



El poder del diálogo y la confianza

Siempre recordaré la respuesta de un profesor británico quien, al preguntarle si tenía algún colega investigando sobre confianza, me contestó, casi indignado:

«Lo siento, señor, pero aquí sólo se estudian temas prácticos»

José Antonio Lavado
 Jose.lavado@bideaconsultores.com
 @JoseLavado
 www.bideaconsultores.com

La confianza, una ventaja competitiva difícil de imitar

Desde que en 1984 Edward Freeman popularizó el concepto de «Stakeholder» ha ido creciendo el debate sobre el papel que la empresa, y las organizaciones en general, deben jugar en la sociedad y sobre cuál es el comportamiento que deben desarrollar ante los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

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 o grupos de interés.

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 hacer descender la fidelidad de los clientes, el compromiso de los empleados, la complicidad 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 con-



secución de altas cotas de confianza y de calidad en las relaciones es lo que puede marcar realmente la diferencia.

Que la confianza es una ventaja competitiva, y que en la economía actual esta juega un papel decisivo, lo saben mejor que nadie las grandes empresas, que siendo más fuertes y poderosas que nunca se encuentran ante la paradoja de ser, al mismo tiempo, mucho más vulnerables. Ante esta situación, las organizaciones empresariales -y también las públicas y sociales- están aprendiendo que es necesario generar, mantener y desarrollar relaciones de confianza para poder ser competitivos, obtener los resultados esperados y en definitiva conservar la «licencia» para actuar.

Las relaciones de confianza se construyen con la práctica del diálogo

Pero la confianza hay que ganársela y se desarrolla a través de la existencia de un diálogo 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 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 a través de la palabra [diálogos].
- 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 y se plantea como un mecanismo para dar satisfacción a los intereses legítimos en juego, a través de la búsqueda de acuerdos y consensos.

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 incorporarla en los procesos 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- de los empleados, orientarse a la innovación permanen-

La confianza hay que ganársela y se desarrolla a través de la existencia de un diálogo 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.



te 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, y es necesario combinarlas 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 un primer nivel 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.

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 incorporarla en los procesos de toma de decisiones y en las diferentes fases del ciclo de gestión.

- 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 pero limitada en el propio planteamiento de reciprocidad implícito.

- 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. La confianza se va construyendo así, a lo largo del tiempo, a partir de espacios de diálogo presencial directo, como pueden ser las reuniones focales, las entrevistas individuales o la aplicación del nuevo modelo de diálogo «Stakeholder Engagement & Trust» (SE&T) creado recientemente por bidea.

Un caso práctico: el Proyecto Bitácora de Cementos Portland Valderrivas

Enmarcado en el plan general de comunicación del Grupo, el Proyecto Bitácora es una práctica de diálogo con los grupos de interés presencial, «cara a cara», estructurada y sistematizada, que se lleva a cabo aplicando la metodología SE&T y de manera periódica en los diferentes centros de trabajo desde el año 2007. El SE&T permite aplicar el mismo proceso y estructura de diálogo con todos los grupos de interés, adaptando el contenido de la reflexión a las expectativas y necesidades de cada uno de ellos.

Los indicadores demuestran que el Proyecto Bitácora está contribuyendo a mejorar la reputación de la compañía –el Grupo entra por primera vez a formar parte del Monitor Español de reputación corporativa en el 2010 y en la primera posición del sector- y a fortalecer la confianza de sus grupos de interés –el índice de confianza de sus empleados pasa de un 5,07 en el 2009 a un 5,42 en el 2010 y el de las instituciones y organizaciones sociales de un 5,81 a un 7,17 sobre 10-.

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 más exigente. ■

