



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE POSTGRADO**

Formas de relacionamiento comunitario de las empresas chilenas del rubro de la construcción desde el marco de la sostenibilidad

Tesis para optar al grado de Magister

MACARENA LIRA PRADO

**Director:
RODOLFO SAPIAINS ARRÚE**

**Comisión Examinadora:
Adriana Espinoza
Carlos Díaz**

Santiago de Chile, año 2023

RESUMEN

Esta investigación explora las estrategias de relacionamiento comunitario usadas por las empresas del rubro de la construcción y su importancia para lograr la sostenibilidad empresarial. Para lo anterior, se entrevistó a once gerentes de empresas de este rubro, utilizando entrevistas semiestructuradas. La información recabada fue analizada usando los principios de la teoría fundamentada. Los resultados muestran que la sostenibilidad es entendida como un eje fundamental para el futuro de la industria, así como la calidad de los vínculos establecidos con la comunidad, ya que ambos influyen en el desarrollo inmobiliario. Si bien, las empresas tienen acciones de acercamiento comunitario y mitigación de impactos, la generación de valor compartido en los territorios no es una práctica generalizada ni planificada. Mas bien, responden de manera reactiva a las solicitudes de las comunidades y principalmente para evitar conflictos que pongan en riesgo el desarrollo habitacional. Como tal, la participación ciudadana es generalmente informativa y permite solo realizar pequeños cambios en los proyectos originales. Por lo tanto, se recomienda transformar la participación ciudadana a través de mecanismos más efectivos, tempranos y directos para adaptar los proyectos constructivos a los estándares de sostenibilidad actual.

Palabras claves: Relacionamiento comunitario, Sostenibilidad, Participación comunitaria, conflictos sociales, creación de valor.

ABSTRACT

This research explores the community relations strategies used by a sample of construction industries and their importance to achieve businesses sustainability. Eleven managers of construction companies were interviewed using semi-structured questions. The data collected was analyzed using the grounded theory principles. Results show sustainability is understood as a fundamental axis for the future of this industry as well as the quality of the relationship established with communities, as both influences the real estate development. Although companies implement community outreach and impact mitigation actions, the generation of shared value in the territories is not a widespread or planned practice. Rather, they respond reactively to requests from the communities and mainly to avoid conflicts that could jeopardize the housing development. As such, citizen participation is generally informative and allow only minor changes to the original projects. Thus, it is recommended to transform community participation through more effective, early, and direct mechanisms to adapt the construction business to the current sustainability standard.

Keywords: Community relations, sustainability, community participation, social conflicts, shared value

INTRODUCCIÓN

La relación entre las empresas privadas y su entorno es cada día más relevante. Hoy, las empresas no pueden entender el negocio sólo como una forma de generar utilidades para sus accionistas y/o propietarios, sino que deben tener consideraciones sociales y ambientales. De acuerdo al Primer Barómetro de Empresas con Propósito, desarrollado por Pricewaterhouse Cooper (PWC) y Acción Empresas (2020), el mundo está viviendo un cambio de paradigma en la forma de entender los negocios desde el principio de la primacía de los accionistas, el cual plantea generar el mayor retorno de capital a los socios, hacia el principio de la primacía de los grupos de interés considerando el bienestar de los trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente con una mirada a largo plazo y sostenible. Porter & Kramer (2011), refieren la idea de la creación de valor compartido, lo cual habla de la importancia de no tan sólo generar dividendos económicos, sino de crear valor para la sociedad a partir de sus necesidades y desafíos. La creación de valor compartido busca reconocer y hacerse cargo del impacto que la industria tiene sobre los aspectos sociales y ambientales, los cuales han estado excluidos en el pensamiento empresarial de las últimas décadas (Porter & Kramer, 2011). Este nuevo paradigma exige que las empresas desarrollen estrategias de negocios sostenibles, donde el componente socioambiental cobra una creciente importancia.

La sustentabilidad ha generado muchos debates y reflexiones, siendo un concepto difícil de definir y que está en constante construcción (Zarta Ávila, 2018). De acuerdo a Seolin & Dias (2017), a partir de la segunda mitad del siglo XX, después de diversas catástrofes que dañaron el ecosistema producto del impacto causado por las industrias, se

decide generar procesos que reviertan la crisis ambiental. En este contexto, es que en el año 1978 la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, a través de su informe llamado “Nuestro futuro común” o “Informe Brundtland” reconoció que el progreso económico de esa época tenía un costo medioambiental alto y menciona, por primera vez, el desarrollo sostenible. Este es definido como *“aquel que atiende a las necesidades de la generación actual sin poner en peligro las necesidades de las futuras generaciones”* (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

De acuerdo a Gallopin (2003) el desarrollo sostenible debe integrar factores económicos, sociales, culturales y políticos considerando la mirada de los distintos actores de la sociedad. En este marco, las empresas tienen un rol fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad. Davis & Franks (2014), plantean que las empresas tienen que construir relaciones sustentables, a través del compromiso con las comunidades donde se encuentran sus instalaciones, entendiendo que cada grupo tiene intereses e inquietudes diferentes, las cuales deben ser consideradas al momento de definir la estrategia de negocio de cada empresa. Sin embargo, esto contrasta con los numerosos conflictos socioambientales ligados a diferentes tipos de industrias que aún existen en el mundo, donde la gestión de las empresas privadas apunta en sentido contrario.

En el caso chileno, en las últimas décadas se han multiplicado los conflictos socioambientales, debido a que el modelo económico imperante en el país ha buscado generar, principalmente, crecimiento económico sin las adecuadas o suficientes consideraciones ambientales (Leff, 2008). Así, la idea de desarrollo sostenible en el sector privado es aún débil, existiendo incoherencias entre lo que se declara y lo que realmente se

implementa desde una lógica puramente economicista, sin incorporar la sostenibilidad. Bolados (2016), sostiene que el conocimiento sobre los territorios se piensa desde esta visión economicista, legitimando el conocimiento y experticia de los “técnicos” pero invisibilizando los conocimientos de las personas que viven en el territorio. Producto de esto, es que surgen los conflictos socioambientales, los cuales pueden ser definidos como: *“Disputas entre diversos actores –personas naturales, organizaciones, empresas públicas y privadas, y el Estado–, manifestadas públicamente y que expresan divergencias de opiniones, posiciones, intereses y planteamientos de demandas por la afectación (o potencial afectación) de derechos humanos, derivada del acceso y uso de los recursos naturales, así como por los impactos ambientales de las actividades económicas”* (INDH, 2012, p.246).

En este contexto, se plantea que es necesario que las empresas fomenten el relacionamiento comunitario, entendiendo que deben hacerse cargo de los impactos y decisiones que sus acciones generan a la sociedad y el medioambiente, de manera ética y transparente, tomando en cuenta las particularidades de cada territorio y de las partes interesadas. (ISO 26000). Así, esta tesis aborda la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo se despliega el relacionamiento comunitario de las empresas del rubro inmobiliario en el marco de sus estrategias de sostenibilidad?*

El estudio se enfocará en el rubro de la construcción, ya que es una industria novata en prácticas de desarrollo sostenible y que no ha tenido la obligación de obtener la licencia social¹ para su funcionamiento. Esta situación ha cambiado en los últimos años, por lo que

¹ La licencia social hace referencia a contar con la aprobación y/o aceptación de la comunidad donde se desarrollará el proyecto. Es un concepto ampliamente utilizado y trabajado por las industrias del rubro minero para contar con el visto bueno de las comunidades vecinas a sus faenas (Canessa y García, 2016).

se ha hecho imperante tener prácticas de relacionamiento comunitario para la ejecución de proyectos de este tipo. Este concepto se refiere a los vínculos establecidos con las comunidades donde se desarrollan proyectos, considerando que lo óptimo es aquella relación que comienza previo a la ejecución del proyecto y se mantiene durante toda la construcción, basada en el diálogo y la transparencia, con ánimo de potenciar el desarrollo sostenible del territorio. De este modo, esta investigación intentará responder a preguntas específicas como: ¿Cómo se entiende la sostenibilidad y relacionamiento comunitario por parte de las empresas del rubro de la construcción?; ¿Qué tipo de participación ciudadana se realiza y como se gestionan los conflictos?; ¿Cómo se desarrollan las estrategias de Relacionamiento Comunitario en este rubro?

Se espera poder aportar en la generación de conocimiento sobre prácticas sostenibles para los profesionales de la psicología comunitaria o disciplinas afines que se vinculen con las comunidades desde la empresa privada y entregar recomendaciones a las empresas de la industria de la construcción en materia de sostenibilidad, específicamente vinculado al componente comunitario y medioambientales.

ANTECEDENTES

Sostenibilidad y Empresas

Según Quiroga (2001), ni el concepto de sustentabilidad ni el de desarrollo sostenible cuentan con una definición consensuada, ya que pueden referirse a diversas temáticas como la calidad de vida, el cuidado del medio ambiente, la biodiversidad, entre otros. Gallopin (2003) concuerda que estos conceptos son ambiguos y controvertidos en la literatura, y que cualquier definición en esta línea requiere integrar factores económicos, sociales, culturales, políticos y económicos. Este autor plantea que el desarrollo sostenible implica cambios, que van desde transformar el sistema completo, hasta mejorar solo algunos aspectos. Así, en la visión de Seolin & Dias (2017), la sustentabilidad podría ser entendida como la búsqueda del equilibrio en diferentes frentes entre el ser humano y la naturaleza, buscando mejorar la calidad de vida y respetando el medio ambiente. De acuerdo a la Agenda de Desarrollo Sostenible, aprobada en el año 2015 por la Organización de Naciones Unidas -que tiene como fin terminar con la pobreza, proteger al planeta y garantizar la paz y prosperidad para todas las personas al 2030-, para alcanzar el desarrollo sostenible se deben armonizar tres elementos básicos: crecimiento económico, inclusión social y protección del medio ambiente. Si bien, no hay una definición única que englobe los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible, se coincide en que la sociedad tiene que cambiar la forma de relacionarse con el medio ambiente y el rol de las comunidades, buscando una mayor equidad (Seolin & Dias, 2017).

De acuerdo a Gallopin (2003) un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí, los cuales se interconectan e influyen. Es en esta lógica sistémica, que la industria

no se puede entender como un ente aislado, que se desentienda de los problemas sociales y ambientales y donde las comunidades sean ajenas a su esfera de acción (Porter & Kramer, 2011). Gallopin (2003) plantea que, en la visión economicista clásica, el sistema que predomina es el económico y la naturaleza se repliega a la función de proveedora de recursos. A esta situación, el autor lo denomina como *“sostenibilidad muy débil”*. En el otro extremo, existe la posición *“verde a ultranza”*, la cual plantea que los recursos naturales no pueden ser sustituidos por capital elaborado por el ser humano, lo que merma la posibilidad de desarrollar intereses sociales y ambientales. En el punto medio, nos encontramos con *“el sistema socioecológico total”*, en el cual la interacción de los subsistemas societal y ecológico se dan de forma equilibrada, entendiendo que los recursos naturales son esenciales para la producción económica, pero que son bienes insustituibles si son mal gestionados. Por lo tanto, hay que mantener el capital natural esencialmente en los niveles que permita su reproducción para promover la sostenibilidad. En este sentido, las empresas debiesen tener conciencia de su responsabilidad en la gestión ambiental, teniendo como meta la disminución de la contaminación y la mejor utilización de los recursos naturales (Seolin y Dias, 2017). Por este motivo es que la sustentabilidad es una manera de repensar la producción económica, abriendo la posibilidad de buscar nuevas condiciones de vida para el planeta y las personas. Tal como plantean Ballesteros et al, (2021), hoy en día es un imperativo pasar de pensar del valor económico al valor compartido como estrategia de negocios, ya que no habrá empresas prósperas sin entornos prósperos.

Para el logro de este nuevo paradigma empresarial, mirado desde el prisma de la sostenibilidad, es que se han desarrollado diversos manuales con directrices y normas que

buscan contribuir a este propósito. Uno de los elementos importantes que se ha abordado es el concepto de riesgo. Tradicionalmente el riesgo se ha comprendido hacia adentro de la empresa (e.g., riesgos financieros, operativos). Sin embargo, las nuevas directrices se refieren a la probabilidad de que la actividad de una empresa pueda causar impactos negativos sobre el entorno con el cual se vincula (OCDE, 2018), lo que es denominado “riesgo social”. Esto refiere a que los proyectos pueden ver amenazada su viabilidad por ser considerados socialmente inaceptables (Boutilier & Thomson, 2011).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en el año 2011 desarrolló un texto llamado “Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales” en el cual se exponen recomendaciones, a partir de normas y principios no vinculantes, para una conducta responsable de las empresas multinacionales que operan en países miembros de este organismo. El objetivo de estas directrices es garantizar que las actividades que las industrias desarrollen estén en armonía con las políticas públicas de cada país y busquen generar y fortalecer las confianzas con las comunidades, y de esta forma propiciar el desarrollo sostenible y mejorar el clima para la inversión extranjera. Esto, resulta crucial para el desarrollo de las inversiones ya que, tal como plantean Davis & Franks (2014), los principales riesgos a los que se enfrentan las empresas no son técnicos sino aquellos que surgen a partir de la confrontación con los grupos de interés. No obstante, las empresas parecieran no estar alineadas con entender los costos de los potenciales conflictos con las comunidades, los cuales pueden surgir en diferentes momentos del ciclo de vida de un proyecto. De acuerdo a Boutilier & Thomson (2017), estos conflictos surgen, ya que existe un creciente deseo de la población local por ejercer, de alguna medida, control sobre su

propio desarrollo y por lo mismo están interesados en ser parte activa del proceso desde su inicio.

En el documento presentado por la OCDE, se hace referencia a la oportunidad que tienen las empresas en la implementación de prácticas que fomenten el desarrollo sostenible garantizando la coherencia entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales. Esto, se complementa con la “Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una conducta empresarial responsable” (2018), la cual tiene por objetivo ser un marco para que las empresas puedan fortalecer sus sistemas y procesos de debida diligencia, y de esta manera complementar las directrices para empresas multinacionales: “La debida diligencia es el proceso que deben llevar a cabo las empresas para identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan estos impactos negativos reales y potenciales en sus propias actividades, su cadena de suministro y otras relaciones comerciales”(OCDE, 2018). Una debida diligencia eficaz busca posibilitar que las empresas reparen los impactos negativos o se anticipen a éstos en los ámbitos sociales, medioambiental y económico a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto. Vinculado a esto, surge el concepto de “impacto social”, que hace referencia a las huellas que genera una organización en la comunidad en que se desarrolla, lo cual no puede estar desvinculado y ser accesorio del negocio, como era concebido durante el siglo XX, a través de prácticas de “Responsabilidad Social Corporativa”, las cuales se desarrollaban de forma paralela a la práctica económica principal de la empresa (Ballesteros et al., 2021). En este marco, surge la necesidad de generar un impacto no solo económico, sino que incluir factores que puedan incidir en la inversión al futuro. Una forma de presentar los impactos es el modelo ESG (por sus siglas en inglés Environmental, Social & Governance),

el cual es una práctica organizacional para presentar los impactos ambientales, sociales y económicos y sus aportes tanto positivos como negativos al desarrollo sostenible. El factor ambiental responde a cómo afectan las actividades de la empresa al medioambiente considerando su contribución al cambio climático, el uso irresponsable de recursos naturales o por la contaminación. En cuanto al factor social, es tener en cuenta la repercusión sobre la comunidad, implementando prácticas de inclusión social, desarrollo e inversión en comunidades locales, preservación del patrimonio, entre otros. El factor gobernanza refiere a las estructuras internas de las empresas, sus decisiones y procesos y como repercute en los grupos de interés. Por ejemplo, la promoción de buenas prácticas, el impulso de la transparencia y/o la lucha contra la corrupción y el fraude. Este modelo es muy usado para elaborar reportes de sostenibilidad y existe un creciente y evidente interés por dichos principios, no obstante, aún falta transitar desde la “era del reporte” a la “era del impacto”, incluyendo estos principios en el seno del negocio y que nazcan del propósito definido por la organización.

Existen otras guías y estándares que dan luces de cómo avanzar en los temas de sostenibilidad. Por ejemplo, la ISO 26000, desarrolla estándares voluntarios para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño en aspectos claves de su cadena de valor. Esta guía ha sido definida como un estándar universal, la cual no es una norma jurídica por lo que su cumplimiento no es obligatorio, sino que son compromisos voluntarios y no busca ser certificada. La ISO 26000 identifica siete ámbitos fundamentales en temas de responsabilidad social: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente,

prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad y se propone un proceso de implementación.

Estos modelos, proponen un marco para que las empresas puedan construir sus estrategias de sostenibilidad. Para desarrollarlas resulta fundamental reconocer y comprometerse con los grupos de interés o *stakeholders*. Estos son todos los individuos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa. En este grupo de actores encontramos por ejemplo a los inversionistas, colaboradores, proveedores, clientes y la comunidad (Norma AA1000, 2011). El compromiso con los grupos de interés pretende crear instancias de diálogo y centrarse en temas de interés para la organización y el resto de los actores. De acuerdo al Primer Barómetro de Empresas con propósito (2020) las organizaciones debiesen informar, explicar y responder a los grupos de interés sus decisiones, acciones y desempeño. Para esto, en materia de sostenibilidad, las empresas han generado reportes de sostenibilidad, lo cual busca ser una herramienta de rendición de cuentas hacia estos grupos, y cuentan con un modelo de reporte basado en los ESG o Estándar GRI, entre otros. El compromiso con los grupos de interés se enmarca dentro del propósito de la organización, es decir el reconocimiento del por qué y para qué buscar generar una relación de confianza y transparencia con estos grupos. El concepto propósito en el rubro empresarial, es relativamente nuevo y responde al ya mencionado cambio de paradigma que está viviendo la economía desde el principio de supremacía del accionista hacia el principio de supremacía de los grupos de interés (Primer Barómetro de Empresas con propósito, 2020). De acuerdo a Ballesteros et al. (2021), el propósito debe emerger desde la comprensión profunda del valor compartido y no desde la

caridad. Para conseguir el propósito, las empresas necesariamente tienen que gestionar sus asuntos de sostenibilidad a través de prácticas más inclusivas que beneficien a todos los grupos de interés y sean coherentes entre lo que se declara y lo que se hace (Primer Barómetro de Empresas con propósito, 2020).

Considerado todo lo anterior, para la presente investigación, se entenderá por sostenibilidad el concepto desarrollado por Seolin & Dias (2017), el cual hace referencia a la búsqueda del equilibrio en diferentes ámbitos entre el ser humano y la naturaleza con el objeto de mejorar la calidad de vida de las comunidades y respetar al medio ambiente. En el rubro de la construcción, este es un desafío que se ha ido materializando a través de prácticas y compromisos asumidos por el gremio, ya que se entiende que ser sostenible es, no tan solo crear valor económico, sino que también crear valor social con prácticas de cuidado al entorno y cultivando mejores relaciones con las comunidades aledañas a través de la participación y el diálogo.

Antecedentes en el rubro de la Construcción

En el mundo inmobiliario, los compromisos asumidos en temas de sostenibilidad son voluntarios. En general, no ha sido necesario contar con la aprobación y aceptación de las comunidades para construir proyectos como ocurre en otras industrias (e.g., la minería). No obstante, cada día se pueden visualizar más temores e inquietudes en las comunidades ante la inminente llegada de un nuevo proyecto inmobiliario. Por ejemplo, en el año 2019 vecinos del sector de Quilín, en la comuna de Peñalolén se opusieron a la construcción de un mega proyecto inmobiliario en el sector, llegando hasta la cámara de diputados para exponer su caso (Radio Universidad de Chile, 2022). Otro conflicto ocurrió en la comuna de Nuñoa,

donde los vecinos se opusieron a la construcción de un megaproyecto en las cercanías del metro Ñuble, llegando hasta la Corte de Apelaciones en noviembre de 2019 (El desconcierto, 2022).

Frente a nuevos paradigmas empresariales en torno al desarrollo sostenible y al rol activo de fiscalización que están cumpliendo las comunidades, es que la industria de la construcción ha ido incorporando prácticas que buscan informar y mantener un dialogo con los vecinos respecto de sus obras. Recientemente la Cámara Chilena de la Construcción -órgano rector de este gremio- impulsó una política llamada “Compromiso Pro” la cual tiene por objetivo acompañar a las empresas de la industria para enfrentar la transformación y la nueva manera de relacionarse con el entorno, generando una convivencia social armónica entre las personas y sus ciudades, cambiando la forma de hacer las cosas en el mundo de la construcción, y contribuyendo a construir un mejor país (Cámara Chilena de la Construcción, 2021). Esta iniciativa, busca apoyar a las empresas inmobiliarias a elevar los estándares de sostenibilidad de manera sistemática y verificable, pero sobre todo que las empresas incorporen la sostenibilidad en el corazón de sus negocios. Entre las prácticas destacadas de esta iniciativa se encuentra el sello Pro, que busca certificar a las empresas en 7 dimensiones (Gobernanza, Innovación y Productividad, Trabajadores, Cadena de Valor, Comunidades, Medioambiente y Seguridad) que definen la sostenibilidad. A la fecha, hay más de 190 empresas del rubro de la construcción que están transitando a construir obras con estándares de sostenibilidad.

Participación y Relacionamento Comunitario

La participación es un concepto ampliamente usado a nivel institucional y en el sector privado, que puede ser interpretado en diferentes niveles de profundidad. Por lo anterior, se

hace necesario indagar en cómo es comprendido por las empresas del rubro inmobiliario. El Ministerio de Desarrollo Social plantea la siguiente definición: “Entendemos por participación ciudadana, el involucramiento activo de los ciudadanos y las ciudadanas en aquellos procesos de toma de decisiones públicas que tienen repercusión en sus vidas” (Ministerio de Desarrollo Social, 2021). En la literatura se ha planteado que existen niveles de participación, desde un nivel informativo hasta uno transformativo y que, dentro de los tipos de participación, se reconoce una participación pasiva, donde se recibe la información hasta una participación activa, donde los sujetos son gestores de acciones y decisiones (Sapiains, Ugarte & Aldunce, 2017). Otras autoras, como Ussher (2008) plantea que existe la participación real y la participación simbólica. En la primera se logra influir efectivamente en los procesos y decisiones, mientras que, en la participación simbólica, se genera en los individuos una ilusión de poder. Cornwall (2008) propone 4 niveles de participación y refiere que cada nivel implica compromisos distintos dependiendo del objetivo del proyecto (Tabla 1).

Tabla 1

Tipos de participación según Cornwall

Tipo de participación	Definición
Nominal	Se espera informar a la gente.
Instrumental	Se exponen los beneficios y costos asociados del proyecto para la comunidad, con el fin de obtener mayor rentabilidad.
Representativa	Permite que las personas tengan una voz que los represente en el proyecto y así hacer el proceso más sostenible.

Transformadora

Proceso dinámico, donde las personas toman decisiones sobre el actuar del proyecto.

La participación ciudadana, de acuerdo a Sapiains et al. (2017) es una responsabilidad de la sociedad civil, entendida como la construcción colectiva que configura las relaciones entre las personas, haciéndolas miembros de una sociedad. Este tipo de participación tiene relación con los asuntos que afectan a la ciudadanía, por lo que está vinculado con los derechos, deberes civiles, condiciones de seguridad y bienestar social que permitan un buen vivir y la cohesión social. Otras formas de entender la participación van en la línea de mayor involucramiento y empoderamiento de las comunidades en procesos y tomas de decisión. Ferrán Camps (2000) plantea que la participación ciudadana debe ser un proceso transformativo, en el cual se debe aumentar el poder de la ciudadanía para que puedan ser actores relevantes en la toma de decisiones y en la implementación de las políticas o programas que afectan a la comunidad. Esto, de acuerdo a Sapiains et al. (2017), es darle un giro a la concepción tradicional de participación, ya que dejan de ser solo los “expertos” quienes tienen el saber, se abre el dialogo con las comunidades y se legitiman sus saberes, creencias y valores.

De acuerdo a Montero (2006) la participación comunitaria, es un proceso organizado, colectivo, libre e incluyente, en el cual participan diversos actores con distinto nivel de compromiso. Ussher (2008) refiere que la participación es uno de los conceptos centrales de la psicología comunitaria, siendo un proceso complejo, multidimensional, sujeto a tensiones y conflictos, vinculado al fortalecimiento de la comunidad y al poder, ya que busca influir en la toma de decisiones. Canessa y García (2016) plantean que la participación comunitaria es

un proceso transformador del cambio social, ya que responde a las necesidades de las comunidades de ser partícipes de procesos de tomas de decisiones en asuntos que los atañen directa o indirectamente.

Según Sapiains et al. (2017) en Chile no existe cultura de participación comunitaria, ya que no ha habido real interés por parte del Estado de desarrollar estos espacios. Por ejemplo, el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), organismo público que tiene como misión contribuir al desarrollo sustentable, preservación y conservación de recursos naturales a través de la evaluación de impacto ambiental y de la participación ciudadana, define participación como una instancia informativa sobre los proyectos o actividades, es decir no se considera la participación ciudadana como aquel proceso transformador, en el cual la ciudadanía se considera un actor relevante con poder de decisión o con algún grado de incidencia. Si bien, esta forma de participación exige más diálogo, tiempo y recursos, tiene como consecuencia una población más comprometida, confiada e involucrada en el proyecto que se desea desarrollar (Ferrán Camps, 2000), ya que se invita a diseñar, implementar y evaluar programas y políticas con las comunidades. Como resultado, los procesos son más legítimos y podrían ser más estables en el tiempo.

En la actualidad, para las empresas tener los permisos legales para iniciar sus actividades no es garantía de que la ciudadanía aceptará aquella decisión y tienen el riesgo de ser objetos de crítica y conflictos que impidan la ejecución de sus proyectos (Canessa y García, 2016). En este contexto, hace algunos años se ha venido desarrollando el término “Licencia Social para operar”, la cual se basa en las opiniones y percepciones que tienen los habitantes de una comunidad sobre un determinado proyecto, lo cual es dinámico y

cambiante. Tal como plantean Canessa y García (2016) obtener esta licencia es complejo ya que implica un consenso social acerca de la legitimidad, credibilidad y confianza en el proyecto. Esto es más probable de lograr si se desarrolla una estrategia de relacionamiento comunitario desde etapas tempranas del proyecto, y no cuando este ya se encuentra en etapa de construcción. Estas relaciones tienen que mantenerse a lo largo de toda la ejecución del proyecto, en base al diálogo constante y transparente con ánimo de potenciar el desarrollo sostenible del territorio. Las empresas, deben entender las necesidades reales de la comunidad y definir, en conjunto, aquellas inversiones que potenciarán el territorio. Las relaciones con las comunidades se construyen a través de la participación, y se enmarcan en la generación de valor compartido entendiendo que se abren posibilidades que ningún actor por sí solo podría construir (Díaz, 2015).

En este escenario, el relacionamiento comunitario se define como la relación entre la empresa y las comunidades entendida como aquel proceso organizado y colectivo, donde están invitados a participar y dialogar distintos actores en el marco del respeto y transparencia, reconociendo las particularidades de cada territorio y la relevancia de los actores que los habitan. Este relacionamiento implica ser responsable sobre los impactos que las decisiones y actividades de una organización sobre la sociedad y el medioambiente generan, siendo importante considerar los intereses de las partes involucradas, a través de un comportamiento ético y transparente (ISO 26000, 2011). De este modo, las relaciones comunitarias tienen que darse dentro de un diálogo sincero, permanente y transparente, lo cual permitirá crear valor entre los implicados y así construir proyectos sostenibles (Díaz, 2015).

En el rubro de la construcción, si bien se ha declarado un incipiente interés y compromiso con desarrollar prácticas sostenibles -las cuales incluyen las relaciones con la comunidad como uno de sus ejes centrales- no existe mucha evidencia de estas prácticas en la industria. La Cámara Chilena de la Construcción, durante el año 2022 publicó su primer Manual de Relacionamiento Comunitario para proyectos inmobiliarios en zonas urbanas, el cual busca entregar lineamientos y herramientas para el desarrollo de proyectos que estén en sintonía con el entorno, buscando generar instancias de diálogo y participación con los vecinos. Además, la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI), también desarrolló un Manual de Relacionamiento Comunitario con el fin de generar una guía que fomente el encuentro comunitario con el entorno donde se desarrollan los proyectos y estos sean incorporados como parte de las variables a considerar en el desarrollo de un proyecto inmobiliario, de manera adecuada y oportuna.

En este contexto, donde está surgiendo el interés por el Relacionamiento Comunitario en el rubro de la construcción, es que este estudio buscará generar conocimiento e indagar en las percepciones de empresas del rubro de la construcción sobre prácticas sostenibles en sus operaciones, relacionadas principalmente al componente de participación comunitaria.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Explorar como se despliega el relacionamiento comunitario en el marco de las estrategias de sostenibilidad de empresas del rubro de la construcción.

Objetivos Específicos

- Describir los significados asignados a la sostenibilidad, por parte de Gerentes de Empresas del rubro de la construcción.
- Caracterizar el relacionamiento comunitario en empresas del rubro de la construcción.
- Identificar los procesos de participación ciudadana de estas organizaciones.
- Identificar los tipos de conflictos comunitarios y la gestión de estos en el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

MÉTODO

Tipo de estudio

El diseño de la presente investigación fue de tipo exploratorio ya que existe poca evidencia que aborde la visión de las empresas del rubro inmobiliario en temas de relacionamiento comunitario bajo el marco de la sostenibilidad. Se utilizaron métodos cualitativos como una forma de acceder de manera comprensiva, holística e interpretativa al problema de investigación (Rodríguez, Gil & García Jimenez, 1996). De esta forma, se busca ir construyendo el conocimiento de forma abierta y transparente, donde se espera comprender lo que se investiga desde la percepción del otro, rescatando las versiones de las personas

directamente involucradas en el fenómeno a estudiar. En el caso de este estudio, se comprendió qué se entiende por sostenibilidad y como se caracterizan los procesos de relacionamiento comunitario y participación a partir del punto de vista de los gerentes de las empresas del rubro de la construcción.

Participantes

La muestra se seleccionó de manera intencional, para garantizar la obtención de la información requerida. El perfil de los participantes fue el de personas que ocupan cargos de gerencias en empresas inmobiliarias con operaciones en el territorio nacional.

Se contactó a 18 gerentes de empresas del rubro de la construcción a través de correo electrónico. De ese total, 7 no contestaron el correo, 1 no quiso participar y 10 aceptaron la invitación a la entrevista. Además, se entrevistó a una persona de la CCHC a nivel nacional, que tiene relación con los temas de la investigación. En la Tabla 2 se describen los criterios muestrales y en la Tabla 3 la conformación final de la muestra.

Tabla 2

Criterios Muestrales

Tipo	Definición	
Inclusión	Gerentes generales de empresas inmobiliarias o Gerentes de Asuntos Corporativos o Sostenibilidad de empresas que estén desarrollando proyectos habitacionales en el territorio chileno.	
Exclusión	Empresas inmobiliarias/constructoras que construyan menos de 200 UH al año.	
Tipo	Criterios a considerar	Características

A variar	Venta anual de la compañía	Pequeña Empresa: Volumen de ventas oscila entre 2.401 a 25.000 U.F Anuales.
		Mediana Empresa: Volumen de ventas oscila entre 25.001 a 100.000 U.F al año.
		Gran Empresa: Volumen de ventas es mayor a las 100.001 U.F al año.
	Edad de gerente	Menor de 45 años
		Entre 45 y 60 años
		Mayor de 60 años
	Sexo	Masculino
		Femenino

Tabla 3*Características de la muestra*

		EDAD					
Criterios a variar		Menor de 45 años		Entre 45-60 años		Mayor de 60 años	
		H	M	H	M	H	M
TAMAÑO	Pequeña Empresa	1				1	
	Mediana Empresa			1		2	
	Gran Empresa	1	1	4			
Total		2	1	5	0	3	0

Nota: Se contabiliza a la persona entrevistada de la CCHC, vinculada a estos temas.

Para acceder a la muestra, se construyó una base de datos con las personas posibles de ser entrevistadas, donde se registraron datos básicos de identificación (i.e., nombre, cargo, edad, género, empresa, correo electrónico, tamaño de la empresa). Las personas se contactaron a través de correo electrónico, donde se presentó a la estudiante a cargo de la investigación y una breve descripción del proyecto, solicitando una cita de aproximadamente

30 minutos para poder realizar la entrevista (Anexo A). Al finalizar cada entrevista, se solicitó a los mismos entrevistados, sugerir contactos de otros gerentes de empresas del rubro que pudiesen estar interesadas en participar de la investigación para complementar la base de datos de la muestra.

Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos, fue mediante la entrevista semiestructurada. Esta técnica permite acceder a los discursos y generar abundantes datos (Corbin, 2016), a partir de preguntas generales, donde la participación dialógica es un eje central (Gainza Veloso, 2006). La importancia de las entrevistas, es que buscan profundizar en los significados que los sujetos le atribuyen a su propia experiencia (Natera Rey & Mora Rios, 2016), siendo el entrevistado quien tiene un rol protagónico para que pueda expresarse libremente, sin reparos y así ahondar en las temáticas de interés, poniendo de relieve significados, sensaciones y sentimientos (Gainza Veloso, 2006).

En el caso de esta investigación, se elaboró una pauta con tres dimensiones importantes de abordar para comprender el fenómeno a estudiar (Tabla 4). Las entrevistas fueron grabadas, previo consentimiento del entrevistado y se explicitó que se podía terminar cuando el entrevistado lo estimara pertinente.

Tabla 4

Pauta dimensiones para entrevistas

Dimensión	Concepto
Sostenibilidad	Definir como es entendido este concepto en cada empresa, cuáles son sus motivaciones para llevarla a la práctica, como se desarrolla la

	estrategia de sostenibilidad en el negocio, vinculado al componente comunitario.
Participación comunitaria – Relacionamento comunitario	Conocer si manejan un plan de relacionamiento comunitario al interior de la empresa, cual es el valor que se le otorga a esta práctica, que acciones se ejecutan para llevarla a la práctica y cómo se manejan los conflictos eventuales. Además, se identificar las instancias y formas de participación comunitaria en caso de existir.
Industria actual y proyección en materia de sostenibilidad	Reconocer como proyectan la industria a futuro y que valor se le asigna a la sostenibilidad y los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis

Para analizar los datos se utilizó la Teoría Empíricamente Fundamentada (TEF), que busca generar conocimiento, de forma sistemática y dinámica, donde los conceptos claves van surgiendo desde los mismos datos, lo que permite describir en profundidad el objeto de estudio (Corbin, 2016). Los conceptos emergentes junto al análisis, guiaron la investigación. De acuerdo a Zalpa Ramirez (2016), la teoría fundamentada se adhiere al arte del descubrimiento, ya que interroga los datos en la búsqueda de significados, por lo que es necesario tener la mente abierta y no partir desde otra teoría que pudiese sesgar la investigación.

Las entrevistas fueron transcritas para realizar en análisis de los datos, lo que se denomina muestreo teórico. Este fue fundamental para definir el curso del estudio, ya que guio el proceso de entrevistas. Con el muestreo teórico se organizó la información a través de conceptos y categorías, lo que se denomina codificación (Corbin, 2016), la cual puede ser

abierta, axial o selectiva. Mediante el software Atlas.ti8, se realizó el proceso de codificación abierta donde se construyeron los códigos de manera sistemática y metódica, fragmentando el texto con el fin de generar categorías emergentes (Jaramillo y Murcia, 2001). Estas categorías, permitieron proponer esquemas teóricos interpretativos a partir del análisis y las relaciones posibles de establecer a partir de los datos obtenidos para finalmente, vincular estas categorías con los objetivos planteados. En este caso, la TEF aportó a comprender cual es la mirada respecto a los temas planteados en las entrevistas de quienes dirigen empresas del rubro de la construcción en materia de sostenibilidad y vínculo con las comunidades.

Se dejó de realizar entrevistas debido a que los temas comenzaron a repetirse, alcanzando la saturación y también, debido a la dificultad de acceder al público objetivo de ser entrevistado.

Aspectos Éticos

Se informó a los participantes sobre la finalidad de la investigación y se aseguró la confidencialidad tanto de su identidad como la de las empresas a las cuales representan, explicitando que la entrevista tiene fines académicos y que se espera publicar los resultados en alguna revista científica. Así se aseguró un clima de confianza, donde las personas pudieron expresarse libremente y mostraron mucho interés por el tema en cuestión.

Para esto, en el primer contacto se envió un correo electrónico informando sobre la finalidad de la investigación y posterior a eso, una vez que se concretaba la cita, se envió un consentimiento informado, donde quedaban claros los objetivos de la investigación y las condiciones como que es una entrevista de carácter voluntario, pudiendo retirarse de la entrevista, en caso que lo estime conveniente (Anexo B). Además, al inicio de la entrevista,

se reiteraban los fines de la investigación y se solicitó autorización para grabarla, explicando que esto servirá para luego transcribir el material con objeto de un mejor análisis, tanto desde la plataforma virtual o sólo audio. En todos los casos, accedieron sin problema a la grabación del material.

Por último, se les ofreció a los participantes que una vez finalizada la investigación y previo a la publicación, se les proporcionará una copia del estudio completo, por si puede ser de utilidad para el trabajo a realizar en temas de sostenibilidad y relacionamiento comunitario.

RESULTADOS

Tabla 5

Citas emblemáticas de entrevistas por categoría

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍA	CITAS EMBLEMÁTICAS
Mirada actual de la industria de la construcción	Visión de negocio	"Estamos buscando, ser un aporte a la ciudad en diseño y eso tienes que equilibrarlo con rentabilidad. Porque no sacas nada con hacer un diseño super bonito para ganarte un premio si vas a perder plata o no es la disposición de pago de tus clientes" (Entrevista 6)
	Oferta/Demanda	"Todo se vende hoy en día. Si se venden rápido es porque la gente está interesada, hay demanda por vivienda. Estamos cumpliendo un rol y eso tiene que ser entendido" (Entrevista 4)
	Modelo de negocio	"No somos una inmobiliaria que va, construye y luego se va. Sino que nuestro negocio está en la renta, por lo que permanecemos en el tiempo y es un vecino más, vecino en todas las comunas en las que estamos" (Entrevista 9)

Mirada actual de la industria de la construcción	Percepción de la Industria	"Hay una transformación, que tenemos que gobernar proyectos que están desajustados a la realidad de la sociedad, y en esta conversación contigo podemos sincerarnos y decirte, que en realidad no son válidos nuestros proyectos para las comunidades" (Entrevista 8)
	Exigencias y regulaciones públicas	"Hay un aporte bastante importante. Se arregla la calle, no solo frente al edificio, sino que hasta 3 cuadras. Pero debo ser honesto, no es una iniciativa nuestra, es un asunto que te exige la Municipalidad hacerlo" (Entrevista 7)
	Impactos y acciones de mitigación	Realizamos acciones de mitigación, lo que la ley nos pide. Por ejemplo; humectación, medianero, horarios de trabajos de acuerdo a lo que se está construyendo. Según lo que nos pida la Muni, para no estar metiendo ruido hasta las tantas" (Entrevista 4)
	Generación de valor	"Es decir, este es mi proyecto, yo quiero contribuir al barrio y cómo lo hacemos, conversemos". (Entrevista 5)
	Diseño Sostenible	"Es básicamente un concepto de densificación equilibrada, es que los proyectos que se desarrollen estén acorde a los barrios, que el diseño considere características de los barrios, de los vecinos y no que sea en desconexión con el sector y con la planificación de la ciudad" (Entrevista 5)
Sostenibilidad empresarial desde la industria de la construcción	Valores	"Hay inmobiliarias que lo están tomando fuerte. Yo creo que hay un tema relevante, que tiene que ver con la formación y capacitación de la gente" (Entrevista 9)
	Actitudes	"Somos conscientes con este tipo de prácticas. No somos piratas, nos importa lo que hacemos y a la gente que afectamos. Nos importa que nos perciban como personas de acá, como responsables, respetuosas, con las que se puede conversar y llegar a acuerdos" (Entrevista 6)
	Desarrollo Estratégico	"Obviamente desarrollar una estrategia que tenga una base sostenida sobre las intenciones e ideas de toda la compañía. Una estrategia que se crea a través de un trabajo

	colaborativo y que pueda ir permeando en las diferentes áreas para transformar a la empresa en una empresa sostenible" (Entrevista 9)
Objetivos de la industria	"En el fondo, queremos empujar la estrategia de sostenibilidad es pensar en que la industria inmobiliaria sea una industria más responsable. Por eso pensar en el impacto sobre las comunidades y el medioambiente. Este es el corazón de nuestra estrategia de desarrollo sostenible" (Entrevista 5)
Autoevaluación de la industria	Yo creo que nos falta mucho en reciclaje. Ahí estamos al debe como industria (Entrevista 4)
Significados asociados	La sostenibilidad la entendemos como un equilibrio, un equilibrio con la sociedad, con los recursos, etc. Que permite que las obras se hagan en armonía y duren en el tiempo, que perduren" (Entrevista 7)
Acciones implementadas	"Realizamos la medición de la huella de carbono, ese fue el primer ejercicio de medición a nivel de compañía para dos períodos consecutivos, 2020 y 2021. Y con esos insumos hicimos la publicación del reporte de sostenibilidad" (Entrevista 10)
Desafíos	"La industria está muy centrada en maximizar los resultados a toda costa, por lo que está muy poco consciente del impacto que genera en los proyectos que realizan y estamos al debe. Yo creo que el desprestigio se lo tiene ganado" (Entrevista 1)
Innovación	"Nosotros estamos promoviendo la construcción industrializada, y eso te reduce los costos y aumenta la productividad" (Entrevista 11)
Actitud frente al conflicto	"Cuando vas a las comunidades, valoran muchísimo el dar la cara y enfrentar el hecho" (Entrevista 1)
Actores involucrados	"Hay gente que lidera estos procesos contra las inmobiliarias, que enarbolan banderas de luchas y revuelven el gallinero" (Entrevista 3)

Sostenibilidad empresarial desde la industria de la construcción

Conflictos con la comunidad en la industria de la construcción	Estrategias de enfrentamiento	"Parte del proceso es ir a conversar con los vecinos y contarles lo que vas a hacer. Porque hay un alto riesgo que partas el proyecto y te lo paren" (Entrevista 8)
	Rol de la institución	"Son criterios arbitrarios. No sé si conoces lo que pasó con un proyecto en Av. Ossa, a pesar de contar con todos los permisos técnicos y ambientales, lo pararon porque unos vecinos dijeron que tenía refracción, que les iba a rebotar la luz. Eso lo encuentro gravísimo" (Entrevista 2)
	Tipos de conflictos	"En La Dehesa tuvimos que parar un proyecto. Unos vecinos alegaron y nos pararon el proyecto. Y tuvimos que ir a juicio con ellos y tuvimos parados 6 meses y eso es un gasto enorme, perder plata" (Entrevista 9)
Caracterización de la participación ciudadana		"Son problemas puntuales, que se conversan y su hay un problema mayor se escala hasta el dueño, pero nunca llegamos a esos niveles" (Entrevista 6)
	Participación ciudadana temprana	"No se hace porque sería muy engorroso. Yo creo que no se hace, solo se toman los requisitos de SERVIU y en base a eso, se hace el proyecto" (Entrevista 4)
	Tipos y acciones	"Nosotros con el proyecto muy definido, invitamos a la comunidad a conocerlo" (Entrevista 3)
Características del relacionamiento comunitario	Riesgos	"Nosotros decimos que el acercamiento sea lo más temprano posible, pero hay mucho temor porque si yo digo aquí se va a hacer tal cosa, me van a rechazar de plano" (Entrevista 11)
	Asesorías	"Contratamos una consultora, para que nos ayuden. Ellos tienen harta experiencia sobre todo en los proyectos que entran al SEA, proyectos inmobiliarios me refiero y todos los proyectos en construcción" (Entrevista 11)
	Actitudes	"No hay que llegar diciendo, aquí te las traigo Peter, sino que muy modestamente, con mucha humildad y escuchar lo que a ellos les importa, no lo que nosotros creíamos." (Entrevista 1)

Características del relacionamiento comunitario	Desafíos de la industria	"Construir de forma sostenible es el futuro de la industria y si no lo haces de esa manera, la industria está condenada a morirse. Nosotros lo tenemos claro y por eso lo promovemos" (Entrevista 11)
	Iniciativas gremiales	"La CCHC hoy tiene un plan que refleja su compromiso con la sostenibilidad. E impulsa a las empresas socias a trabajar en tres ámbitos de la sostenibilidad. Hoy, adherir al compromiso Pro es un requisito para postular al cuadro de honor de la cámara. Es un llamado, un tanto impositivo, para pertenecer al cuadro de honor" (Entrevista 10)
	Motivaciones	"Al igual que la mayoría de las empresas de la industria, verte enfrentado a una sociedad mucho más empoderada, que te da cuenta que las empresas tienen que mirar donde están y hacerlos participar" (Entrevista 9)
	Significados asociados	"El éxito del proyecto va de la mano con el relacionamiento, porque de otra forma la judicialización de los proyectos y en el fondo, la lentitud en la que puedes caer, puede terminar frustrando tu proyecto, cancelándolo o demorándolo de una forma que te hace perder plata de una manera que no la tenías considerada" (Entrevista 9)
	Estrategias	"Se definen instancia como reuniones informativas, boletines para los vecinos, reuniones con el municipio. Eso dependiendo del proyecto. A partir de eso, se va generando una estrategia de trabajo de relaciones con el entorno" (Entrevista 7)

Mirada actual de la industria de la construcción

Los entrevistados manifiestan que existe una alta demanda habitacional, lo que sustenta el desarrollo inmobiliario actual. Hay conciencia que la construcción puede impactar negativamente a las comunidades y al medio ambiente de las zonas donde se desarrollan estos proyectos, pero es un imperativo construir: "Hoy tenemos un déficit de 600.000 viviendas (a

nivel nacional) y hay que hacerlas en alguna parte, pero nadie quiere que sea cerca de su casa" (Entrevistado 2).

Los impactos del proceso constructivo son diversos dependiendo del ciclo del proyecto, estando concentrados en la etapa de obra. Por lo anterior, es que las empresas de este rubro han ido adquiriendo prácticas que busquen generar aporte a la ciudad, por ejemplo, a través del diseño de los proyectos: "Hacemos aportes a la sociedad, puede ser que nuestras utilidades no sean tan buenas como otras, pero nuestros edificios son bonitos, son un aporte. Por eso nos hemos ganado premios de aporte urbano" (Entrevistado 7). Esto se suma a las iniciativas de compensación exigidas por las Direcciones de Obras Municipales a través de los Informes de Mitigación de Impacto Vial (IMIV). En este informe se declaran obras viales como construcción de calles, mejoramiento de veredas, luminarias, señaléticas, pasos peatonales, entre otros, que serán de aporte a la comunidad: "Hay un aporte bastante importante. Se arreglan las calles, no solo frente al edificio, sino que hasta 3 cuadras. Pero debo ser honesto, no es iniciativa nuestra, es un asunto que te exige la Municipalidad" (Entrevistado 7).

Los entrevistados perciben que la industria de la construcción se ha desprestigiado a lo largo del tiempo, por tener el foco en la maximización de los dividendos económicos, y reconocen que, en los tiempos actuales, es importante considerar otros criterios como la sostenibilidad y preocuparse de la "forma de construir": "Ya no pueden hacer lo que querían, y lo que querían era menores costos, más margen y más rentabilidad. La mirada del capital más puro y duro" (Entrevistado 8). Es necesario ampliar la visión empresarial hacia la sostenibilidad y el reconocimiento de los grupos de interés. Si bien, es requisito fundamental

que los proyectos sean rentables económicamente para darle continuidad al negocio, se incorporan variables como el medioambiente y las comunidades: “Estamos tratando de equilibrar lo que siempre hemos buscado, que es lo que quiere el Directorio, ser un aporte a la ciudad en diseño y eso equilibrarlo con rentabilidad, porque no sacas nada con ganarte un premio si vas a perder plata” (Entrevistado 6).

La estrategia de negocio, en temas de sostenibilidad, varía de acuerdo al tipo de proyecto que se desarrollará. Aquellas empresas inmobiliarias que construyen proyectos para la renta, es decir que la Inmobiliaria se mantiene como propietaria y arrienda su inmueble, buscan mantener mayor contacto con sus grupos de interés, principalmente con las comunidades aledañas ya que ellos permanecerán como vecinos por un largo tiempo. Diferente es el caso de aquellas empresas constructoras que desarrollan un proyecto, lo venden a los clientes y sólo mantienen el contacto por el tiempo que deban resolver aquellas fallas o defectos constructivos de acuerdo a la ley 19472 de calidad en la construcción: “Nosotros somos inmobiliaria, administramos activos comerciales, porque hay empresas que buscan mucha rentabilidad y se preocupan poco de invertir ya que ellos van, construyen y se van” (Entrevistado 9). Así, el modelo de negocio definirá en gran medida la relación con las comunidades, y el nivel del vínculo que se desee establecer. No obstante, se releva la importancia de que los proyectos a desarrollar sean un aporte a los entornos, ya que traerá beneficios para las comunidades que habitan el territorio como también mejorará la venta del proyecto en desarrollo: “Nosotros estamos orientados en que nuestros proyectos sean mejores para el entorno y eso puede lograr reducir el impacto de la construcción, pero también contribuir con algunas cosas que estén en línea con nuestro proyecto, eso se evalúa. Por

ejemplo, si hay alguna plaza que esté al lado del proyecto y requiera mejora, y nosotros podemos hacerlo porque también nos contribuye a nosotros, lo evaluamos” (Entrevistado 5). Estas acciones, que buscan generar valor en las comunidades son parte de una estrategia empresarial y no responden a acciones aisladas descolgadas del negocio: “Entonces esta manera de acercarse al lugar, hizo que el conjunto de cosas fuese mejorando, todo fue mejorando, el comercio del barrio mejoró. (...) Entonces incorporar esas variables, hace que no tengas reclamos, no van de la Municipalidad, no llegan inspectores a molestarnos, los vecinos nos defienden y por lo tanto hace que mi negocio sea más sostenible, me va mejor” (Entrevistado 1).

Sostenibilidad empresarial desde la industria de la construcción

Los entrevistados entienden que la sostenibilidad es un atributo necesario de considerar en las estrategias de negocio para perdurar en el tiempo. Estas acciones deben permear a toda la organización, considerando los grupos de interés y buscando el equilibrio con la ciudad, respetando a las comunidades y reduciendo el impacto medioambiental: “Es una forma de llevar una empresa, donde se pone a las personas en el centro de los negocios y se mira esta forma de hacer las cosas transversalmente, a través de todas las áreas de la compañía para que la empresa sea sostenible en el tiempo” (Entrevistado 9). Es por lo anterior, que las empresas han ido desarrollando estrategias de sostenibilidad basados en criterios ambientales, sociales y de gobernanza, (criterios ESG), para mejorar su desempeño empresarial frente a sus grupos de interés: “Lo que yo pienso sobre la sostenibilidad, no tiene que ver con el buenismo ni mucho menos con el greenwashing. Tiene que ver con una manera

de pensar en cómo hacer fuerte a la compañía y enfrentar desafíos futuros, esto es una estrategia empresarial, no una estrategia social” (Entrevista 1).

En relación a los impactos generados, las empresas del rubro de la construcción muestran interés en hacerse responsable, lo que genera valor por sí mismo, ya que se deja de poner el foco meramente sobre lo económico. Un entrevistado mencionaba: “Entendiendo que el foco final es que la empresa sea rentable, pero mirando todos los aspectos que son muy relevantes, para que puedan permanecer en el tiempo y sea una empresa consistente, con una reputación importante, donde la gente y los inversionistas quieran participar; es necesario una estrategia de sostenibilidad” (Entrevista 9). Las estrategias de sostenibilidad, buscan establecer acciones concretas e indicadores que evalúen el actuar de la empresa para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo en este ámbito. Para poder dar cuenta de aquello que se realiza, las empresas generan reportes de sostenibilidad o memorias integradas² bajo estándares internacionales que son reconocidos y aceptados en todo el mundo: “Lo primero que hicimos como compañía fue sacarnos una foto, de cómo estábamos y así formalizar el tema. Y entendemos que queremos responder a la sostenibilidad desde lo formal, y habiendo hecho este análisis previo diagnóstico, teniendo claridad que tenemos que informar, estamos preparando a la compañía para definir un sello de sostenibilidad” (Entrevistado 8).

En esta industria, la sostenibilidad es novedosa y se plantea como un desafío ineludible a asumir, ya que es necesario adaptarse al entorno y alcanzar la estabilidad social, ambiental

² La memoria integrada es un documento estratégico, donde las empresas dan cuenta de su estado financiero más también articulan tendencias y valores de la identidad corporativa con su estrategia de sostenibilidad, lo cual es difundido tanto para acciones e inversores como para los grupos de interés.

y financiera que piden quienes invierten hoy en los proyectos: “Yo creo que obligatoriamente la industria va a tener que avanzar en temas de sostenibilidad, mirando a las personas, mirando los entornos donde se desarrollan los proyecto” (Entrevistado 9). En la actualidad, se reconocen como una “industria novata” en estos temas ya que hace pocos años atrás no existía mayor conciencia de los impactos que se generaban, o si se conocían estos impactos socioambientales, no eran un tema de preocupación: “La industria inmobiliaria está muy atrasada en este tema y debería avanzar rápidamente, porque sino esta industria que es tan importante para el país va a ver muy disminuido y mermado su desarrollo” (Entrevistado 9). No obstante, se están implementando prácticas sostenibles que van en la línea de la innovación en el diseño de los proyectos y en la gestión de residuos principalmente, ya que perciben que en temas medioambientales es una industria que está en deuda y habrá mayor regulación al mediano plazo: “Queremos entregar un mejor producto. Que la gente tenga paneles solares, reciclaje de aguas grises, tratando de impulsar ese tipo de cosas. Plantas nativas en las áreas verdes, porque sabemos que eso es lo que se viene.” (Entrevistado 6). Algunas empresas inmobiliarias han innovado en el diseño de los proyectos incorporando eficiencia energética a través del uso de paneles solares, reutilización de aguas grises para riego, estaciones de carga de autos eléctricos, entre otros: “El diseño es super clave, porque le puedes ahorrar mucha plata a los usuarios si está bien hecho. Tanto la utilización de energía solar, que se generen ventilaciones que se acumule energía, eso también es un tema en que debemos avanzar para contribuir al uso eficiente de los recursos (...) Un proyecto en Antofagasta que tiene una planta de tratamiento de aguas grises para que sea regado el parque. Eso es un ejemplo concreto de ecodiseño de aporte a la ciudad” (Entrevistada 10).

Es interesante destacar, que dentro de las entrevistas realizadas, aún se menciona la formación personal como un movilizador de prácticas en la línea de la sostenibilidad: “Para empezar yo soy ignaciano y esa cuestión te marca de como plantearse ante la vida y ante los negocios” (Entrevistado 3). También el desarrollo de proyectos comunitarios puede responder a lazos de amistad personales, más que una estrategia del negocio: “Por ejemplo, aquí el dueño de la inmobiliaria tiene muy buena relación con un sacerdote que trabaja en el sector. Y como empresa prestamos apoyo y nosotros hicimos la cancha de voleibol. Se hizo un beneficio bien bonito” (Entrevistado 5). Sin embargo, en la actualidad incorporar la sostenibilidad responde a una estrategia de negocio más que a creencias o valores personales: “Se va a desarrollar a nivel de industria, un mapeo de la sostenibilidad donde se van a regenerar ciertos indicadores claves de desempeño (KPI) comparables para que las empresas de la industria tengan un benchmark. Entonces van a tener un sello, que es parte de nuestra estrategia, de nuestro propósito, partiendo desde lo conocido y eso lo iremos relatando en nuestras memorias y también estará arraigado en las personas, que sientan que la Inmobiliaria tiene un sello en sostenibilidad sincero, que es correcto y que aporta a la sostenibilidad financiera de la compañía, que es lo más relevante al final del día” (Entrevistado 8).

Conflictos con la comunidad en la industria de la construcción

En las entrevistas se identifican tres tipos de conflicto. Por una parte, durante el proceso de construcción con los vecinos del proyecto, los cuales responden a situaciones puntuales asociadas principalmente a los impactos de obras, como es el exceso de polvo, ruido o impactos viales: “En general los problemas están asociados a dos temas; el ruido y el impacto vial” (Entrevistado 2). En un segundo momento, los más comunes son los conflictos

relacionados a las Postventas, lo que responde a fallas o defectos constructivos que pudiesen ocasionarse y la Inmobiliaria debe responder, de acuerdo a la Ley de Calidad de la Construcción: “Conflictos mayores no. Algunos reclamos de postventa, lo típico” (Entrevistado 4). Un tercer tipo de conflicto, son aquellos donde comunidades se organizan para evitar el desarrollo de un proyecto porque se verán afectados de algún modo. En general, las empresas entrevistadas no habían presentado este tipo de conflictos, pero si se reconoce como un riesgo latente.

En el desarrollo de conflictos se distinguen dos tipos de actores involucrados. Los vecinos que se manifiestan sobre molestias puntuales, con quien se puede establecer un dialogo y aquellos grupos “radicalizados”, con quienes no es posible dialogar, y según creen los entrevistados, persiguen fines políticos. “Lo más difícil son los grupos radicalizados ambientalistas, con ellos es muy difícil conversar, no hay razones, tienen otros objetivos. Pero las comunidades, en general, valoran mucho el dar la cara y enfrentar el hecho” (Entrevistado 1).

Tal como se plantea, la mayoría de los conflictos con vecinos se resuelven conversando, y llegando a acuerdos con acciones de mitigación durante el proceso constructivo. No obstante, existen instancias donde los problemas se agudizan y pueden llegar a paralizar un proyecto. Los entrevistados expresan que no se quieren enfrentar a este tipo de situaciones, por el alto costo monetario, y la sobreexposición mediática, debido a que la gente publica en redes sociales sus molestias y/o descargos contra las empresas, lo cual los deja muy expuestos: “Hoy las comunidades están super presentes, cada vez participando más y están super informadas. Y tú sabes que tienen acceso a las redes sociales, para hacer descargos,

reclamos. Algunos ni siquiera plantean problemas a las comunidades, y las publican en redes sociales, twitter o lo que sea para manifestar su molestia” (Entrevistada 10). Debido a esto, es que algunas inmobiliarias prefieren dejar de desarrollar proyectos a correr riesgos: “Los vecinos estuvieron muy encima, fue muy mediático, incluso con todas las aprobaciones que teníamos no quisimos seguir adelante, porque presentíamos que se iba a judicializar, como lo que pasó con otra inmobiliaria en Ñuñoa” (Entrevistado 3).

En relación a los inconvenientes que acontecen durante la construcción, de acuerdo a la opinión de los entrevistados, estos se resuelven a través del dialogo y la búsqueda de soluciones en conjunto con los afectados: “Es fundamental sentarse a tomar un café con el grupo, yo lo he hecho muchas veces y la cosa se desinfla” (Entrevistado 2). Además, reconocen la importancia de que la persona que maneje la situación sea alguien con alto rango dentro de la empresa y con poder de decisión: “La alcaldesa nos citó a una asamblea, y lo primero que les impresionó cuando nos presentamos, fue que dije; yo soy el dueño de la empresa y la gente quedó contenta. Conversamos y se solucionó el tema; las comunidades cuando están en problema, quieren ver a quien corta el queque, no un intermediador” (Entrevistado 1).

Al buscar soluciones en conjunto a los problemas existentes, se reconoce el conocimiento territorial de los vecinos, lo que permite abordar las situaciones de diferentes formas y se abre la oportunidad de mostrar que el proyecto podría ser un aporte para solucionar problemas barriales: “Las dificultades se derribaron cuando se acercaron al barrio y se empezó a involucrar a los vecinos en el proyecto... se dieron cuenta que el edificio en la esquina va a resolver un problema que ellos tenían, ya que era un barrio con muchos robos y

delitos” (Entrevistado 11). Algunas empresas contratan asesorías de consultoras externas para que los ayuden a desarrollar una estrategia comunicacional y de relacionamiento comunitario ya que se requiere cierta experiencia para enfrentar conflictos y al ser una industria novata en estos temas, no la tienen: “Somos torpes, por lo que el brazo territorial que hemos usado son ellos. No estamos formados para eso. Nos nutrimos por años con el trabajo que hicimos con la fundación” (Entrevistado 1).

En general, las empresas del rubro tienen claro que las comunidades pueden detener proyectos, a través de manifestaciones o judicialización de proyectos, a pesar de cumplir con los permisos necesarios para construir. Se entiende que es necesaria la “licencia social para operar”, la cual es informal pero fundamental para evitar que se detengan los proyectos; “Tuvimos una experiencia, que, con todos las aprobaciones y permisos en reglas, no fue suficiente. Hay que ir a buscar la licencia social para operar, la cual es un poco implícita. Pero como te decía, teníamos todo en regla y no hicimos el proyecto, por lo que yo creo que no queda otra que subirse al carro de la sostenibilidad” (Entrevistado 3).

En cuanto al rol de la institucionalidad, se espera que sea clara en aplicar las leyes: “El rol de la autoridad es dar certeza jurídica” (Entrevistado 11). Se plantea que si se entregan los permisos se debe permitir la construcción, a pesar de que exista oposición ciudadana. De otro modo, esto genera inestabilidad y pérdida de credibilidad en la institucionalidad: “No se puede cambiar la condición de un proyecto solo por la presión de la ciudadanía. Compartimos que, si hay un humedal y no se puede construir, ok no se construye. Pero díganlo desde un principio y no cambien las condiciones después que la inversión ya se hizo, porque eso genera un problema” (Entrevistado 11).

Caracterización de la participación ciudadana

La participación ciudadana se entiende como un elemento importante dentro del marco de la sostenibilidad. No obstante, ninguna empresa de este rubro realiza participaciones ciudadanas de manera constante: “Es una materia super delicada, porque los inmobiliarios entienden que cuando abres una ventana a la comunidad, sienten que perdieron todos los grados de libertad” (Entrevistado 8). Desde el gremio de la construcción fomentan estas instancias de encuentro temprano, idealmente desde el diseño de los proyectos, para que las comunidades estén informadas y que no se generen problemas durante la construcción. “Desde el gremio creemos que el acercamiento entre más temprano se haga es mejor, y eso es lo que promovemos. Incluso desde la etapa del diseño” (Entrevistado 11). Además, se han dado cuenta que involucrar a las comunidades aledañas a la construcción es un aporte al desarrollo del proyecto porque evita que se generen problemas a posterior.

Las inmobiliarias que realizan reuniones comunitarias, debido a exigencias del Servicio de Evaluación Ambiental o por voluntad propia como parte de su Plan de Relacionamiento Comunitario, lo hacen con el fin de presentar el proyecto, con un diseño avanzando, al cual se pueden realizar cambios menores en caso que los vecinos del proyecto lo soliciten: “Vamos con un diseño bastante definido, pero ha pasado muchas veces que terminamos modificándolo porque hay cosas que la gente solicita, que les genera un conflicto importante” (Entrevistado 9). El objetivo de la participación, tal como se planteaba es dar a conocer los proyectos, para no generar incertidumbres y recoger las aprehensiones sobre todo en etapa de construcción: “Es importante el relacionamiento temprano, porque entendemos que, al no

tener información, se genera incertidumbre y eso se transforma en una mirada desagradable o poco amable con las personas que van a construir al lado de mi casa” (Entrevistado 11).

De acuerdo a lo planteado, quienes realizan participación temprana en la construcción es para informar sobre el proyecto y gestionar impactos: “Es bueno ser transparente y dar a conocer el proyecto, lo que no significa estar disponible para que la comunidad modifique el proyecto” (Entrevistado 1). Se planteó en las entrevistas que existe un temor asociado a este tipo de prácticas, ya que los vecinos podrían exigir cosas que van más allá de las facultades de las empresas: “Yo me imagino a una comunidad empoderada, lo que te puede complicar mucho. Y te pueden pedir cosas que no corresponden, o más que no corresponden que te hagan inviable el proyecto” (Entrevistado 6). Otro temor respecto a la participación, es el hecho de alertar a las comunidades y dar pie para que se organicen y movilicen frente al proyecto en desarrollo: “Las comunidades están super presentes, cada vez participando más y muy informadas. Y con acceso a las redes para hacer reclamos y descargos” (Entrevista 10). No obstante, existe el desafío a futuro de realizar este tipo de encuentro entre las empresas del gremio. Esta idea surge principalmente en aquellas compañías que presentan en su organigrama, Gerencia de sostenibilidad y/o Relacionamento Comunitario y se apoyan para realizar su trabajo en los manuales de Relacionamento comunitario de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios o de la Cámara Chilena de la Construcción. El desarrollar una estrategia de Relacionamento Comunitario basada en dichos instrumentos, y potenciar instancias de participación promueve una forma de actuar sostenible, que al ir madurando disminuye los temores existentes: “Dependiendo del grado de madurez que tengan las empresas en temas de sostenibilidad es el grado de temor a los riesgos que se pueden

presentar. Nosotros como empresa, por el grado de madurez que tenemos en estos temas, los temores son menos porque encontramos la forma oportuna de abordarlos” (Entrevistada 10). Por forma oportuna de abordar la participación ciudadana, se refieren a entregar la información de manera clara y transparente, sin generar falsas expectativas en la comunidad, ya que el foco está en informar y no en codiseñar junto a los vecinos: “Hoy en día se puede incorporar cambios de cara a la comunidad, pero no son sustantivos. A futuro, a medida que nos vayamos sintiendo más cómodos y veamos que mecanismos nos permiten anticipar el diálogo, pero sin generar falsas expectativas en la comunidad, lo vamos a ir haciendo, pero eso está un poco más lejos” (Entrevistado 5). Además, para abordar dichos encuentros es importante ser claros y transparentes con la información de las obras a construir y presentar un plan de mitigación de la compañía sin temor a marcar los límites en aquello que la empresa pueda realizar de acuerdo a su giro empresarial: “Se puede hacer un aporte para la comunidad, para la vida de barrio, pero sin que nos vean como una fundación, sino que podemos aportar desde nuestro rol, como un buen vecino” (Entrevistado 5)

Características del relacionamiento comunitario

Tal como se ha planteado anteriormente, las comunidades son uno de los stakeholders principales en una estrategia de sostenibilidad empresarial y por eso el Relacionamiento Comunitario cobra importancia: “Esto ha cambiado en los últimos 10 años y va a ir mejorando la forma en cómo se relaciona la industria de la construcción con las comunidades. Porque forma parte de la manera en que se trabaja la sostenibilidad” (Entrevistada 10). Se señala que mejorar el entorno de los proyectos trae beneficios directos a la venta del inmueble a construir, ya que se realizan acciones que son un aporte a la ciudad y eso es un incentivo

para quienes compran: “Contribuir que el barrio sea bueno, nos conviene a todos. A los vecinos, a mí, a los clientes, a todos” (Entrevistado 5); “Uno siempre va con ganas de hacer una mejora. De hecho, eso también es conveniente para la venta del proyecto” (Entrevistado 2).

El relacionamiento comunitario parte del interés de ser un “buen vecino”, es decir conocer el barrio donde se inserta y generar la menor cantidad de molestias posibles: “Nuestros proyectos son un vecino y tiene que actuar como tal. Y si yo llego a un barrio, intento llevarme bien con mi vecino, conocerlo, saber quién vive al lado, estar conectado en caso de alguna emergencia y buscar que lo que yo voy a hacer moleste lo menos posible” (Entrevistado 9).

El relacionamiento comunitario, en algunas de las empresas entrevistadas comienza desde la etapa de diseño del proyecto, partiendo por un mapeo sociocomunitario que va desde lo macro (comuna) a lo micro (barrio): “Miramos a nivel de comuna donde estamos, en que parte de la comuna. Después a nivel de las cosas que pasan en el sector y vamos bajando cada vez más al sector cercano, para entender quiénes son los vecinos. Se entiende quienes son los vecinos y a partir de esa identificación se cruza con la planificación de la obra para entender bien, medidas que se tomarán en obra como el paso de los camiones o instalación de malla raschel, etc.” (Entrevistado 5). Este mapeo, permite identificar características relevantes del territorio y de la población que ahí habita, además de reconocer posibles conflictos latentes o anteriores ocurridos en el sector, lo que aporta en la decisión del desarrollo del proyecto, “Desde que compramos un terreno, hacemos un análisis socioambiental del paño. Tenemos una matriz, donde se llena información para identificar si el lugar tiene algún tipo de

conflictividad o algunas características especiales que son importantes para tomar decisiones, si está ubicado en una zona conflictiva, o si tiene algún tema medioambiental. Esta matriz arroja un puntaje y luego se considera a la hora de definir si un proyecto se hace o no” (Entrevistado 9).

Otras empresas, comienzan el relacionamiento comunitario una vez que se da inicio a la obra, a través de la implementación de protocolos comunitarios que se basan en una serie de acciones de vinculación comunitaria como la entrega de cartas y/o boletines informativos, reuniones y el establecimiento de un canal de contacto directo con el administrador de obra. “Tenemos un plan de vinculación con el entorno. Se informa a la comunidad que va a partir el proyecto, más o menos cuanto va a durar, quien es el encargado, y se menciona un mail para comunicarse con la empresa en caso de tener problemas o duda. Eso se hace con todos los vecinos colindantes al proyecto” (Entrevistado 4). Este plan también se implementa con los trabajadores de la obra, con el objetivo de generar empatía y respeto por quienes viven en el entorno inmediato: “Hacíamos una gestión con los trabajadores hacia la comunidad; si eran respetuosos, si no estaban tirando piropos. En el fondo ser responsable con los vecinos, y para eso nosotros dábamos charlas sobre estos temas a los trabajadores” (Entrevistado 4). Existen acciones de mitigación de construcción que son exigidas por ley como la humectación de caminos, instalación de cierre, etc. Por lo que todas aquellas prácticas que van más allá de lo exigido, generalmente ocurren de forma reactiva a alegatos de los vecinos más que a una estrategia con acciones preventivas: “La relación con las comunidades es más bien una resultante. Como que nos encontramos con las comunidades de frente y más que proactivo ha sido reactivo” (Entrevistado 9). No obstante, existe la conciencia que es

necesario formalizar ciertas prácticas, entendiendo que el entorno de cada proyecto es importante “Lo que buscamos es despertar el bichito, que el proyecto va más allá del cierre perimetral físico de la obra, incluye también a los barrios y vecinos del sector” (Entrevistado 11). Junto con lo anterior, se reconoce voluntad de realizar aportes a los vecinos de manera aislada, en la lógica de favores: “Por lo general, uno termina arreglando cosas de las casas de los vecinos, por ejemplo, si se está lloviendo en invierno. Me acuerdo de un caso, que a una cuadra de distancia vivía un señor y se le quemó la casa. Y ahí, uno toma la iniciativa de ir a cambiarle el techo a los afectados” (Entrevistado 7).

Respecto al Manual de Relacionamiento Comunitario impulsado activamente por la Cámara Chilena de la Construcción se expresa que: “Es una buena guía, ya que identifica cuales son los principales hitos, etapas, define interlocutores, instancias e insumos” (Entrevistada 10). Las empresas, en general se guían por los manuales y protocolos que genera la cámara ya que están respaldados por la autoridad y dan cuenta que se están tomando acciones en esa materia, lo que ayuda en caso de fiscalización: “Si yo cumplo con los acuerdos establecidos entre la cámara y la autoridad, cuando llegue el inspector del SMA y vea que tenemos los protocolos y los hemos aplicado, la actitud es totalmente distinta” (Entrevistado 2).

En la implementación del relacionamiento comunitario, las empresas han desplegado actitudes de escucha y dialogo con la comunidad, lo que posibilita entender el entorno y alcanzar ciertos acuerdos con las comunidades para disminuir las molestias del proceso constructivo. Por ejemplo, trabajar en horarios acordados, informar sobre faenas molestas y/o ruidosas, etc. Sin embargo, los entrevistados manifiestan que los vecinos también deben

tener empatía con el proceso constructivo ya que este se realiza en un tiempo acotado y que, para la construcción de sus viviendas, alguien ya sufrió lo mismo: “Cuando se hicieron sus viviendas los vecinos también sufrieron esos impactos, entonces hay que tener un poquito de paciencia para que otras personas tenga un lugar donde vivir” (Entrevistado 3). Además, frente a las prácticas realizadas por la empresa, hay gente que se “aprovecha” y piden compensaciones económicas que no corresponde al quehacer de la constructora: “En general hay aprovechamiento. Y eso es una realidad. Tanto es así, que tenemos vecinos que han intentado exigir compensaciones mucho más allá de lo que corresponde. Con amenazas, de que van a ir a policía local, le tocas el timbre y les dice que les compras su casa en un montón de plata y hasta ahí llegan. Quedan felices” (Entrevistado 2).

El relacionamiento comunitario es difícil, ya que requiere empatía y respeto de ambos lados. Existen procesos en la construcción que son indispensables y que generan mucho malestar a los vecinos, lo que es de difícil manejo y en ocasiones se debe resolver a través de instancias legales. Lo que desde los empresarios es leído como un aprovechamiento, donde se encuentran en desventaja: “Los chilenos son buenos para aprovecharse. Me pasa con cosas chicas, por ejemplo, el deslinde de un terreno que es aquí o es más allá, y al final terminamos en los carabineros porque se estaban pasando de listo. Cachai o no?” (Entrevistado 6). Debido a este tipo de situaciones, generar vínculos con los vecinos se vuelve una estrategia de negocio, ya que al conocerse con la comunidad y buscar soluciones acordadas, los problemas se evitan y los riesgos disminuyen “Los reclamos se viralizan, independiente de que uno sea el responsable de ciertas problemáticas, y eso provoca daño. Este es un riesgo, al cual hay que anticiparse” (Entrevistado 10);

Por último, los entrevistados reconocen que la industria de la construcción tiene un desafío en temas de relacionamiento comunitario desde el marco de la sostenibilidad. Se plantea que debe conversar más con las comunidades para conocer sus necesidades y ser parte de la solución de los problemas: “Las empresas son parte de la ciudadanía y en ese sentido tiene que relacionarse como tal” (Entrevistado 5). Esto obliga a las empresas a hacerse cargo de los impactos que generan tanto sociales como medioambientales, por lo que el diálogo previo al inicio de un proyecto con las comunidades se vuelve trascendental: “Se debe pensar que la obra cuando se sale a escena, y en el fondo, toda la etapa previa es como el ensayo. Entonces, cuando se sube el telón ya está todo listo, y si esto no estaba considerado, hay que preparar las cosas sobre la marcha, y ese punto ciego, te puede generar muchos conflictos que se podrían haber evitado” (Entrevistado 11).

ANÁLISIS RELACIONAL



Figura 1: Esquema análisis relacional (Elaboración propia)

El análisis relacional de esta investigación, vincula los códigos que conforman cada categoría levantada durante el proceso de codificación de las entrevistas. El fenómeno a estudiar es el Relacionamiento Comunitario (RC) de empresas del rubro de la construcción. Para entenderlo, se debe considerar que se enmarca bajo el paraguas de la sostenibilidad, ya que las comunidades son un grupo de interés fundamental en el desarrollo de planes estratégicos en este ámbito. Además, desde la Cámara Chilena de la Construcción, existe un creciente interés en la sostenibilidad y prácticas de relacionamiento comunitario, lo cual impulsa a las empresas a incorporar esta variable dentro de sus planes de acción.

Entre las causas del RC, se presentan los impactos que genera la construcción debido a los procesos propios de su rubro. Estos impactos, buscan ser mitigados de forma voluntaria y de acuerdo a lo exigido por la ley para generar, entre otras cosas, una menor cantidad de conflictos con el entorno. Entre las acciones de mitigación de impactos propuestas por las empresas están aquellas de vinculación con la comunidad, como es la entrega de carta informativas alusivas al proyecto en construcción, reuniones con organizaciones comunitarias y, en caso de ser necesario, proyectos con impacto social positivo dentro del territorio. Este tipo de prácticas, se considera plausible sobre todo si el mejoramiento del entorno, impacta positivamente en las ventas del proyecto. Tener prácticas de acercamiento con las comunidades se reconoce como un aporte para no generar incertidumbre entre los vecinos, ya que se considera importante informar qué se construirá en las inmediaciones de sus propiedades. El poder evitar conflictos con las comunidades es una de las motivaciones de las prácticas de RC, como lo es también cumplir con la regulación existente, para evitar la paralización de proyectos. Esto, se traduce en obtener licencia social para operar, ya que, siendo una empresa responsable y preocupada del entorno, se transforman en el denominado “buen vecino”. Estos resultados se entienden como parte del desarrollo estratégico de estas empresas. No obstante lo anterior, de igual forma existen conflictos de difícil manejo, donde las comunidades se organizan y emprenden acciones legales y/o sociales que pueden paralizar obras en construcción. Por esto, se impulsa que las empresas sopesen los riesgos sociales asociados al desarrollo de proyectos previo al inicio de su construcción para evaluar si es factible o no emprender esa tarea. La participación ciudadana es una práctica poco usada entre las empresas del rubro, ya que se perciben riesgos en esta vinculación temprana como solicitudes comunitarias que vuelvan inviable el proyecto. Sin embargo, por lo mismo, se

plantea como desafío en este ámbito ya que se comprende que para desarrollar estrategias de sostenibilidad se debe considerar a las comunidades como un stakeholder fundamental.

DISCUSIÓN

El concepto de sostenibilidad está presente en el discurso de los entrevistados, entendiendo que es necesario incorporarla en la estrategia de negocios para poder seguir existiendo a futuro. Ehrenfeld (2008) plantea que la sostenibilidad es una construcción colectiva, donde es importante establecer un nuevo diálogo sobre el modo en que se habita el territorio, buscando que este habitar sea de forma armónica y con alta calidad de vida en la naturaleza. En el presente estudio, se describe el concepto de sostenibilidad como la búsqueda del equilibrio entre la actividad productiva, el medioambiente y las comunidades. Si bien, la industria de la construcción se reconoce como novata en estos temas, identifica la necesidad de incluir prácticas sostenibles como factor necesario para la existencia empresarial. Además, este interés creciente de la industria se refleja en los esfuerzos del gremio por poner a la sostenibilidad como un eje importante de desarrollo. Sin embargo, aunque en las entrevistas se declara que la sostenibilidad debe ser considerada como parte de la estrategia de negocio, no queda claro si es una práctica que se esté implementando en todas las empresas.

En este contexto, uno de los pilares del desarrollo empresarial sostenible es la relación con las comunidades. Davis y Franks (2014), refieren que es importante construir relaciones sostenibles con la comunidad, reconociendo sus particularidades de cada territorio para

incluirlo en la estrategia de negocios. Acción Empresas (2023), en la Guía de Relacionamento Comunitario, plantea que post estallido social, esto ha comenzado a ser considerado un elemento estratégico de las empresas, lo que implica un actuar sistemático con objetivos a largo plazo, relevando el lugar de las comunidades como grupos de interés. Esto es en oposición a la visión cortoplacista y de carácter accesorio. Lo percibido, a partir de las entrevistas, es que existe un método sistemático de actuar frente a las comunidades a partir de iniciativas que buscan informar a los vecinos de los proyectos que se comienzan a construir de manera particular y situada, no con una visión integral y estratégica empresarial. Este actuar es muy similar en todas las empresas y se basa en lo propuesto por el Manual de Relacionamento Comunitario de la CCHC. El objetivo de estas prácticas es mantener canales de comunicación cercanos y abiertos y entregar información sobre los avances de la construcción de manera periódica. En relación a esto, el Manual de Relacionamento Comunitario de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (2022) define como estrategia de Relacionamento Comunitario de un proyecto, las acciones que se deben realizar para mantener un vínculo con la comunidad que genere beneficios para la empresa y su entorno. Los empresarios entrevistados comprenden que mantener relaciones cercanas con las comunidades aledañas a sus obras es clave para la evolución de los proyectos, ya que construir confianza a través de la comunicación y el diálogo permite mitigar impactos, evitar riesgos sociales y crear valor en el territorio. Esto va en línea con lo planteado por Diaz (2015), quien propone que las relaciones comunitarias tienen que darse en un encuentro sincero y transparente, lo que permitirá construir proyectos sostenibles. La intensidad de estas relaciones dependerá del modelo de negocio (proyectos habitacionales, comerciales, mixtos; de arriendo o ventas), de la magnitud de los proyectos y de las características del entorno

donde se emplaza. Es por esto que la estrategia de relacionamiento comunitario de cada proyecto es diferente. Por ejemplo, si es pequeño en inversión, no siempre se dispone de recursos para la inversión comunitaria, pero si es un proyecto grande, en inversión o en etapas constructivas, la disposición para el desarrollo comunitario es mayor ya que se permanecerá más tiempo en el sector, y se entiende que los impactos del proceso constructivo pueden generar molestias y perjuicios para el entorno. Si el proyecto a desarrollar es de venta inmobiliaria o se arriendo (comercial, por ejemplo) es gravitante para definir la relación con los vecinos. En aquellos casos, donde los proyectos quedan en propiedad de las Inmobiliarias, se busca intensificar la relación con los vecinos y potenciar proyectos comunitarios, entendiendo que será beneficioso para todos. En cambio, en proyectos donde se venden los inmuebles ese interés decrece por que el tiempo de permanencia en el barrio es limitado. En las entrevistas realizadas, estos factores fueron mencionados ya que el Relacionamiento Comunitario se traduce en un costo monetario que no todos están dispuestos a asumir. A partir de la investigación, se reconoce que las empresas evalúan el impacto social que los proyectos puedan tener, entendido como aquella huella que la organización genera en las comunidades (Ballesteros et al. 2021), y que ya no solo es de índole económico, sino que incide en múltiples factores, principalmente sociales y medioambientales, ya que los proyectos pueden ver amenazada su viabilidad por ser considerados socialmente inaceptables (Boutilier & Thomson, 2011). Por esto, a nivel de estrategia empresarial, cobra sentido que las inversiones en Relacionamiento Comunitario sean inversamente proporcionales al tamaño del proyecto y al fin que se le espere dar. No obstante, esto puede ser cuestionable, ya que todo proyecto genera impacto en los entornos, por tanto – en mayor o menor medida – debiesen realizar un aporte al barrio. Tal como plantea Ballesteros et al, (2021), hoy es un

imperativo pensar en valor compartido, ya que no habrá empresas prósperas sin entornos prósperos.

A partir de las entrevistas se desprende que el Relacionamiento Comunitario es entendido como una herramienta estratégica para las empresas, que permite mitigar o aplacar posibles conflictos, y de manera incipiente se dibuja como una metodología que consiste en planificar de manera proactiva y sistemática, las acciones para vincularse con el entorno para luego realizar seguimiento y evaluar resultados. Acción Empresas (2023), propone que tener una visión estratégica permite fortalecer los vínculos de confianza y generar valor en los territorios, lo que potencia una vinculación más profunda con impacto social en las comunidades. Ballesteros et al., (2021), plantean que este impacto social no puede estar desvinculado del quehacer del negocio, en este sentido, realizar acciones que busquen la mitigación de los impactos es un paso mínimo y necesario. Se esperaría, en el marco de la sostenibilidad, que los proyectos generaran impacto social contribuyendo al desarrollo político, económico y social de las comunidades dentro de sus esferas de influencias (ISO 26000). No obstante, no es tan patente que esto esté ocurriendo a partir de la información levantada en este estudio. La principal motivación de la vinculación con vecinos es gestionar los riesgos sociales asociados a la construcción, ya que estos podrían ser una amenaza para la viabilidad de los proyectos (Boutilier & Thomson, 2011), lo que es una preocupación patente de las empresas. El relacionamiento comunitario es valorado, sobre todo en etapa de construcción de proyectos, donde se generan los impactos más molestos de la construcción sobre el entorno, por lo tanto, es el período de mayor intensidad en cuanto a interacciones con las comunidades (Manual RC ADI, 2022). En esta etapa se realizan las acciones de

mitigación de impactos y se actúa de forma generalmente reactiva frente a las solicitudes y/o reclamos surgidos desde la comunidad para evitar entramparse en conflictos de mayor envergadura. Para esto se busca obtener la licencia social para operar. Tal como plantea la literatura sobre este concepto, se requiere tener consenso social sobre la credibilidad y confianza del proyecto, lo cual es más posible de lograr, si se interactúa con las comunidades desde etapas tempranas del desarrollo del proyecto y no desde inicio de la construcción, que es lo que ocurre hoy en día. El término licencia social, entendida como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y/o actividades que generan en la comunidad o en el entorno, a través de un actuar transparente, basado en la norma y reconociendo al resto de las partes interesadas (ISO 26000), es necesario mantener durante el ciclo de vida de un proyecto tal como plantean autores como Canessa y García (2016). En esta línea, si bien se identifican algunas acciones que buscan potenciar esta licencia social desde etapas tempranas a través de reuniones con vecinos no se reconoce como un actuar sistemático de las empresas. Los Manuales tanto de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios como de la Cámara Chilena de la Construcción en temas de relacionamiento comunitario, son una guía para este actuar anticipado a través de propuestas de evaluación del entorno previo al inicio del desarrollo de un proyecto, con el objetivo de reconocer las singularidades de cada territorio y considerarlas a la hora de diseñar un proyecto. En las entrevistas, hubo mención al uso de dicho instrumento, siendo valorado positivamente por quienes lo aplicaban en su empresa. Sin embargo, no es una práctica estandarizada y reconocida a la hora de diseñar proyectos. Tal como plantea la literatura (Bolados, 2016) se debe reconocer el entorno y sus particularidades, no solo desde la visión del terreno sino de quienes habitan ese barrio. Al hacer esto, será más fácil a anticipar situaciones molestas para

los vecinos, evitando tener que reaccionar de forma tardía o reactiva. Una metodología para lograr esto, es a través de la participación ciudadana. No obstante, entre los entrevistados, la participación ciudadana, se reconoce como instancias principalmente informativas que se desarrollan en caso que la comunidad las solicite. En general, se entiende que estas reuniones son necesarias y provechosas ya que acercan la obra al entorno. Sin embargo, existen barreras para relacionarse con las comunidades, principalmente el miedo a que se realicen solicitudes que hagan inviables los proyectos, en palabras de un entrevistado “te quita libertades”, por lo cual no es una práctica difundida ni incorporada permanentemente en el actuar de las empresas. El Manual de la CCHC, fomenta instancias informativas de contacto con los vecinos, entendiendo que existen proyectos de mayor complejidad que requerirán instancias previas de participación ciudadana. Al mismo tiempo, el mismo manual, define que los riesgos de realizar instancias de participación vinculante sería la inviabilidad económica y/o normativa. La ADI, por su parte propone la aplicación del test de entorno durante la etapa de prospección de un proyecto, la cual define la estrategia comunitaria, dependiendo de la complejidad del territorio, y frente a eso establecer si son necesarias instancias de encuentro comunitario con foco en el co-diseño, pero en casos muy particulares.

Considerando distintos niveles de participación, desde lo pasivo (informativo) hasta lo activo (transformativo) (Sapiains et al, 2017), las entrevistas sugieren que, en proyectos del rubro de la construcción, el nivel informativo es el más usado, y funcional para el objetivo de las empresas de dar a conocer el proyecto y generar cambios menores, en caso que los vecinos lo soliciten. Es decir, el principal objetivo de la participación comunitaria es informar para disminuir posibles conflictos y establecer canales de comunicación con los vecinos. En

proyectos de mayor complejidad técnica y social, es necesario establecer un mayor nivel de participación, y se hace una obligación en caso que los proyectos entren a evaluación del Servicio de Evaluación Ambiental. No obstante, lo anterior, se esperaría que las empresas que están incorporando la Sostenibilidad dentro de sus estrategias de negocios, integren la visión de los grupos de interés en sus proyectos. En el caso del entorno, sería interesante realizar instancias de participación ciudadana con mayor grado de injerencia en el diseño de proyectos, sobre todo si estos tendrán impacto en la vida de la comunidad, es decir proyectos de gran envergadura o de uso comercial o mixto, entre otros. Para Montero (2006) y Ussher (2008), la participación es un proceso complejo, organizado y que fortalece a las comunidades, el cual podría ser un aporte para el desarrollo de los proyectos más no es parte del quehacer propio de las empresas constructoras. En este escenario, surgen las siguientes preguntas: ¿Es necesario realizar instancias de participación? ¿Es sostenible no involucrar a las comunidades más activamente en el desarrollo de proyectos inmobiliarios? Para responder esta interrogante, es importante conocer el nivel de complejidad de los territorios, mediante instrumentos diagnósticos que se aplique de manera sistemática, en etapas tempranas de diseño y desarrollo de los proyectos. Estas instancias ya son promovidas por aquellas empresas del rubro que tienen estrategias de relacionamiento comunitario más avanzado. En sus propias palabras, estas señalan que las participaciones ciudadanas dejan de ser riesgosas cuando las empresas están maduras en estos temas y logran integrarlas. Para conseguir un desarrollo sostenible será necesario vincularse de manera temprana con la comunidad, para establecer vínculos que vayan en pos del bienestar social de las comunidades (Acción Empresas, 2023), ya que como plantea Boutilier & Thomson (2017), las comunidades desean ejercer, en alguna medida, control sobre su propio desarrollo y de

esta manera ser parte activa de los procesos que ocurren en sus barrios. En esta línea, se propone que el dialogo temprano con la comunidad como grupo de interés, permitirá definir acciones para incorpora a la estrategia de Relacionamiento Comunitario más allá de las mitigaciones estándar de la industria. Este cambio, permite que el Relacionamiento Comunitario deje de ser movido desde el riesgo y la evitación de conflictos y se enmarque con las estrategias de sostenibilidad de cada empresa. Tal como se detectó anteriormente, todas las personas entrevistadas relevan el papel de la sostenibilidad al interior de cada compañía, aunque esto se asocia más al desarrollo de prácticas medioambientales y de innovación en la construcción (e.g., procesos de industrialización) que a la consideración de las comunidades como uno de los pilares fundamentales de este concepto.

Tal como plantean Aninat, Koberg y Gonzalez (2023), pareciera ser que en aquellas empresas donde la sostenibilidad deja de ser cosmética y se incluye a las comunidades y al medioambiente en sus modelos de negocios, tomando compromisos más profundos con sus grupos de interés y con las contribuciones sociales, se traduce en la obtención de la licencia social o una menor conflictividad social. Así, el desafío que tienen las empresas de la construcción es entender el Relacionamiento Comunitario desde el paragua de la sostenibilidad y buscar incluirlo en su estrategia de negocio, ya que tener una relación transparente y generativa con las comunidades permitirá traer nuevas oportunidades y mantenerse en el tiempo. En este sentido, la participación ciudadana se enlaza con la generación de valor compartido, que debe ser un objetivo de la industria al mediano plazo. Al realizar instancias de participación que vayan más allá de lo informativo o instrumental, se da opción a conocer los dolores y necesidades de las comunidades donde se inserta la

empresa y desde ahí cocrear proyectos que vayan en beneficio de todos los involucrados. Posiblemente, en la sociedad actual, será necesario la incorporación de los grupos de interés en el desarrollo estratégico de las empresas, y sin duda, las comunidades no pueden quedar fuera de esto.

CONCLUSIONES

El presente estudio buscó explorar como se despliega el relacionamiento comunitario en el marco de las estrategias de sostenibilidad de empresas del rubro de la construcción, frente a lo cual nos encontramos que se realizan, principalmente, acciones concretas, que se concentran principalmente en el período de construcción de obra y que se desarrollan de manera estándar entre las distintas empresas del rubro. Si bien, algunas empresas desarrollan prácticas más avanzadas en temas comunitarios como presentación de proyectos a la comunidad, esto no es lo más común.

Las empresas del rubro de la construcción perciben que la sostenibilidad es crucial en el desarrollo empresarial actual, y se están desarrollando acciones en esta línea principalmente en temas medioambientales y de innovación. En cuanto al relacionamiento comunitario, se reconoce que las comunidades son un grupo de interés, quienes tienen capacidad de paralizar proyectos. Por tanto, se desarrollan acciones en la línea comunitaria, con el fin de disminuir la posibilidad de conflictos. Al caracterizar el relacionamiento comunitario, se destacan prácticas informativas de vinculación, donde se priorizan los canales de comunicación directos entre las obras en construcción y los vecinos. Entre las actitudes que se resaltan para

llevar a cabo estos procesos se valoran las actitudes de escucha y dialogo con las comunidades, lo que es una herramienta para disminuir la posibilidad de conflictos. Los principales conflictos detectados se presentan en el inicio de la construcción con vecinos directos en obra y, eventualmente, podrían surgir conflictos con comunidades organizadas por el desarrollo inmobiliario. Los procesos de participación comunitaria son escasos y de ser necesarios, son de carácter informativo para los vecinos del proyecto. Estos procesos participativos no son una práctica común en las empresas del rubro, ya que son percibidos como un riesgo para la empresa, ya que el generar este encuentro, podrían surgir solicitudes que no sean factibles de realizar por parte de la empresa.

La sostenibilidad es indispensable para el éxito empresarial y por lo tanto es un imperativo adoptar buenas prácticas con sus grupos de interés, respetando el medioambiente y comprometidos con las comunidades donde se desarrollan los proyectos. Si bien, pareciera ser que el Relacionamiento Comunitario está movido desde el miedo y la evitación del riesgo, es importante destacar que la creación de valor, es decir aportar para que la comunidad prospere, también se perfila como un desafío necesario de incorporar a la función de las empresas para ser sostenibles, ya que no es una práctica implementada mayoritariamente en la actualidad.

El desafío de esta industria es entender los beneficios de la sostenibilidad. Y en cuanto al Relacionamiento Comunitario, involucrar a las comunidades en procesos de mayor participación, idealmente en etapas tempranas del desarrollo del proyecto, para generar instancias de encuentro sincero y transparente.

En este contexto, es que la psicología comunitaria cobra importancia considerando que son profesionales del área social quienes pueden promover instancias de diálogo y encuentro comunitario más efectivos, considerando que son quienes tienen las técnicas y herramientas para lograr un trabajo sistemático y metódico entre las empresas y las comunidades. El potenciar dichas instancias de Relacionamento Comunitario, permite identificar necesidades del entorno y promover proyectos que busquen la creación de valor. Para lograr esto, es fundamental no improvisar y potenciar proyectos en que tanto la comunidad como la empresa perciban un beneficio.

Dentro de las limitaciones de la investigación, se reconoce la dificultad para acceder a mayor cantidad de personas para entrevistar con las características deseadas, pero es destacable que quienes fueron entrevistados, mostraron gran interés en el tema tratado. Esto, se reafirma con las publicaciones recientes, ya que al inicio de esta investigación no existía mucho material para este rubro y hoy ya se cuenta con manuales y publicaciones.

Para futuras investigaciones se recomienda realizar un estudio considerando la visión tanto de la empresa como de la comunidad sobre el desarrollo de algún proyecto que busque generar valor para identificar los costos y beneficios de este tipo de acciones en el marco de la sostenibilidad. Y definir cuál es el rol que debiese tener el Estado, a través de los gobiernos locales para propiciar instancias de encuentro comunitario con las empresas, donde se promuevan proyectos con impacto social positivo.

REFERENCIAS

Acción Empresas & Pricewaterhouse Cooper (2020). Primer Barómetro de Empresas con Propósito. *Estudio Empresas con Propósito*. Recuperado de sitio web PWC:

<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2020/Estudio-Empresas-con-Proposito-PwC.pdf>

Acción Empresas, (2023). *Guía Relacionamento Comunitario*.

<https://accionempresas.cl/content/uploads/guia-relacionamento-comunitario-ae2023.pdf>

Argandoña, A. & Isea Silva, R. (2011), ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. IESE, Universidad de Navarra

Asociación Desarrolladores Inmobiliarios & Fundación Casa La Paz. (2022), *Manual de Relacionamento Comunitario*. [https://adi-ag.cl/wp-](https://adi-ag.cl/wp-content/uploads/2022/03/220330-01-Manual_RRCC_ADI_Desktop.pdf)

[content/uploads/2022/03/220330-01-Manual_RRCC_ADI_Desktop.pdf](https://adi-ag.cl/wp-content/uploads/2022/03/220330-01-Manual_RRCC_ADI_Desktop.pdf)

Ballesteros, C. & Diaz – Noriega, S. & Elola, J.M & Ramos, D. (2021), Principios ESG y Cadena de valor: Del reporting al impacto social. *Cuadernos de la Cátedra de Impacto Social*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España. Recuperado el 10 de enero de 2022 del sitio web Repositorio Comillas:

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/438859/retrieve>

Bolados, P. (2016) Conflictos socio-ambientales/territoriales y el surgimiento de identidades post neoliberales (Valparaíso-Chile). *Izquierdas* (Santiago), N° 31, pp.102-129. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50492016000600102>.

Boutilier, R & Thomson, I. (2011). Social License to Operate. *SME Manual de Ingeniería Minera*, pp. 1779-1796, Sociedad de Minería, Metalurgia y Exploración, Littleton, Colorado, EEUU.
https://www.researchgate.net/publication/322099689_Social_License_to_Operate/link/5a6a2b7a0f7e9b01f3efcad5/download

Canessa M. & García M. (2016). Estrategias y prácticas de Relacionamento Comunitario en el marco de la participación ciudadana. Recuperado el 5 de enero 2022, del sitio web Espacio Público: <https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2021/05/75.pdf>

Camps. F. (2000). Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos. *Cuadernos de Trabajo Social*, N° 13, pp.231-251.
<https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/CUTS0000110231A>

Cámara Chilena de la Construcción (s.f). Compromiso Pro.
<https://compromisopro.cl/>

Cámara Chilena de la Construcción, (2022). *Manual de Relacionamento Comunitario para proyectos Inmobiliarios en zonas urbanas*. Compromiso Pro.
<https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/manual-de-relacionamento-comunitario.pdf>

Corbin, J. (2016). La investigación en la Teoría Fundamentada como un medio para generar conocimiento profesional. En S. Bénard Calva (Coord.), *La Teoría*

Fundamentada: una metodología cualitativa. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Cornwall, A. (2008). *Unpacking “Participation” models, meanings and practices.* Community Development Journal, Oxford University. Doi: 10.1093/cdj/bsn010

Davis, R. & Franks, D. (2014), Cost of Company – Community Conflict in the extractive sector. *Corporate Social Responsibility Initiative Report* No. 66. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.

Díaz Cáceres, N. (2015). La creación de valor compartido : estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230.

Recuperado a partir de <https://editorial.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa.* Madrid: Ediciones Morata.

Gainza, Álvaro (2006) La entrevista en profundidad individual. En CANALES, M. (comp.) *Metodología de Investigación Social. Introducción a los Oficios.* Editorial LOM, Santiago, pp. 219- 263

Gallopin, G. (2003). Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible; un enfoque sistémico. *División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Serie Medio Ambiente y Desarrollo*, N° 64. CEPAL. <http://hdl.handle.net/11362/5763>

Jaramillo, L. y Murcia, N. (2001). La complementariedad como posibilidad en la estructuración de diseños de investigación cualitativa. *Cinta moebio* 12: 194-204. En <https://www.moebio.uchile.cl/12/murcia.html>

Instituto Nacional de Derechos Humanos (12 de julio 2021). *Mapa de conflictos socioambientales en Chile*. <https://mapaconFLICTOS.indh.cl/#/>

Leff, E. (2008). Decrecimiento o desconstrucción de la economía: Hacia un mundo sustentable*. *Revista Polis*, Vol.7, n° 21. pp 81-90.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v7n21/art05.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social (s.f). ¿Qué entendemos por participación ciudadana?
<http://participacionciudadana.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/que-es-participacion-ciudadana>.

Natera Rey, G. & Mora Ríos, J. (2016). Teoría Fundamentada: construyendo la experiencia de las familias acerca del consumo de alcohol y drogas. En S. Bénard Calva (Coord.), *La Teoría Fundamentada: una metodología cualitativa*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011). Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Editorial OCDE.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018). Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable. Editorial OCDE. <https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>

Porter, M. & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, América Latina.

Quiroga, R. (2001). Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas. División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos. CEPAL

Rodriguez, G., Gil Flores, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Editorial Aljibe.

Servicio de Evaluación Ambiental (s.f). Participación Ciudadana. <https://www.sea.gob.cl/evaluacion-ambiental/participacion-ciudadana>

Sapiains, R., Ugarte, A.M. & Alduce, P. (2017), Los Significados de la participación para el cambio climático en Chile. *Ambiente y Desarrollo*, 21 (41). 43 – 60. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ayd21-41.spcc>

Seolin Dias, L. & Dias Marques, M. (2017). Organizações e Sustentabilidade: Aproximações, Cooperação e Distanciamentos. *Revista Gestão. Org.* (15). 73-85. <http://www.revista.ufpe.br/gestaorg>

Ussher, M. (2008). Complejidad de los procesos de participación comunitaria. XV *Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-032/488>

Zalpa Ramírez, G. (2016). Teoría y Teoría Fundamentada. En S. Bénard Calva (Coord.), *La Teoría Fundamentada: una metodología cualitativa*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.95-104.

ANEXOS

Anexo A: Mail de Solicitud de reunión



Estimado/a XXXX:

Mi nombre es Macarena Lira Prado, soy estudiante del Magister de Psicología mención Psicología Comunitaria de la Universidad de Chile. Me encuentro realizando un estudio denominado **“Formas de relacionamiento comunitario de las empresas chilenas del rubro inmobiliario desde el marco de la sostenibilidad”**.

Para llevar a cabo esta investigación, espero poder entrevistar a personas que trabajan en cargos directivos de empresas inmobiliarias que desarrollen proyectos en Chile. Debido a esto, me gustaría poder entrevistarlo/a con el fin de conocer su visión sobre sostenibilidad y prácticas de relacionamiento comunitario en Inmobiliaria/Constructora XXX y la industria en general.

Si acepta participar, le pido me cuente cuál es su disponibilidad para agendar una entrevista, por medio de una plataforma virtual, o de caso contrario derivarme con quien estime pertinente. Dicha entrevista, tendrá una duración de media hora aproximadamente.

Su participación es de gran utilidad para la realización de mi tesis, por lo que agradezco de antemano su tiempo y disposición.

Saludos,

Macarena

Anexo B: Consentimiento Informado



Consentimiento Informado Entrevistas



Estimado/a XXX:

En el marco del Magister de Psicología mención Psicología Comunitaria de la Universidad de Chile, me encuentro realizando un estudio de Tesis denominado **“Formas de relacionamiento comunitario de las empresas chilenas del rubro inmobiliario desde el marco de la sostenibilidad”**. Su propósito es explorar como se despliega el relacionamiento comunitario en el marco de las estrategias de sostenibilidad de empresas del rubro inmobiliario

Esta investigación está siendo realizada por Macarena Lira Prado, estudiante del magister de psicología comunitaria, y supervisada por el profesor Rodolfo Sapiains, del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Sociales de la universidad.

Para llevar a cabo se espera realizar entrevistas a personas que ocupen cargos de gerencias de empresas inmobiliarias que tengan proyectos en Chile. Por este motivo, es que Usted ha sido contactado/a.

Si usted acepta participar en el estudio, accede a responder a las preguntas que le hará el entrevistador referidas a su experiencia profesional debido a su cargo. La entrevista tendrá una duración de aproximadamente media hora y será grabada en audio, a menos que Ud. no lo permita.

Antes de aceptar participar, le pedimos que lea atentamente lo siguiente:

- Su participación en este estudio es totalmente voluntaria
- Su participación no comporta ningún tipo de riesgo para usted, ni contempla probabilidad alguna de daño a su persona.
- Ud. puede negarse a participar del estudio o interrumpir sus respuestas a la entrevista sin necesidad de entregar ningún tipo de explicación y sin que esto tenga ninguna consecuencia negativa para Ud.
- La entrevista no implica costos económicos que Ud. deba asumir, como tampoco compensaciones económicas.

- Su participación en el estudio es completamente anónima. Nadie, salvo el equipo de investigación, tendrá conocimiento de sus datos personales, así como acceso a las grabaciones de audio. Las publicaciones que deriven del estudio no revelarán sus datos personales.

Su participación es de gran utilidad para la realización de este estudio, cuyos resultados podrían ser entregados a su empresa durante el primer semestre 2023.

Cualquier duda o queja que le surja sobre el estudio, sus resultados o sus procedimientos, puede hacerla contactándose con Macarena Lira al correo macarenamaria@gmail.com.

EXPRESION DEL CONSENSO PARA PARTICIPAR EN EL ESTUDIO

He sido invitado/a por la Universidad de Chile a participar en el estudio titulado “Formas de relacionamiento comunitario de las empresas chilenas del rubro inmobiliario desde el marco de la sostenibilidad”.

Entiendo que mi participación consistirá en responder unas preguntas al/a entrevistador/a, a partir de mi experiencia profesional. He leído (o se me ha leído) la información del documento de consentimiento. He tenido tiempo para hacer preguntas y se me ha contestado claramente. Con mi firma acepto participar voluntariamente en este estudio. Una copia de este consentimiento me será entregada.

Nombre

Rut

Firma del/a participante

Anexo C: Pauta de Entrevistas

Dimensión	Variables	Preguntas
Sostenibilidad	<p>Concepto de sostenibilidad: Definir como es entendido este concepto en cada empresa.</p> <p>Importancia del concepto en el desarrollo del negocio</p> <p>Motivaciones para prácticas sostenibles desde el negocio inmobiliario</p> <p>Prácticas sostenibles en el desarrollo de proyectos</p> <p>Principales componentes de la sostenibilidad a considerar.</p>	<p>¿Cuál es el principal propósito/misión de esta empresa?</p> <p>¿Qué es para la empresa la sustentabilidad?</p> <p>¿Cuál es la motivación de desarrollar la estrategia de sostenibilidad en la empresa?</p> <p>En su empresa ¿utilizan prácticas sostenibles? ¿En qué se refleja eso?</p> <p>¿Cuáles son los ejes de la sostenibilidad para su empresa?</p> <p>¿Cuáles son sus grupos de interés?</p> <p>¿Generan reportes de sostenibilidad? ¿En qué ponen el énfasis de la sostenibilidad?</p> <p>¿Cómo definirían sus grupos de interés?</p> <p>¿Cuáles son estos grupos?</p>
Participación comunitaria – Relacionamento comunitario	<p>Definición de participación comunitaria.</p> <p>Creencias en torno al relacionamiento comunitario.</p> <p>Formas de implementación del relacionamiento comunitario.</p> <p>Valor otorgado a la opinión de la comunidad.</p> <p>Instancias de participación ciudadana.</p> <p>Facilitadores y barreras del relacionamiento comunitario.</p>	<p>¿Qué es la participación comunitaria para su empresa? ¿Qué entienden por relacionamiento comunitario?</p> <p>¿Qué entienden por “comunidad? (entorno)</p> <p>¿Para qué vincularse con la comunidad en los procesos constructivos?</p> <p>¿Qué mecanismos utilizan de PC?</p> <p>¿Durante el período de construcción, la Inmobiliaria tiene alguna forma de vinculación con el entorno? Por ejemplo, canales de comunicación para reclamos, inquietudes, etc.</p> <p>¿Para el desarrollo de sus proyectos se convoca la comunidad en etapas incipientes? Por ejemplo, para proponer ideas, conocer sus necesidades, etc.</p> <p>Ejemplos de proyectos que vinculen a la comunidad.</p>

		<p>¿Crees que es necesario realizar estas actividades? ¿Como se sienten percibidos por el resto? ¿Cómo les gustaría ser percibidos por la comunidad?</p> <p>¿Para qué incluir a este grupo de interés en el desarrollo de proyectos?</p> <p>¿Cuáles son las barreras que identifican para realizar instancias de relacionamiento comunitario?</p> <p>¿Qué los motiva a realizarlas?</p> <p>CONFLICTOS ¿Qué conflicto han enfrentado?</p> <p>Marco normativo, como lo evalúan?</p> <p>Exigente, poco exigente.</p> <p>Contar experiencia.</p>
Futuro de la Industria en materia de sostenibilidad	<p>Visión sobre prácticas sostenibles</p> <p>Acciones a futuro</p> <p>Modelo de negocio</p>	<p>¿Es el modelo de sostenibilidad, el paradigma en el cual se están desarrollando los negocios en este momento?</p> <p>¿Qué impide y/o motiva avanzar en el desarrollo de prácticas sostenibles en esta industria?</p> <p>¿Cómo visualizar el desarrollo de la industria en 10, 20 o 30 años? ¿Crees que habrá una evolución en temas de sostenibilidad? ¿En qué temas?</p>

Fuente: Elaboración propia (2021)