

GRUPOS DE INTERÉS: LA LLAVE DE LA LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR

La relación con comunidades, trabajadores y otros actores se ha convertido en un factor determinante para la viabilidad de proyectos, en un contexto donde el cumplimiento regulatorio ya no garantiza por sí solo la continuidad operacional.

POR FRANCISCA ORELLANA

La licencia para operar ya no depende únicamente de cumplir la normativa, sino de la capacidad de las empresas para gestionar la relación con los stakeholders.

"Mantener una comunicación proactiva y transparente con los distintos grupos de interés se ha convertido en una necesidad estratégica para las compañías", plantea el gerente de asuntos corporativos y sustentabilidad de Agrosuper, Rafael Prieto, y agrega que "hoy no es suficiente cumplir con la normativa, sino más bien, demostrar una contribución real y medible al entorno".

En ese sentido, Rominna Gaete, socia adjunta de servicios de cambio climático y sostenibilidad de EY, indica que usualmente los incumplimientos ambientales, la falta de transparencia, los procesos de participación deficientes y la percepción de injusticia o vulneración territorial terminan por gatillar rechazos a proyectos.

"Cuando los proyectos de inversión no logran integrarse de manera armónica con las realidades locales, corren un alto riesgo de fracasar o paralizarse por una profunda falta de empatía con los lugares. Esto impacta severamente la competitividad y el crecimiento de un país", dice el subdirector de asuntos públicos e incidencia en Balloon

Latam, Juan Ignacio Cordero, y ejemplifica con casos como HidroAysén, Dominga o Pascua Lama, cuya resistencia social, territorial y medioambiental terminó frenando o cancelando sus inversiones.

"La falta de una estrategia de integración territorial multiplica los costos reputacionales y financieros y reduce la predictibilidad de los retornos", alerta Cordero.

No obstante, la gerente de sostenibilidad de Entel, Francisca Florenzano, enfatiza que la licencia social para operar ha evolucionado significativamente, pasando a ser un requisito fundamental para la viabilidad empresarial.

"Pasó de ser algo declarativo a estar en el centro del modelo de negocio de muchas empresas, donde ya no solo se espera que las empresas no hagan daño o mitiguen impactos, sino que sean agentes activos de solución ante desafíos que tenemos como país", dice.

Tomás Santa María, académico investigador del Centro de Sostenibilidad Empresarial de la U. del Desarrollo, detalla que, aunque

en 2025 el Servicio de Evaluación Ambiental informó un récord de inversión aprobada, también hubo una alta proporción de proyectos en estado de suspensión dentro del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

Para el académico, esto, junto con persistentes alertas sobre demoras, judicialización y conflictividad en parte de la cartera, "refuerza la idea de que hoy los inversionistas

también legítimos en lo social y territorial".

Si bien todos los stakeholders son relevantes, Gaete enfatiza que hoy los que tienen mayor poder de incidencia para el futuro de los proyectos empresariales son las comunidades locales, organizaciones socioambientales, autoridades territoriales y medios de comunicación. "Tienen una capacidad de influir en la opinión pública, activar procesos de participación y judicializar decisiones", dice, mientras Santa María recalca que "sus demandas ya no pueden tratarse como algo periférico, sino como factores que pueden afectar de manera muy concreta los plazos, costos y la probabilidad real de un proyecto".

"Hoy los inversionistas también evalúan la capacidad de las empresas para construir legitimidad social temprana y relacionarse bien con los territorios", dice Tomás Santa María, académico investigador del Centro de Sostenibilidad Empresarial de la U. del Desarrollo.

también evalúan la capacidad de las empresas para construir legitimidad social temprana y relacionarse bien con los territorios".

No debe verse como una traba, agrega, sino como una "señal de madurez del entorno, donde la ciudadanía, las comunidades y los mercados exigen proyectos no solo viables en lo técnico y económico,

de proyectos y modelos de inversión comunitaria estratégica.

Cordero advierte que hoy el aporte del sector privado al desarrollo ya no se asume por defecto, "sino que es algo que debe ser demostrado y argumentado ante la ciudadanía". Por lo mismo, debe haber un trabajo profundo para construir relaciones genuinas, estables y a largo plazo.

Las empresas que mejor gestionan estos procesos entienden que la licencia social para operar no se construye cuando aparece el conflicto, sino que mucho antes, dice Santa María. Por ello, incorporar a los stakeholders como una variable central de diseño, gobernanza y ejecución es clave.

Los avances

Esta mayor madurez ha llevado a la adopción de mejores estrategias de relacionamiento. Gaete indica que se están ocupando "estrategias sistemáticas de engagement temprano, mapeo de actores, consulta, integración de riesgos sociales en la evaluación

En esa línea, Florenzano destaca la importancia de anticiparse y responder tempranamente a los conflictos, mientras Prieto considera fundamental trabajar estrechamente con los diversos grupos de interés y hacerlos parte de los proyectos desde el inicio, para construir relaciones de largo plazo.