sectores públicos y privados.

La gestión local a través de la Convivencia Sustentable recurre a la articulación de los distintos actores para el desarrollo de diagnósticos locales, planes de acción para la sustentabilidad, agendas, etc. Óptimamente, estos elementos se reflejan en un instrumento poderoso de los gobiernos

locales -el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)- donde se entiende que la temática está instalada en toda la estructura municipal y cuenta con recursos asignados.

PARA RECORDAR

- El principal recurso de la gestión del desarrollo local son las propias personas y, por lo tanto, más allá de la cantidad de instituciones u organismos que se crean o se convocan para la generación de una acción, interesa en especial la calidad de los recursos humanos que la ejecutan.
- La institucionalidad estatal actualmente destaca lo colectivo y grupal como el elemento principal de la transformación. Sin antagonizar por cierto la dimensión individual con la colectiva, hoy en día se exige combinar la revalorización del papel de individuos con capacidades emprendedoras y de gestión para crear competitividad, con el respaldo que otorgan las acciones colectivas, todo ello basado en un sistema de valores y de afirmación de la autoestima.
- La visión positiva, la concertación y el liderazgo, son tres actitudes claves que favorecen el desarrollo de la gestión que apunta a una Convivencia Sustentable. Estas se complementan entre sí y en conjunto le dan impulso. Así, las visiones se elaboran, se transmiten y plasman en una sociedad inspirada por líderes. El éxito está condicionado a que existan dirigentes que muestren caminos, que compartan visiones y que tienen la capacidad de trabajar en conjunto.
- Dada la complejidad de la vida moderna, las decisiones deben conciliar criterios económicos con criterios sociales y ambientales. No deben prevalecer unos sobre los otros.



¿Quiénes son los actores claves en el desarrollo local?

Los actores relevantes para la gestión local son todos aquellos que se involucran en una iniciativa que implique el desarrollo de acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de una localidad. Estos son el gobierno local, la sociedad civil y el sector privado.

Para promover el desarrollo de iniciativas de Convivencia Sustentable, estos actores requieren transformarse en agentes conscientes y coordinados del desarrollo local. Vale decir, en un sujeto colectivo de su propio desarrollo.

La construcción del nosotros, de un sujeto colectivo, en donde todos los actores estén involucrados en planes de desarrollo local requiere crear vínculos de negociación y cooperación, administrar las diferencias, buscar las coincidencias en medio de un proceso que no es lineal y contruir una nueva lógica que tienda a establecer relaciones de confianza y colaboración. Las siguientes estrategias se pueden potenciar para constituir un proceso integral:

- **Participación ciudadana:** involucramiento de las personas y las organizaciones en los procesos de toma de decisiones y en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas o acciones públicas.
- **Generación de acuerdos:** proceso que se genera entre los distintos actores sociales, económicos y políticos, que se realiza con el objetivo de concertar y viabilizar iniciativas de beneficio común. Concertar implica negociar entre intereses y visiones diferentes, en pos de construir un acuerdo que todos acepten.
- **Alianzas intersectoriales:** es la concreción de la colaboración intersectorial, con perspectiva de mediano y largo plazo, en la cual los individuos, grupos y organizaciones de distinta naturaleza acuerdan trabajar conjuntamente a fin de promover el desarrollo local, lo que implica compartir riesgos y beneficios, así como definir mecanismos que permitan que las partes involucradas examinen y actualicen regularmente su relación.

La formación de alianzas para el desarrollo local es resultado de un proceso lento, en el que los involucrados aprenden paulatinamente a trabajar cooperativamente, a comprender las distintas lógicas e intereses institucionales, donde construyen una lógica común e incrementan el capital de confianza entre ellos.

ALIANZAS INTERSECTORIALES

El desarrollo sustentable requiere una relación estratégica entre el sector público y privado. Las naciones que han logrado superar su situación de pobreza, lo han hecho gracias a que el gobierno, las empresas y la sociedad civil han compartido valores, tales como procedimientos éticos, derechos políticos, económicos, sociales y civiles, y han logrado construir un nosotros. A modo de ejemplo, los cinco países que constituyen el milagro asiático han encontrado una convergencia entre estos tres actores en torno a un propósito común: convertirse en países modernos y superar la pobreza.

Para que las alianzas sean perdurables y exitosas, los socios deben ser explícitos en cuanto a sus motivaciones y expectativas, equitativos en cuanto a los beneficios que aportan y ninguno de los actores debe imponer un modelo: éste se debe generar participativamente entre todos los involucrados.

Alianzas intersectoriales en beneficio de la comunidad de Til Til: una iniciativa de CONAF para la protección del Cerro El Roble.

En Til Til, las reparticiones públicas, diseñaron una estrategia colaborativa. Participaron la comunidad, las autoridades municipales, los servicios públicos involucrados y las empresas de la localidad. En esa ocasión, CONAF compartió su plan de acción, destacando los componentes que la institución podía aportar a su cumplimiento, y aquellos que faltaban. A continuación, cada asistente identificó qué podía obtener a través de la materialización del plan y qué podía aportar. De esta forma, los asistentes lograron constatar que juntos podían reunir una cantidad de recursos y que, por lo mismo, lo que faltaba ya no parecía inalcanzable. Asimismo, comenzaron a visualizarse como una oportunidad los unos para los otros, además de descubrir que la alianza ya contaba con mucho de lo que se precisaba.

Chilquinta ofreció impulsar la educación ambiental; KDM, la maquinaria para mejorar los caminos de acceso; Anglo American está analizando la forestación del sector y Codelco, contribuirá con la señalética y material de difusión, así como con un fondo concursable para iniciativas comunitarias y capacitación para microempresarios.

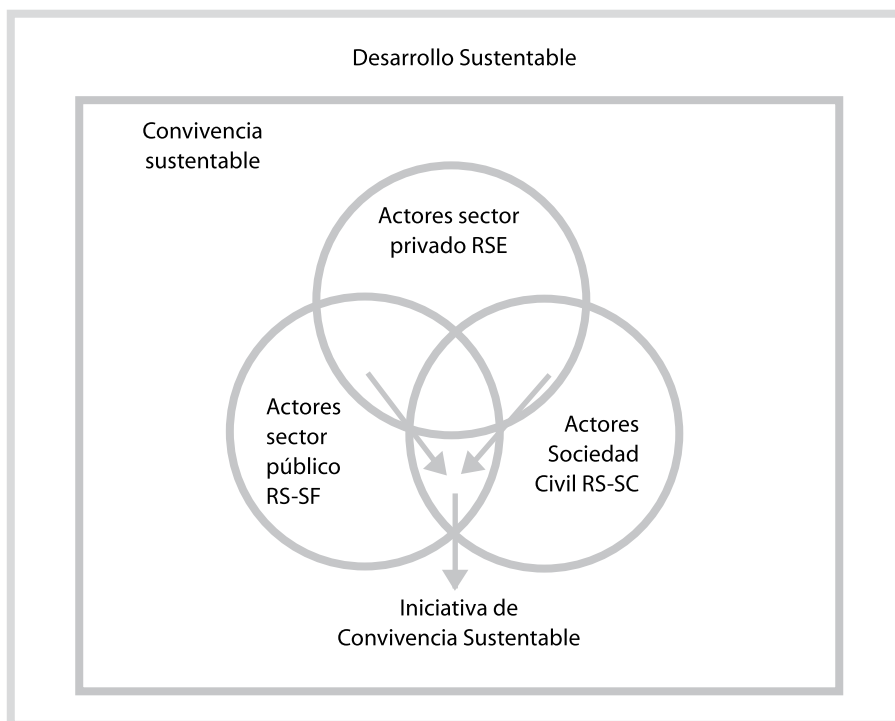
Las reparticiones públicas también asumieron su rol: la Dirección de Vialidad ofreció asistencia técnica para el mejoramiento de los caminos de acceso; el SEREMI de Agricultura, apoyo político para concertar voluntades; CONAF, sus conocimientos en la interpretación de los senderos; SERNATUR puso a disposición su capacidad de orientación y gestión técnica, así como sus canales de difusión, además de talleres para fomentar la conciencia turística del lugar. INDAP anunció que apoyará proyectos productivos de pequeños agricultores, destacando el potencial apícola de la zona; CONAMA puso a disposición del plan su apoyo a la educación ambiental, la posibilidad de compensar impactos ambientales de proyectos regionales con forestación en el lugar y de incorporar al Cerro El Roble en el Sendero de Chile; y el

INIA ofreció asistencia técnica en proyectos apícolas. Adicionalmente, la municipalidad se comprometió a orientar el proceso de fomento productivo de la comunidad; la Fundación Greengrant ofreció apoyo a pequeñas inversiones con el objeto de promover la democracia en lugares relevantes por su biodiversidad; y Casa de la Paz aportó apoyo metodológico y difusión de la experiencia.

Por su parte, los comuneros abrieron su casa para la materialización de las iniciativas y se manifestaron entusiastas ante los ofrecimientos de capacitaciones y apoyos de diversa naturaleza.

SINTETIZANDO...

El siguiente cuadro indica que las iniciativas de desarrollo sustentable deben ser identificadas en la intersección de los programas de responsabilidad social de los actores involucrados. En la medida que los proyectos aporten equilibradamente beneficios para todos, tendrán mayores posibilidades de éxito y de sustentabilidad futura.





Capítulo 2: ETAPAS CLAVES PARA UN PLAN DE CONVIVENCIA SUSTENTABLE



Hay ciertos consensos a la hora de ir delineando las etapas y componentes metodológicos de una intervención a favor de la Convivencia Sustentable, los cuales no se distinguen en general de los pasos clásicos del diseño y desarrollo de un proyecto. Lo que hace la diferencia es el enfoque con que se trabaja en cada etapa, vale decir, el tiempo y energía dedicados a la gestación de procesos de Convivencia Sustentable propiamente tales, es decir, aquellos orientados a dialogar, a ampliar la comprensión de la situación a través de la interacción con personas que piensan diferente y tienen distintos roles, a generar confianzas, un lenguaje compartido, y a conformar equipos de trabajo en torno a un objetivo común.

La dimensión de participación de todos los actores convocados al proceso es fundamental, así como la apertura de espacios que permitan expresar las legítimas diferencias, y escucharlas en un clima de apertura y respeto, para lograr generar acuerdos.

El diseño e implementación de un plan de acción así entendido, corresponde a la generación de una estrategia formada por acciones o proyectos específicos que inciden en sistemas de vida o comunidades, con el fin de producir cambios. Esta estrategia se materializa habitualmente en su programación con el formato típico de un proyecto, vale decir cuenta con objetivos, métodos y técnicas, actividades, genera indicadores y resultados susceptibles de evaluación y retroalimentación permanente.

Un plan de acción que pretenda colaborar con la instalación de procesos de Convivencia Sustentable no puede prescindir del necesario análisis del escenario histórico, económico, social y político donde se desarrollarán las actividades. No se debe olvidar que son estas variables las que en el tiempo van configurando las percepciones y juicios o prejuicios de las personas que habitan en un territorio dado. A menudo, en una comunidad existen profundas heridas generadas por impactos negativos de los emprendimientos productivos, compromisos no cumplidos en el pasado, o por falta de transparencia en el uso de recursos colectivos. Aclarar malos entendidos, pedir excusas por errores anteriores –aunque los responsables hayan cambiado–, explicar las razones que justificaron una determinada decisión, son claves para comenzar a reconstruir las confianzas.

Transitar de lo mío y lo tuyo a lo nuestro, es una tarea que requiere dedicación y habilidades específicas. Los procesos de Convivencia Sustentable no tienen receta, sino que son a la medida, en el sentido de que no hay respuestas pre-establecidas, sin embargo, existen métodos para implementar este tipo de iniciativas.

La inversión social territorial –a diferencia de la filantropía– implica instalar capacidades en la población, ya sea mediante el fortalecimiento del capital humano, o a través de la entrega de medios que permitan la manifestación de las capacidades de la población, de tal forma que se generen círculos virtuosos de desarrollo.

Un ejemplo de esto son los microemprendimientos comunitarios: una empresa que quiere incorporar a la comunidad a su negocio, identifica oportunidades para que esta la pueda proveer de determinados bienes o servicios, por ejemplo, atención de casino, jardinería, lavandería, disposición de residuos a través de actividades de reciclaje, entre otros. A continuación explora los requerimientos de la comunidad para poder satisfacer sus necesidades, tanto en conocimientos, como en recursos financieros y tecnológicos. Una vez instaladas estas capacidades en la comunidad, se crean las microempresas comunitarias, con el desafío de ampliar posteriormente su mercado de modo de no generar dependencia de la empresa.



Telefónica, Microsoft y Olidata en alianza con la Fundación de Vida Rural: Un aporte al desarrollo nacional

El Programa Nacional Complementario de Alfabetización Digital implica que Telefónica aporta el acceso a banda ancha; Microsoft el contenedor equipado, financiamiento y licencias de software; Olidata aporta los computadores y la Fundación de Vida Rural aporta el contenido y ejecución del programa. Actualmente el programa ha alfabetizado a 85.000 personas.

Por su parte, Telefónica ha instalado 6.500 líneas telefónicas gratuitas para acceso a Internet a la fecha, distribuidas en aproximadamente 5.700 colegios. Como resultado, actualmente el 61% de los estudiantes del país tiene acceso a banda ancha y el 93%, a internet.

En la elaboración de estos planes de acción, no se debe perder de vista que existe una estructura de administración y de toma de decisiones que compromete al gobierno central, con sus políticas e instrumentos, al gobierno municipal, con sus organismos de desarrollo territorial, y a los programas de trabajo comunal. Con la interacción de estos y las demandas de la población, se puede avanzar en la definición de un programa de trabajo territorial.

Las etapas propuestas para el desarrollo de un plan de Convivencia Sustentable, donde el planificador de las intervenciones de desarrollo social es la empresa, son las siguientes:

FASE 1: DIAGNÓSTICO DEL ESCENARIO INICIAL

Etapas 1: Delimitación del área de influencia de las operaciones de la empresa.

Etapas 2: Identificación y análisis de públicos interesados (o actores claves).

Etapas 3: Análisis de información y estructuración de mapa de actores.

Etapas 4: Perfil de la comunidad.

Etapas 5: Actualización del área de influencia.

Etapas 6: Diagnóstico de las relaciones empresa-comunidad, expectativas y necesidades.

FASE 2: CREACIÓN Y FACILITACIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO

Etapas 7: Definición de las acciones (líneas de trabajo con la comunidad).

- Evaluación de las acciones realizadas hasta el momento.
- Articulación de la empresa con los espacios de gestión del desarrollo del territorio local.
- Visión del desarrollo del área de influencia de las operaciones de la empresa.
- Alianzas.

FASE 3: PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL

Etapas 8: Plan de Interacción con la comunidad

- Diseño del plan de interacción con la comunidad.
- Negociación.
- Acuerdos y convenios.
- Implementación.
- Seguimiento.
- Evaluación.
- Actualización del plan de interacción con la comunidad.
- Sistematización de la experiencia.

FASE 1: DIAGNÓSTICO DEL ESCENARIO INICIAL

Etapas 1: Delimitación del área de influencia de las operaciones de la empresa

El objetivo es establecer el área de influencia directa e indirecta de la empresa, a partir de la identificación de sus impactos. Algunas preguntas claves son:

- ¿Qué tipo de impactos positivos y negativos generan las operaciones de la planta en el territorio?
- ¿Quiénes se ven afectados por estos impactos y en qué magnitud?
- ¿Dónde se encuentran localizadas las zonas y/o población impactadas por las operaciones de la planta?

- En virtud del tipo y magnitud del impacto sobre la población, ¿dónde se puede establecer el límite del área de influencia directa e indirecta de las operaciones de la planta?

Criterios para delimitar el área de influencia:

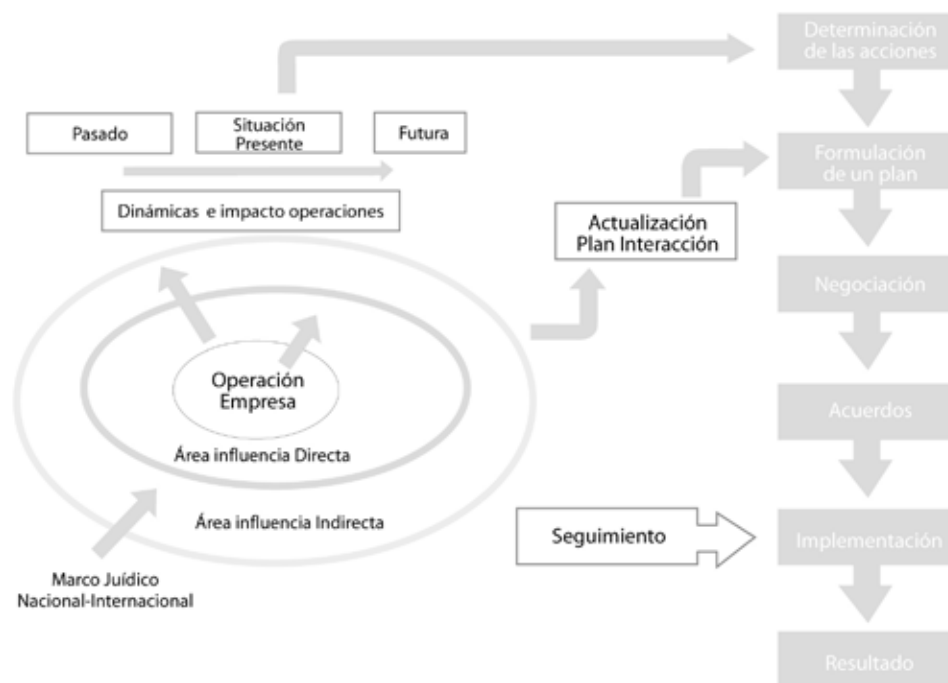
- Ambientales (zona donde se perciben efectos o impactos de la empresa sobre alguna actividad o recurso).
- Laborales (zona donde se aprecian impactos significativos en el empleo o modificaciones en la estructura del empleo).
- Económicos (zona donde se aprecian impactos en la producción de bienes o servicios, mercados, precios).
- Políticos (división político administrativa y autoridades con capacidad para representar intereses en relación a las actividades de la empresa u organización en cuestión).
- Culturales (zona en donde se identifican impactos en cuanto a actividades culturales, religiosas, recreativas de importancia para las comunidades cercanas a la empresa u organización).

Etapa 2: Identificación y análisis de los públicos interesados

La identificación de quiénes son los públicos de interés así como su nivel de influencia, es el paso siguiente. Algunas preguntas claves son:

- ¿Cuáles son los actores relevantes asentados en el territorio? (estos pueden ser institucionales, gremiales, productivos, vecinales, políticos, etc.)
- ¿Cuáles son las principales características de cada uno de los actores identificados?
- ¿Cuál es el peso social de cada uno de los actores relevantes en el quehacer del territorio?
- ¿Qué tipo de relaciones se han establecido entre los actores identificados y la empresa, y entre ellos?
- ¿Cuál ha sido la respuesta de los actores a las acciones que han sido ejecutadas por la empresa en el pasado inmediato o que se encuentra ejecutando? (calificar la relación: favorable, negativa, neutra).

ESQUEMA DEL PROCESO DE INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD



Ejemplos de públicos interesados:

- Líderes y dirigentes sociales de organizaciones territoriales y funcionales, formales e informales del área de influencia directa y de nivel comunal.
- Autoridades y funcionarios municipales (alcalde, concejales, Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento de Medio Ambiente, por ejemplo).
- Agentes económico-productivos.
- Representantes de instituciones públicas relacionadas con el quehacer de la empresa.
- Representantes de trabajadores de la empresa, titulares y contratistas.

Por actor entenderemos a un individuo o una organización que tiene la capacidad de representar intereses a otros sujetos dentro del campo social, con el propósito de hacer valer su visión de mundo o un punto de vista respecto de un aspecto determinado, en este caso, su relación con las operaciones de una empresa u organización.

Los actores individuales son aquellos individuos que ejercen algún tipo de poder por sí mismos. El poder que poseen puede provenir de diversas fuentes y algunas de ellas son:

- El conocimiento, es decir, contar con la base de información pertinente para los aspectos involucrados en un plan.
- Los medios económicos, que refieren a la posesión de recursos materiales útiles para hacer valer su posición.
- El ejercicio de un cargo de representación -formal o no formal- que permite actuar como delegado de un conjunto de personas.

Los actores colectivos u organizaciones, son conjuntos de individuos que se unen para participar dentro del campo social y poder desarrollar un objetivo común, a través de influir en otros actores. Los actores se vuelven relevantes en un proceso en la medida en que representan algún interés. Por lo tanto, para seleccionar los actores claves, se identificarán los diversos intereses que pueden estar en juego. Se pueden distinguir al menos 6 tipos de intereses:

1. Intereses institucionales, aquellos que las instituciones públicas o privadas exponen en relación con sus fines o áreas de competencia.

2. Intereses políticos, aquellos representados por organizaciones y representantes electos orientados a hacer efectiva su visión de la sociedad y las relaciones entre individuos, o para aumentar las cuotas de poder.

3. Intereses económicos / laborales, aquellas representaciones relacionadas con las actividades que las personas desarrollan para obtener ingresos o aumentar su patrimonio.

4. Intereses residenciales, aquellos que las personas o las organizaciones pueden representar para cambiar o mantener un determinado nivel de calidad de vida asociado a la forma en que habitan un lugar.

5. Intereses culturales, las representaciones expresadas por determinados grupos orientadas a la mantención o reelaboración de aspectos propios de su identidad cultural como las formas de vida, de organización, creencias, etc.

6. Intereses sociales, aquellos relativos a la participación en diversos beneficios sociales disponibles.

La selección de representantes se realiza a partir de informantes locales (municipio, asociaciones, instituciones), tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Tipo de actor
- Área de influencia
- Intereses representados
- Nivel de influencia
- Grado en que es afectado por las operaciones de la empresa u organización.

Etapa 3: Análisis de información y estructuración de mapa de públicos interesados (mapa de actores)

El trabajo de análisis de públicos interesados debe arribar al establecimiento de una tipología de públicos interesados e intereses representados, y a un mapa de públicos interesados y las relaciones establecidas entre ellos (solidarias, de competencia, neutras, etc.). Las preguntas en este caso son:

- ¿Bajo qué criterios es posible agrupar a los actores relevantes identificados?
- ¿Cómo se encuentran distribuidos en el territorio los actores relevantes?

- ¿Cuáles son las relaciones que se establecen entre los tipos de actores en el territorio (solidarias, de competencia, neutras)?
- ¿Cuál es la actitud de los actores hacia la empresa y sus operaciones?
- ¿Cuáles son las expectativas de relacionamiento entre la empresa y las comunidades?

Etapas 4: Construcción de un perfil de la comunidad

Aquí se debe apuntar a la identificación y caracterización de las dinámicas propias del territorio lo que aportará un perfil de la comunidad. Las preguntas propuestas son:

- ¿Cuál es la estructura demográfica del territorio? (aquí interesa conocer la relación entre los sexos, grupos de edad, tasas de natalidad y mortalidad, etc.)
- ¿Cuál es la distribución espacial de la población en el territorio? (interesa conocer el porcentaje de población urbana y rural, y los niveles de concentración/dispersión de los asentamientos humanos)
- ¿Cuáles son los niveles de escolaridad de la población del territorio?
- ¿Cuál es la estructura laboral del territorio? ¿Cuál es el porcentaje de población económicamente activa y cómo se compone, por sexo, edad y ocupación (ocupada, cesante, busca trabajo por primera vez)? ¿Cuál es la distribución de la población económicamente activa por sectores de la producción (primario, secundario, terciario)? ¿Cómo se distribuye la población de acuerdo a las categorías de ocupación (patrón, asalariado, cuenta propia, familiar no remunerada, servicio doméstico)? ¿Cuál es la calificación de la población?
- ¿Cuál es la situación socio económica de la población del territorio? ¿Cuáles son los porcentajes de población pobre e indigente en el territorio?
- ¿Cuál ha sido la evolución de la población en el territorio, en cada una de las categorías antes indicadas?
- ¿Cuál es el estado de la infraestructura vial del territorio?
- ¿Cuál es el estado de los servicios básicos en el territorio? (dotación de energía eléctrica, agua potable, sistema de eliminación de aguas servidas)

- ¿Cuál es la situación de las prestaciones sociales en el territorio?
- ¿Cuál ha sido la evolución de la inversión privada y pública en el territorio? ¿Hacia qué sectores se dirige la inversión?
- ¿Cuál es la situación de la organización en el territorio? (identificar tipo de organizaciones, número de socios, y localización; si es factible indicar nivel o grado de funcionamiento). ¿Qué acciones han realizado en el último tiempo y cuáles de ellas están relacionadas con las faenas de la planta?
- ¿Existen estudios, planes u otro tipo de documentos que den cuenta de orientaciones de desarrollo para el territorio? Si existen, ¿qué aspectos son relevados como los centrales para el desarrollo del territorio? Dentro de los planes u orientaciones para el desarrollo ¿qué rol se le asigna a la planta/empresa?
- ¿La empresa está incorporada a algún equipo o instancia de planificación del territorio? Si es sí ¿qué rol ha desempeñado en el él? y si es no ¿por qué no se ha integrado?

Etapas 5: Actualización del área de influencia y retroalimentación a la comunidad

A partir de la información que arroje el análisis anterior se debe proceder a efectuar una redefinición del área de influencia, la que puede significar, por ejemplo, cambiar sus límites, ampliar o disminuir el área de influencia directa, etc. Las preguntas claves son:

- A la luz de los resultados que arroja la información sobre los distintos tipos de impactos, clasificación de públicos interesados y otros antecedentes recopilados, ¿es necesario redefinir el área de influencia (directa e indirecta) o se confirma la delimitación?
- Si se introducen modificaciones, ¿cuáles fueron los criterios que las fundamentan?
- ¿Cuál es la nueva área de influencia (directa e indirecta)?

Finalmente, esta información debe ser socializada con la comunidad.

FACTORES DEL ENTORNO A CONSIDERAR EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL

El desarrollo de procesos de Convivencia Sustentable depende en gran medida de las tradiciones culturales de cada territorio. El contexto en el cual se fomenta o desarrolla la cooperación entre los actores puede variar sustancialmente de una localidad a otra. Algunos factores adquieren gran importancia en estos procesos:

Marco legal institucional

Los procesos en los que se involucran diversos actores, entre los que se encuentran organismos públicos y privados, están condicionados de alguna u otra manera por la voluntad política de los gobiernos locales para abrir y mantener canales de comunicación y participación social. Asimismo, el éxito de estos procesos está relacionado con la estabilidad administrativa y de gestión del sector público.

Localización

La localización geográfica y política de un territorio, así como su aislamiento y sus niveles de pobreza, influyen en el entorno social y económico de la posible colaboración entre los diversos participantes de un proceso de Convivencia Sustentable. Por otra parte, y en estrecha relación con lo anterior, la infraestructura local puede promover o dificultar dicho proceso y las actividades asociadas a él.

Cultura, valores y actitudes

Los aspectos asociados a la cultura organizacional, los valores de las organizaciones e individuos y las actitudes de cada uno de los involucrados cobran importancia en este análisis. Se puede afirmar, según las experiencias analizadas, que un territorio que cuenta con "capital social" tiene más posibilidades de iniciar y continuar con éxito procesos de Convivencia Sustentable. En este marco, el "capital social" contribuye a que una persona o un grupo exprese sentimientos de empatía, admiración, respeto, confianza y sentido de la responsabilidad hacia otra persona o grupo. Asimismo, el entorno local está determinado por la historia, origen, tipo y cantidad de instituciones gubernamentales y no gubernamentales presentes.

Etapas 6: Diagnóstico de las relaciones empresa-comunidad, expectativas y necesidades

Una vez definida el área de influencia, e identificados y caracterizados los públicos interesados dentro de ella, el paso siguiente será un diagnóstico de las relaciones con la comunidad, relevando temas claves:

- Problemas y necesidades más sentidas de las comunidades.
- Expectativas en relación con el vínculo futuro con la empresa, distinguiendo fortalezas y debilidades.
- Percepciones en relación con la empresa, sus operaciones, sus impactos.
- Historia de relaciones entre la empresa y los distintos actores relevados.
- Historia de la empresa. En particular detectar hechos que han ocurrido en el pasado y que pueden estar afectando la relación empresa – comunidad en este momento.

Es importante que las partes interesadas que se involucren representen a todas las personas afectadas dentro de una comunidad y que las técnicas que se utilicen para facilitar su interacción sean apropiadas para el contexto local.

Se recomienda que los resultados del trabajo de diagnóstico sean presentados en un taller abierto a la comunidad, en el cual junto con exponer los resultados y conclusiones, se consulte la opinión de la asamblea para conocer errores, omisiones, o profundizar en temas que la población estime pertinente hacerlo.

Se recomienda que el retorno de la información a la comunidad consultada, sea realizado en el contexto de un plan de trabajo con la misma y así relacionar esta actividad con una primera etapa de identificación de acciones a desarrollar dentro del área de influencia directa.

MASISA diagnosticando su escenario de acción

En marzo del 2005 la empresa Masisa solicitó a Casa de la Paz llevar a cabo un proceso de consulta para evaluar las relaciones de la empresa con su comunidad, en torno a las faenas productivas del grupo empresarial en las ciudades de Valdivia y Cabrero. El interés inicial era conocer la imagen de la empresa en la comunidad, especialmente después de la ocurrencia del impacto de una industria forestal en el río Cruces, que asociaba la actividad de los grupos empresariales forestales a aspectos negativos, y por tanto a una actitud de eventual rechazo a la empresa. Para llevar a cabo la evaluación, se recogió primero la percepción de la actividad forestal en general y luego la de la empresa en particular, destacando los aspectos positivos y negativos de ambas.

Los resultados del estudio en las dos comunas demostraron que existe una distancia importante en la percepción de la población respecto de MASISA y otras de las empresas forestales, con una valoración final positiva. El principal resultado de este trabajo vino a confirmar la relevancia de desarrollar esta primera fase de diagnóstico del escenario inicial, fundamental a la hora de emprender un trabajo de diseño e implementación de un plan de acción.

La definición del área de influencia

Durante el proceso de consulta llevado a cabo, la delimitación del área de influencia y sus actores principales fue el resultado de reuniones de discusión entre los ejecutivos de Masisa y el equipo de Casa de la Paz, donde se hizo necesaria la reflexión en conjunto para comprender los procesos que se estaban viviendo.

El siguiente paso fue discutir los resultados del diagnóstico, lo cual aportó una reflexión sobre las creencias internas acerca de la imagen de la empresa en la comunidad. En el proceso de consulta se construyeron ideas fuerza sobre la relación empresa – comunidad, las cuales fueron posteriormente calificadas desde el punto de vista de los intereses de la empresa y de los públicos interesados. Estos resultados también constituyeron un punto de partida para la redefinición de la relación con la comunidad, donde el conocimiento del otro pasa a ser un aspecto relevante.

La redefinición de la forma de relacionarse con la comunidad.

La noción de indagación o consulta, propuso una nueva forma de mirar las relaciones con la comunidad. Se pasa desde una relación orientada por la demanda -expresada por peticiones de la comunidad o autoridades- o por la oferta -propuesta de cursos de capacitación, por ejemplo-, hacia una visión más interactiva, donde la empresa se esfuerza por conocer además la situación general de la comunidad y las necesidades que de ella derivan. Esto constituye un punto de partida relevante para la generación de estrategias de relación participativas para una posterior confección de un plan de interacción.

Por último, el proceso de consulta también fue relevante por el reconocimiento que despertó en la comunidad y autoridades locales el hecho que la empresa mostrara interés por conocer de manera más detallada sus modos de vida y percepciones

FASE 2: CREACIÓN Y FACILITACIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO

Etapas 7: Definición de las acciones (líneas de trabajo con la comunidad)

La determinación de acciones supone el establecimiento de líneas de trabajo con la comunidad. Para desarrollar este trabajo, primero se deben tener presente los resultados de todos los diagnósticos realizados en la fase anterior y contemplar las siguientes sub etapas:

a. Evaluar las acciones realizadas hasta el momento (logros, errores, aprendizajes, etc). Las preguntas son:

- ¿Cuáles son los principales resultados que arrojan las evaluaciones efectuadas?
- ¿Cuáles son los principales impactos logrados?
- ¿Qué motivos explican que no se hayan logrado los objetivos o impactos esperados, en caso que así sea?
- ¿Qué elementos se rescatan de las evaluaciones para la redefinición de la relación con la comunidad?
- ¿Qué alternativas de solución se pueden formular para dar respuesta a las situaciones problemas detectadas?

b. Impulsar una articulación de la empresa con los espacios de gestión del desarrollo del territorio local

(Consejo Económico y Social, corporaciones de desarrollo privado, mesas territoriales, etc.), de manera de generar una sinergia entre los esfuerzos. Las preguntas claves son:

- ¿Cuáles son los espacios institucionales existentes para a gestión del desarrollo territorial local?
- ¿Qué alternativas existen para que la empresa participe en aquellos espacios?
- ¿Existe en la empresa alguna instancia que tenga a su cargo tareas de este tipo?
- ¿Qué mecanismos se utilizarán o es posible emplear para integrarse a los espacios establecidos?

c. Generar una visión del desarrollo del área de influencia de las operaciones de la empresa, considerando lo

elaborado en el Plan de Desarrollo Comunal, Estrategia de Desarrollo Regional, Planes de Desarrollo Urbano Territorial y otros instrumentos públicos o privados disponibles para el territorio. Las preguntas sugeridas son:

- ¿Qué mecanismos o procedimientos existen para elaborar planes de desarrollo en forma conjunta (mesas de trabajo, instancias de coordinación público-privada)?
- ¿Qué modalidades de trabajo regulares se pueden proponer para llevar adelante la tarea?
- ¿Qué mecanismos se definirán para que la población tenga una participación activa en la discusión de la propuesta?
- ¿Qué mecanismos se emplearán para dar a conocer a la población los resultados finales del trabajo (difusión)?

La definición de la imagen de comunidad que se desea construir debe ser el resultado de una discusión, abierta y ampliamente participativa, donde la información arrojada por el diagnóstico resulta fundamental para sostener opiniones sobre cómo la población quiere que se configure el territorio, o el espacio donde residen y desarrollan sus actividades.

Etapa 8: Plan de Interacción con la comunidad

1. Diseño del Plan

A partir del diagnóstico contamos con una descripción de la situación; identificación de los principales problemas y necesidades de la población del área, así como de las causas que los explican; y una previsión o pronóstico de la situación (la justificación de las acciones que se implementen van a estar fundadas en estas previsiones). Igualmente, se han identificado medidas correctivas y se conocen los actores relevantes dentro del área de influencia.

Todo lo anterior se debe traducir en la elaboración de un plan de interacción con la comunidad, en el cual la empresa debe exponer claramente cuál es su visión y misión en el territorio que conforma su área de influencia, y mediante qué mecanismos y acciones puede alcanzarse.

Definir la estrategia para el logro de los objetivos. Aquí se debe establecer cómo se logrará alcanzar la imagen objetivo o visión; es el conjunto de procedimientos a implementar y metas a lograr.

Efectuar una planificación de actividades. Planificar consiste en orientar y dirigir un proceso cuya finalidad esencial es definir objetivos (sociales, económicos, políticos, culturales) a alcanzar en un determinado tiempo, y los medios que permitirán ejecutar acciones específicas para alcanzar los objetivos previstos.

2. Negociación

En la fase de negociación la empresa debe definir cuales serán los requerimientos y recursos que pueden ser comprometidos para implementar las acciones, frente a los distintos actores relevantes del territorio. Las preguntas son:

- ¿Existe claridad respecto a lo que se quiere negociar con los actores?
- ¿En qué escenario se realiza la negociación? (aquí lo que se debe tener presente es que las características de la negociación estarán fuertemente condicionadas por lo que ha sido la historia de la relación empresa comunidad, de ahí la importancia de esta interrogante).

- ¿Quién o quiénes tendrán a su cargo la negociación por parte de la empresa?
- ¿Se tiene contemplado caminos o vías alternativas para desentramar la negociación según sea el caso (necesidad de un organismo mediador o facilitador del diálogo)?
- ¿Qué mecanismos se tienen considerados para difundir los resultados de la negociación?

3. Acuerdos y Convenios

El acto de negociación debe concluir en un acta de acuerdos y convenios con autoridades, otras empresas y vecinos, que definirán el protocolo al cual se deben ceñir las partes para impulsar las iniciativas concordadas.

i. Implementación de las acciones. Identificar los procedimientos que se emplearán para llevar adelante las acciones y los recursos humanos y materiales requeridos; identificar las fuentes de recursos: la población, las organizaciones, el municipio, las empresas, organismos no gubernamentales, etc.; modalidades de administración de los recursos; y establecimiento de responsabilidades y fechas.

ii. Seguimiento. Se recomienda la constitución de un comité o equipo a cargo del seguimiento de la implementación de las acciones. El comité deberá estar integrado por:

- Representantes de la comunidad local.
- Representantes de los organismos gubernamentales.
- Representantes de la empresa.
- Una personalidad concordada entre las partes.

iii. El comité deberá elaborar un plan de trabajo y contemplar una presentación a la comunidad para recoger sus observaciones y sugerencias. El plan de trabajo debe contar con la aprobación de los distintos actores relevantes dentro del área de influencia.

iv. El comité deberá diseñar un procedimiento para mantener regularmente informada a la comunidad sobre los resultados de su trabajo. La información que proviene del seguimiento, debe ser un insumo esencial para la fase siguiente de evaluación.

4. Evaluación

Esta fase del trabajo permitirá contar con información sobre los resultados alcanzados e impactos de las acciones emprendidas, lo cual a su vez alimentará el paso siguiente.

5. Actualización del plan de interacción con la comunidad.

Con la información que arroja la evaluación del plan implementado y la aportada por los diagnósticos, se debe proceder a una actualización del plan de interacción con la comunidad.

Algunos de los productos esperados de esta etapa debieran verse reflejados también en el “Plan de Visitas” y el “Plan de Comunicaciones” de la empresa.

Finalmente, el trabajo realizado en esta fase debe quedar plasmado en un documento que se transformará en el protocolo de acuerdo y trabajo conjunto entre las partes intervinientes (Formalización de los Acuerdos). Se convierte en guía del trabajo y referente para superar desavenencias que puedan surgir en el transcurso del proceso. Este protocolo debe contener mecanismo de resolución de conflictos de manera explícita.

6. Sistematización de la experiencia

La sistematización consiste en un esfuerzo analítico que pregunta, describe, ordena y reflexiona sobre el desarrollo de la experiencia de trabajo realizada con la comunidad en torno a:

- Aspectos teórico-metodológicos que implicó el desarrollo del plan de interacción con la comunidad.
- Aspectos del contexto, tanto institucionales como históricos y sociales, que formaron parte de la experiencia y que es útil relevar como aprendizajes.
- Las interacciones de los actores que participaron en la experiencia y sus formas particulares de representar intereses y comunicarlos a otros, y su importancia para formular o reformular metodologías de trabajo.
- Los procesos que se llevaron a cabo, incluyendo un análisis tanto de los elementos que facilitaron y/o apoyaron su desarrollo, como de los que lo dificultaron.
- Los resultados finales de la experiencia.

- El desarrollo de algunas conclusiones generales que se pueden extraer del proceso general y que puedan ser útiles para la implementación de actividades futuras.

La sistematización abre la oportunidad de reflexionar más globalmente sobre la práctica, situándola en su contexto, analizando y repensando el trabajo desarrollado, los métodos aplicados, los problemas y contradicciones que surgieron y cómo se resolvieron. En ese sentido, ayuda a planear y reorientar las acciones futuras de manera más efectiva.

LA EXPERIENCIA DE CASA DE LA PAZ

En los proyectos de intervención llevados a cabo por Casa de la Paz, la participación ciudadana constituyó tanto un principio de trabajo como una herramienta metodológica, y como tal fue incluida en la base del diseño de las diferentes actividades llevadas a cabo. De las diferentes estrategias metodológicas Casa de la Paz enfatiza lo siguiente:

- La estrategia de formación de alianzas empresa-municipio-comunidad ayuda a optimizar los buenos resultados obtenidos y le da permanencia a los proyectos.

En Collipulli con Forestal Monte Águila, esta relación otorgó un mayor beneficio a la comuna, ya que los actores conocieron mejor la dinámica comunal, la realidad local y la trayectoria de cada uno y sus intereses, lo cual generó identidad regional y apoyo mutuo en el caso de asesorías y nuevos proyectos. También en los proyectos de Manos Unidas con Shell y del Buen Uso del Alcantarillado con Aguas Andinas, la validación de los dirigentes por el municipio les permitió posteriormente gestionar otras iniciativas comunitarias.

- Niveles de información. Un tema relevante para la inserción de los proyectos en las comunidades, es la adecuada entrega de información a todos los actores participantes en ellos. Que una empresa quiera comenzar a relacionarse constructivamente con una comunidad no ha sido una práctica habitual en Chile, por lo que inicialmente se genera desconfianza sobre el verdadero propósito de la intervención. Por ello, es preciso asegurarse que los alcances y límites del proyecto sean debidamente comprendidos por todos los actores.

La creación de comités locales o mesas de trabajo barriales facilita la ejecución de los proyectos desde la perspectiva de la convocatoria hacia los destinatarios a integrarse a las actividades y del beneficio equilibrado de la iniciativa.

En los programas Manos Unidas con Shell y del Buen Uso del Alcantarillado con Aguas Andinas, los mismos vecinos se encargaron de hacer un “puerta a puerta”, entregando material gráfico con la descripción de la iniciativa e invitando a incorporarse, lo que contribuyó a darle credibilidad a la iniciativa.

La capacitación a dirigentes comunitarios en las primeras etapas de la intervención, les permite poner en juego sus aprendizajes en función de la consecución de sus propias metas.

Un ejemplo fue el proyecto realizado con Forestal Monte Águila en Collipulli, donde algunos de los líderes capacitados tuvieron la oportunidad de implementar un proyecto de su interés en sus distintas etapas. En Manos Unidas II los dirigentes estaban muy divididos entre sí y no tenían experiencia



previa, por lo cual el proyecto fue complementado con instalación de capacidades de liderazgo, resolución de conflictos, autoestima, diseño y gestión de proyectos, entre otras

- Un adecuado diagnóstico preliminar. Cuando no existe un adecuado diagnóstico de la realidad local, se corre el riesgo de que al iniciar el trabajo en terreno o la aplicación del proyecto, no se logre una alta participación o se produzca una paralización de las acciones. Muchas veces las empresas se impacientan con esta etapa, ya que toma tiempo construir las confianzas que permitan que los participantes expresen asertivamente sus intereses y preocupaciones. El tiempo invertido en un buen diagnóstico inicial se recupera ya que permite avanzar con fluidez en las fases posteriores.
- Identificación de líderes. Los líderes formales no siempre son los más representativos; a menudo los dirigentes están divididos ya sea por opciones políticas o por errores del pasado, habitualmente relacionados con mal uso de recursos financieros. Por lo tanto, la identificación de dirigentes capaces de convocarlos a todos, construir confianza y motivarlos a trabajar en torno a un objetivo común, es clave para el éxito de la intervención.

Los **líderes representativos** del quehacer comunitario se transforman en intermediarios legítimos para las autoridades locales.

Por ejemplo, en Manos Unidas I con la empresa Shell, la líder del proyecto desde la comunidad no tenía experiencia previa como dirigente, pero sí desplegó una tremenda capacidad de convocatoria y de articulación de los vecinos en pos del éxito del proyecto.

La **motivación y buena disposición** previas de las comunidades frente a los temas que se trabajarán, facilita las intervenciones.

Así se observó, por ejemplo, en el proceso de certificación ambiental escolar de dos comunidades educativas en la V Región impulsados por ENAMI, en las cuales existía experiencia previa y motivación en el tema, situación que permitió avanzar en el logro de objetivos.

- **Disparidad de expectativas de los participantes respecto de la intervención.** Dada la precariedad de muchas comunidades, la continuidad de los recursos aportados por la iniciativa son una preocupación permanente que es preciso abordar desde un inicio, o se corre el riesgo de generar dependencia. Algunos de los proyectos pretendieron vincular a las organizaciones comunitarias con fuentes de financiamiento gubernamental o de agencias internacionales. No obstante, es importante explicitar que estas fuentes son bastante escasas o no siempre responden a las inquietudes o capacidades de los dirigentes. En este marco se transformó en una gran oportunidad que una de las empresas aportara un fondo de apoyo para pequeñas iniciativas.

En el caso de Collipulli, los dirigentes que lograron el apoyo del fondo que creó Monte Águila, pudieron apalancar otras fuentes de financiamiento para sus proyectos, lo que les ha permitido seguir impulsando sus iniciativas.

La metodología propuesta para resolución alternativa de conflictos, fue la de un facilitador que contó con la aprobación y el compromiso de todos los actores donde hubo una convocatoria amplia, organizada y permanente. Es saludable asumir desde un inicio que existe una historia previa entre los involucrados que requiere ser limpiada (con otros sectores y al interior de la comunidad), para proceder a construir lazos de respeto, confianza y colaboración.



Al evaluar la experiencia del caso de la bahía La Herradura, un miembro del Comité de Defensa de La Herradura destacó el hecho de que el proceso, además de generar el Informe Diagnóstico de la Bahía, incluyera la capacitación que hizo Casa de la Paz sobre cómo resolver conflictos, cómo ayudar a entenderse con otros y que se creara conciencia de que hay que trabajar juntos para lograr esas metas.

Planificaciones flexibles. Las planificaciones deben ser flexibles, ya que los procesos sociales no pueden ser predichos ni replicados. Por ejemplo, es posible que se produzcan desfases de ritmos entre las planificaciones elaboradas en relación a lo que ocurre en terreno. O que la construcción de confianza tome más tiempo que lo previsto, dada la historia anterior. Por ello, es preciso considerar la existencia de tiempos que no son programables a priori. Como ya se señaló, la premura puede llevar a que los procesos se realicen bajo una mirada “externa” o “desde afuera”, lo cual se contrapone con el espíritu de una intervención orientada a la Convivencia Sustentable, que siempre se debe realizar con una mirada “desde dentro”.

• **Estrategia de salida:** Dado que las empresas apoyan iniciativas limitadas en el tiempo, es preciso que contemplen una “estrategia de salida” desde el inicio, de modo de no generar dependencia y que, en caso que la empresa deba suspender el apoyo (por razones económicas o por cambio en el equipo humano que lo promovía), la comunidad no se encuentre en peor situación que al inicio.

• **Registro, sistematización y seguimiento.** El registro tanto de los procesos como de las evaluaciones de los proyectos, es fundamental para poder visualizar el grado de sostenibilidad de estos en las respectivas comunidades, hacerles seguimiento y extraer los correspondientes aprendizajes. Esto implica diseño de instrumentos de registro y seguimiento adecuados, así como el establecimiento de instancias de evaluación con la participación de todos los actores, ya que el punto de vista de cada involucrado es diferente y, por lo tanto, constituye un aporte para la reflexión integral.





Capítulo 3: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA CONVIVENCIA SUSTENTABLE



Los procesos de Convivencia Sustentable requieren de herramientas y técnicas de trabajo que cumplan con los siguientes criterios:

- **Flexibilidad:** dado que los actores involucrados serán diversos y con diferentes intereses, se debe tener la capacidad de adaptarse y/o ajustarse según la dinámica que adquiera la intervención.
- **Realismo:** considerando que las metodologías pueden sofisticarse de modo extremo, no se debe perder de vista los criterios de realidad para su aplicación, en el sentido que las técnicas seleccionadas y las actividades descritas en la intervención social deben cumplirse en un tiempo dado y con recursos humanos y financieros generalmente ajustados.
- **Transparencia:** en vista que la metodología diseñada va de alguna forma delineando las “reglas del juego” en los procesos de intervención, si éstas se modifican producto de la dinámica social, deben ser comunicadas clara y oportunamente a todos los participantes.

A continuación se ordenan las diferentes técnicas a modo de un “Juego de Herramientas”, es decir, un conjunto de diversos instrumentos que permiten abordar con la mayor flexibilidad los problemas y situaciones que se presentan dentro del proceso de construcción de espacios de convivencia, escogiendo aquellas que sean más adecuadas o eficaces para cada escenario.

Los instrumentos se han dividido en 3 conjuntos, que responden también a las fases del proceso.

Diagnóstico del escenario inicial

- Las entrevistas.
- Encuestas.
- La observación.
- Grupos focales.
- Comité de consulta.
- Panel de expertos.
- Comité asesor.

Creación y facilitación de espacios de diálogo

- Mediación.
- Mesas de trabajo.
- Comité de consulta.
- Mesas de negociación.
- Asambleas.
- Comité de Desarrollo Local.

Planificación de acciones de desarrollo social

- Talleres participativos.
- Lluvia de ideas.
- Árbol de problemas.
- Jerarquización de problemas.
- Análisis (FODA).
- Panel ciudadano.

Caja de herramientas										
Técnicas					Etapas del proceso					
Diagnóstico del escenario inicial		Espacios de diálogo				Planificación de acciones de desarrollo social				
	Área de influencia	Actores relevantes	Diagnóstico	Creación	Facilitación	Plan de acción	Puesta en marcha	Sistematización	Evaluación	Seguimiento o monitoreo
Entrevistas	X	X	X			X		X	X	X
Encuestas		X	X			X		X	X	X
Observación	X		X					X	X	X
Grupos focales	X	X	X							
Comité de consulta			X		X					
Panel de expertos			X		X	X				
Comité asesor			X		X	X				
Mediación					X					
Mesas de trabajo					X					
Mesas de negociación					X					
Asambleas				X						
Comité de Desarrollo Local					X	X	X	X	X	X
Talleres participativos					X	X	X			
Lluvia de ideas						X				
Árbol de problemas						X				
Jerarquización de problemas						X				
Análisis (FODA)						X				
Panel ciudadano									X	X
Conferencias y seminarios					X					
Día de Puertas Abiertas					X					
Reuniones informativas					X					
Oficina de Contacto Ciudadano					X					
Página web				X						
Cartas				X						

FASE 1: DIAGNÓSTICO DEL ESCENARIO INICIAL

ENTREVISTAS

Una entrevista es, en general, una comunicación verbal entre dos o más personas para un propósito definido. Algunas sugerencias son:

- Precisar el o los temas que se desea cubrir al preparar la entrevista. De este modo se asegura que el entrevistador no pierda de vista el objetivo que desea alcanzar, es decir, el sentido de la información que busca recoger.
- Definir anticipadamente la forma en que se registrarán las respuestas del entrevistado.
- Poner atención al lenguaje gestual y corporal del entrevistado, así como a su entorno (cuando la entrevista se hace en el ambiente donde se desempeña: oficina, sede, hogar, etc.), ya que entrega también abundante información al entrevistador.

ENCUESTAS

El objetivo de las encuestas es recoger información de un gran número de personas, cuyas respuestas serán agrupadas y tabuladas de acuerdo a categorías predefinidas. Para su implementación se debe: identificar y acotar con claridad los temas a preguntar; seleccionar el universo o grupo de encuestados, elaborar las preguntas de modo que se desarrolle solo una idea en cada pregunta de forma clara y simple. De ser necesario, se deberá realizar una pequeña capacitación a los encuestadores.

LA OBSERVACIÓN

La observación es una de las actividades de la vida cotidiana. Permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal como este se produce. Es un proceso deliberado y sistemático orientado por una pregunta, propósito o problema, que dará sentido a la observación determinando qué se observa, quién es observado, dónde se observa, cuándo se registran las observaciones, qué observaciones se registran y cómo se analizan los datos. En este proceso intervienen las percepciones del sujeto observador y sus interpretaciones de lo observado.

GRUPOS FOCALES (FOCUS GROUPS)

Es una conversación que se planifica cuidadosamente para obtener información acerca de percepciones, opiniones o actitudes de un determinado grupo respecto de temas específicos, con la ayuda de un moderador. Normalmente los grupos focales se componen por un máximo de 15 personas que no se conocen entre sí y que se seleccionan a partir de características comunes. La conversación se estructura a partir de una pauta que se ha elaborado previamente y que el moderador debe cubrir por la vía de estimular a los participantes para que entreguen su opinión.

COMITÉ DE CONSULTA

Es una herramienta cuyo objetivo principal es consultar sobre alguna medida o acción a implementar a los asistentes o actores involucrados en un proceso determinado, a través de sus representantes. Generalmente, estos espacios son de carácter permanente y están referidos a recoger puntos de vista de diversos actores sobre acciones determinadas. También pueden conformarse de acuerdo a temas específicos o técnicos que requieren que los actores involucrados tengan una formación determinada y una opinión especializada con respecto a ciertas medidas o acciones. Los pasos habitualmente son:

- Convocar a la constitución del comité a actores relevantes para el proceso.
- Señalar y establecer objetivos claros.
- Exponer con claridad, y de acuerdo a los actores invitados, las medidas o acciones que se quieren consultar.
- Elaborar medios de consulta, hojas de observaciones, matrices de valoración, etc.
- Elevar actas firmadas.

PANEL DE EXPERTOS

Cuando existen dos o más versiones de la causa o del efecto de una situación, se puede acordar entre todos solicitar a un grupo reducido de personalidades, que generan confianza en todas las partes involucradas, que estudien los antecedentes y den su opinión. El grupo se compromete a aceptar el resultado de los expertos.

COMITÉ ASESOR

Los comités asesores tienen el objetivo de representar distintas miradas en el proceso de toma de decisiones, así como orientar ciertas acciones de acuerdo a habilidades específicas de algunos actores. Generalmente se utilizan en aquellas acciones que requieren de opiniones expertas o académicas sobre determinados temas, pero también lo pueden integrar representantes de la comunidad. Las opiniones vertidas en los comités asesores son incorporadas a la gestión o al desarrollo de acciones específicas para mejorarlas.

FASE 2: CREACIÓN Y FACILITACIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO

MEDIACIÓN

La mediación es una técnica que se basa en obtener el apoyo de un “tercero imparcial” que facilite procesos en que distintas partes en conflicto deben llegar a acuerdos. Habitualmente, se da en el contexto de un proceso más complejo de negociación y se caracteriza porque las partes solicitan y validan la presencia de un “mediador” para que intervenga en un momento determinado. Es una técnica útil cuando los involucrados han agotado las posibilidades de entendimiento para lograr por sí mismos un acuerdo conjunto. Para que sea eficaz, se requiere que ambos depositen su confianza en el tercero que reconocen como imparcial.

MESAS DE TRABAJO

Las Mesas de trabajo normalmente tienen por objeto constituir un equipo intersectorial que acompañará un proyecto durante todo su ciclo de vida. Permite mantener un flujo expedito de antecedentes y facilitar el proceso de toma de decisiones. Puede tener diversos objetivos específicos y abarcar distintos temas. Habitualmente se establecen de manera multisectorial, lo que facilita el encuentro periódico de los actores sociales involucrados: autoridades, sector privado y representantes comunitarios.

Para que sea eficaz, se requiere su mantención en el tiempo, con los recursos asociados que ello involucre, con participantes representativos y validados por la comunidad y con representantes de la autoridad y del sector privado que estén dispuestos a tomar decisiones colectivamente. También es importante definir el alcance de la Mesa, la periodicidad con que funcionará y las reglas mínimas de funcionamiento (titulares, subrogantes, etc.), tales como el registro, la modalidad de generación de acuerdos y estrategia de comunicación, en las primeras reuniones.

MESAS DE NEGOCIACIÓN

Si aceptamos que la negociación es un proceso de toma de decisiones en conjunto, la Mesa de negociación es la técnica que permite generar las mejores condiciones para que ese proceso ocurra. El objetivo es que distintas partes en conflicto lleguen a un acuerdo satisfactorio para todos, para lo cual se comienza anticipadamente conociendo las características de los involucrados, sus intereses y posiciones, el equilibrio de fuerzas y la posible generación de alianzas, entre otros. La Mesa de negociación es, por lo tanto, un momento de encuentro luego de un intenso trabajo por parte de cada uno de los actores en conflicto, quienes buscarán tomar los mejores acuerdos de modo que satisfagan a todas las partes.

Esta técnica tiene la ventaja de permitir la generación de alternativas variadas antes de tomar un acuerdo, así como de explicitar todas las implicancias de una determinada decisión. Requiere esencialmente que las partes estén dispuestas a sentarse a negociar, por lo que el trabajo previo es muy importante y normalmente se precisa de un equipo especializado de apoyo. Lo más importante es generar un estado de ánimo creativo, dispuesto a “agrandar la torta antes de partirla”.

PRINCIPALES PASOS DE UNA MESA DE NEGOCIACIÓN:

- Propuesta y validación de una metodología de trabajo, un cronograma y ajuste de expectativas entre las partes.
- Análisis común respecto de cuáles son los problemas e intereses que están en juego.
- Intercambio de soluciones y alternativas.
- Construcción de la alternativa que satisfaga razonablemente a todas las partes.
- Elaboración de un plan de acción para implementar la alternativa generada, el cual debe ser validado y formalizado con la firma de todas las partes.

ASAMBLEAS

Es una instancia masiva que permite dar a conocer información a muchas personas simultáneamente mediante la aplicación de técnicas grupales. Lo importante es convocar a la mayor cantidad posible de participantes, para lo cual se puede acudir a diversos recursos tales como folletos de circulación local, avisos radiales y afiches en puntos claves del barrio o localidad, como consultorios de salud, escuelas, iglesias, etc. Las asambleas permiten aclarar dudas y abrir un espacio de intercambio de opiniones entre el público y los presentadores, quienes deben entregar información clara, precisa y breve para dar paso a la recepción de comentarios, opiniones y dudas.

COMITÉ DE DESARROLLO LOCAL

Se trata de una instancia donde participan representantes de la empresa, de la comunidad, del gobierno municipal y del estatal, organizados en equipos de trabajo, por ejemplo: educación, cultura y deportes; salud, ecología y seguridad; actividades productivas; infraestructura, etc. Su principal función es buscar soluciones a necesidades y metas comunes, y analizar el progreso de proyectos en marcha. Sus operaciones se desarrollan a través de un sistema de tres fases:

- Elaboración de planes y programas, basados en un diagnóstico entre todos los participantes;
- Ejecución, en que las partes participan monitoreando los planes; y
- Evaluación y mejoramiento, utilizando un sistema de medición de impactos en la comunidad, con indicadores definidos.

FASE 3: PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL

TALLERES PARTICIPATIVOS

Constituyen una herramienta multipropósito, dirigidos a un grupo relativamente limitado de personas (entre 15 y 35) que con frecuencia representan una gran variedad de puntos de vista. El número limitado de participantes permite discusiones en profundidad respecto de temas de interés común, por lo que es un espacio privilegiado para plantear puntos de vista y despejar dudas respecto de asuntos específicos.

Se pueden utilizar en cualquier momento del ciclo de vida de un proyecto, siempre que se tomen algunas precauciones en su preparación. Como suelen ser más largos que las reuniones, se deben programar con la anticipación necesaria para poder convocar y confirmar a todos los asistentes, así como preparar los contenidos y el lugar donde se realizará. El temario debe ser conocido y validado por los participantes, de modo de asegurar que los puntos a debatir obedezcan en efecto a preocupaciones sentidas. Idealmente, deben concluir con acuerdos y tareas concretas a ser sistematizadas y distribuidas a los participantes con posterioridad.

LLUVIA DE IDEAS

Es una técnica que tiene como objetivo provocar la creatividad de los participantes de modo de poner en común el máximo de ideas o conocimientos que cada uno tenga sobre un tema, para llegar colectivamente a una síntesis, conclusiones o acuerdos. La lluvia de ideas es una herramienta que puede utilizarse con mucho beneficio en la conducción de reuniones participativas y eficaces. Por ello, puede utilizarse en muchas áreas.

EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para desarrollar un diagnóstico participativo, acerca de los principales problemas que aquejan a una comunidad, distinguiendo claramente entre las causas que los provocan y los efectos que se producen a partir de ellos. Es particularmente útil cuando nos enfrentamos a un grupo activo e interesado, capaz de desarrollar una discusión ágil.

El ejercicio consiste en abordar uno a uno cada problema identificado por los asistentes y proceder a esclarecer primero las causas y luego las consecuencias de ellos. Para esta tarea es útil usar la "lluvia de ideas" como técnica para desencadenar la discusión. La lectura de los diferentes problemas y sus causas asociadas debe llevar a la reflexión acerca de si cada uno es o no una causa o consecuencia de otro y así ordenar de manera jerarquizada el conjunto inicial (árbol).

Al final se debe tener uno o varios "árboles" de problemas, intentando determinar cuál de ellos corresponde al conflicto central del cual se pueden derivar la mayoría de los otros.

JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS

Dado que los problemas identificados pueden ser muchos, mientras que las posibilidades de la intervención tiene limitaciones tanto en términos de tiempo como de recursos, es necesario acotar el campo de acción, identificando participativamente los problemas más sentidos por la comunidad y ordenándolos por prioridad. Para ello, se invita a los participantes a una "lluvia de ideas", en la cual -sin censura de ninguna especie que coarte la libertad, espontaneidad y creatividad de las personas- se mencionen los problemas que identifiquen, los cuales van conformando una lista. Quienes están facilitando la reunión posteriormente agrupan los temas mencionados para darles cierta coherencia. Luego, por votaciones sucesivas, se van jerarquizando, hasta llegar a consensuar una identificación de los problemas más relevantes que aquejan a una determinada comunidad.

ESTO SE REALIZA DE LA SIGUIENTE FORMA:

- Se convoca a todos los actores relevantes.
- Se identifican todos los problemas sentidos por los actores invitados (los pueden escribir en un tarjetón o plantearlo en voz alta para que otro lo escriba en un lugar visible).
- Se les pide que elijan los 4 ó 5 problemas existentes más importantes y que los valoren con un número de 1 a 4, según su importancia.
- Se elabora una matriz de jerarquización con una columna para los problemas seleccionados y otra para la valoración de cada uno de los participantes.
- Se suman las valoraciones y aquel problema con la mayor puntuación será el más importante y así sucesivamente con los siguientes.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Esta técnica se basa en la premisa de que un grupo puede alcanzar determinados logros o éxitos no sólo a partir de sus propias características (fortalezas y debilidades) sino también de las condiciones del entorno en que se desenvuelve (oportunidades y amenazas). De esta forma se pueden consolidar las fortalezas, mejorar las debilidades, pero también trabajar preventivamente sobre las amenazas y aprovechar las oportunidades.



PANEL CIUDADANO

Constituye una instancia de comunicación cuyo objetivo es canalizar y dar respuesta a las inquietudes de la población respecto de las actividades de la empresa. Para ello se constituye un panel formado por un grupo de representantes de la comunidad. Se debe invitar a personas con liderazgo validado ante sus sectores representados, enfatizando que ellos deben constituir canales de comunicación de doble vía: transmitir a la comunidad las preocupaciones y esfuerzo de la empresa por ser un “buen vecino” y plantear a la empresa las inquietudes de la comunidad ante su quehacer.

Para implementarlo se debe considerar un grupo formado por entre 8 a 12 miembros, quienes participarán del panel ciudadano sin retribución económica. Las personas no deben durar más de dos años en el cargo, para que la mayor cantidad posible de dirigentes tenga la oportunidad de vivir la experiencia. Además, deben representar diversos sectores relacionados con el medio ambiente y la salud de las personas y provenir de diferentes ámbitos como universidades, ONGs, organizaciones sociales de interés público, representantes gubernamentales relacionados, gremios empresariales, entre otros.

El panel ciudadano debe tener un presidente y un vicepresidente elegidos democráticamente entre sus miembros y cuyos roles sean proponer y desarrollar la agenda de las reuniones, asegurar la participación de todos los miembros y hacer seguimiento de los acuerdos del panel. Un representante de la empresa debe servir como secretario, encargado de los asuntos logísticos, toma y distribución de actas, así como de la entrega de la información solicitada.

El panel puede reunirse entre 2 y 4 veces por año, cuidando de reemplazar a los miembros cuya asistencia no es estable. Además, puede acordar invitar a ciertas personas con el objeto de obtener información calificada sobre un tema predeterminado.

La empresa debe definir qué temas precisan ser tratados con confidencialidad (información financiera, datos del proceso, entre otros). En caso contrario, el panel debe hacer un esfuerzo por divulgar las materias tratadas, por ejemplo, a través de la publicación de las actas del organismo en la página web de la empresa. A su vez, esta debe procurar difundir los nombres de los integrantes del panel, de modo que la comunidad conozca la existencia de un mecanismo transparente y efectivo para comunicar sus inquietudes a la compañía. Es conveniente evaluar periódicamente el funcionamiento del panel, bajo el concepto de mejoramiento continuo.

OTRAS TÉCNICAS E INSTANCIAS DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Día de Puertas Abiertas

La técnica de Día de Puertas Abiertas permite invitar al público de forma masiva a conocer las dependencias de las plantas industriales, lo que por se contribuye a disipar desconfianzas, ya que los visitantes tienen la oportunidad de conocer directamente los procesos y las actividades que se realizan. Su objetivo es dar a conocer el quehacer de la empresa a la comunidad local, sus medidas de seguridad y su esfuerzo por mitigar impactos negativos al medio ambiente.

La implementación del Día de Puertas Abiertas parte por identificar a potenciales interesados y afectados por el quehacer de la empresa e invitarlos a una visita a través de carta personalizada. También es posible difundir la invitación a través de medios locales (radio, prensa, boletines, afiches, entre otros), mediante los cuales se comunica un número telefónico donde el público puede inscribirse. Es conveniente incluir a los medios de comunicación, autoridades locales y regionales, otras industrias vecinas, y académicos, entre otros.

La empresa debe definir un recorrido por las instalaciones más relevantes y tomar las correspondientes medidas de seguridad, para el día de la visita. En caso que la empresa esté ubicada lejos de la comunidad, es conveniente ofrecer un sistema de traslado desde un punto central. Una vez dentro de las instalaciones, personas previamente capacitadas deberán explicar los procesos correspondientes, resaltando las medidas de seguridad y de mitigación de impactos al medio ambiente y a la comunidad. Si existen muchas personas interesadas, es conveniente organizar turnos para los recorridos.

Finalizada la visita, los asistentes comparten un refrigerio en un lugar predeterminado, donde se han instalado paneles explicativos del proceso para complementar el recorrido. También se pueden hacer charlas adicionales con apoyo audiovisual. Es preciso destinar un espacio de tiempo para preguntas, las cuales deben ser registradas por escrito, ya que constituyen un valioso aporte para que la empresa conozca las preocupaciones de la comunidad hacia su actividad. En caso que se plantee alguna interrogante que necesite posterior elaboración, el conductor de la reunión debe acordar a qué persona se enviará la información solicitada, y asegurarse de hacerlo.

Antes que las personas se retiren, es conveniente pedirles que completen una breve encuesta donde planteen su percepción de la empresa y de la visita, de modo de hacer seguimiento posterior y evaluar su evolución año tras año.

Reuniones informativas

Las reuniones pueden cumplir varios objetivos, entre ellos, entregar y recibir información directa entre los participantes de una intervención y generar un diálogo respecto de temas de interés común. Son útiles cuando se está interviniendo grupos acotados, poblados alejados, cuando hay un alto índice de analfabetismo o el lenguaje mayoritario no es el oficial. Se pueden utilizar al inicio de una intervención y luego alternarlas con otras herramientas.

La reunión requiere una cuidadosa planificación de los contenidos, de modo de hacerla atractiva a todos los participantes y asegurar que no se extienda más de lo razonable.

Oficina de Contacto Ciudadano

Es una técnica que permite establecer un lugar concreto donde se pueda informar y generar espacios de sensibilización y comunicación a la comunidad y a los interesados en una acción determinada, mediante la habilitación de un espacio público donde los vecinos puedan obtener información escrita, plantear dudas, profundizar sus conocimientos sobre temas específicos y sensibles, y conversar personalmente con los encargados de las acciones o de los proyectos.

Los principales objetivos de la Oficina de Contacto Ciudadano son:

- **Difusión.**
- **Recepción de preguntas e inquietudes.**
- **Sensibilización.**
- **Educación.**
- **Manejo de medios de comunicación.**
- **Participación Informada.**

La oficina de contacto ciudadano funciona habilitando un lugar de fácil acceso para toda la comunidad involucrada, que sea atendida por una persona con conocimiento básico sobre el proyecto. Se debe hacer difusión de este espacio,

al igual que de su horario de atención, y habilitarla en una sala donde se pueda atender a un grupo limitado, exista un computador con impresora y conexión internet, paneles explicativos y equipamiento básico de oficina. Como una forma de animar la concurrencia del público, es posible organizar charlas informativas relacionadas con el tema que se está difundiendo.

Requerimientos:

- Oficina ubicada céntricamente, con infraestructura básica de oficina.
- Una pequeña biblioteca de referencia.
- Un computador e impresora.
- Paneles informativos.
- Dípticos informativos.
- Documentos de difusión.
- CD del proyecto o iniciativa.

Algunas ventajas de la oficina de contacto ciudadano son:

- Crea una relación basada en la transparencia y respeto, que sienta las bases para una relación a futuro entre los diversos actores.
- Identifica la empresa como una institución que se esfuerza por informar a la comunidad.

Sobre el fortalecimiento de la participación ciudadana, permite:

- Generación de espacios de participación.
- Potenciamiento de las organizaciones de la comuna o del sector.

- Aumento de la cultura ambiental y cívica de la comunidad.

En referencia a la identificación de conflictos, favorece:

- Identificación temprana de posibles nudos de conflictos que se puedan generar a futuro.
- Identificación y evaluación de posibles impactos socio-ambientales que no hayan sido previstos.

Sobre la gestión de la información, habilita:

- Información directa, oportuna, pertinente y transparente.
- Información sobre los diversos actores involucrados.

Página web

El objetivo de las páginas web es entregar información con soporte informático y permitir una comunicación sencilla con la comunidad. La ventaja de contar con páginas web es que se puede acceder a mucha información y de manera amigable, ya que de acuerdo a los diseños que se elaboren se puede incorporar fotos, gráficos, conexiones a temas o instituciones relacionadas, etc.

Cartas

Su objetivo es proporcionar información de manera precisa y personalizada. Son usadas generalmente para invitar a actividades o para solicitar información específica de manera formal. Para que su uso sea efectivo, las cartas requieren de una buena base de datos y su permanente actualización, así como la verificación telefónica o por correo electrónico que fueron recibidas y leídas. También permiten dar respuesta formal a requerimientos realizados donde se puede explicar sucintamente temas consultados.





Capítulo 4: LAS COMUNICACIONES DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD



En la actualidad existe creciente conciencia de la relevancia de las comunicaciones para dar visibilidad a los esfuerzos de las empresas por contribuir al bien común. Dado que las comunidades son un factor que puede determinar la viabilidad de un negocio -como ha quedado patente en Chile con el caso Celco- las empresas diseñan estrategias para gestionar las relaciones con los actores sociales relevantes del entorno.

Los aspectos críticos de las relaciones de la empresa con la comunidad son la reputación y la confianza. Sin embargo, estos son también la base para transformarse en un “vecino de elección”, es decir, a quien se desea tener por vecino, según explica Burke (1999):

“La confianza es necesaria para desarrollar una reputación positiva en la comunidad. Donde hay confianza, hay respeto, hay voluntad para aceptar sus expresiones y acciones. No hay suspicacias, no hay agendas ocultas. Los problemas y las dificultades pueden ser abordadas: las personas que confían unas en otras pueden entender que ocurran errores, que las personas se empeñarán en corregir tales errores. La confianza no puede ser controlada ni manipulada. Se basa en la reputación de la compañía, la que a su vez está basada en percepciones. La confianza es, en todo caso, un commodity perecible, que requiere ser nutrido y sustentado”.

En el mundo actual, las empresas requieren de excelentes sistemas de comunicaciones para ser exitosas y mantenerse en ese sitio. “Cualquier organización que pretenda continuar siendo competitiva (o meramente sobrevivir) en este entorno caracterizado por la instantaneidad y la globalización, debe desarrollar sus propias competencias de comunicación. El flujo de información en tiempo real, dentro de una estructura orgánica, agiliza la retroalimentación y da soporte para una rápida corrección del curso” (Pinedo, 2004).

Las comunicaciones estratégicas y la gestión de la reputación

La comunicación corporativa se entiende como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la interacción de la organización con otros. No se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual, quieran o no, comunican sobre su identidad, su misión, sus valores y su forma de hacer las cosas. Actúa como intermediaria entre la realidad corporativa y las percepciones de los públicos.

Las organizaciones emiten en forma constante señales que hablan de su misión, de sus valores, sus conductas y acciones. Esta información es procesada por sus audiencias, quienes se forman una imagen a partir de ella.

Uno de los axiomas de la comunicación es la imposibilidad de no comunicar. “Aunque usted no lo quiera, ya está participando en un programa de comunicación empresarial. No importa que le dedique mucho o poco tiempo; su empresa está comunicando y dando impresiones sobre sí misma a todas las personas que entran en contacto con ella, todos los días y a cada minuto” (Jennings y Churchill, 1991).

Dado que no es posible sustraerse a la comunicación, surge la necesidad de una gestión de la comunicación corporativa entendida como “la planificación, coordinación, implementación, control y evaluación de todas aquellas estrategias, políticas y acciones orientadas a conquistar la máxima colaboración de parte de los diferentes públicos de la organización, con el objeto de que esta pueda alcanzar sus metas”.

SUS OBJETIVOS SON POSICIONAR A LA ORGANIZACIÓN, LEGITIMAR SU ACTUAR, ALINEAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y CONTRIBUIR A LA CREACIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.

Los destinatarios de la comunicación habitualmente no pertenecen a una sola categoría de audiencia, sino que en muchos casos se vinculan con la empresa desde distintos roles. Un vecino de una planta industrial puede ser al mismo tiempo un consumidor de la empresa y puede obtener información de ella a través de un pariente cercano que es trabajador o proveedor de la misma. Entendiendo estos procesos, las empresas más visionarias están transitando desde el paradigma de la construcción de imagen corporativa y de marca, hacia la gestión de la reputación.

La reputación corporativa es compleja. Se construye lentamente a través de la consistencia del discurso y la acción. Una vez que se tiene una buena reputación, esta es el mejor blindaje para enfrentar situaciones de crisis. Una empresa con una larga y reconocida trayectoria de responsabilidad social está mejor preparada para enfrentar el cuestionamiento de sus públicos de interés y se recupera con mucho mayor rapidez de un eventual evento negativo, según lo han demostrado las investigaciones y estudios del Reputation Institute (www.reputationinstitute.com).

La reputación corporativa se relaciona con seis dimensiones del desempeño de una organización (Fombrum, 1996):

- Productos y servicios: la calidad, innovación, inocuidad.
- Liderazgo y visión: que sea reconocida como una empresa a la vanguardia en su rubro.
- Desempeño financiero: que obtenga buenos resultados económicos.
- Clima Laboral: reconocida como buen empleador.
- Appeal emocional: que genere sentimientos de respeto, confianza y lealtad.
- Responsabilidad Social: reconocida por prácticas de convivencia responsable con sus grupos de interés, ligada a causas nobles y acciones en favor de la comunidad.

Las impresiones que se forman las personas de una empresa están ligadas a los mensajes que reciben respecto de cada uno de estos aspectos. La comunicación sobre el desempeño financiero, que muchas veces concentra los esfuerzos comunicacionales de la empresa, es el ámbito menos relevante para la construcción de la reputación de la misma.

La reputación surge de la comparación que hace el individuo de las características que atribuye a una empresa, basada en su experiencia y conocimiento, con lo que considera deben ser los valores y comportamientos ideales de la misma. Es entonces una representación perceptual de las actuaciones anteriores y de sus perspectivas futuras. Si bien la comunicación es una herramienta de gestión estratégica muy valiosa para la buena reputación de una empresa, esta sólo puede ser eficaz si está respaldada por actos y comportamientos.

UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES MULTISTAKEHOLDER

Las estrategias más efectivas de comunicación empresarial consideran una perspectiva multistakeholder, es decir, con foco en los diversos públicos de interés. Esto va mucho más allá de informar asuntos de interés a todos los públicos, incluyendo la comunidad. Establece mecanismos de diálogo y consulta, para profundizar el conocimiento mutuo, fomentar la interacción en torno a intereses comunes y construir relaciones duraderas de largo alcance.

Esta comunicación busca diferenciación y visibilidad para demostrar el compromiso responsable de la empresa con la comunidad, sustentada en tres principios:

- Consistencia
- Autenticidad
- Transparencia

La implementación de un sistema de comunicaciones corporativas de estas características no está exenta de dificultades y desafíos, pero a su vez presenta muchas oportunidades.



Las dificultades

- Las empresas enfrentan resistencias internas para la transparencia informativa y la divulgación de su gestión ambiental y social a públicos más amplios. Algunos actores afirman que se opone a los patrones de sobriedad de la cultura organizacional; otros piensan que un exceso de visibilidad podría generar una demanda social imposible de ser atendida por la empresa.
- Existen personas que dan una interpretación errada a las intenciones de ese tipo de comunicación.
- “Las personas menos maduras se resisten a la comunicación abierta, incluso cuando es necesaria para una interdependencia saludable y la integración productiva” (Pinedo, 2004).

Los desafíos

- Disponer de la información oportunamente. Jerarquizar, organizar y procesarla, para las diferentes audiencias.
- Utilizar un lenguaje comprensible y ajustado a la sensibilidad e intereses de los diversos públicos.
- Las elites de opinión están atentas, pero aún no se sienten bien informadas respecto de las actividades de RSE de las empresas. Si bien piensan que esta información es creíble e importante, estiman que las verificaciones externas contribuyen a aumentar su credibilidad.

Las oportunidades

- La comunicación directa influye positivamente en las actitudes y conductas de las audiencias claves, incluyendo decisiones de compra.
- A medida que los flujos de información comienzan a ser más relevantes, los públicos de interés comienzan a prestar mayor atención a los actos de comunicaciones, lo que conduce a una mayor integración y cercanía.
- Reduce el impacto de la práctica tan común de la circulación de “información informal” y del rumor, que tanto dañan a la comunicación corporativa.
- Las comunicaciones proactivas tienen mayor impacto que las respuestas reactivas.
- Existe un debate considerable en relación al valor de comunicar la RSE de una empresa. Sin embargo los estudios y encuestas demuestran claramente que la comunicación abierta y transparente genera confianza y lealtad.
- Dos de tres líderes de opinión consideran que la comunicación corporativa directa relativa a actividades de RSE es creíble. Un 91 por ciento señala que la credibilidad aumenta cuando la información es verificada por ONG’s y gobiernos locales.

Análisis estratégico

Para formular una estrategia de comunicaciones deben abordarse al menos tres cuestiones fundamentales:

- ¿Dónde estoy?: análisis de situación o del escenario actual.
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?: visión, objetivos generales, de corto mediano y largo plazo. Objetivos comunicacionales y posicionamiento deseado.

- ¿Cómo lograrlo?: planes, programas de acción, medios, asignación de recursos, sistemas de evaluación.

Planificación de las comunicaciones

En la planificación de las acciones de comunicaciones debe responderse a las siguientes preguntas, que se refieren a aspectos fundamentales de los procesos comunicativos:

- a. Para qué:** objetivos.
- b. Qué:** mensajes.
- c. Quién:** la empresa y sus voceros.
- d. A quién:** destinatarios/ audiencias/ públicos.
- e. Cuándo:** marco temporal.
- f. Dónde:** alcance geográfico.
- g. Cómo:** medios, soportes, recursos.
- h. Con qué resultados:** evaluación, retroalimentación.

Adicionalmente, debe definirse con qué recursos se contará, considerando además del presupuesto, los recursos humanos, las competencias requeridas y el apoyo logístico necesario.

a) Los objetivos de la comunicación

Definir claramente el objetivo general y los objetivos específicos del plan de comunicaciones, entendiendo que en términos amplios este debe apuntar a transparentar la acción de la empresa, proveer a los interlocutores amplia información, crear confianzas y establecer mecanismos de diálogo social y consulta, para una retroalimentación del proceso.

b) Los mensajes o contenidos

Una de las funciones relevantes de la comunicación corporativa es la construcción de mensajes coherentes y claros, que pueden ser entendidos unívocamente por los diversos destinatarios.

Esa coherencia sólo es posible si se construye a partir de la identidad de la organización.

Los contenidos de la comunicación de la empresa con la comunidad se refieren a aspectos como los siguientes:

- Misión, visión y valores de la empresa.
- Políticas y procedimientos.
- Estrategia empresarial: planes y proyectos de negocio, inversiones.
- Productos y servicios; innovación y desarrollo.
- Resultados del negocio, creación de valor para los accionistas.
- Relaciones laborales.
- Gestión ética y cumplimiento, accountability.
- Relación con proveedores.
- Relación con el gobierno y los reguladores; contribución a políticas públicas.
- Gestión ambiental.
- Programas de inversión social y apoyo a las comunidades.

Los primeros temas forman parte de los programas más tradicionales de comunicaciones corporativas, en tanto los contenidos referidos a aspectos como gestión ambiental y programas con las comunidades forman parte de una visión más amplia vinculada a la óptica de la RSE.

En el tema medioambiental es importante informar sobre aspectos como potenciales riesgos para las personas y el medio ambiente asociados a las operaciones, las medidas preventivas y los sistemas de gestión diseñados para la minimización de estos impactos ambientales y sociales, los proyectos de ampliación de plantas industriales, los cambios en los procesos productivos, las características de emisiones y vertidos, la captación de aguas subterráneas, el transporte de materiales, futuros impactos viales, entre muchos otros.

En relación al desempeño social de la empresa con las comunidades, los contenidos deben transparentar los programas de inversión social; los mecanismos de participación ciudadana, los programas de apoyo a organizaciones comunitarias, los aportes a ONG's, entidades sin fines de lucro, gobiernos locales, las alianzas. Además, informar sobre recursos destinados a ellos, objetivos, resultados esperados e impactos efectivamente logrados.

Las alianzas con terceros, las verificaciones externas y los reconocimientos de otros actores, son valiosos mecanismos para sustentar la comunicación. Si bien las empresas pueden lograr credibilidad a través de la comunicación de

sus programas de relaciones con la comunidad, la percepción de estas prácticas es más positiva cuando cuenta con el aval de organizaciones independientes.

c) Los voceros de la empresa

La comunicación con los grupos de interés es una responsabilidad que compete a cada miembro de la empresa y no puede delegarse exclusivamente en el equipo de relaciones públicas, asuntos institucionales o comunicaciones. Cada empleado de la empresa es un vocero de la misma entre sus propios grupos de referencia, por lo que resulta fundamental crear los mecanismos de comunicaciones internas que permitan alinear los mensajes de todos los colaboradores.

Es especialmente relevante el papel de los líderes de la organización, tanto de cara a los públicos internos como a los externos. La comunidad desea tener la oportunidad de conocer a los gerentes generales, los gerentes de operaciones, jefes de planta y, en general, los más altos ejecutivos; dialogar con ellos y formarse una opinión a partir de eso.

Como demuestra Leslie Gaines-Ross (2003), la reputación personal de un gerente general puede impactar hasta en un 50% en la reputación de una empresa. Su credibilidad y conducta ética son incluso más importantes que la rentabilidad de una empresa, para hacerse una impresión de ella. En las compañías que lideran los rankings de reputación corporativa, sus líderes destinan más de la mitad de su tiempo a la comunicación con los diferentes grupos de interés.

Sin embargo, una gestión eficiente de las comunicaciones requiere de voceros oficiales, entrenados para comunicarse con diversos grupos de interés. Es deseable que los ejecutivos que representan públicamente a la empresa y que están facultados para hacer declaraciones y hablar en nombre de ella, estén capacitados. Las competencias requeridas son manejo de las relaciones con medios de comunicación y mediación y resolución de conflictos, entre otras.



d) Destinatarios, audiencias y públicos

En la visión sociológica y según el tipo de la relación de poder, los públicos de la empresa se clasifican en cuatro grandes grupos (Porto Simoes, 1994):

- públicos de decisión.
- públicos de consulta.
- públicos de comportamiento.
- públicos de opinión.

Los públicos de decisión son aquellos “cuya autorización o concordancia permite el ejercicio de las actividades organizacionales”. Un ejemplo son los organismos de gobierno, que regulan y autorizan el desarrollo de determinadas actividades.

Los públicos de consulta son aquellos que son consultados o sondeados por la organización, antes de actuar. Ejemplo: accionistas, sindicatos, clientes...

Los públicos de comportamiento son aquellos cuya actuación puede frenar o favorecer la acción de las organizaciones. Ejemplo: consumidores, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos.

Los públicos de opinión son aquellos que influyen en la organización por la simple manifestación de un juicio o punto de vista. Arrastran a seguidores, para justificar acciones y formar actitudes: académicos, políticos, personas exitosas, líderes mediáticos.

Los medios de comunicación

Uno de los públicos más relevantes de la empresa, en el contexto de sus comunicaciones corporativas, son los medios de comunicación, como intermediarios entre los mensajes de la empresa y la opinión pública.

La estrategia de trabajo con los medios de comunicación debe considerar como una opción interesante los medios especializados, los medios regionales y locales, y los cada vez más numerosos medios comunitarios.

Es un desafío de la gestión de comunicaciones construir relaciones profesionales con los medios de comunicación, nutriéndolos proactivamente del principal insumo que requieren: información de calidad respaldada por hechos y cifras, avalada por fuentes calificadas y buenas historias que obedezcan a criterios de atractivo periodístico, como son relevancia, impacto, novedad, entre otros.

Estar siempre disponibles para responder responsablemente a sus consultas y demandas, en el contexto de la política de comunicaciones corporativas y los límites legítimos que establece.

Los medios pueden clasificarse utilizando diversas consideraciones:

- Por alcance geográfico, cobertura y penetración (masivos, regionales, locales, comunitarios, especializados),
- Por canal o formato (escrito, audiovisual, radio, electrónico, etc).

SUGERENCIAS PARA LA RELACIÓN DE LA EMPRESA CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN:

- **Construir un mapa de los medios de comunicación, que identifique alcance territorial, penetración, política editorial, cobertura temática y su relevancia para los diferentes públicos de la empresa. Indagar cuáles de estos medios tienen mayor influencia en las comunidades.**
- **Identificar a directores, editores y periodistas de las secciones de interés para la empresa.**
- **Construir relaciones profesionales con los actores de los medios.**
- **Proveer a los medios de manera habitual y proactiva de información de interés sobre la empresa y atender sus demandas oportunamente.**
- **No presionar a los medios. Nunca exigir o demandar la publicación de un contenido determinado, sino identificar noticias y presentarlas en forma atractiva para captar su interés.**
- **Invitar a la prensa a conocer las instalaciones, los productos o servicios de la empresa.**
- **Contribuir a la capacitación y el perfeccionamiento de los profesionales de la prensa.**

e) Cuándo comunicar

Una respuesta simple de dar, pero difícil de practicar, es comunicar siempre, en forma permanente. Vivimos en un mundo en que dependemos crecientemente de información instantánea, disponible en tiempo real, en cualquier lugar, para casi cualquier proceso de toma de decisiones.

La posibilidad de obtener rápidamente la información que se requiere para tomar la mejor decisión posible, tiene un fuerte efecto sobre las expectativas de las personas,

que valoran cuando una organización satisface esa necesidad. Como dice Pinedo (2004) “..las compañías ágiles y competitivas -aquellas que pueden detectar el tsunami y anticiparse a él- están logrando la habilidad de poner instantáneamente a disposición de sus ejecutivos y públicos interesados la información relevante. Como cualquier organismo vivo, una organización ágil es capaz de evaluar las amenazas y oportunidades con rapidez, de tal manera de tomar las decisiones correctas e implementar las acciones correctivas que le permitan competir exitosamente.”

Al margen de estas consideraciones, en la planificación de las comunicaciones se establecen criterios temporales como los siguientes:

- Periodicidad: anual, semestral, mensual, semanal, diaria, etc.
- Sujetas al contexto: puntual, ocasional, en situaciones de crisis.

f) Alcance geográfico de la comunicación

En relación al territorio que se desea abarcar, se consideran los siguientes criterios de planificación:

- alcance global.
- alcance nacional.
- alcance regional.
- alcance local.

g) Canales y soportes de la comunicación

La comunicación de la empresa con las comunidades puede establecerse a través de diversas instancias, entre las cuales se encuentran los contactos directos y presenciales, el uso de medios y soportes institucionales y otras formas propias de la comunicación corporativa.

Contacto directo

El nivel más esencial de la comunicación entre la empresa y la comunidad es el contacto formal entre representantes de una y otra parte. Las relaciones interpersonales constituyen la fuente primaria para el intercambio y el flujo de información necesaria para conocerse y establecer un marco de confianza mínimo para iniciar el diálogo que permita establecer alianzas estables en el futuro.

Para efectos de esta comunicación directa, resultan muy efectivas instancias como las mesas de trabajo bipartitas o tripartitas –incorporando además a representantes de los gobiernos locales- a través de las cuales la empresa debe transparentar la información que pueda ser relevante para la comunidad. Estos encuentros deben funcionar con una periodicidad regular y estar legitimados por los actores más relevantes de la comunidad. Además es conveniente considerar mecanismos de consulta, estimular la participación local y empoderar a los diferentes actores, para que la comunidad se sienta efectivamente representada y escuchada.

Las reuniones informativas con la comunidad generan un efecto boca a boca que puede contribuir a propagar los mensajes corporativos y fortalecer el trabajo de comunicaciones, considerando además que la opinión de los grupos de referencia refuerza las creencias y actitudes individuales.

Otras iniciativas muy valoradas por la comunidad son las líneas telefónicas de servicio y las páginas web, para consultas de inquietudes de la comunidad.



Medios institucionales

Las empresas pueden fortalecer la comunicación a través del uso de medios institucionales y diversos soportes audiovisuales y escritos, como son:

- revista institucional.
- boletines impresos y electrónicos.
- página web.
- folletos, impresos, publicaciones, documentos de trabajo.
- videos institucionales.
- reportes de sustentabilidad o RSE.

Los reportes sociales son cada vez más valorados por los públicos como herramienta de comunicación sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa, como confirma en Chile la encuesta MORI 2006 sobre RSE.

Publicidad

Muchas empresas destinan presupuestos especiales a campañas y acciones publicitarias destinadas a reforzar la estrategia de comunicaciones con la comunidad. Entre éstas se cuentan:

- Marketing con causa.
- Avisos e inserciones publicitarias sobre programas ambientales y sociales.
- Auspicios a eventos de la comunidad.

h) Mecanismos de Retroalimentación y Evaluación

El plan de comunicaciones debe considerar mecanismos formales de retroalimentación para establecer cómo los



diferentes públicos reciben y comprenden la información que la empresa pone a su disposición y cómo esta comunicación incide en su percepción de ella.

Entre los mecanismos formales de retroalimentación que la empresa puede poner a disposición de la comunidad están las siguientes instancias:

- Encuestas periódicas.
- Focus group.
- Procedimientos regulares para recoger opiniones y sugerencias.
- Canales para presentar reclamos e inquietudes.
- Reuniones de consulta.

Para evaluar el desempeño de la gestión de comunicaciones como soporte a las relaciones con la comunidad, la empresa puede utilizar diferentes procedimientos, estableciendo a priori el tipo de indicadores asociados a cada dimensión que desea medir:

- Análisis de cobertura de medios y contenidos.
- Seguimiento de medios virtuales, blogs y buscadores.
- Número y tipo de consultas de miembros de la comunidad recibidos por la empresa.
- Reclamos.
- Opinión de expertos, académicos y de líderes de opinión.
- Demandas judiciales.
- Sanciones y multas.
- Verificación de comprensión de asuntos relevantes por los diferentes actores.
- Poder de convocatoria.

Otra herramienta valiosa de evaluación es el benchmark o análisis comparativo con otras empresas que operan en la zona. Comparación con experiencias y mejores prácticas de otras empresas de la industria a nivel nacional e internacional.

Recomendaciones claves

En el cuadro que sigue, se resumen algunas recomendaciones para una comunicación efectiva con diferentes públicos

de interés, en el contexto de una política de buen ciudadano corporativo, difundidas por la organización inglesa Business in The Community (Grayson y Hodges, 2002).

Cómo comunicarse con los grupos de interés			
Comunicación de dos vías	Recuerde	Practique	Para tener en cuenta
<ul style="list-style-type: none"> Establezca el diálogo con un amplio espectro de grupos de interés y sobre un rango temático más diverso. Considere el uso de comunicación interactiva. Aprenda a escuchar y no sólo hablar. Prepárese a cambiar sus políticas y prácticas como resultado del diálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenza a sus colegas escépticos que involucrarse con los públicos de interés es valioso y necesario. Sea valiente. Asegúrese que el equipo de comunicaciones comprende y tiene a mano la información necesaria. Mantenga a todos los ejecutivos informados. Cree un capital de buena voluntad (good will) entre los públicos de interés externos. Provea de retroalimentación a los públicos. Asegúrese que saben que han escuchado y actuado en consecuencia con lo aprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigue: encuentre los mejores canales de comunicación para cada grupo de interés. Realismo: no haga demasiado alarde de los logros de la compañía. Relevancia: asegure que la sustancia de la comunicación es relevante en relación a las inquietudes de los públicos objetivos. Credibilidad: la verificación externa de los indicadores de gestión mejorará la credibilidad de los datos que presente. Repetición: los hechos no hablan por sí solos; los mensajes clave necesitan ser repetidos constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunos, si no todos los aspectos de gestión emergentes (y tal vez su negocio) pueden ser desconocidos para sus públicos de interés. Los parámetros para medir cómo lo está haciendo su compañía son difíciles de entender y pueden ser poco conocidos. Los gerentes pueden tener temores razonables de estar en la línea del fuego si la compañía levanta la cabeza. La relación con los públicos de interés puede ser vista como una distracción y una abdicación del liderazgo. Busque aquellos logros tempranos que generen confianza y apoyo interno.

En síntesis, como señala el destacado profesor de Harvard James Agustín (1998), quien ha dedicado muchos años a estudiar los factores de éxito de las alianzas entre el mundo empresarial y emprendimientos sociales:

“...el cáncer de la colaboración es el silencio. La cura es la comunicación. De tal manera que comunique, comuniqué, comuniqué, formalmente, informalmente, en forma amplia y profunda. Cuando la gente comience a decir, “¡es suficiente!”, hágalo una vez más y entonces tal vez lo será. Es probable que tenga que aprender a usar “la lengua extranjera” de sus socios para asegurar la comprensión. Y luego, transitar del dicho al hecho. Son las acciones que sustentan las palabras las que crean la confianza, y la confianza es el pegamento intangible que mantiene unidas las alianzas”.



Capítulo 5: TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS



¿Qué son los conflictos?

Algunas definiciones analizan el conflicto según los intereses de los actores y la disposición de ellos a negociar de acuerdo a cómo se abordan esos intereses. Esta dimensión reconoce los conflictos como situaciones entre dos o más partes que perciben tener objetivos mutuamente incompatibles. En este sentido, los conflictos son manejados con diversas técnicas tendientes a relacionar a los actores, a establecer niveles de comunicación efectiva entre ellos y a fortalecer las relaciones acorde a los objetivos comunes. Desde la perspectiva del “manejo de los conflictos”, se enfatiza una resolución funcional a través de la búsqueda de colaboración entre las partes, evolucionando desde una actitud confrontacional a una de colaboración.

Otras definiciones están centradas en la dimensión del poder y se refieren a los conflictos como expresiones de relaciones de poder que no solamente se dan entre actores específicos, sino que son generadas por la estructura socio-política e histórica en la cual se enmarcan dichos conflictos. En esta dimensión se desarrollan los conflictos reivindicativos como los de grupos socioeconómicos o etnias, entre otros. Requieren técnicas tendientes a transformar las relaciones de poder entre los actores e implica, desde la perspectiva de la “transformación de los conflictos”, combinar los elementos funcionales o comunicacionales con el análisis de los factores y elementos de poder presentes en la realidad social y política.

Los conflictos se generan cuando alguna estructura social está cambiando su esquema de trabajo o de vida ya sea por condiciones externas (recursos escasos, cambios de políticas) o internas (cambios en las estructuras de poder, de liderazgos). Es decir, el conflicto está ligado a la necesidad de cambio o ajuste. De esta forma, cuando se produce un conflicto podemos decir que se genera un “desafío adaptativo”, a través del cual el sistema social debe evolucionar según las nuevas circunstancias del medio.

En general, en el enfoque de manejo de conflictos se asume que el conflicto tiene repercusiones negativas y por lo tanto hay que mitigarlo o eliminarlo, mientras que en el enfoque transformador el conflicto es visto como un catalizador de cambios sociales positivos. Dentro de este último enfoque, se propone la transformación del conflicto sobre la base de un manejo colaborativo y/o preventivo, entendido como un “proceso más sostenible en el tiempo que busca resolver, más que una disputa en concreto, los problemas que dan origen al conflicto en todas sus dimensiones: ambientales, sociales, culturales y políticas”.

Elementos básicos de las situaciones conflictivas:

- La existencia de, por lo menos, dos grupos interdependientes. La interdependencia se define como la capacidad de afectar las opiniones, decisiones y conductas del otro grupo a través de las propias.
- La existencia de una controversia explícita. Para que el conflicto se constituya como tal, es necesario que al menos uno de los grupos manifieste abiertamente la controversia. De lo contrario, el conflicto permanecerá latente.
- La percepción de metas incompatibles. Si un grupo percibe que el logro de sus metas se ve afectado por el logro de las de otro grupo, lo más probable es que ocurra un conflicto entre ambos.
- La percepción de recursos escasos. Aunque dos grupos perciban que sus metas son compatibles y tengan la intención de unirse para alcanzarlas, la inexistencia de recursos suficientes para satisfacerlas puede generar un conflicto.

Las causas del conflicto pueden estar asociadas, entre otras cosas, a:

- Información: diferencias sobre las fuentes, sobre el análisis o la interpretación de un tema. Los procesos de comunicación pueden generar malos entendidos según las diferentes interpretaciones que hacemos desde “nuestra perspectiva” a los mensajes que se nos transmiten.
- Relaciones humanas: por ejemplo, percepciones negativas sobre la integridad o confiabilidad del otro, enemistad entre las partes involucradas, carencia de buenas aptitudes sociales que afectan las relaciones sociales, etc.
- Valores: los conflictos marcados por fuertes diferencias de valores -como aquellos donde se confrontan distintas visiones sobre la santidad de la tierra o de la vida, sobre las tradiciones o el medio ambiente- son considerados como los más difíciles de resolver, aunque no imposibles. Los conflictos de valores pueden ser también referidos a pequeñas diferencias sobre la interpretación de algún valor o sobre cómo debe ser implementado. Por ejemplo, un conflicto sobre la valoración que varios actores le dan a los recursos naturales: para unos puede tener un valor económico y para otros puede tener un valor tradicional ligado a su cultura, como los conflictos asociados a la tierra para las culturas ancestrales.
- Estructuras de poder: se refiere a cuando las estructuras sociales establecidas alrededor de alguna actividad limitan las aspiraciones o necesidades de algún grupo, causando roces. Si no se realiza algún cambio en las estructuras sociales, los conflictos probablemente se repetirán una y otra vez.

- Intereses y objetivos: muchas veces los conflictos se generan a partir de una diferencia en las metas y objetivos de las partes, usualmente relacionados con el uso competitivo de algún recurso.
- Necesidades básicas: la necesidad de amor, reconocimiento, afecto, aceptación, entre otras, pueden funcionar como causas subyacentes de los conflictos.
- Aspectos culturales: las diferencias culturales pueden estar presentes y deben ser consideradas. La forma en que la gente percibe la situación que los rodea, siempre se encuentra culturalmente determinada.

Se pueden encontrar muchas de estas causas interactuando en un mismo conflicto. Lo importante es tener el cuidado de reconocerlas, ya que señalan cuáles son los temas en juego y ayudan a determinar las alternativas de manejo más apropiadas.

En la perspectiva de la Convivencia Sustentable, los conflictos son manifestaciones de la necesidad de “ajuste” de las relaciones sociales y económicas que se generan a partir de la dinámica de uso, valoración, aprovechamiento o preservación de un recurso o un territorio específico. El conflicto se presenta como una oportunidad de transformación de las relaciones sociales hacia la construcción de una gestión más responsable y socialmente sostenible.

La resolución de la crisis a través de la cual se manifiesta el conflicto puede ser una consecuencia positiva del proceso de transformación, pero no es un fin en sí misma. A largo plazo, lo fundamental es crear nuevos esquemas de relación social sostenibles en el tiempo que permitan un nuevo equilibrio de los diferentes intereses en juego.



¿Cómo abordar los conflictos?

Algunas variables que la gestión de los conflictos debe tener presente:

- La diversidad de intereses y percepciones.
- Las relaciones interdependientes y permanentes.
- La continuidad y dinamismo de los problemas.
- Las diferencias en el poder y el manejo de información.
- La gran cantidad de información relacionada y los eventuales vacíos de información.
- La necesidad de construcción continua del acuerdo social.
- La necesidad de generar procesos de aprendizaje social.
- La ausencia de certezas sobre aspectos técnicos y sobre procesos adecuados.

El proceso de resolución de un conflicto es complejo y dinámico; requiere, por una parte, implementar acciones planificadas y, por otra, flexibilidad para ir adecuándose a la evolución de las relaciones.

En el marco de la Convivencia Sustentable, un primer requisito para abordar los conflictos es cambiar la visión que se tiene de los mismos desde lo que llamamos la reacción “tradicional” -que visualiza el conflicto como algo negativo y difícil de resolver, donde unos ganan y otros pierden- hacia una “visión transformadora”, que los concibe como oportunidades de cambio social a través de la transformación de las relaciones entre los actores.

Para llegar a esto, es necesario establecer etapas y acciones que lleven a los actores a avanzar en aspectos como el conocimiento mutuo, la confianza, la expresión de sus intereses y la búsqueda de acuerdos. A este proceso le llamaremos “manejo colaborativo”.

El manejo colaborativo consiste en la construcción de un proceso de toma de decisiones conjunto entre los actores de un conflicto que se comprometen, involucran y participan en la solución de sus propios problemas. Se persigue que las soluciones se construyan a partir de la diversidad de percepciones e intereses de los mismos actores.

Potencialidades del manejo colaborativo de los conflictos:

- Contribuye a la democratización de la toma de decisiones. Asegura que todos aquellos intereses significativos sean representados y respetados, y proporcionan un espacio efectivo para que todos los participantes manifiesten sus preocupaciones e identifiquen puntos en común.
- Fomenta la corresponsabilidad de los mismos actores en la búsqueda e implementación de acuerdos y soluciones comunes.
- Genera resultados más sostenibles y adecuados a las circunstancias y necesidades particulares de los involucrados.
- Tiene un gran potencial creativo para generar nuevas formas de relación social, nuevos entendimientos, nuevos criterios, más recursos y alternativas para las partes.
- Mejora las relaciones entre los actores y el trabajo conjunto, ayudando a construir el respeto y la confianza para un mejor entendimiento de los diferentes puntos de vista de todos los participantes

Limitaciones del manejo colaborativo de conflictos:

- **Precedentes legales o institucionales:** Tanto el proceso como los acuerdos resultantes tienen más relación con la voluntad expresada por los diversos actores involucrados que con instancias formales que los legitimen. Por esto, cuando no existe una instancia al interior de los organismos relacionados que motive la implementación de los acuerdos, estos muchas veces pierden fuerza. Por ello es importante establecer mecanismos para incorporar los acuerdos dentro de la dinámica formal de las organizaciones e instituciones participantes, especialmente de aquellas que lo requieren para funcionar y tomar decisiones. (Ej: generación de políticas de relacionamiento con la comunidad en las empresas).
- **Problemas de representatividad:** Si bien la mayoría de las organizaciones cuenta con representantes formales, estos no siempre mantienen un nivel de comunicación con sus representados que les permitan socializar y validar el proceso y los acuerdos obtenidos, por lo que tampoco alcanzan a comprometer a toda la organización en su implementación, lo que implica retomar tanto el proceso como los acuerdos cada vez que hay un cambio de representantes. Frente a esta limitación, es importante establecer mecanismos de comunicación e interacción con el universo de integrantes de las organizaciones, en etapas preliminares del proceso.



- **Desbalances muy grandes de poder:** Los actores involucrados en un proceso (especialmente las comunidades) no siempre tienen el mismo nivel de acceso a información relevante, ni el mismo nivel de contactos e influencia en ámbitos económicos o políticos, que les permitan equiparar los niveles de poder y superar el sentimiento de “desventaja” frente a otro. Es importante, entonces, que el proceso contemple mecanismos de socialización de la información y equilibrio de influencias en la toma de decisiones.
- **Violencia u otros factores históricos:** Esta limitación tiene relación con la forma en que histórica o culturalmente se han manifestado los conflictos entre los actores sociales, en los cuales muchas veces se recurre a instancias de presión y/o represión para evidenciar los niveles de poder entre los actores. En estos casos es necesario establecer mecanismos de “tregua” que permitan el desarrollo de un proceso negociado y genere una nueva forma de relación entre los involucrados.
- **Costos de colaboración muy altos:** En algunas ocasiones, los tiempos y recursos (humanos y financieros) asociados a la puesta en marcha de un proceso colaborativo no concuerdan con los tiempos y recursos de los actores involucrados, corriéndose el riesgo que los actores se desmotiven y se aborte el proceso. Esto se puede superar estableciendo etapas y jerarquizando metas, de manera de ir alcanzando logros preliminares que permitan alimentar el proceso en su totalidad.

Principios orientadores en la resolución colaborativa de conflictos:

- **Toma de decisiones por consenso.** Las partes involucradas toman decisiones por acuerdo y no por voto de la mayoría. En otras palabras,
 - las partes logran un acuerdo suficiente para tomar una decisión e implementarla;
 - ninguna de las partes que puede obstaculizar la decisión y su implementación, ejerce ese poder; y
 - todos los que deben apoyar la decisión o implementarla lo harán.

- **Inclusión.** Todos los intereses están representados en el proceso o, al menos, lo aprueban.
- **Representatividad.** Las partes involucradas representan a grupos de interés y, como tales, tienen obligaciones con sus participantes o representados y con el proceso de resolución del conflicto.
- **Flexibilidad.** Las partes diseñan un proceso y abordan los temas claves de la manera más adecuada a su situación.
- **Control compartido.** Las partes comparten la responsabilidad en el establecimiento de las reglas básicas para el proceso y en el desarrollo de acuerdos mutuamente aceptables.
- **Compromiso con la implementación.** Durante el proceso, las partes se comprometen con la implementación de los acuerdos.

Reglas básicas de la resolución:

- **Separar a las personas del problema.** Las personas que participan en el proceso de resolución del conflicto deben esforzarse al máximo por tener una actitud de colaboración con los representantes de los otros grupos, en vez de una actitud de confrontación.
- **Apuntar a los intereses y no a las posiciones.** Cuando hablamos de identificar los intereses de las partes involucradas en un conflicto, hablamos de tener claridad sobre las motivaciones de cada involucrado. Las posturas de cada actor frente al conflicto pueden ser de apatía, agresividad, de apertura, etc. Pero en el fondo son generadas por y manifiestan una motivación, un interés. El proceso de resolución debe apuntar al conocimiento y discusión de los intereses fundamentales de cada grupo.
- **Inventar soluciones de mutua ganancia.** Los representantes de los distintos grupos deben esforzarse por inventar la mayor cantidad de posibles soluciones creativas al conflicto, considerando los intereses fundamentales de todos los involucrados. De esta forma, no solo se ejercitarán en la búsqueda de soluciones que sean beneficiosas para todas las partes, sino que estarán haciendo aportes al logro de acuerdos que permitan que el proceso culmine con éxito.

Las etapas y pasos que se presentan a continuación son útiles como explicación del proceso y para efectos de ordenar este documento.

Etapas 1: Acercamiento

El proceso de manejo colaborativo de un conflicto se inicia desde el momento en que uno o varios de los actores reconocen la situación y se abren a la posibilidad de un camino conjunto. Es decir, desde que se ponen en posición de aprendizaje.

Para manejar adecuadamente un conflicto es imprescindible el reconocimiento de la situación conflictiva por, al menos, uno de sus actores. Esto implica no sólo visualizar el problema sino también asumir que es su responsabilidad hacer algo al respecto y aceptar como necesaria la participación de otros para resolver el conflicto.

En la mayoría de los casos es el conflicto manifiesto, o la crisis, lo que empuja y da a los actores la motivación suficiente para actuar. Lamentablemente, la detección temprana de los conflictos y el trabajo preventivo no ocurren, porque es común que los actores evadan la situación hasta el momento en que esta se hace insostenible.

En los casos en que los actores necesarios no demuestran la disposición de iniciar el proceso de manejo colaborativo, el trabajo debe partir por encontrar las razones que los hacen reticentes a participar e incentivarlos a incorporarse destacando las ventajas de hacerlo.

Preguntas claves en las etapas de acercamiento y reconocimiento de la situación

- ¿Hay suficiente preocupación sobre el problema entre los actores?
- ¿Hay personas frustradas con el status quo? ¿Realmente quieren que algo cambie?
- ¿Hay personas que creen que el asunto es real y apremiante?
- ¿Hay personas que creen que los asuntos son negociables?
- ¿Hay personas que quieren evitar una situación de conflicto?
- ¿Hay personas preocupadas por los costos de un conflicto prolongado?
- ¿Hay personas que generan conflictos artificiales para encubrir otros conflictos/intereses?

Etapas 2: Análisis del conflicto

El conocimiento del conflicto es fundamental para definir la estrategia a seguir. Esto significa hacer una buena identificación de sus elementos claves: el tema, los actores, las posiciones, los intereses, las relaciones de poder, el contexto y los antecedentes del conflicto.



Aspectos para analizar el conflicto :	Para tener en cuenta:	¿Cómo hacerlo?
<p>TEMA Identificación del problema o razón del conflicto y breve descripción de sus asuntos o sub temas principales.</p> <p>Preguntas claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se pueden identificar fácilmente los contenidos del conflicto? • ¿Está el conflicto principalmente centrado en asuntos que no son diferencias valóricas? • ¿Qué razones explican la existencia del problema? • ¿Cuáles son los componentes del problema y de sus efectos? • ¿Con cuál información evalúa cada grupo las causas y efectos del problema? • ¿Qué información sobre el problema es aceptada como válida por todos los grupos? • ¿Qué información adicional se requiere para diagnosticar el problema y sus impactos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar una formulación “objetiva”, es decir, que permita que todos los involucrados trabajen con ella y que no exprese culpables. • Que responda a la visión de los actores. En algunos casos la visión “técnica” o científica de lo que es el tema de conflicto no corresponde totalmente a lo que perciben los actores. Sin embargo, esa visión es la que los impulsa a actuar y no una impuesta. • El tema del conflicto o la percepción que tienen los actores de él puede evolucionar a través del tiempo. • La discusión del tema del conflicto es una excelente manera de lograr un consenso y compartir información, incluso al interior de un mismo grupo. 	<p>Posibles fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • involucrados, • documentos. <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lluvia de ideas, • árbol de problemas, • entrevistas, • jerarquización de problemas, • discusiones grupales.
<p>ACTORES Identificar los grupos, instituciones o personas actores del conflicto. Caracterización: directos o indirectos; personales, colectivos. Tipos de liderazgo, alianzas entre actores.</p> <p>Preguntas claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay grupos de las partes claramente organizados, con canales establecidos de comunicación y toma de decisiones? • ¿Hay representantes legítimos y creíbles que están dispuestos a participar? • ¿Hay participantes dispuestos a articular sus intereses y buscar soluciones que aporten a los intereses de las otras partes? • ¿Hay funcionarios públicos y tomadores de decisiones que están comprometidos con el proceso? • ¿Están presentes todos los actores involucrados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Los actores que deben ser tomados en cuenta son aquellos que pueden ayudar a una solución, pero también aquellos que pueden entorpecerla. • En las situaciones complejas se puede iniciar con algunos actores e ir incluyendo a los demás después. • Para efectos de análisis, los más importantes son los actores directos. • ¡Cuidado con pasar por alto a grupos pasivos o invisibles pero importantes! Ejemplos: grupos marginados, de mujeres, ancianos. 	<p>Posibles fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • involucrados, • instituciones, • documentos, • periódicos. <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mapa de actores, • análisis de actores, • entrevistas.

Aspectos para analizar el conflicto :	Para tener en cuenta:	¿Cómo hacerlo?
<p>POSICIONES Cómo imaginan las partes que el conflicto debe resolverse para ellas.</p> <p>Preguntas claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Son negociables los temas del conflicto? • ¿Cuáles son los temas en que las distintas partes involucradas están dispuestos a ceder en pos de reivindicar/ganar en otros de mayor valor para ellos? • ¿Están las partes involucradas manifestando sus intereses como derechos o principios fundamentales que consideran no negociables? • ¿Consideran las partes que pueden llegar a una solución viable si todas ayudan a desarrollarla? 	<ul style="list-style-type: none"> • Las posiciones suelen ser absolutas y poco negociables. • Se requiere tener claras las propias y las de los otros. • Es la solución que las partes plantean, buena para ellas. • En la imagen de un árbol, las posiciones son el tronco y las ramas, lo que se ve exteriormente. 	<p>Posibles fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • involucrados, • instituciones, • documentos, • periódicos. <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mapa de actores, • análisis de actores, • entrevistas.
<p>INTERESES Es lo que las partes en realidad quieren satisfacer.</p> <p>Preguntas claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Están claramente definidos los intereses de las partes? • ¿Los temas son una prioridad para las partes? • ¿Cuáles son los intereses que deben ser satisfechos para considerar que el proceso ha culminado con éxito? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere tener claros los propios intereses y los de los otros. • Los intereses más fuertes tienen relación con las necesidades básicas. • A diferencia de las posiciones, los intereses pueden ser satisfechos de más de una forma, conociéndolos hay más campo para negociar. 	<p>Posibles fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • involucrados, • instituciones, • documentos, • periódicos. <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mapa de actores, • análisis de actores, • entrevistas.
<p>PODER Posibilidad de una parte de imponer su voluntad sobre las otras.</p> <p>Preguntas claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tienen autoridad simétrica los representantes de las partes? • ¿Tienen todas las partes suficiente apoyo legal y técnico? • ¿Existen medidas a tomar para evitar diferencias culturales, étnicas, sociales y de clase socioeconómica que dificultan la participación de las partes bajo las mismas condiciones o generan un desequilibrio en el poder? • ¿Es posible que líderes de opinión (por ejemplo, políticos) apoyen el proceso de resolución adecuada del conflicto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar tipos de poder: económico, político, organizativo, de información, influencia, etc. y fuentes actuales o posibles de poder de cada uno de los actores principales. • Las alianzas y cómo se manejan son un elemento clave en el balance de poder. • El balance o desbalance de poder suele cambiar en el tiempo. • No dejarse guiar por las apariencias. El poder es relativo al contexto de cada conflicto y sólo es efectivo si se puede utilizar. 	<p>Posibles fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • entrevistas a los involucrados, • historias de la etnia o comunidad, • historia del conflicto e interacción previa entre los actores <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • análisis de la dinámica social, • análisis FODA, • análisis de redes sociales, • observación, • análisis de relaciones de poder.

CONTEXTO

Localización geográfica, características importantes, coyuntura política, social y económica relevante en los planos local, regional, nacional o global.

Preguntas claves:

- ¿Cuáles son las características socioculturales y socioeconómicas de los grupos involucrados?
- ¿Cómo han sido las relaciones pasadas entre actores similares o entre los mismos actores?
- ¿Por qué han cambiado o se han mantenido estas relaciones?
- ¿En qué contexto político se enmarca el conflicto?
- ¿Cuáles son las redes y relaciones de poder que manejan los actores?
- ¿Qué contexto es relevante al caso y tiene influencia en el conflicto?

Posibles fuentes:

- información geográfica,
- mapas,
- instituciones,
- documentos (legales, estudios, periodísticos, económicos),
- periódicos.

Herramientas:

- FODA,
- cartografía comunal,
- entrevistas.

ANTECEDENTES

Incorporar la visión histórica del conflicto.

Preguntas claves:

- ¿Cómo germinó el conflicto?
- ¿Qué pasó antes que éste emergiera como tal?
- ¿Hubo violencia o tensión?
- ¿Cómo se han enfrentado los conflictos anteriormente?
- ¿Cuál es la historia de relaciones asociada al conflicto?
- ¿Qué eventos escalaron?
- ¿Cuáles mejoraron la situación?

Antecedentes recuperación crítica: ¿Cómo se han enfrentado los conflictos anteriormente?

La historia del conflicto:

- ¿Qué eventos escalaron?
- ¿Cuáles mejoraron la situación?

Posibles fuentes:

- involucrados,
- historias y relatos,
- documentos (legales, estudios, periodísticos, económicos),
- otras ONGs.

Herramientas:

- FODA,
- cronología, análisis histórico.

Etapa 3: Elaboración de la estrategia

El análisis de alternativas puede ser un motivo muy importante que impulse a los actores a colaborar. Dentro de una mirada transformadora del manejo de conflictos, es importante considerar que la estrategia de acercamiento, diálogo y de generación de alternativas de solución debe ser establecida por los actores, en base a las distintas concepciones que tienen y su valoración del tema en conflicto.

Etapa 4: Llevar a la gente a la mesa

No siempre todas las partes de un conflicto están conscientes de la conveniencia de tomar parte en un proceso de manejo del conflicto. En algunos casos, ciertos actores no quieren ir a negociar. En estas situaciones, parte del trabajo de manejo es lograr que los actores necesarios se involucren, por lo que proponemos estimular la participación.



¿CÓMO ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN?

GANARSE LA CONFIANZA

Para construir confianza no hay recetas, pero es clave la coherencia entre discurso y actuación. Trabajar con esta idea no significa cerrar los ojos ante posibles señas de mala fe en otros actores. Es sencillamente demostrar que existen otras formas de actuar.

Proponer. Puede darse el caso que una simple propuesta en términos constructivos sea suficiente. A veces, las partes no tienen la capacidad de transmitirse el mensaje adecuadamente. Si hay dudas sobre esto, es mejor buscar a un tercero que pueda hacer el planteamiento.

Buscar un tercero de confianza de todos. En algunos casos puede convenir la participación de un tercero que facilite los procesos. Éste debería ser una persona, institución o grupo respetado por todos los involucrados. Antes de buscar un tercero hay que definir para qué función será útil. ¿Sólo como mensajero? ¿O se necesita además un facilitador o un mediador? Este último debe tener la capacidad de:

- ser imparcial,
- mantener confidencialidad,
- abstenerse de decir a todos lo que deben hacer, y
- entender y compartir la idea del manejo colaborativo del conflicto.

BUSCAR UNA AUTORIDAD CONVOCANTE

En ciertos casos, para hacer la propuesta no basta un tercero cualquiera, por más capacitado que esté. Para darle legitimidad a la propuesta a veces es necesario que la convocatoria la haga una figura de autoridad, por el peso que esto implica.

HACER VER A “LOS OTROS” QUE EL PROCESO LES CONVIENE

Una mención de las ventajas del manejo colaborativo o de lo que implicarían otras vías (como continuar el conflicto o ir a un litigio) suele ser muy convincente. En ciertos casos la reticencia a participar viene de un análisis deficiente de cuáles son las verdaderas opciones frente a la negociación.

DIVIDIR LOS TEMAS

Si algunos de los actores no quieren comprometerse a tratar ciertos temas, puede valer la pena iniciar el proceso con otros asuntos que también reporten beneficio. Si se logra una experiencia constructiva con los puntos iniciales, se puede abrir una oportunidad para tratar posteriormente otros más conflictivos.

Etapas 5: Generar una variedad de soluciones de beneficio común

Generar alternativas de beneficio común no es algo que estamos acostumbrados a hacer. En general, se tiende a pensar que solamente existe una única forma de solucionar los problemas, en que unos ganan y otros pierden. Esta forma de ver las cosas es el resultado de un proceso previo para evidenciar los beneficios para todos, acompañado de la generación de un estado de ánimo de colaboración y apertura a nuevas soluciones que las imaginadas inicialmente. Es importante tener en cuenta que:

El problema de los otros es también mi problema. Mientras más colaboración exista en el proceso, más comprometidos estarán todos en la solución.

Algunos pasos importantes en esta etapa son:

- Lograr que los grupos diseñen en conjunto una estrategia para el cumplimiento de los acuerdos de solución alcanzados.
- Formalizar por escrito los acuerdos de solución alcanzados y los compromisos adquiridos por cada grupo en la estrategia diseñada para su implementación.
- Lograr que los grupos ratifiquen públicamente el documento de acuerdo elaborado colectivamente.
- Establecer mecanismos de seguimiento de los acuerdos.

La participación en un proceso de Convivencia Sustentable por parte de la empresa y de todos los actores debe ser de carácter voluntario y sin retribución económica para los representantes de las comunidades y de otras organizaciones participantes, lo que no es necesariamente así con los representantes de la empresa, lo cual requiere decisiones que son importantes de considerar:

- Designar a un representante que integre dentro de sus funciones la participación en las instancias de diálogo con los otros actores sociales.
- Crear mecanismos de comunicación y coordinación interna de manera que las decisiones sean tomadas y asumidas en forma conjunta.
- Incluir en la descripción de cargos de la persona que representará a la empresa, las nuevas funciones y formas de trabajo, como un horario después de la jornada laboral para asistir a las reuniones con las comunidades que sean requeridas para la mantención de las instancias de diálogo.

Se debe procurar que el representante de la empresa:

- Esté capacitado en negociación, conflictos y políticas institucionales de responsabilidad social empresarial e informado sobre las iniciativas de relacionamiento empresa- comunidad llevadas a cabo por la compañía.
- Maneje técnicas que le permitan extraer y traspasar eficientemente información al interior de la empresa, sobre los procesos llevados a cabo con las comunidades y sobre el perfil social de los otros actores participantes del proceso.
- Posea un nivel de decisión importante que le permita definir acciones concretas que se traten en las instancias de diálogo o que cuente con el apoyo institucional suficiente que le permita responder a las inquietudes de la comunidad.

Sintetizando...

Cuando la empresa participa y genera una instancia de diálogo, con miras a un proceso de Convivencia Sustentable, debe considerar los siguientes aspectos:

- Identificar previamente las inquietudes de la comunidad y de los actores participantes y construir respuestas a las inquietudes.
- Definir y designar un vocero, capacitado en negociación, que tenga información técnica y que tenga niveles de decisión y convocatoria al interior de la empresa.
- Definir un sistema administrativo que contemple funciones de vocería, reuniones fuera de horario y generación de mecanismos de coordinación interna.
- Estar dispuesta a compartir la información necesaria para avanzar en las etapas definidas por el proceso.
- Compartir poder y niveles de decisión con los otros participantes del proceso, sobre los temas definidos en la agenda de trabajo definida por ellos.



AGRADECIMIENTOS



La presente publicación es el resultado de una alianza entre Casa de la Paz y Acción RSE. Representa y recopila los años de aprendizajes del equipo humano que trabaja en Casa de la Paz. Fue dirigida por Ximena Abogabir y Regina Massai, Presidenta y Directora Ejecutiva de Fundación Casa de la Paz respectivamente. La presente versión para el sector privado estuvo a cargo de Acción RSE, con la participación de Yanina Kowszyk, Directora de Gestión del Conocimiento y la revisión de Claudia Molina A., Directora de Comunicaciones.

Resaltamos el agradecimiento a nuestros patrocinadores en esta versión para el sector empresario: ACHS- Asociación Chilena de Seguridad, Anglo American y Minera Los Pelambres.

El primer capítulo de esta segunda versión fue editado por Beatriz Calderón. Contamos también con el aporte profesional de Miguel Bahamondes quien desarrolló las reflexiones en torno a la propuesta conceptual e implementación de la Convivencia Sustentable, Felipe Domb editó el subcapítulo Caja de Herramientas. Las profesionales Sofía Torey y Jesvana Pollicardo desarrollaron la sección Transformación de Conflictos y Maia Sieger desarrolló Las Comunicaciones de la Empresa con la Comunidad.

El actual documento también contó con los aportes de muchísimas otras personas, entre quienes cabe destacar a los editores del primer borrador Sofía Torey, Osvaldo Ferreiro y Oriana Salazar, así como los valiosos comentarios de Rodrigo Egaña, María Emilia Correa, Bernardita Fernández, Roberto Tessler, entre muchos otros; y la colaboración destacada del Consejo Asesor integrado por Maia Seeger (AxisRse); Sandra Bustos (Minera Los Pelambres); Patricio Kurte (Asiquim); Osvaldo Ferreiro (Universidad Alberto Hurtado) Marisa Weinstein y Rocío Abud (Avina), Luis Perera y Daniela Winicki (PricewaterhouseCoopers); y Pamela Caro (CEDEM).

Finalmente, nuestro reconocimiento a Fundación Avina, fuente no solo de los recursos materiales necesarios para alimentar esta discusión de la cual resultó esta 2da. edición, sino también por haber servido de inspiración en la imperiosa necesidad de construir puentes entre el sector privado y la sociedad civil.



BIBLIOGRAFÍA

- ▶ **Casa de la Paz, UNICEF, CONAMA.**
"Manual de Educación Ambiental"
Santiago de Chile, 1995.
- ▶ **Casa de la Paz, Participa, Practica.**
"Manual de Participación Ciudadana en el Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental"
Santiago de Chile, 1995.
- ▶ **Secretaría de Medio Ambiente y Territorio- SEMAT.**
"Manual de participación ciudadana en proyectos de infraestructura, 2001"
- ▶ **Centro de Estudios del Desarrollo.**
"Manual del Monitor Ambiental. Recomendaciones para una gestión ambiental participativa a nivel local"
Santiago de Chile, 2001.
- ▶ **Pérez, Vilma, Dascal, Guillermo y Abogabir, Ximena.**
"Manos Unidas: Experiencias Participativas de Espacios Públicos"
Santiago de Chile, 2000.
- ▶ **Casa de la Paz Fuentealba Valeria, Dascal, Guillermo, Segovia, Olga y Abogabir, Ximena.**
"Manos a la obra"
Santiago de Chile, 2000.
- ▶ **Oviedo, Enrique y Abogabir, Ximena.**
"Participación Ciudadana y Espacio Público"
Ediciones SUR, Santiago de Chile, 2000.
- ▶ **Global Reporting Initiative.**
"International Roundtable."
Bello Horizonte, Brasil, 2003.
- ▶ **Global Reporting Initiative.**
"Sustainability Reporting Guidelines"
2002.
- ▶ **PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Informe de Desarrollo Humano en Chile**
"Nosotros los Chilenos: Un Desafío Cultural"
2002.
- ▶ **PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre Desarrollo Humano en Chile**
"El Poder: ¿Para qué y Para Quién?"
2004.
- ▶ **PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe de Desarrollo Humano en Chile**
"Las Paradojas de la Modernización"
1998.
- ▶ **ETNOR.**
"La Dimensión Ética de la Cultura Empresarial"
Santiago de Chile.
- ▶ **Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Financiera Internacional e Interamerican Foundation.**
"Taller responsabilidad social corporativa en la promoción del desarrollo social: experiencias desde América Latina y Asia".
Japón, 2004.
- ▶ **Wieczorek-Zeul, Heidemarie.**
"Los proyectos público-privados. Un partenariado estratégico para el desarrollo sostenible."
- ▶ **Fundación Prohumana.**
"Responsabilidad Social, 12 casos empresariales en Chile."
- ▶ **DENLET.**
"Colaboración público-privada para la estimulación de la emprenditorialidad".
Santiago de Chile.
- ▶ **Abogabir, Ximena.**
"La Responsabilidad Social Empresarial y el Programa de Pequeños Subsidios del PNUD: Un caso exitoso. Medio Ambiente y Comunidad. Los Diez Años del Programa de Pequeños Subsidios en Chile".
2004.
- ▶ **Sanborn, Cynthia y Portocarrero, Felipe.**
La Filantropía realmente existente en América Latina.
Perú, 2003.
- ▶ **ECODES.**
Anuario de Responsabilidad Social Corporativa.
España, 2003.

- ▶ **Vives, Antonio y Heinecke, Amy.**
The Americas Conference on Corporate Social Responsibility "Alliances for Development".
Estados Unidos, 2002.
- ▶ **Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella.**
"Corporate Social Responsibility as a Tool for Competitiveness; Inter-American Conference on Corporate Social Responsibility."
Panama, 2003.
- ▶ **Anglo American plc.**
"Social and Economic Impact Assessment Methodology (SEAT)v."
Santiago de Chile, 2003.
- ▶ **The Centre for Innovation in Corporate Responsibility.**
"Engaging stakeholders and Business – NGO partnerships in developing countries"
1999.
- ▶ **Durston, J.**
"¿Qué es el capital social comunitario? Serie Políticas Sociales, N° 38, División de Desarrollo Social, CEPAL"
Santiago, 2000.
- ▶ **Durston, J.**
"Capital social, territorio y clientelismo: un acercamiento conceptual. Artículo para el Diplomado en Desarrollo, Gobernabilidad y Territorio"
Universidad de La Serena. Diciembre 2003.
- ▶ **Burke, Edmund.**
"Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice. Westport. Praeger Publishers"
1999.
- ▶ **Pinedo, Victor.**
"Tsunami. Building Organizations with the Ability to Prosper in Tidal Waves"
2004.
- ▶ **Jennings, N y Churchill, D.**
"Cómo Gerenciar la Comunicación Corporativa. Legis"
1991.
- ▶ **Fombrum, Charles.**
"Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press"
Estados Unidos, 1996.
- ▶ **Gainess- Ross, Leslie. CEO Capital.**
"A Guide to Building CEO Reputation and Company Success. Ed. Wiley"
Estados Unidos, 2003.

- ▶ **Porto Simoes, Roberto.**
"Relaciones Públicas, Función Política. Ed. Ateneo"
Santiago de Chile, 1994.
- ▶ **Grayson, D y Hodges, A.**
"Everybody's Business. Managing risks and opportunities in today's global society. Ed. D.K. Publishing, Inc."
Estados Unidos, 2002.
- ▶ **Austin, J. Partnering for Progress.**
"Harvard Business School. Social Enterprise Series. Workpaper N° 5."
Estados Unidos. 1998.

Páginas Web recomendadas

- www.eiris.org (Inversión socialmente responsable)
- www.ecodes.org (Fundación Ecología y Desarrollo)
- www.wbcsd.org (World Business Council for Sustainable Development)
- www.bsr.org (Business for Social Responsibility)
- www.ethos.org.br (Organización brasilera de promoción de la RSE)
- www.fundemas.org (Empresa salvadoreña para la Responsabilidad Social)
- www.bitc.org.uk (Business in the Community)
- www.csreurope.org (CSR Europe)
- www.cbsr.org (Canadian Business for Social Responsibility)
- www.deres.org.uy (Deres)
- www.empresa.org (Forum EMPRESA)
- www.iarse.org (IARSE)
- www.ccre.org.co (Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial)
- www.obrsc.org (Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa)
- www.peru2021.org (Perú 2021)
- www.sustainability.com (SustainAbility)
- www.iblff.pl (The Prince of Wales International Business Leaders Forum)
- www.weforum.org (World Economic Forum)

En Chile

- www.accionrse.cl
- www.casapaz.cl
- www.convivenciasustentable.cl

- www.prohumana.cl
- www.vincular.org

Guías y estándares recomendados

- www.unglobalcompact.org
- www.globalreporting.org
- www.cepaa.org
- www.accountability.org.uk
- www.ilo.org (Convenciones ILO)
- www.oecd.org (Directrices de la OCDE para empresas multinacionales)
- www.standarddirect.org/ohsas.htm (O.H.S.A.S. 18000)
- www.iso.org (Organización Internacional de Estandarización)
- www.pactomundial.org (Pacto Mundial de las Naciones Unidas)
- www.oas.org (OEA)
- www.sarbanes-oxley.com (Ley Sarbanes-Oxley)
- www.fsc.org (Forest Stewardship Council - FSC)

Nuestra misión:

Articular y facilitar acciones y herramientas que permitan a las empresas incorporar progresivamente la responsabilidad social como un modelo de gestión basado en las dimensiones económica, social y medioambiental.



Acción RSE es una organización sin fines de lucro formada por empresas líderes de diversos sectores productivos, que se han comprometido a incorporar la responsabilidad social (RSE) a la gestión de sus negocios.

Su objetivo es promover y difundir la RSE en el ámbito empresarial, y generar nuevas redes locales e internacionales para un fructífero intercambio de experiencia entre las empresas. Para ello, desarrolla diferentes productos y servicios que apoyan y fortalecen una gestión socialmente responsable.

Herramientas disponibles



El ABC de la Responsabilidad Social en Chile y el Mundo



Manual de Primeros Pasos



Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa



Guía Acercando la Empresa a la Comunidad



Guía Reporte Social Empresarial



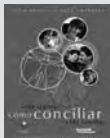
Casos Académicos



Guía Marketing Responsable: Marcas con Sentido Social



Guía Responsabilidad Ambiental de un Buen Ciudadano Corporativo



Guía Cómo Conciliar la Vida Laboral y la Vida Familiar



Guía Voluntariado Corporativo



Guía Vida Sana en la Empresa

Empresas socias:

ACHS • AES GENER • AGUAS ANDINAS • AGUAS ANTOFAGASTA • ANGLOAMERICAN CHILE • ANTOFAGASTA MINERALS • ARGOS • BANCO ESTADO • BANCO SANTANDER SANTIAGO • BCI • CAJA DE COMPENSACIÓN DE LOS ANDES • CCU • CHILETABACOS • CEMENTOS BIO BIO • CODELCO • COLBÚN • CÓRPORA TRESMONTES • COCACOLA • EFE • EMPRESAS LIPIGAS • ENAMI • ENERSIS • ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PUC • ESSO PETROLERA • FALABELLA S.A. • FERRADA NEHME • FINNING CHILE • GERDAU AZA • IBM • ING CHILE • IST • KALEIDA DIGITAL • KPMG • KORN FERRY INTERNATIONAL • MASISA • MCDONALD'S • MCCANN ERICKSON • METROGAS • MINERA CERRO COLORADO • MINERA ESCONDIDA • MINERA LOS PELAMBRES • MOVISTAR • NATURA COSMÉTICOS • NESTLÉ CHILE • ORBI CONSULTORES S.A. • PEOPLE & PARTNERS • PHILIPS CHILENA • PIMASA • POLPAICO • PORTUARIA SAN ANTONIO • PRICEWATERHOUSECOOPERS • PRINCIPAL • RADIO COOPERATIVA • THE NEWFIELD NETWORK CHILE • TERRA NETWORKS CHILE S.A. • URQUIDI Y RIESCO ABOGADOS • VTR • WALT DISNEY C.O.

Diseño
GRUPO OXIGENO

Impresión
OGRAMA

Elaborado por:



CASA DE LA
PAZ

Con el auspicio de:



ACCIÓN RSE

Vitacura 2808, Of. 901, Las Condes, Santiago - Chile

Tel: 562-435.0135 Fax: 562-435.0052

E-mail: info@accionrse.cl

www.accionrse.cl

FUNDACIÓN CASA DE LA PAZ

Antonia López de Bello N° 80, Recoleta, Santiago - Chile

Tel: 562-7374280 Fax: 562-7775065

E-mail: casadelapaz@casadelapaz.cl

www.casadelapaz.cl