



### **El terreno de juego ha cambiado radicalmente**

La crisis ha cambiado el terreno de juego del mundo empresarial. Hasta hace unos años a la empresa le bastaba con obtener beneficios económicos, respetar la legalidad y generar empleo para asegurar su legitimidad.

Actualmente la situación ha cambiado. La globalización, el poder de las redes sociales y la crisis han conseguido transportarnos a un terreno de juego muy distinto, con una tremenda exposición pública al escrutinio de los demás (grupos de interés). Así, la exigencia de transparencia, de un escrupuloso comportamiento ético, de una meticulosa gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales que se derivan de la actividad empresarial se han convertido en condiciones previas básicas para conseguir el "pase" que nos otorga como empresas la legitimidad necesaria para poder saltar al terreno de juego y competir.

Pero estos condicionantes exigen cambiar las reglas de juego porque las expectativas, necesidades y exigencias de los grupos con los que nos relacionamos son radicalmente diferentes y además tienen unas consecuencias en los resultados de nuestra organización mucho mayores y más rápidas que antes.

### **Nuevo modelo de empresa "extremadamente" relacional**

## RSE.- Cuando la confianza de "Los Otros" es imprescindible

Escrito por José Antonio Lavado  
Lunes 17 de Diciembre de 2012 13:06

---

En un nuevo contexto, donde "*los otros*" adquieren tanta importancia la empresa necesita generar con urgencia un nuevo modelo de relaciones con su entorno. Las primeras en darse cuentas de la necesidad de iniciar un proceso de transformación relacional con sus interlocutores han sido las empresas que han apostado por incorporar los criterios de la responsabilidad social y la sostenibilidad en su actividad. Y en realidad, en general, todas ellas están en la actualidad mejor posicionadas para competir, porque han ido desarrollando y formalizando las actuaciones que los diferentes estándares y ránquines internacionales exigían para conseguir aparecer en primera fila.

Pero lo conseguido hasta ahora, siendo importante, no es suficiente. Ahora toca dar un salto cualitativo, disruptivo, adelante. Para jugar en la máxima categoría es necesario buscar la excelencia en el mantenimiento de relaciones de alto nivel de confianza con todos los grupos de interés y conseguir el "engagement" con esos "otros" que son tan importantes para nuestra supervivencia futura y, por consiguiente, dicho sea de paso, para nuestra contribución a la generación de valor –económico, ambiental y social- para la sociedad.

### Confianza y diálogo, dos caras de una misma moneda

Así que ya no basta con hacer una memoria de responsabilidad social, tener un código ético, ser una empresa solidaria, tener los mejores "sellos" del mercado y desarrollar buenas prácticas económicas, ambientales, sociales y de gobierno de la empresa. Esto ya forma parte de la rutina organizativa moderna.

Ahora, para que los resultados del escrutinio público sean favorables y duraderos hay que competir por confianza y conseguir el tan ansiado "engagement" con los diferentes grupos de interés. Y para conseguirlo hay que desprenderse del miedo escénico que supone toda relación -basada en la ética, la transparencia y el compromiso- y ponerse a practicar el diálogo.

### [Querer, saber y poder] dialogar

Los cambios de actitud [**querer**] se producen generalmente cuando llegamos a percibir que las consecuencias de no cambiar son peores que saltar el "precipicio" que habitualmente percibimos ante cualquier decisión de cambio –de actitud ante el diálogo, en este caso-. En este sentido, la crisis representa una oportunidad para convencernos de dar ese necesario

## RSE.- Cuando la confianza de "Los Otros" es imprescindible

Escrito por José Antonio Lavado  
Lunes 17 de Diciembre de 2012 13:06

---

paso adelante. Todos los que lo han probado han experimentado los enormes beneficios que aporta.

Pero, no basta con querer. El cambio de actitud, debe ir acompañado de los conocimientos necesarios **[saber]** para ordenar estructurar y sistematizar adecuadamente los procesos de diálogo y saber combinar, de manera presencial y online, todos los canales y recursos que tenemos a nuestra disposición para conseguir aquello que llamamos un equilibrado "mix relacional".

Por último, debemos capacitar, entrenar y desarrollar entre los miembros de la organización, las habilidades de comunicación necesarias **[poder]** para llevar a la práctica acciones de diálogo de manera exitosa. Conceptos como la escucha activa, el control del comportamiento no verbal –la postura, la voz, el tono, la mirada,...-, actitudes de prepotencia, la gestión de la reciprocidad, el abuso de poder, la capacidad de debatir con respeto, la gestión de conflictos, la gestión de "las cosas que no me gusta oír", etc. son cuestiones que todos comprendemos en la teoría, pero que a la hora de llevarlos a la práctica en el contexto de actividades formativas descubrimos el recorrido de mejora que todos tenemos; entre otras cosas, porque toda habilidad necesita su entrenamiento y la del diálogo constructivo, comprometido y colaborativo, hasta la fecha, la hemos practicado poco.

En definitiva, diálogo, confianza y beneficio ya no se pueden separar. La economía de la confianza y la empresa "extremadamente" relacional han venido para quedarse, así que despojémonos de los prejuicios, aparquemos el miedo, pongámosle unas dosis de valentía y... practiquemos el diálogo de manera eficaz.