



¿Para qué invertir en las relaciones de la empresa?

Gestión Relacional y RSE.

Aún hoy en día existe la falsa creencia de que la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial implica un costo de dinero que no beneficia directamente a los intereses de las empresas y que más bien se sitúa en el plano de la filantropía. No podemos olvidar que nuestras organizaciones no están aisladas del mundo y viven en permanente interdependencia con el ambiente que le rodea. Es por esta razón que para conseguir algunos de los beneficios esperados, se requiere hacer cambios y para ello hace falta un esfuerzo añadido e inversiones adicionales en nuestro entorno también, pero prontamente, todas estas acciones reportan un retorno positivo para la empresa.



La importancia de las relaciones

Hasta ahora se ha criticado, y con razón, que el concepto de Responsabilidad Social y Gestión Relacional de la empresa adolece de una ambigüedad que le ha impedido imponerse como visión de negocios especialmente en países en desarrollo. En este sentido puede afirmarse que el concepto no es ambiguo, sino abstracto, pero no por ello inútil. El mundo empresarial está rodeado de conceptos abstractos, como “competitividad” o “diversificación”, los cuales ponen sobre aviso y ayudan a reflexionar; y al igual que en el caso de la responsabilidad social de la empresa es ahí donde radica precisamente su utilidad.

Mantener relaciones saludables con los distintas entidades humanas con las cuales la empresa se desenvuelve, favorece la confianza, la fidelidad y las relaciones duraderas entre los diversos actores, lo que posibilita crear un entorno de cooperación, compartiendo recursos y capacidades, permitiendo afrontar de manera más eficiente, y con mayor probabilidad de éxito, la resolución de problemas comunes, proyectos de innovación, etc., todo esto acabará reportando beneficios mutuos y la utilidad de estas acciones para la empresa irá mucho más allá de la reducción de coste de capital por el retorno asociado a beneficios tributarios. Este principio ya es ampliamente entendido a nivel mundial, por lo cual los estándares de calidad en relación a Sostenibilidad y Responsabilidad Social son exigidos en prácticamente todos los mercados del mundo.

Como el mismo concepto de Sostenibilidad plantea, las políticas y planes de trabajo destinados a mantener fuerte las relaciones institucionales vuelven a la empresa sostenible y perdurable en el tiempo, dándole estabilidad y protegiéndola al crear en una especie de “burbuja relacional” semipermeable que la protege y aísla del ambiente cuando este se vuelve hostil o inestable sociopolíticamente. Es por esto que se plantea que las estrategias de comunicación y RSE son una inversión a largo plazo pero que por lo mismo asegura que habrá un futuro.



Nuestra empresa busca fortalecer las relaciones entre nuestros clientes y los distintos actores sociales con los cuales se vincula, los cuales incluyen a los trabajadores, gobierno, comunidades y agrupaciones de cualquier tipo. De esta manera nosotros contribuimos a crear un futuro próspero para nuestros clientes, en donde el retorno de sus inversiones y la estabilidad de la organización en el tiempo, son los resultados más evidentes de una decisión inteligente a la hora de gestionar estratégicamente las relaciones de la empresa.

www.keeponmeeting.com

¿Para qué invertir en las relaciones de la empresa?



En este sentido, las políticas de vinculación con el medio que son comprensivas y estratégicas, generan un efecto protector retroactivo o “por revote” lo cual hace que el patrimonio de la organización esté más segura minimizando los riesgos de pérdida de capital.

De la misma forma, al reducir riesgos de tipo sociopolíticos la empresa se muestra más estable y segura a la hora de conseguir inversionistas y a optar a créditos con instituciones nacionales e internacionales. El aumentar la confiabilidad de la organización genera múltiples ganancias y utilidades ya que “las empresas del siglo XXI más allá de buscar ser rentables buscan ser confiables ya que la rentabilidad llega por consecuencia”.

Es a partir de lo anterior que la RSE y Gestión Relacional debe ser entendida por el mundo empresarial como una **perspectiva de negocios** interdisciplinaria que comprende la proacción empresarial en temas medioambientales, laborales y comerciales, reflejando en sus políticas la intención de satisfacer las inquietudes e intereses de los diversos *stakeholders*, entendidos como todos aquellos sujetos interrelacionados con el devenir de la empresa.

De esta forma, la RSE deja de ser vista como un gasto casi obligatorio en el que debe incurrirse movido por las presiones de los mencionados stakeholders, para transformarse en una inversión que se implementa gracias a la convicción de que la RSE responde a una **necesidad de la empresa** destinada a la obtención de más y mejores beneficios económicos, sea que estos se logren de forma directa o indirecta. El hecho de adoptar la RSE como una inversión produce, como se ha señalado, un impacto positivo en las utilidades de la empresa, principalmente las vinculadas a la obtención de mayores ingresos por ventas, retención de personal calificado, mejor calidad de vida laboral; y en consecuencia mayor productividad, acceso a nuevos mercados superando barreras no arancelarias, el mejoramiento en la percepción de los distintos stakeholders en relación a la actividad de la empresa, así como también una disminución en la presión que ejerce la comunidad en el desempeño de la misma.

En este sentido, numerosos estudios han demostrado que la RSE tiene un impacto positivo en las organizaciones empresariales. En Estados Unidos por ejemplo, el Center for Corporate Citizenship at Boston College en conjunto con la American Productivity and Quality Center realizaron un estudio a 30 empresas que practican políticas de RSE, concluyendo que estas prácticas han permitido agregar valor a la empresa en los siguientes aspectos:

- Mejora la reputación de la empresa en un 93%
- Apoya las comunicaciones de los empleados en un 83%
- Apoya los recursos humanos en un 74%
- Ayuda a mitigar las crisis potenciales en un 73%
- Ayuda a la publicidad en un 72%

¿Para qué invertir en las relaciones de la empresa?



- Mejora las ventas en un 58%
- Disminuye los costos de la compañía en un 50%
- Apoya las relaciones con los accionistas en un 44%

Es indudable que el aumento del valor de estos y otros aspectos contribuye de forma directa a aumentar la rentabilidad de la empresa, aumentando también los beneficios tangibles para esta. Estos beneficios pueden agruparse en las siguientes categorías:

1- Beneficios Comerciales: Mejoramiento de la imagen pública y reputación de la empresa, acceso a nuevos mercados comerciales, aumento en las ventas al diferenciar productos y servicios.

2- Beneficios Legales: Mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de los entes reguladores, reduciendo la presión de las agencias fiscalizadoras.

3- Beneficios Laborales: Facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención del mismo, al incorporar elementos valóricos como el factor de cohesión y la identificación con la empresa.

4- Beneficios Financieros: Incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación del riesgo, facilitando y abaratando el acceso a financiamiento.

Responsabilidad Social Empresarial y Competitividad

En el mundo globalizado en que vivimos es necesario comprender que un comportamiento sensible, ético y proactivo por parte de la empresa es absolutamente rentable. Si tomamos la opinión del economista norteamericano Milton Friedman y la reinterpretemos, podemos deducir que en el cumplimiento de prácticas de RSE, la ética puede dejar de ser un fin en sí misma, para transformarse en un medio para la obtención de mayores beneficios económicos. Ya no se trata de mera filantropía; la RSE no debe ser mirada por la empresa como una simple opción, sino por el contrario, debe ser vista como un postulado rector: Una empresa debe ser socialmente responsable porque tiene un negocio rentable, debiendo tomar en cuenta todos los efectos positivos y negativos de su actividad, sobre todo en relación a temas medioambientales, a los consumidores -sea que se sitúen dentro o fuera del país-, y en definitiva en relación a la sociedad en que participa. Es por eso que la RSE más que un gasto es un buen negocio.

La RSE es un requisito básico para ser tomado en serio en el mundo globalizado de hoy el cual no entiende de empresas que estén restringidas a límites geográficos. Esto lo podemos ver en muchas empresas las cuales jamás tuvieron la intención de expandirse a nuevos mercados y países pero que hoy en día tienen presencia en distintas partes del mundo simplemente porque respondieron a la demanda que el mercado les hizo. Esto es aún más significativo en el caso de África ya que en mayor o menor medida, prácticamente todos los países del continente se están desarrollando comercialmente

¿Para qué invertir en las relaciones de la empresa?



muy rápido, por lo cual las empresas jamás pueden descartar la posibilidad de que encuentren clientes que requieran de sus productos o servicios en cualquier momento o lugar.

Por esta misma razón las empresas deben acostumbrarse desde ya a mantener estándares de calidad en relación a sostenibilidad social y ambiental, ya que si no lo hacen, estas no estarán capacitadas para operar en nuevos mercados y por consecuencia esto los expone a ser menos competitivos y a perder su posición en el mercado perdiendo clientes progresivamente (puesto que la mayoría de estas exigen el cumplimiento de estándares de sostenibilidad social y ambiental para mantener activo los contratos). Debemos entender que en el mundo globalizado de hoy el cerrarse a la idea de operar en nuevos mercados ya no es una opción.

De la misma forma, no podemos olvidar que la responsabilidad social de la empresa está muy relacionada con la de los socios económicos de esta: “Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Los efectos de las medidas de responsabilidad social no se limitan a ésta, sino que afectan también a sus socios económicos”.

En el caso de las empresas emergentes, los gastos asociados a la responsabilidad social y a las estrategias de comunicación, no tan solo son una inversión inteligente sino que a la vez imprescindibles, ya que además de otorgarle un valor diferencial a los productos y servicios ofrecidos o por ofrecer, le permite tener un guía de acción a la hora de llevar a cabo sus operaciones, haciéndola más competitiva desde un comienzo. En el caso de no invertir en estas dimensiones, la empresa inexorablemente queda en desventaja competitiva y además desarrolla su trabajo a ciegas exponiéndola a fuertes conflictos externos e internos que no sabrá abordar de manera anticipada.

Generación de valor para la empresa y protección de la inversión

Hasta ahora nos hemos referido a pilares básicos para llegar a entender qué es lo que realmente se constituye como el eslabón entre RSE en su aspecto laboral y aumento de beneficios para la empresa. En nuestra opinión la palabra clave aquí es **“motivación”**. El objetivo de las políticas de RSE en relación con la vida laboral es motivar adecuadamente el desempeño de los trabajadores de la empresa y de la comunidad para colaborar con esta. Por una parte, con una adecuada motivación aumenta consecuentemente el nivel de satisfacción de los trabajadores, los cuales desarrollan sus tareas de manera más eficiente; innegablemente esto redundará en un proporcional aumento de la productividad y apoyo de la comunidad, puesto que no podemos olvidar que nuestros trabajadores son a la vez parte de la comunidad y tienen un fuerte poder comunicador dentro de la sociedad en la cual la empresa está inmersa. Es tarea primordial de los directivos y administradores lograr que los trabajadores desarrollen de la mejor forma las actividades que



ayudan a cumplir con la misión y objetivos de la organización. La motivación constituye un término general comprensivo de deseos, impulsos, necesidades y otras fuerzas similares; por lo tanto, cuando decimos que las empresas deben motivar a sus trabajadores, queremos decir que deben adoptar actitudes destinadas a satisfacer esos deseos y esas necesidades e inducir a los trabajadores a actuar en la forma deseada. Las empresas deben comprender que la adopción de prácticas de responsabilidad social con sus trabajadores contribuye a crear un clima de estabilidad y compromiso. Es sabido que trabajadores contentos producen más y mejor, constituyendo un beneficio tangible para la empresa. El recurso humano es la base y motor que hace funcionar a las empresas, son los trabajadores los que permiten la existencia de las empresas, y más importante aún, pueden transformarse en la fuente de muchas de sus ventajas competitivas. En un mundo cada vez más globalizado y homogéneo todas las empresas tendrán eventualmente el mismo acceso a la tecnología y otras condiciones equivalentes en un plano de igualdad. Es por eso que los trabajadores satisfechos cobran una trascendencia indudable. Con las políticas de RSE es posible hacer frente al nuevo desafío de “atraer”, “motivar” y “retener” a trabajadores competentes y calificados.

A partir de esto se plantean los siguientes principios:

- 1- Como precepto básico, de acuerdo a lo analizado con anterioridad; trabajadores más satisfechos trabajan mejor, producen más, provocando un incremento en el retorno económico de la empresa.
- 2- La existencia de políticas de RSE hacia los trabajadores de la empresa, crea una conciencia de compromiso y de pertenencia a una empresa determinada que los beneficia, a diferencia de otras que no compensan a sus empleados. Esta circunstancia permite disminuir la rotación del personal, lo cual tiende a aumentar la eficiencia.
- 3- Las políticas proactivas de RSE trascienden el ámbito local, actuando como una caja de resonancia hacia la comunidad. Cuando una empresa es socialmente responsable se sabe, y lo que es más importante, los potenciales trabajadores eligen dicha empresa para incorporarse a ella.
- 4- Los consumidores, grandes y pequeños, sobre todo en el mundo globalizado en el que se desenvuelven las empresas de hoy, considerarán al momento de elegir un producto la reputación de la empresa, su imagen y sus políticas de RSE.

En nuestra opinión, la capacitación es el ejemplo perfecto del de que **“La RSE no es un gasto, sino una inversión”**. El proceso de capacitación de un trabajador constituye un ciclo perfecto de RSE en el cual el trabajador aumenta el grado de satisfacción de sus necesidades de autorrealización, y por otra parte, la empresa obtiene a su vez diversos beneficios. Por ahora basta con señalar que la empresa, en primer término, accede bajo ciertos requisitos a la franquicia tributaria, y en segundo término, gozará de los servicios de un trabajador mejor preparado para las tareas que debe realizar.

¿Para qué invertir en las relaciones de la empresa?



Es fundamental para las empresas internalizar la idea de que ya no basta con tener en cuenta solamente las inquietudes del *Shareholder* (accionista o dueño de la empresa), sino que los directivos deben mirar más allá para comenzar a considerar los intereses y deseos de todos y cada uno de los *stakeholders* que posibilitan la existencia y supervivencia de las empresas.

En lo que respecta al tema de la relación con el entorno social, se han efectuado numerosos estudios acerca del impacto que la RSE tiene sobre los consumidores y sus decisiones de compra. En una encuesta realizada por Fleishman- Hillard a cuatro mil ciudadanos en Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido en 1999, un **88%** de los encuestados afirmaba que preferirían adquirir productos y servicios de aquellas empresas que contribuyen positivamente a la sociedad. Otra encuesta realizada por la firma *Environics* en 1999, revela que según un **56%** de los ciudadanos del Reino Unido, el tema que más afecta a la percepción de la opinión pública sobre las empresas es la Responsabilidad Social. Asimismo, otra encuesta realizada por la misma firma en colaboración con *The Conference Board* en 2001 indica que un **42%** de los ciudadanos considera que las empresas tienen la responsabilidad total o parcial de ayudar a solucionar los problemas de la sociedad. Sin duda la opinión de los consumidores en Europa es importante, ya que marca una tendencia con respecto a las inclinaciones que los consumidores del mundo tendrán en los próximos años. Esto es fundamental si las empresas desean posicionarse en el mercado mundial y captar clientes de distintas partes. Podemos concluir a través de estos datos que para los consumidores, la RSE juega un rol fundamental en la reputación de la empresa, siendo considerada como uno de los principales factores a la hora de elegir un producto.

En los países en desarrollo entre los cuales se sitúan muchos países del continente africano, las políticas de RSE se han unido al fenómeno de la integración económica principalmente a través de tres vías:

- 1- Vía multilateral; participación dentro de la organización mundial de comercio (OMC) y su antecesor el GATT.
- 2- Vía de apertura de fronteras y reducción unilateral de aranceles.
- 3- Vía de integración entre países a través de acuerdos bilaterales y multilaterales de comercio.

El papel de la RSE en este ámbito es fundamental, ya que para una implementación exitosa de políticas de integración es esencial la "legitimidad", es decir, la percepción social de que dichas políticas son justas. De esta manera, los consumidores de los distintos países tienden a enfocarse en la exigencia de políticas responsables mínimas, más allá de las exigencias meramente legales requeridas a las empresas extranjeras que acceden al mercado interno.

El progresivo dismantelamiento de las barreras de comercio, el aumento en la libertad de movimientos de capitales, el mejoramiento en aspectos tecnológicos y comunicacionales, el incremento en la competencia y la habilidad para desarrollar marcas globales de consumo



mundial; son factores que han permitido a las empresas acceder a consumidores de todo el mundo dotados de conciencia social; consumidores que en definitiva no dudan en ejercer libremente su opción de compra y castigar a las empresas socialmente irresponsables, prefiriendo en consecuencia aquellos productos provistos del **valor diferencial** que representa la RSE.

De todos los *stakeholders* analizados, no resulta apresurado afirmar que la comunidad en que la empresa está inserta se perfila como el más importante de todos. Esta importancia radica en que la comunidad en la cual la empresa desarrolla sus actividades comprende a todos los sujetos (tanto dentro como fuera de la organización) de manera interrelacionada. En este sentido, dentro de la comunidad caben tanto temas laborales, medio ambientales, así como también materias relativas a los consumidores.

En el mundo moderno, así como en la vida, no existen los entes aislados del medio en que se desarrollan; y la empresa no es la excepción. Existe entre la empresa y la comunidad o entorno social una *“relación simbiótica”*, en virtud de la cual una necesita de la otra y viceversa para subsistir. La empresa necesita de la comunidad para colocar los productos y servicios que ofrece; sin la intervención de la comunidad la empresa no puede subsistir. Por otra parte, la comunidad necesita de la empresa para la obtención de productos y servicios que satisfagan sus necesidades; sin la empresa la comunidad se extingue.

Investigaciones realizadas por el Harvard Business School han logrado identificar ciertos aspectos que deben desarrollar las empresas para lograr una relación virtuosa con su entorno local. Estos son:

- 1- Estrategia clara:** La empresa debe hacer contribuciones a la comunidad, pero en materias que contribuyan a cumplir sus objetivos estratégicos. Se deben identificar las carencias de la comunidad, también denominadas *“áreas sentidas”*, y apoyarlas cuando coincidan con los intereses de la empresa.
- 2- Socios locales respetados y comprometidos:** La empresa debe fomentar la relación con organizaciones locales respetadas, capaces y comprometidas con la comunidad.
- 3- Inyección de recursos:** Para demostrar compromiso se requiere por parte de la empresa el aporte de recursos que vayan en directo beneficio del entorno social.
- 4- Compromiso de largo plazo para sostener la inversión:** Consiste en evitar las inversiones esporádicas, y optar por inversiones a largo plazo que desemboquen en un mayor nivel de crecimiento para la comunidad local.
- 5- Comunicación y transparencia:** El esfuerzo que la empresa realice en favor de la comunidad debe ser visible y reconocido por los actores locales y la comunidad en general.



Al entender la relación simbiótica existente entre empresa y comunidad, podemos ver que toda inversión en relación a la RSE no tan solo nos permite generar retorno de nuestra inversión, sino que además le genera retorno a la comunidad, favoreciendo el desarrollo de este y por ende el desarrollo de nuestros colaboradores, trabajadores y de nuestra misma empresa. De la misma forma, al estrechar nuestro vínculo con la comunidad, podemos ser capaces de anticiparnos a los cambios socioculturales y hacerlos parte del desarrollo y crecimiento de la propia empresa.

Conclusión

Los cambios dados a partir de la globalización y del entendimiento del capital humano desde un plano relacional, nos obliga a encontrar un nuevo fundamento a la responsabilidad social empresarial que no esté basado en las motivaciones personales del empresario o del directorio de una corporación, sino más allá, en razones de estricta economía. En este sentido, el fortalecimiento de las relaciones de la empresa y un plan efectivo de RSE no tan solo generará utilidades económicas para el empresario, sino que por sobre todo “genera negocio”, construye un mercado que se retroalimenta haciéndose estable y rentable en el tiempo. Es a partir de esto que surge el concepto de “sostenibilidad”, el cual plantea que el invertir en el entorno social de la empresa no tan solo nos permite acceder a beneficios económicos estatales asociados a leyes de RSE, sino que le da futuro a la organización, asegurando que esta no sucumbirá a la primera crisis que se presente en el entorno social de este.

Por otra parte, la gestión efectiva de las relaciones de la empresa mejora el funcionamiento interno de la empresa lo cual le entrega mayor estabilidad, confiabilidad y eficiencia en los procesos mejorando los resultados económicos de la compañía. Además fortalece las redes de cooperación de la empresa (con proveedores, estado, comunidad, etc.) lo cual junto con permitir cumplir con la normativa legal vigente en relación a la RSE que apuntan a la construcción y desarrollo social del país, promueve también la “fidelización de los trabajadores, del entorno social y de los mismos clientes” haciendo nuestro negocio más próspero a corto, mediano y largo plazo.

El manejo negligente de las relaciones de la empresa y su vínculo con sus stakeholders puede simple y llanamente ser una sentencia de muerte para la organización al entrar en conflictos que le significarán un gran coste para ella o simplemente su desaparición, un ejemplo gráfico de esto es el conflicto ocurrido a principios del 2017 en el yacimiento minero “Escondida” de la compañía australiana BHP Billiton, el cual dejó en un par de meses pérdidas por US \$6.390 millones y el cual según los analistas era perfectamente previsible si se hubiese realizado una gestión anticipada del conflicto con los trabajadores y la comunidad. No debemos olvidar que una empresa que entra en lucha con la comunidad en la cual se encuentra tiene mucho más que perder ante un conflicto que la misma comunidad, o en otro caso, una empresa que establece una relación problemática

¿Para qué invertir en las relaciones de la empresa?



con el estado y las instituciones gubernamentales, puede estar sujeta a las fuertes restricciones en su funcionamiento o incluso la prohibición de operar.

De la misma forma debemos entender que la reputación de la empresa es tal vez uno de los bienes más valiosos en el mundo globalizado de hoy. En este sentido el trabajo estratégico de las relaciones de la empresa permite la reducción de riesgos reputacionales y costes relacionados a la pérdida de confianza de los stakeholders, costes que no tan solo se restringen a aspectos económicos directos, sino que lo que es tan o más importante que es que genera una “reserva relacional” o “colchón vincular” el cual corresponde al vínculo entre la empresa y su entorno social que le permite soportar de mejor forma los cambios socioculturales o políticos que se suscitan, lo cual nos permite adaptarnos al cambio de manera más efectiva y con el menor coste posible.

En el caso particular de las empresas que están iniciando operaciones en nuevos mercados, en donde la inversión de capital es importante y el riesgo aún mayor, una estrategia efectiva de RSE y un manejo relacional acabado, le permitirá a la organización ser más competitiva en un mercado que le es desconocido desde el punto de vista sociocultural minimizando los costos asociados al proceso de adaptación social de la empresa y protegiendo el capital invertido en dicho negocio.

“Siempre parece imposible hasta que se hace”.

Nelson Mandela.



Ps. Tomás Covarrubias Fredes

Psicólogo Organizacional

Gerente General

Keep on Meeting Ltda.

www.keeponmeeting.com

“Tus relaciones en buenas manos”