

La confianza con los grupos de interés

1 Una ventaja competitiva difícil de imitar

Son pocos los que discute hoy en día la importancia de **la confianza** entendida como **un activo relacional decisivo** y como una **ventaja competitiva** que resulta **difícil de imitar**. Todo intercambio y toda relación de calidad cuenta con un recurso básico como es la confianza.

Y lo cierto es que cada vez más empresas, profesionales, instituciones y organizaciones sociales están comprobando las ventajas de invertir esfuerzos, dedicación y recursos en mejorar la calidad de sus relaciones y en **fortalecer la confianza** con sus diferentes interlocutores, *stakeholders* o **grupos de interés**.

Desde que en 1984 Edward Freeman popularizó el concepto de *Stakeholder* ha ido creciendo la importancia del debate sobre el papel que la empresa y las organizaciones en general deben jugar en la sociedad.

"Las consecuencias de una pérdida de confianza, o simplemente de disponer de un nivel de confianza inferior a los competidores, pueden tener repercusiones directas negativas en la buena marcha de la organización; puede descender la fidelidad de los clientes, el compromiso de los empleados, la complicitad de los socios, la calidad de los proveedores o la disponibilidad de recursos económicos de los inversores.

Así, con la confianza de los interlocutores mermada crecen los **riesgos de mercado** – de capital, de empleo, de producto- y los asociados a la reputación, competitividad y resultados de la organización. Por el contrario, **la consecución de altas cotas de confianza y de calidad en las relaciones es lo que puede marcar realmente la diferencia...**"

2 La confianza hay que ganársela

Pero la confianza hay que ganársela y esto se produce en el propio **hecho relacional**, en la interacción directa con las personas y grupos que mantienen intereses legítimos en "nosotros".

La sucesión de todas las situaciones en las que interactuamos con "otros" son "momentos de la verdad", donde podemos conseguir fortalecer la confianza y, por lo tanto, construir paulatinamente un actitud que va transformando la relación y reforzando el vínculo racional y emocional entre la organización y los grupos de interés.

Entonces, ¿dónde está la clave para conseguir ganarnos la confianza en los sucesivos "actos relacionales"?

3 La clave está en la práctica del diálogo

La clave está en la práctica de un diálogo de alta calidad, caracterizado por la transparencia, la búsqueda de mutuo beneficio y la existencia de un proceso estructurado de reciprocidad, donde se persigue fortalecer mutuamente la relación. Es este diálogo bien entendido el que dispone de una **extraordinaria capacidad transformadora y generadora de confianza** y donde el peso del proceso tiene tanta importancia, o más, que el propio resultado. Practicar un diálogo de calidad puede ser un hecho diferencial si se fundamenta, entre otros, en los siguientes pilares:

- Existe la voluntad común y explícita de actuar con **transparencia**.
- Se persigue el entendimiento y la **cooperación** y el entendimiento mutuo a través de la palabra [dia-logos].
- Se basa en la **inclusión** de todas las partes, en el **reconocimiento** recíproco entre ellas y en la ausencia de coacciones.
- Se establece como un proceso estructurado de **compromiso mutuo y reciprocidad**.
- **El diálogo se orienta a la acción**, es decir, a la introducción de mejoras para dar satisfacción de manera equilibrada a los diferentes intereses legítimos en juego, a través de la búsqueda de **acuerdos y consensos**.

4 La confianza, un recurso que se puede gestionar

Si la confianza es un activo valioso y difícil de imitar y el diálogo con los grupos de interés un proceso esencial en la generación de la misma, resulta razonable incorporarlo en el proceso de toma de decisiones y en las diferentes fases del ciclo de gestión.

La práctica de un diálogo estructurado, sistemático, ordenado y periódico con los grupos de interés permite a la organización obtener una percepción más real de su entorno, retroalimentar con mayor precisión las estrategias de negocio, optimizar los procesos de las diferentes áreas funcionales, identificar y desarrollar las competencias relacionales –conocimientos, habilidades y actitudes- del equipo humano, orientarse a la innovación permanente de los productos y servicios que ofrecen a la sociedad y, en definitiva, ser más eficaces anticipando a través del diálogo posibles amenazas y oportunidades de futuro.

El mix relacional

Llegados a este punto, las organizaciones cuentan con numerosas herramientas para relacionarse que es necesario combinar adecuadamente en función del diagnóstico relacional existente con cada grupo de interés. A esta combinación le llamamos el “mix relacional”.

A la hora de planificar el “mix relacional” más conveniente hay que diferenciar como mínimo tres niveles de relación y establecer el peso relativo para cada uno de ellos:

- **Unidireccional de primer nivel**. Es el nivel básico de diálogo entendido como información unidireccional, donde la empresa informa sobre sus

actividades y políticas –informes, boletines, publicidad, etc.- Es solo diálogo en la medida que los grupos de interés pueden responder realizando preguntas y formulando aclaraciones.

- **Unidireccional de segundo nivel.** Es el diálogo entendido como consulta, accediendo directamente a las opiniones de los interlocutores a través de encuestas, registros de quejas y reclamaciones, servicios de atención telefónica, etc. En este caso, se da una cierta bidireccionalidad condicionada al propio planteamiento de reciprocidad limitada.
- **Bidireccional.** Por último, nos encontramos con el tipo de diálogo entendido como una oportunidad de crecimiento e innovación. Más allá de una comunicación corporativa tradicional, esencialmente discursiva y unidireccional, en este caso la empresa desarrolla mecanismos para facilitar **espacios de reflexión cara a cara, ordenados, estructurados y periódicos**, donde las expectativas de los grupos de interés, tras ser identificadas, retroalimentan la toma de decisiones de cada nuevo ciclo de gestión. En la práctica, actualmente podemos aprovechar por ejemplo la oportunidad que nos brinda la nueva versión G4 de la Guía GRI, para perder el miedo al diálogo y comprobar las grandes ventajas que éste aporta, utilizando herramientas presenciales y online para preguntar directamente a **los grupos de interés [who to?]** cuáles son sus necesidades y expectativas **[what matters?]**, cuál es el orden de prioridades que establecen **[How much?]** y cómo valoran la respuesta que como organización estamos dando a las mismas **[how to manage it?]**.

La confianza se van construyendo así, a lo largo del tiempo, a través de la interacción directa del día a día y a partir de espacios de diálogo presencial directo, como pueden ser la reuniones focales, las entrevistas individuales o la aplicación de técnicas, herramientas y modelos de diálogo existentes actualmente en el mercado.

En definitiva, las organizaciones que gestionan la **confianza** y practican el diálogo con los grupos de interés cuentan con un **recurso adicional difícil de imitar** y con poder para marcar la diferencia ante un mercado cada vez más competitivo y una sociedad éticamente más exigente.

José Antonio Lavado

Socio-Director de Bidea Consultores

jose.lavado@bideaconsultores.com

Twitter: @JoseLavado

www.bideaconsultores.com

(Publicado en el área de Conocimiento de la Fundación Seres en 2014):

<http://ow.ly/JRwgA>