

N° 89

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EL  
CASO DE FORESTAL MININCO S.A. Y  
COMUNIDADES MAPUCHES**

Teodoro Wigodski

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**  
**Serie Gestión**

# **Responsabilidad Social Empresarial: el caso de Forestal Mininco S.A. y comunidades mapuches**

Teodoro Wigodski

## **RESUMEN**

En el contexto de los programas de investigación y elaboración de material docente para el curso “Ética en los negocios y Responsabilidad Social Corporativa”, del MBA del Departamento de Ingeniería Industrial, analizamos cómo la Empresa CMPC ha desarrollado su negocio en zonas de potencial conflicto, centrándonos principalmente en su Plan de Buena Vecindad como estrategia de vinculación entre la división Forestal Mininco y las comunidades indígenas vecinas.

## **PERFIL DE LA COMPAÑÍA**

Empresas CMPC S.A. es una empresa forestal integrada que opera a través de las siguientes empresas filiales: Forestal Mininco, CMPC Celulosa, CMPC Papeles, CMPC Tissue y CMPC Productos de Papel.

Esta empresa desarrolla sus negocios forestales a través de las filiales Forestal Mininco, Crerex y Sefore, las que tienen por misión formar y administrar un patrimonio forestal, que respalde el desarrollo industrial de la compañía.

Forestal Mininco S.A. está ubicada en la localidad de Mininco, cercana a la ciudad de Concepción en la Octava Región al sur de Chile. A comienzos de 1957 fue adquirida por CMPC y en 1979, todos los fundos de CMPC se integraron al patrimonio de Forestal Mininco.

## **CRONOLOGÍA DEL CASO**

El caso que se desarrolla a continuación tiene que ver con la relación establecida entre la empresa Forestal Mininco y diversas comunidades mapuches vecinas de gran parte de los fundos de esta forestal. Este caso corresponde al desarrollo de negocios en zonas de conflicto debido, principalmente, a la demanda de algunas comunidades mapuches por la devolución de predios forestales pertenecientes a la empresa y que han sido reclamados como tierras mapuches por derechos ancestrales. Esta situación generó un escenario con diversos actos de violencia entre los años 1995 y 2000.

El principal objetivo de este caso de estudio es conocer cómo la empresa afronta este conflicto que involucraba a las comunidades mapuches, al Estado de Chile y a las empresas forestales en su conjunto. Específicamente, se quiere conocer cómo Forestal Mininco implementa una estrategia que le permite desarrollar su negocio respetando los derechos humanos y evitando verse involucrado en acciones conflictivas que influyeran en la productividad del negocio.

## ❖ Antecedentes históricos del conflicto

La presencia mapuche en territorio chileno se encuentra desde el año 500 DC. Esta etnia se caracterizaba por tener economías no excedentarias, formadas por numerosas unidades sociales autónomas que carecían de jefaturas permanentes y, por lo tanto, eran políticamente centralizados.

Con la llegada de los españoles a Chile, las comunidades indígenas lograron generar economías excedentarias gracias a la comercialización y negociación entre ellos. La dificultad para ser conquistados mantuvo al pueblo mapuche independiente desde el río Bío-Bío al sur.

Desde la independencia de España en 1810, los territorios mapuches fueron vistos como una posibilidad de expansión para las aspiraciones económicas y políticas de esta nueva República llamada Chile. En 1866, las tierras mapuches se declararon fiscales y se instalaron fuertes militares en la zona del río Bío-Bío como frontera natural. La resistencia de los mapuches y la ocupación definitiva de su territorio se denominó “Pacificación de la Araucanía” (1831-1883). Con la derrota del pueblo mapuche, se inició la radicación de su población en reducciones.

El Estado se apropió de las tierras que por vía de asignaciones, ventas y subastas fue traspasada a los privados y colonos extranjeros.

A partir de mediados del siglo XX, América Latina y el Caribe experimentaron el surgimiento de movimientos revolucionarios que propiciaron la igualdad económica y social de todos los miembros de la sociedad. En este contexto, los mapuches se reorganizaron para reclamar sus derechos ancestrales sobre la tierra. En Chile, durante la “reforma agraria” acaecida a mediados de 1960 lograron recuperar algunas tierras y derechos como indígenas.

Esta situación se detuvo en 1973, cuando el Gobierno Militar devolvió las tierras ocupadas a sus antiguos dueños y dictó leyes que incentivaron un proceso de división de tierras y terminó con la totalidad de las reducciones mapuches.

La aplicación de políticas económicas de libre mercado en Chile provocó un cambio en la tenencia de la tierra. En el territorio mapuche se pasó de propietarios y colonos a empresas privadas, quienes han desarrollado significativas inversiones y proyectos, especialmente en el área forestal.

A partir de 1990, los gobiernos democráticos intentaron evitar conflictos con el pueblo mapuche. La principal tensión obedeció a promesas electorales, especialmente, aquellas que se referían a la devolución de las tierras y reconocimiento cultural. En 1992, el Gobierno entregó 30 mil hectáreas a 22 familias indígenas de Lonquimay que reclamaron sus derechos, señalando que esta situación era "única e irrepetible".

En 1993 se promulgó la Ley No. 19.253 sobre Protección, Fomento y Desarrollo de los Indígenas, más conocida como “Ley indígena”, la que fue criticada y significó la movilización de las comunidades para obtener las tierras reclamadas.

## INICIO DEL CONFLICTO Y ACTORES INVOLUCRADOS

La tensión existente por la demanda de tierras y los hechos violentos llevados a cabo por las comunidades mapuches se manifestó en los siguientes hitos:

- En diciembre de 1997, tres camiones cargados con madera fueron quemados por “comuneros” mapuches. Este hecho es considerado como la primera acción violenta y deliberada de una comunidad.
- El gobierno de Chile, por intermedio de la Intendencia Regional de la IX Región, solicita a la Corte de Apelaciones local un requerimiento por infracción a la Ley de Seguridad del Estado.
- El problema central que afectaba a la empresa era que las acciones violentas afectaban su desarrollo forestal, causando pérdidas superiores a los US\$ 20 millones. En este contexto, la empresa decidió abordar el conflicto desde una postura estratégica al interior de la organización.

### ❖ Actores involucrados en el conflicto

- Empresa forestal: CMPC y su filial Forestal Mininco.
- Comunidades vecinas a los predios forestales: conformadas principalmente por comunidades mapuches, dentro de las cuales destaca la Coordinadora Arauco Malleco, que agrupa a 160 comunidades que reclaman tierras, identidad y la creación de un Estado mapuche autónomo.
- Consejo de Todas las Tierras: organización que proviene de una división del Ad Mapu (principal organización mapuche de la década de los '80). Inicialmente fueron los más reaccionarios ante un conflicto - amenazaron incluso con la vía armada - y postulaban que los mapuches debían ser reconocidos como pueblo, vale decir, como un grupo humano con identidad, cultura, idioma, religión y ciencias propias.
- Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI): organismo público que funciona bajo el alero del Ministerio de Planificación y que, a través del Programa de Tierras y Aguas, compra predios, regulariza títulos de propiedad y derechos de agua y ha traspasado terrenos a diversas comunidades indígenas.
- Estado de Chile: su rol es proporcionar un marco legal donde su población pueda vivir de manera segura y administrar todos los aspectos que considere su responsabilidad.
- Comunidad Nacional e Internacional: su rol ha sido apoyar a las comunidades mapuches en aspectos financieros, legales y sociales.
- Dirigentes y autoridades territoriales mapuches.
- El papel del Estado de Chile: Además de los otros actores mencionados, éste resulta de gran relevancia en el proceso de toma las decisiones que se adoptaron para enfrentar los conflictos por la empresa.

## **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN**

En general, los predios de Forestal Mininco fueron adquiridos con una alta erosión generada por antiguos cultivos, principalmente de trigo. Los vecinos a estos predios se dedican mayoritariamente a la agricultura de subsistencia en esos mismos tipos de terrenos degradados. La empresa se inserta en una localidad con unas doscientas mil familias que viven en situación de pobreza o extrema pobreza. En aquella zona rural, las alternativas de educación son muy precarias.

El conflicto se generó debido a la radicalización de ciertas comunidades influenciadas por líderes mapuches que incentivaron la utilización de violencia como medio de presión y de difusión de sus reclamos a través de la prensa nacional e internacional. La proclama indígena hacía presente que dichas acciones se encuadraban en una medida de recuperación de tierras actualmente en manos de las empresas forestales y de otros particulares, y sobre las cuales consideran tener derechos ancestrales.

Estas comunidades comenzaron a atacar los bienes de las empresas forestales localizadas en los terrenos en conflicto, iniciando así un proceso de toma de terrenos, desalojos, marchas, ocupación de caminos, corte de puentes, quema de bosques, máquinas y ataques a campamentos de trabajadores de la empresa forestal.

En 1992, el Gobierno entregó por primera vez 30 mil hectáreas a 22 familias indígenas de Lonquimay. Una década después la práctica sería institucionalizada como una vía para resolver el conflicto indígena sentando las bases para una mayor demanda de tierras. Esta actitud del gobierno se interpretó en las comunidades mapuches como que la movilización violenta generaba éxito en las negociaciones de tierras.

Este escenario se fue tornando cada vez más complejo. Las acciones de violencia se hicieron continuas, al igual que las tomas de predios reclamados bajo supuestos de derechos ancestrales de las comunidades y que, desde ahora, involucraban también el agua y subsuelo. Esto afectaba la normativa jurídica vigente y los actuales propietarios exigirían al Estado resguardar los derechos que el ordenamiento jurídico les reconoce.

Frente a estos hechos, las autoridades optaron por continuar con la compra de terrenos para entregárselos a algunas comunidades mapuches. A través del tiempo, esta decisión ha demostrado no ser la solución adecuada porque no ha mejorado la calidad de vida para dichas comunidades.

El fracaso de esta política se debe a que las comunidades no cuentan ni con capital ni con tecnología para invertir y trabajar en predios generalmente de aptitud forestal como los que reclaman. Al ser explotados intensivamente en actividades agrícolas, terminarán con sus suelos degradados y con baja productividad en pocos años más.

La actitud de la empresa en un principio fue sumarse a la legalidad vigente e interponer demandas y juicios a las personas involucradas en estos actos. Existía al interior del directorio

la política de no vender tierras en conflicto. Sin embargo, durante el año 2001 se tomó la decisión de vender dos predios que se encontraban tomados por comunidades indígenas.

La venta de estos fundos fue sentida al interior de la empresa como un fracaso en su gerencia, ya que los conflictos no disminuyeron ni significó una mejora en la calidad de vida de las personas. Por esta razón, la empresa decidió no vender más fundos y buscar una nueva alternativa para la solución de los conflictos.

En este escenario, Forestal Mininco se dispuso a superar la relación de hostilidad de sus vecinos mapuches, favoreciendo de manera manifiesta una mejor inserción en la comunidad a través del denominado Plan de Buena Vecindad. Surge al interior de la empresa la conciencia del lugar que ellos ocupan y cuál puede ser su incidencia en la vida de las comunidades mapuches vecinas.

Es interesante destacar que, respecto a la pregunta sobre si las acciones violentas fueron el elemento gatillante para la formalización estratégica del Plan de Buena Vecindad, se encuentran diversas opiniones. Por un lado, existe la apreciación de los stakeholders que los conflictos mapuches amenazaron el patrimonio forestal de la compañía y, por esta razón, se decidió implementar acciones estratégicas de involucramiento con la comunidad.

Por otra parte, al interior de la empresa no existía consenso respecto de si fueron las acciones violentas las que impulsaron este plan. Al respecto, se señala que era una necesidad estructurar diversas acciones. Entre ellas, está la consecuencia directa del cambio de rol que la empresa asume durante la última década del siglo XX, cuando se le empieza a exigir un comportamiento integral respecto de su ciudadanía corporativa, recibiendo demandas tanto desde la opinión pública como desde los mercados internacionales respecto de su actuación.

Por último, aparece como relevante la necesidad de certificación que tiene la empresa para poder incrementar sus ventas en los mercados internacionales. Para alcanzar dicho objetivo, las certificaciones forestales exigen que exista una relación de la empresa con las comunidades vecinas y un trato especial si son comunidades indígenas.

La empresa en este período no tenía una relación institucional directa con sus vecinos. Es así como desde la alta gerencia se dictaban medidas tendientes al alejamiento de la comunidad por temor a la situación que podía producir una política de “puertas abiertas” con las comunidades. Por ejemplo, se construyeron cercos a sus predios y caminos, generando así la percepción de que los accesos rurales a los que tenían acceso las comunidades eran peores a los caminos utilizados por la forestal. Esto provocaba el constante rompimiento de cercos puestos por la empresa y una sensación de exclusión por parte de las comunidades vecinas frente al desarrollo que traía aparejada la industria forestal.

Aunque no era la política de la empresa, los trabajadores que tenían relación directa con los vecinos (guardabosques, jefes de faena, contratistas, etc.) mantenían una buena comunicación con los mapuches, ya que con los años radicados en la zona, conocían su forma de vivir y su cultura. Por esta razón, algunos trabajadores permitían que los vecinos ingresaran a los bosques de la empresa a extraer desechos de madera (leña), flores y semillas de hierbas (rosa

mosqueta) o alimentar a sus animales. Además, los guardabosques contrataban y pagaban trabajos menores a los mapuches residentes.

Esta actitud de “buena relación” permitió a los trabajadores directos e indirectos de la empresa, contar con la gratitud de la comunidad, y protección frente a la amenaza de otras comunidades.

Para la implementación del Plan de Buena Vecindad la empresa consultó a sus guardabosques sobre las demandas de los vecinos y así logró identificar con mayor claridad acciones específicas para la creación de una relación de apoyo mutuo. Además, la empresa realizó un empadronamiento de las comunidades vecinas con el fin de poseer datos sociodemográficos de sus vecinos.

Aún cuando resulta bastante básico este diagnóstico, es preciso reconocerlo como uno de los pilares que justifica que el plan se esté evaluando positivamente. Al respecto, es necesario comprender que la empresa no tenía un cabal conocimiento de las características de las comunidades que los rodeaban.

Los resultados del diagnóstico llevaron a la empresa a girar su percepción sobre las prioridades de los manejos de los predios, otorgándole un rol fundamental a los guardabosques como la cara visible de la empresa frente a las comunidades. Es así como el perfil del cargo del guardabosque pasó a tener una importancia prioritaria en la relación de la empresa con las comunidades. En este proceso existieron diversos despidos y renuncias por parte de los trabajadores que no calzaban con el perfil requerido y de aquellos trabajadores que sentían que ese nuevo perfil era una baja en su jerarquía.

Por su parte, las comunidades acogieron esta medida con gran aceptación, creándose un compromiso totalmente distinto entre ellos y los predios forestales. Comenzaron a verlos como fuente de trabajo y recursos y no como un elemento de riqueza en un sector con graves problemas de pobreza. El “empoderamiento” que se generó en los guardabosques respecto de su rol central en el cambio de la política de la empresa y la implementación del Plan de Buena Vecindad, resultó fundamental para lograr los objetivos de la forestal.

También se buscó al interior de la empresa personas con un perfil idóneo para el cargo de supervisor del patrimonio forestal. Estos quedarían a cargo de los guardabosques y debían ser capaces de mantener las relaciones institucionales con los líderes de las comunidades vecinas (principalmente con los Lonkos).

Entre los perfiles del cargo se requería demostrar interés especial por la cultura mapuche y una actitud de respeto hacia ellos. Se dio prioridad a las acciones de los supervisores de patrimonio en las actividades en relación a las comunidades, centrándose específicamente en las demandas y en detectar las comunidades que estuvieran en vías de radicalizarse.

También la alta gerencia se incorporó en este proceso de conocimiento de sus vecinos, realizando constantemente viajes a los predios para sostener conversaciones y reuniones con los Lonkos más importantes.

En este sentido, se persiguió la integralidad en todos los procesos, potenciando las posibilidades de innovación frente a la realización de acciones específicas que permitieran relacionarse exitosamente con la comunidad.

Por otra parte se identificó como uno de los principales focos de conflicto la relación que algunos trabajadores mapuches tenían con las empresas sub contratistas con las que trabajaba la forestal. Por esta razón, se realizó una extensa capacitación a las empresas sub contratistas en el marco de los procesos de certificación internacionales, imponiéndoles estándares de relación con los trabajadores en general, apuntando una política de contratación de mano de obra mapuche y de “no discriminación” hacia las personas pertenecientes a esta etnia.

Este cambio se evalúa de manera positiva por los empresarios involucrados en la gestión, quienes reconocen las dificultades de incorporar una nueva manera de administrar su empresa, pero admiten que la fidelización y calidad de vida al interior de las faenas ha sido un gran aporte para el desarrollo del negocio.

También destacan que la empresa tuvo una actitud totalmente facilitadora en este proceso, aportando con recursos humanos y económicos con el fin de llevarlo a buen término.

Otra acción que se detectó al interior de las faenas como conflictiva, era la utilización de maquinaria especializada que sustituía al trabajo obrero. Esto provocaba una disminución en la mano de obra requerida, lo que era mal percibido por las comunidades vecinas. En este contexto, la empresa decidió volver a utilizar mano de obra, especialmente mapuche, en las tareas que se pudiera.

Un aspecto importante en la nueva forma de relacionarse con las comunidades en conflicto con la empresa, fue la implementación de una política de diálogo y búsqueda de acuerdos en primera instancia, antes de recurrir a las fuerzas policiales y la justicia como había sido la práctica con anterioridad.

En ese sentido, un caso particular fue la comunidad de Tricauco, la que reclamaba derechos sobre aproximadamente 50 hectáreas de bosque de pino que ellos habían ayudado a plantar. Considerando la solicitud de la comunidad Tricauco, respecto a la necesidad de madera para mejorar sus casas y contar con recursos económicos para solventar necesidades básicas, Forestal Mininco decidió entregar a la comunidad el aprovechamiento de la madera proveniente de los árboles no marcados que se cortaran en las 75 hectáreas para raleo.

La comunidad de Tricauco, en tanto, se comprometió a trabajar en las faenas de raleo en ambiente de paz y tranquilidad. Este caso resultó emblemático, ya que representó el primer acuerdo de paz entre Forestal Mininco y representantes de una comunidad indígena potencialmente conflictiva, beneficiando de esta manera a más de 70 familias representantes del pueblo indígena en la zona.

Este ejemplo permite evidenciar el cambio en la visión frente a las negociaciones con comunidades mapuche y la implementación de un nuevo liderazgo al interior de la empresa, el cual buscaba la formulación de acuerdos con las comunidades potencialmente conflictivas.

## **RESULTADOS E IMPACTOS**

Una vez realizado el diagnóstico e implementadas algunas acciones, se estableció el objetivo central del Plan de Buena Vecindad. Así se podría alcanzar la mayor cantidad de aliados a la empresa, posicionando su imagen corporativa con eficiencia, cuidado del medio ambiente y buena vecindad.

El mensaje que la empresa entrega a través del Plan se orienta en una doble dimensión:

- **Mensaje Interno:** Hacia los trabajadores internos y de servicio externos de Forestal Mininco. “Es importante tener una buena comunicación con los vecinos, y a su vez, ser cuidadosos en no perjudicarlos con nuestras operaciones”.
- **Mensaje Externo:** Hacia los vecinos de la empresa: “estamos tratando de que nuestro negocio les signifique un aporte en desarrollo para sus familias. Creemos que nuestro negocio no es sustentable sin el avance de nuestros vecinos”.

El Plan de Buena Vecindad se estructuró en tres líneas de acción:

### **1. Evitar que las acciones de la empresa perjudicaran a la comunidad**

Se basa en el compromiso de relacionarse con la comunidad nacional y regional donde viven y trabajan. Existe un especial énfasis en insertarse en la comunidad de manera armoniosa sin provocar efectos negativos y que la empresa pueda ayudar a la población rural vecina a sus predios a superar la pobreza.

### **2. Integrar a los trabajadores de la empresa con los vecinos**

Definen una conciencia cívica abierta y cooperadora, que señala “apoyar dentro de nuestras posibilidades las acciones de bien común, sin perder de vista nuestros objetivos”. Su interés es mantener una actitud de respeto y colaboración con las personas y con otras empresas.

### **3. Ayudar a que los vecinos superen la condición de pobreza**

En particular se destacan los siguientes logros específicos del Plan:

- **Generación de empleo local:** Se crearon puestos de trabajo adicionales para comunidades vecinas de escasos recursos.
- **Apoyo a la educación rural:** Proyectos agrupados en áreas tales como: mejoramiento en matemáticas y lenguaje para escuelas rurales, apadrinamiento a escuelas de uno, dos y tres docentes (viajes, charlas, materiales, capacitación, clubes ambientales, videos, etc.), viveros educativos, cursos para profesores, becas para enseñanza media rural y apoyo a liceos técnicos.
- **Apoyo al desarrollo productivo rural:** Proyectos de forestación campesina, invernaderos para familias, cursos en tejido, costura, nutrición y manejo de ganado; política de puertas abiertas para que las familias aprovechen los subproductos del bosque.

Se establecen las siguientes prioridades para los guardabosques:

- Relación con la comunidad como su primera prioridad.
- Capacitación intensiva en relaciones con la comunidad.
- Alta proporción de su tiempo en los sectores administrados.
- Familia insertada en la comunidad de ciudades cercanas a los fundos.
- Relación mensual con alcaldes, concejales, juntas de vecinos, etc.
- Liderar las acciones que el Plan considera para cada sector.

También se diseñó un plan para los stakeholders que estuvieran vinculados directa e indirectamente con las comunidades mapuches. Estas estrategias seguían el objetivo central de convivencia armoniosa entre empresa y vecinos.

Se elaboró un Plan de Contingencia con una estrategia formal a seguir en caso que la actividad de la empresa provocara involuntariamente efectos negativos o perjudiciales a la comunidad, que contempla:

- Existencia de un grupo de ideas y análisis
- Realización de encuesta de imagen
- Implementación de talleres de comunicación
- Mejoramiento de caminos públicos
- Interacción con empresas forestales

#### **Características específicas del Plan de Buena Vecindad**

- Forestal Mininco recibe apoyo del directorio de la Fundación CMPC para orientar y fortalecer el desarrollo de proyectos educativos. En particular, el Plan de Buena Vecindad

se revisa anualmente por el directorio de Forestal Mininco, y su ejecución es liderada por el Gerente de Asuntos Públicos de la empresa.

- La empresa destina recursos monetarios para esta actividad, además de la participación activa en capacitación, asesoría, relación comunitaria, etc., de los guardabosques y supervisores de la empresa.
- El Plan de Buena Vecindad se evalúa de manera anual y bianual. Se utilizan indicadores de rendimiento estudiantil y encuestas a la comunidad y a los beneficiarios por los proyectos.
- Como resultados de la implementación del Plan de Buena Vecindad se identifica en primer lugar la reducción de conflictos en la zona, en especial la quema de los bosques de la empresa. Además, se destaca la mejor relación que existe entre las comunidades vecinas y la empresa.
- Para cuantificar estos impactos, se aporta información respecto de la cantidad de trabajo dado a las comunidades, capacitación a vecinos trabajadores, cantidad de colegios y liceos que reciben apoyo y supervisión, cursos a la comunidad en general, etc.
- Con respecto a la generación de empleo, el Plan abrió nuevos puestos de trabajo para comunidades mapuches, capacitando en temas tales como el uso de maquinaria, seguridad y cuidado del medio ambiente.
- En relación al tema educacional, Forestal Mininco apoya a escuelas y liceos de la zona, proporcionándoles útiles escolares a los alumnos y otorgando becas a jóvenes para estudiar de primero a cuarto medio. Para ello la empresa subcontrata los servicios bajo la supervisión de los guardabosques, quienes a su vez son los encargados de repartir el material docente a las escuelas.
- Conjuntamente, se han proporcionado cursos de capacitación a los miembros de las comunidades vecinas, respecto de temas tales como gastronomía, tejido, costura, conservas alimenticias. Estos cursos de capacitación están dirigidos principalmente a las mujeres, que por su rol nuclear en la familia mapuche, contribuyen a establecer acercamientos entre la empresa y su vecina comunidad, fomentando una pacífica relación de vecindad.

#### ❖ Algunos resultados del Plan desde la perspectiva de la empresa

Un aspecto fundamental en el éxito del Plan de Buena Vecindad, fueron las políticas comunicacionales de la empresa, ya que desarrolló una estrategia de divulgación a través de medios de información sistemática y continua a las comunidades vecinas y al interior de la empresa, de las actividades y logros del Programa de Buena Vecindad e implementó la estrategia utilizando un medio de comunicación directa a través de los guardabosques.

El principal impacto en la cadena de valor fruto del Plan de Buena Vecindad fue la protección de los activos tangibles (bosques, maquinaria, caminos), intangibles (reputación) y económicos de la empresa (disponibilidad y costo de seguros sobre los activos, acceso a financiamiento).

❖ **Algunos resultados del Plan desde la perspectiva de la comunidad Mapuche**

Las comunidades mapuches vecinas a los predios de la forestal también evalúan los cambios de la empresa de una manera positiva, poniendo especial énfasis en la creación de una relación de confianza con la empresa.

Se reconoce por parte de algunas personas de la comunidad que existió un cambio en la lógica de relacionarse desde una posición de “desconocimiento absoluto” y desconfianza, hasta la creación de relaciones estrechas que han generado recíprocos compromisos.

Por otra parte, se generó un impacto en la sociedad chilena debido a la reducción del nivel de conflicto entre las comunidades y la empresa, lográndose el reconocimiento de que el conflicto trasciende a la forestal e impacta al papel del Estado.

❖ **Percepciones frente a las debilidades del Plan de Buena Vecindad**

Al tenor de las entrevistas realizadas a representantes de la comunidad mapuche, se resalta como una gran debilidad la ausencia de mejores condiciones educacionales. Esto se podría paliar específicamente a través de:

- La mejora y ampliación de la infraestructura de escuelas.
- El aumento de la cantidad de útiles escolares para los estudiantes.
- Un mayor apoyo tecnológico a los programas educacionales.
- Un mayor número de profesores para las escuelas existentes.

Desde la perspectiva de Forestal Mininco, el Plan de Buena Vecindad no ha tenido fracasos debido al logro de su objetivo principal: insertar a la empresa en su entorno, evitando los perjuicios económicos sobre el patrimonio forestal de ella.

Para los otros stakeholders no se identifican debilidades en el plan. Un aspecto que resulta transversal a la percepción de los diferentes actores es que el éxito futuro del plan dependerá del mantenimiento de acciones mutuas de colaboración y generación de relaciones cada vez más cercanas y comprometidas entre los diversos actores involucrados.

**Respecto a los aprendizajes del Plan de Buena Vecindad**

- El principal aprendizaje para los diversos actores involucrados fue la comprensión de que es posible mantener relaciones pacíficas aún cuando existan demandas y que dicha relación sólo puede generarse si las partes se interesan en conocer y respetar a los otros actores involucrados. El diálogo realizado con los stakeholders fue central para comprender que es posible relacionarse si todos se encuentran dispuestos a escuchar. Así

se llegaría a acuerdos basados en una lógica de cooperación y buena voluntad de las partes y no sólo en la legalidad o coacción.

- Un segundo aprendizaje identificado fue que los trabajadores de la empresa (internos y externos) se dieron cuenta de que su fuente laboral es sostenible en el largo plazo si mantienen buenas relaciones y contribuyen al progreso de la comunidad vecina.
- Por último, trasciende durante toda la investigación la convicción de que muchas acciones violentas podrían haberse evitado de comenzar con anterioridad una política de relación con los vecinos. Mientras que, desde las comunidades mapuches reconocen que no se realizaron esfuerzos pacíficos para establecer una relación con la empresa, principalmente porque se sentían excluidos del desarrollo de la industria forestal que se gestaba en las tierras vecinas.

## **RECOMENDACIONES FINALES**

Las recomendaciones que se sugieren a las empresas ubicadas en zonas de conflicto potencial son:

### **Respecto del diagnóstico**

- Identificar potenciales fuentes de conflictos en la zona de operación no atribuibles necesariamente a la empresa.

### **En relación a la comunidad vecina a la empresa**

- Establecer y mantener buenas relaciones con la comunidad vecina a la empresa.
- Propiciar el diálogo por sobre las acciones de coacción.
- Comunicar las políticas de la empresa en estas materias
- Integrar la comunidad a la empresa dando trabajo e identificando áreas de potencial cooperación para que las comunidades sean relevantes.

### **Para los stakeholders**

- Establecer políticas de relaciones de respeto para los stakeholders.
- Mantener una política de puertas abiertas con los stakeholders.
- Comunicar las políticas que permiten mejorar la vinculación con los stakeholders.

### **Respecto a un código ético**

- Conocer lo que la comunidad valora y espera de la empresa
- Establecer una declaración de valores y un código ético que oriente el funcionamiento de la empresa en sus diversos ámbitos.
- Comunicar y sensibilizar a la organización en los valores y el código ético establecido.

- Implementar una política de evaluación de este tipo de conductas, privilegiando la promoción y gratificación a los trabajadores y empleados que se comprometan en llevarlas a cabo.

#### **Para los trabajadores y empleados**

- Incorporar variables de inteligencia emocional en los perfiles deseados de los trabajadores y empleados, que se relacionan directamente con las comunidades.
- Sensibilizarlos respecto del rol fundamental que estos cargos poseen en términos de que son la cara visible de la empresa.

#### **Respecto de la relación con otros actores locales**

- Propiciar acciones trisectoriales (empresa, organizaciones de la comunidad y entidades estatales).
- Tener una política de buena relación con el gobierno central y las autoridades locales.

#### **AGRADECIMIENTOS**

**El estudio se desarrolló a fines de 2003 en colaboración con la Fundación Prohumana. Se agradecen las conversaciones y antecedentes aportados por los directivos, ejecutivos y personal de terreno de Forestal Mininco; al Alcalde de Lumaco; al Lonko de la comunidad María Colipí; al profesor de la escuela de la comunidad María Colipí y al Subsecretario del Ministerio de Planificación y Coordinador de Políticas Indígenas.**

**Centro de Gestión (CEGES)**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**  
**Universidad de Chile**

**Serie Gestión**

Nota : Copias individuales pueden pedirse a [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)

Note : Working papers are available to be request with [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)

**2001**

29. **Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)**  
Oscar Barros V.
30. **Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio**  
Carlos Vignolo F.
31. **Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública**  
Koldo Echebarria Ariznabarreta
32. **Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social:  
El Caso Chileno (1994-2000)**  
Álvaro V. Ramírez Alujas
33. **Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público:  
Conjeturas desde Chile)**  
Sergio Spoerer H.

**2002**

34. **Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos**  
Oscar Barros V.
35. **Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios**  
Enrique Jofré R.
36. **The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile**  
Viviana Fernández
37. **How sensitive is volatility to exchange rate regimes?**  
Viviana Fernández
38. **Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas**  
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.
39. **Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista**  
Carlos Vignolo
40. **La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí**  
Carlos Vignolo

- 41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management  
Máximo Bosch y Andrés Musalem
- 42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública  
Sergio Spoerer
- 43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates  
Viviana Fernández

## 2003

- 44. Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas  
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
- 45. Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas  
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
- 46. Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail  
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
- 47. Extreme Value Theory and Value at Risk  
Viviana Fernández
- 48. Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva  
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
- 49. Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica  
Luis Morales y Viviana Fernández
- 50. El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén  
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak C. y Alvaro Ramírez A..
- 51. Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world  
Viviana Fernández
- 52. Parallel Replacement under Multifactor Productivity  
Máximo Bosch y Samuel Varas
- 53. Extremal Dependence in Exchange Rate Markets  
Viviana Fernández
- 54. Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos  
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

## 2004

- 55. The Credit Channel in an Emerging Economy  
Viviana Fernández
- 56. Frameworks Derived from Business Process Patterns  
Oscar Barros y Samuel Varas
- 57. The Capm and Value at Risk at Different Time Scales  
Viviana Fernández

58. **La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bío-Bío – Chile**  
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. **Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**  
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. **A Novel Approach to Joint Business and System Design**  
Oscar Barros
61. **Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.**  
Teodoro Wigodski
62. **No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo**  
Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
63. **Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje**  
Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.
64. **Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets**  
Viviana Fernández
65. **Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation**  
Oscar Barros
66. **Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis**  
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.
67. **Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution**  
José Miguel Cruz

## 2005

68. **Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile**  
Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa
69. **La Medición de Faltantes en Góndola**  
Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkрут
70. **Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística**  
Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.
71. **Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas**  
Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski
72. **Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case**  
Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández
73. **Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente**  
Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.
74. **Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo**  
Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña

- 75. **Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**  
Teodoro Wigodski
- 76. **La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**  
Mario Waissbluth
- 77. **La Tasa Social de Descuento en Chile**  
Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz
- 78. **Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile**  
Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz

## 2006

- 79. **Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**  
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
- 80. **Modelo de Pronóstico de Ventas.**  
Viviana Fernández
- 81. **La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**  
Óscar Barros V.
- 82. **El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**  
Óscar Barros V.
- 83. **Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**  
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M.
- 84. **Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
- 85. **Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**  
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

## 2007

- 86. **Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**  
Óscar Barros V.
- 87. **Personalizando la Atención del Cliente Digital**  
Juan Velásquez S.
- 88. **¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**  
Sergio Spoerer
- 89. **Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**  
Teodoro Wigodski