

# El arte de la confianza en los stakeholders

Mauricio Gutiérrez Magaña, Consultor en Comunicación Corporativa y Gestión de la Reputación y Profesor del Máster Internacional en Imagen Pública y Comunicación Gubernamental

@mau\_magana





**E**l concepto stakeholder, acuñado en y para el ámbito empresarial, es perfectamente aplicable al “mundo” de las personas como pasa, igualmente, con los conceptos y elementos básicos del modelo reputacional. Siguiendo la analogía: las personas nos movemos y desenvolvemos con responsabilidades directas e indirectas, en diferentes ámbitos (dimensiones, en el caso de las compañías) y en cada uno de ellos encontramos que son diferentes los agentes que componen el entorno.

Son estos agentes, o stakeholders, quienes determinan nuestras decisiones, actuaciones y, al mismo tiempo, condicionan el alcance de nuestros objetivos. En el ámbito laboral como en el familiar, por poner un ejemplo, el éxito de nuestro proyecto depende de nuestras actuaciones, sí; pero si tuviéramos que ponderar depende más de haber satisfecho -o no- las expectativas de las “personas clave” (stakeholders); y de que éstas confíen y tengan una buena opinión sobre nosotros.

Identificar cuáles son esas expectativas y actuar en consecuencia, con un discurso que nos permita “conectar” con esas personas, y que al mismo tiempo ponga en valor nuestros principales atributos o bondades, es el camino hacia el éxito.

Podríamos por lo tanto decir que la forma en la que una persona debe o puede gestionar su reputación o sus relaciones es muy parecida, al menos en esencia, a la que optan las empresas.

Pero en el caso que nos ocupa, el de las empresas y organizaciones, la falta de confianza, los cambios en el modelo relacional y los efectos de la actual crisis económica y de valores, ha acelerado -sin duda alguna- la importancia de la gestión de los stakeholders como disciplina; convirtiéndola

en uno de los capítulos de mayor valor, y al alza, dentro del propio modelo de gestión de la reputación.

Dicho esto, el gran reto al que se enfrentan las organizaciones es, por un lado, asimilar que han perdido autoridad “moral” y credibilidad en su entorno al mismo tiempo que otros agentes han incrementado sus ratios; y por otro, entender que deben ganarse la confianza de sus stakeholders y que estos no son solo los inversores y accionistas; entre los principales están también los empleados, los clientes, el regulador y la sociedad en su conjunto; y entre los críticos está el tercer sector, el mundo académico y científico, los agentes sociales y los líderes de opinión, tanto en el mundo digital como en el analógico.

La formulación exige, por tanto, definir los procesos y herramientas necesarias para construir mecanismos de compromiso hacia los stakeholders; siendo éstos la base del desarrollo sostenible y las palancas que sirven a las empresas para alcanzar sus fines financieros, sociales, laborales, medioambientales y éticos, entre otros.

Y es que, en el contexto actual, son cinco las razones para creer que la gestión inteligente de las relaciones con los stakeholders puede traducirse en una ventaja competitiva: facilitan una mejor gestión del riesgo y la reputación; permiten a las empresas y organizaciones mejorar sus procesos a través de la transferencia del conocimiento y el aprendizaje de nuevas prácticas (no todo lo que hacemos es lo mejor); crean las vías para alcanzar objetivos que las empresas y organizaciones no podrían lograr de forma aislada; incrementan sustancialmente los ratios de credibilidad y confianza, y por tanto la “estima” y admiración hacia las marcas o la actividad corporativa; y conducen, en términos generales, a un desarrollo social más equitativo y sostenible. ▶

## El gran reto de las organizaciones es asimilar que han perdido autoridad "moral" y credibilidad, y ganarse la confianza de sus stakeholders, que no son solo inversores y accionistas

- Puestos a definir el proceso, el primer paso tiene una doble vertiente: una teórica-estratégica y otra más ideológica-cultural. La primera tiene que ver con el análisis del entorno y de las expresiones, las opiniones y las percepciones; lo que permite a las compañías y/o organizaciones conocer el grado de confianza de los stakeholders hacia la empresa y alinear la estrategia de comunicación a la de negocio. El fin último, de esta breve etapa, pasa por tomar decisiones sobre las dimensiones reputacionales dónde la organización quiere o debe competir y los atributos, diferenciales por supuesto, con los que quiere hacerlo.

Esto es muy importante en tanto nos lleva a responder las siguientes preguntas: ¿con quién debo relacionarme? y ¿para y por qué debo relacionarme? Ahí está la estrategia.

La segunda vertiente, la ideológica-cultural, tiene que ver con la definición y el entendimiento claro de la misión de la compañía.

Hay tres formas de abordar este tema pero la que mejor responde a nuestros tiempos y a las actuales exigencias es aquella que señala que el "beneficio" es un fin de la empresa que coexiste con otros fines: dar servicio a las personas, impulsar el desarrollo de los profesionales, proteger el medio ambiente, etc. Partiendo de este concepto, la misión (o fin) de la empresa se explica a través de su contribución y servicio a las necesidades de sus diferentes stakeholders. Se trata, pues, del fundamento del nuevo modelo relacional de las empresas. Ahora, esta forma de entender la misión de la empresa requiere superar la natural tendencia de que el beneficio es netamente económico.

Definida la estrategia el siguiente paso es identificar a los stakeholders (los actuales, que se mantienen, y los nuevos, según las decisiones tomadas) y clasificarlos en función de tres criterios de poder: relevancia, actitud y autoridad; para posteriormente calificar el "estado" de la relación y así priorizar e identificar los sistemas organizacionales

necesarios para relacionarse con cada uno de ellos de forma efectiva.

Detrás de esto se encuentra el diseño del proceso de relación con los stakeholders o Plan Relacional. Nos referimos con ello a los programas, tácticas y activos que responden, de forma personalizada, a las necesidades, atributos y temas estratégicos identificados en las dos primeras fases, y que tienen como objetivo final ganar credibilidad/estima/admiración en el entorno e incrementar los ratios de confianza, entre los agentes, a través de la puesta en marcha de actividades de valor compartido.

Como se podrán dar cuenta, la gestión de stakeholders es extraordinariamente compleja ya que, por regla general, los intereses y expectativas de los distintos stakeholders se contraponen. Por ello la importancia de definir e interiorizar claramente la misión y el "beneficio" empresarial, siendo ahí dónde convergen los diversos intereses.

El círculo se completa con la definición de los indicadores y herramientas que configuran el cuadro de mando con el que las empresas u organizaciones deberán evaluar el impacto y el progreso del Plan Relacional.

Sugerimos que el cuadro de mando -o sistema de seguimiento- se enriquezca con elementos diacrónicos y sincrónicos; de tal forma que sea posible evaluar, por un lado, el día a día: nos referimos con ello al progreso e impacto de nuestras acciones y cómo repercuten en la actitud, la confianza, el compromiso y la satisfacción de nuestros stakeholders principales y críticos.

Es por un lado, por otro: será necesario -en el medio plazo- analizar y valorar el impacto de las decisiones adoptadas en la fase inicial y si la estrategia ha permitido a la empresa u organización avanzar positivamente en el ámbito de las opiniones y percepciones.

Lo anterior, en su conjunto, da a las empresas y organizaciones la opción de jugar un rol más importante pero, sobre todo, de escuchar y participar para generar un impacto económico, ambiental y social de mayor escala.

Estamos, por tanto y sin duda, ante un cambio de paradigma en el que la confianza es el vértice y la transparencia ha dejado de ser una estrategia para convertirse en un valor intrínseco y obligado para todas las empresas.

Hoy, a pesar de que siguen existiendo algunas barreras que impiden mayores avances, como es el caso de los silos funcionales (departamentalización) de los stakeholders, la deficiente orientación hacia los stakeholders en los mandos medios (no entienden que sea su responsabilidad) o la propensión a trabajar exclusivamente con indicadores financieros o de rendimiento económico; la gestión de stakeholders, independientemente de que se mire desde la perspectiva de las personas o de las empresas, es la piedra angular en el despliegue efectivo y sostenido -en el tiempo- de nuestra visión, misión, relato y actividad; y el faro que nos conduce hacia el afecto, confianza y estima de quienes nos miran. ■