



DIÁLOGO, CONFIANZA Y ECONOMÍA EN EL SIGLO XXI

Hasta hace unos años a la empresa le bastaba con obtener beneficios económicos, respetar la legalidad y generar empleo para asegurar su legitimidad.



LA CONFIANZA COMO FUNDAMENTO DE LA ECONOMÍA DEL SIGLO XXI

Actualmente la situación ha cambiado. Las expectativas que la empresa genera hacen que sean las prácticas de buen gobierno y la resultante de su triple impacto económico, ambiental y social las verdaderas garantías de su 'licencia' para actuar. Paradójicamente, las empresas son hoy más poderosas pero, al mismo tiempo, más vulnerables que nunca.

En un nuevo contexto de transparencia, de exigencia de rendición de cuentas y de una gran exposición a la interrelación y a las decisiones legítimas de los diferentes grupos de interés, la empresa está interiorizando que es necesario generar, mantener y desarrollar confianza para poder obtener beneficio económico. Nace la empresa relacional donde confianza y beneficio ya no se pueden separar.

Las consecuencias de una pérdida de confianza o simplemente de disponer de un nivel de confianza inferior a los competidores, pueden tener repercusiones directas en la buena marcha de la empresa del siglo XXI; puede descender la fidelidad de los clientes, el compromiso de los empleados, la calidad de los proveedores o la disponibilidad de recursos de los inversores.

Así, con la confianza de sus interlocutores mermada crecen los riesgos asociados a la reputación, la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

Sin embargo, la consecución de altas cotas de confianza, a la vez que reduce los riesgos, contribuye a la mejora de los resultados, ya que facilita el acceso a información que permite a la empresa anticipar tendencias de mercado y favorecer la innovación en productos y servicios.

Ahora bien, la confianza no es un recurso del que podamos disponer a voluntad. La confianza no es un simple instrumento al servicio del beneficio económico. Mas bien al contrario, la simple sospecha por parte de los grupos de interés del carácter instrumental de la relación hace que las propias actuaciones de diálogo y transparencia se conviertan en factor de escepticismo y falta de credibilidad.

Parte de la solidez del nexo de unión entre empresa y profesional descansa en una doble dirección. De un lado, en el compromiso del profesional con su deontología y excelencia y, de otro lado, en una empresa que vela por que sus profesionales actúen de acuerdo con esos parámetros, sin limitar ni cercenar su marco ético de actuación. El retorno de la inver-

sión en la empresa ha dejado de medirse en términos exclusivamente económicos. Ahora a las empresas se les exige un retorno de la inversión en términos también de rentabilidad social. Los mimbres están puestos. Basta con sacarle todo el jugo a lo que ya tenemos. Desde mi punto de vista, una parte de la confusión nace de que, en ocasiones, nos embriagamos de nuevas políticas, pero todas a medias y todas fracasadas.

LAS RELACIONES DE CONFIANZA SE CONSTRUYEN CON DIÁLOGO

La confianza 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 persiga fortalecer mutuamente la relación. Es este diálogo bien entendido el que dispone de una extraordinaria capacidad para generar confianza y donde el peso del proceso tiene tanta importancia, o más, que el propio resultado.

No obstante, en el ámbito empresarial, el diálogo se encuentra en diferentes niveles de entendimiento y aplicación, seguramente complementarios entre sí pero que conviene diferenciar.

Nos encontramos un primer nivel de diálogo entendido como información, fundamentalmente unidireccional, donde la empresa informa sobre sus actividades y políticas (informes, boletines, publicidad, etc.). Es sólo diálogo en la medida en que los grupos de interés pueden responder realizando preguntas y formulando aclaraciones.

largo del tiempo, a partir de espacios de diálogo presencial directo, como pueden ser la reuniones focales, las entrevistas individuales o el modelo *Stakeholder Engagement & Trust* (SE&T), basado en la metodología *mapmind* y creado recientemente por Bidea.

En definitiva, además de la calidad de la información obtenida, las prácticas de diálogo ponen el énfasis en el fortalecimiento del compromiso mutuo y de la confianza en la relación entre la organización y los diferentes grupos de interés. ©



Si logramos que toda metodología que está surgiendo entorno a la RSE se humanice, estaremos avanzando



En un segundo nivel, encontramos el diálogo entendido como consulta, accediendo 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.

Por último, nos encontramos con el tipo de diálogo entendido como una oportunidad de crecimiento e innovación, enfoque que puede marcar realmente la diferencia en la calidad de las relaciones. 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 se incluyen en la toma de decisiones de cada nuevo ciclo de gestión. La confianza se van construyendo así, a lo



Bidea Consultores es una firma de consultoría especializada en la implantación efectiva de estrategias de sostenibilidad a través de la aplicación de políticas, prácticas, programas y planes de acción, que integran la triple dimensión económica, ambiental y social en el desempeño organizativo, y que desarrollan una cultura de comunicación y colaboración con los diferentes grupos de interés.



JOSÉ ANTONIO LAVADO, socio-director