

# Algunas ideas no convencionales para gestionar la confianza de los 'stakeholders'

## Michael Pirson

Investigador en el Hauser Center for Nonprofit Organizations de la John F. Kennedy School of Government de Harvard y profesor en la Harvard Extension School.

## Deepak Malhotra

Profesor asociado de Administración de Empresas en la Harvard Business School y coautor de *Negotiation Genius*.



## Muchas organizaciones invierten cantidades considerables de tiempo y energía intentando conseguir la confianza de sus clientes, empleados, proveedores e inversores. ¿Por qué algunos de estos esfuerzos están condenados al fracaso?

En los últimos tiempos, las iniciativas para conseguir y mantener la confianza de las diferentes partes con intereses en la empresa, los llamados *stakeholders* (clientes, empleados, proveedores e inversores), se han convertido en muchas empresas en una prioridad para la alta dirección. Se habla constantemente de programas de transparencia, de políticas de puertas abiertas, de evaluaciones de 360 grados, de programas de retención de clientes, de retirada voluntaria de productos, de iniciativas para fomentar la responsabilidad social de la empresa, de replanteamiento de la idea del cliente como socio, etc., entre otras iniciativas para crear confianza. El problema, sin embargo, es que la mayoría de las empresas no saben gestionar de manera eficiente la confianza de estos interesados. De hecho, nuestras investigaciones indican que gran parte de las iniciativas de creación de confianza en las que las empresas invierten son de dudoso valor, mientras que otras, en realidad, puede que la estén destruyendo.

La gestión de la confianza de las partes interesadas es difícil, entre otras razones, porque existen muchos grupos diferentes de interesados, cada uno de ellos con sus necesidades y perspectivas particulares. Dicho de otra manera, la confianza es multidimensional y no siempre está claro en qué dimensión es necesario centrarse. Por ejemplo, un empleado puede confiar en su supervisor porque cree que éste tiene un interés genuino por su bienestar, porque cree que es un jefe muy competente o por ambas razones. El jefe, a su vez, puede confiar en el empleado porque percibe que sus valores concuerdan con los suyos, porque puede contar con él a la hora de sacar el trabajo adelante de forma eficiente o por ambas razones. Otro ejemplo, en un contexto diferente: una comunidad de inversores puede confiar en una empresa porque los altos directivos transmiten integridad, porque poseen extraordinarias habilidades directivas, porque han tomado medidas para aumentar

la transparencia o por alguna otra razón totalmente diferente. Y, así, suma y sigue.

Por tanto, ¿en qué dimensión de la confianza deben centrarse las empresas? O, mejor dicho, ¿qué es más importante para construir confianza: contar con una re-

La gestión de la confianza de las partes interesadas es difícil, entre otras razones, porque existen muchos grupos diferentes de interesados, cada uno de ellos con sus necesidades y perspectivas particulares

putación de benevolencia y buen corazón o con una de integridad e imparcialidad? ¿Qué es más decisiva: la competencia en la gestión o la competencia técnica? ¿Cuándo es importante la concordancia de valores? ¿Hasta qué punto merecen la pena las iniciativas dirigidas a aumentar la transparencia?

Con el fin de dar respuesta a estas preguntas, llevamos a cabo, en cuatro organizaciones diferentes, un estudio de la confianza de las partes interesadas (véase el cuadro 1). La investigación analizó la relevancia, en caso de haberla, que diversos factores (benevolencia, integridad, competencia en la gestión, competencia técnica, transparencia y concordancia de valores) tienen para las diferentes partes (clientes, proveedores, profesionales e inversores). En esencia, investigamos qué es lo que importa y a quién le importa.

## CUADRO I

## Acerca de la investigación

Nuestro estudio sobre la confianza de las partes interesadas se ha centrado en cuatro categorías principales de grupos: clientes, empleados, proveedores e inversores (definimos *confianza* como la disposición psicológica de una parte a ser vulnerable a las acciones de otro individuo u organización basándose en una expectativa positiva con respecto a la motivación y/o comportamiento de la otra parte). Para facilitar el análisis, desarrollamos un marco que diferencia dos dimensiones en los *stakeholders*. La primera dimensión mide la intensidad de la relación, según su duración y su frecuencia. La segunda considera si esa parte interesada está dentro o fuera de la organización.

Las dos dimensiones, intensidad y situación, dan lugar a cuatro arquetipos de *stakeholders* (véase el cuadro 3). Hay que señalar que los diferentes grupos de partes interesadas no tienen por qué encajar a la perfección con alguno de los cuatro arquetipos. Por ejemplo, la relación de una parte con una empresa puede ser de intensidad “moderada” (en lugar de ser de intensidad “alta” o “baja”) y puede haber partes con múltiples afiliaciones (por ejemplo, se puede ser empleado y, al mismo tiempo, cliente). Por tanto, las subdivisiones de las partes interesadas deben entenderse como un “mapa” general y no como una clasificación estricta. Como ejemplo de la forma en la que el modelo refleja la realidad, cada grupo puede asociarse con uno de los arquetipos: clientes (alta intensidad, externa) proveedores (baja intensidad, externa), empleados (alta intensidad, interna) o inversores (baja intensidad, interna).

Analizamos la confianza en las cuatro categorías en cuatro organizaciones con diferentes estructuras: una fábrica de pequeño-mediano tamaño situada en Suiza, una gran empresa alemana de logística, una sucursal en Eu-

ropa Occidental de una consultoría internacional y una universidad pública de Suiza. Nos centramos en la importancia que las diferentes partes concedían a seis factores: integridad, competencia en la gestión, competencia técnica, benevolencia, transparencia e identificación (o concordancia de valores).

Casi 1.300 personas —empleados, clientes, inversores y proveedores— de las cuatro organizaciones participaron en el estudio. A quienes indicaron tener más de tres años de contacto con la empresa y más de cien interacciones se les asignó a la categoría de partes con gran intensidad de relación. Las partes con menos de cien interacciones y menos de tres años de contacto fueron consideradas partes con una relación de baja intensidad. Además, por definición, los empleados y los inversores fueron clasificados como parte interna, y los clientes y los proveedores, como parte externa (los inversores fueron clasificados como parte interna porque son, de hecho, dueños de la organización).

A partir de nuestros datos pudimos determinar qué factores eran importantes para cada grupo (véase el cuadro 4). Por ejemplo, descubrimos que quienes se encuentran en una relación de baja intensidad con la empresa no basan su confianza en la benevolencia (la preocupación de una organización por la parte interesada, según la perciba ésta), mientras que las personas que tienen una relación de alta intensidad con la empresa sí basan gran parte de su confianza en la benevolencia. La integridad resultó ser significativamente más relevante para las personas con una relación de baja intensidad que para las que tenían una de alta intensidad. Algunos resultados fueron sorprendentes y unos pocos, contraintuitivos. Esos resultados son analizados con detalle en el artículo.

Algunos de los resultados eran esperables. Los clientes, por ejemplo, afirmaron que el grado de competencia técnica de una empresa influía decisivamente en su grado de confianza en ella. Otros resultados fueron sorprendentes, mientras que unos pocos resultaban incluso contraintuitivos, lo cual nos permitió llegar a varias conclusiones: la transparencia está sobrevalorada; la integridad no es suficiente; contar con la competencia adecuada sí importa; la creación de confianza con un grupo puede destruir la confianza de otro grupo; y la concordancia de valores importa en todos los grupos (véase el cuadro 2). Si se analiza detenidamente cada una de estas ideas, se pueden obtener lecciones de gran utilidad para las empresas que buscan crear y mantener relaciones de confianza con sus *stakeholders*.

## La transparencia sobrevalorada

La quiebra de Enron en el año 2001, junto con los otros muchos escándalos corporativos que se produjeron en Estados Unidos por esa época, contribuyó a que se creara un clima general de desconfianza en los grandes negocios. La mayoría de los observadores, incluidos muchos cargos reguladores, enseguida llegaron a la conclusión de que el problema estaba en la falta de transparencia. En consecuencia, muchos de los remedios propuestos se centraron en aumentar la disponibilidad de información para las partes más vulnerables. Así, la ley Sarbanes-Oxley obliga a las empresas a mejorar los procesos de presentación de cuentas; la Regulation Fair Disclosure de la SEC acaba con

la divulgación selectiva de información a analistas y accionistas influyentes; y los códigos de gobierno corporativo exigen la publicación de los paquetes retributivos de los directivos. Se supone que estas soluciones aumentan la transparencia y dificultan el que los directivos se impliquen en actividades ilícitas. De ser así, dichas soluciones cumplen una función muy importante.

Nuestras investigaciones muestran, sin embargo, que la transparencia parece tener una relevancia limitada a la hora de crear confianza en los interesados. Es decir, el hecho de que las empresas revelen o no información apenas afecta a la percepción que se tenga de ellas como empresas fiables. De hecho, de los varios factores que analizamos, la transparencia fue el único que no influía en la confianza de ninguno de los *stakeholders*. ¿Cómo se puede explicar esto?

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la revelación forzada de información puede, en realidad, reducir la calidad de lo que se revela. Aunque las leyes que regulan la justa distribución de la información garantizan que todos los inversores reciban la misma información al mismo tiempo, está comprobado que la calidad de ésta se ha visto reducida desde que la Regulation Fair Disclosure entró en vigor. Algunos observadores de Wall Street se quejan de que las empresas que antes comparían sin problemas información delicada (al menos a un subconjunto de las partes interesadas) ahora retrasan o evitan dar información importante. Además, diferentes estudios demuestran que las preocupaciones de los directivos por sus carreras profesionales pueden dar lugar a incentivos equivocados cuando se trata de divulgar información financiera. Es posible que los directivos se centren más en gestionar las cifras visibles (el precio de

CUADRO 2

## La verdad sobre la confianza de los 'stakeholders'

Idea convencional	Realidad
Para mejorar la confianza de las partes interesadas, las empresas tienen que conseguir que sus operaciones sean más transparentes.	En realidad, la transparencia puede reducir la confianza dependiendo de aquello que se desvele. La transparencia en cuanto a las retribuciones de los directivos, por ejemplo, puede minar la confianza con gran facilidad a menos que las retribuciones dejen ver la existencia de una relación directa entre la retribución y el rendimiento.
La integridad es determinante para crear confianza.	La integridad es importante, pero las partes que interactúan con la empresa asiduamente (muchos empleados y clientes, por ejemplo) también deben tener la sensación de que la organización se preocupa por su bienestar. Incluso las empresas éticas y con buenas intenciones pueden estar destruyendo la confianza si dan la impresión de ser justas, pero insensibles.
Para generar confianza, las empresas deben demostrar constantemente su competencia en lo que hacen.	Nadie se fía de los incompetentes, pero no todo el mundo exige el mismo tipo de pericia. Los empleados y los inversores buscan principalmente competencia en la gestión, mientras que los clientes y los proveedores están más interesados en la competencia técnica.
Cuando la confianza está en peligro, la empresa ha de actuar con rapidez para solventar el problema con el grupo de interés cuya confianza se ha visto afectada.	Los directores han de determinar en primer lugar cuáles son las partes afectadas. Sólo entonces podrán adoptar un enfoque <i>equilibrado</i> para gestionar la confianza que tenga en cuenta las preocupaciones e intereses de las diferentes partes. De lo contrario, aunque se solucione un problema, se puede estar exacerbando otro.
El deseo de identificarse con los valores de una empresa es un factor importante para la creación de confianza sólo en el caso de los empleados, los clientes fijos y otras partes que tengan una relación cercana con la empresa.	La identificación (o concordancia de valores) es importante para <i>todas</i> las partes interesadas; es decir, no sólo los profesionales y los clientes, sino también los proveedores, los inversores y otras partes con intereses en una empresa desean relacionarse con organizaciones con las que se puedan identificar y en las que encuentren una concordancia de valores.

las acciones, la cuota de mercado, etc.) que en gestionar las iniciativas estratégicas, las cuales sirven para mejorar las perspectivas de supervivencia y rentabilidad de la empresa a largo plazo, pero no obtienen recompensa a corto.

En segundo lugar, si se revela o no información puede que no sea tan importante como el tipo de información que se revela. Por ejemplo, la transparencia en lo que se refiere a las retribuciones de los directivos puede servir de muy poco para crear confianza si lo único que hace es sacar a la luz las enormes diferencias existentes entre los ingresos de quienes están en primera línea y los de quienes dirigen desde sus despachos. Las

## Los grupos que tienen una gran implicación con la empresa también deben tener la sensación de que ésta se preocupa por su bienestar

percepciones de justicia son fundamentales a la hora de crear confianza dentro de una organización, y los paquetes retributivos excesivamente abultados no ayudan a que los empleados se identifiquen con la dirección. Sobre todo si no existe una relación clara entre las retribuciones de los directivos y su rendimiento, las percepciones de justicia se ven perjudicadas y la confianza disminuye. En estos casos, los esfuerzos por crear confianza por medio de la transparencia pueden producir el resultado opuesto al deseado.

Por último, existen datos científicos que indican que la divulgación de información, lejos de ser un remedio, puede, de hecho, amplificar el problema que se supone que debería atajar. En un interesante experimento llevado a cabo a raíz de los escándalos financieros de los últimos tiempos, los participantes que desempeñaban el papel de “asesores” debían hacer creer a sus “clientes” que tenían intereses personales en sobrevalorar un bien concreto. En teoría, la revelación de un posible conflicto de intereses tendría que dar lugar a una relación más honesta y, en último término, de mayor confianza. Sin embargo, ¿qué fue lo que realmente pasó? Los asesores a los que se había encomendado la tarea de desvelar sus preferencias personales se sentían más a gusto si exageraban la información antes los “clientes”. Al fin y al cabo, como ellos mismos decían, “ya he confesado que no soy parcial”. Y, lo que es peor, la percepción de los

clientes era que estos asesores eran *más* fiables precisamente porque les habían confiado su conflicto de intereses. Dicho de otra manera, los asesores habrían sido más honestos –y los clientes habrían tenido más cuidado– si no hubiera habido revelación alguna.

Un ejemplo real de la ausencia de relación entre transparencia y confianza se puede encontrar en el caso de Porsche. Desde que, en el año 2001, la bolsa alemana introdujera los nuevos criterios para la presentación de información financiera, Porsche se ha negado a entregar los informes cuatrimestrales que la nueva normativa exige. La empresa ha alegado que éstos pueden resultar engañosos dado el carácter cíclico de sus negocios y ha criticado a la bolsa alemana por dar más importancia a las reglas formales que a la calidad de la información. Como castigo, la empresa ha sido excluida del índice Midcap y se ha tenido que enfrentar a amenazas que pretendían retirarla de la cotización. La empresa, no obstante, sigue negándose a cumplir la normativa y continúa publicando solamente sus informes semestrales y anuales.

¿Cuál ha sido el resultado de este pulso? Tras su exclusión del índice Midcap, la cotización de las acciones de Porsche se desplomó un 40% en seis semanas. A partir de ahí se produjo un rebote y en cuatro meses recuperó los valores previos a la exclusión. Desde entonces Porsche ha ido avanzando hacia nuevos récords todos los años. No sólo los inversores mantienen su confianza en la empresa, sino también los empleados potenciales: Porsche continúa siendo una de las empresas europeas preferidas por quienes buscan empleo (según un estudio, es la favorita de los ingenieros recién graduados). Otras partes con intereses en la empresa son de la misma opinión. El público sigue considerando Porsche uno de los negocios con mejor reputación de Alemania y clientes de todo el mundo han premiado a la empresa con unos beneficios que no dejan de crecer, precisamente en una época en la que muchos otros fabricantes de coches han visto reducidos sus beneficios.

## La integridad no es suficiente

No es de extrañar que las percepciones de honestidad e integridad sean determinantes para todos los *stakeholders*. Sin embargo, para quienes tratan con una organización constantemente, la integridad no es suficiente. Los grupos que tienen una gran implicación con la empresa también deben tener la sensación de que ésta se preocupa por su bienestar. En otras palabras, la benevolencia con las personas individuales es un aspecto clave. La buena reputación y la honradez no bastan.

Las retiradas de productos son un buen ejemplo de ello. Sólo en el año 2007 cientos de productos fueron retirados de la venta por razones que iban desde la presencia de bacterias de la salmonela en las espinacas hasta la explosión de las baterías en los ordenadores portátiles. Las empresas que retiran los productos defectuosos a tiempo y de forma proactiva tienen más posibilidades de ser percibidas como más íntegras que aquéllas que niegan la existencia del problema o hacen caso omiso de él hasta que no tienen más remedio que afrontarlo por la presión social o gubernamental. No obstante, incluso algunas empresas que gozan de una imagen de gran integridad y que retiran productos voluntariamente pueden ver dañada irremediablemente la confianza del consumidor, mientras que otras pueden salir airoso de la situación o, incluso, *reforzar* la confianza de sus consumidores. La diferencia está en el grado en el que la empresa es capaz de demostrar su preocupación por el bienestar de los consumidores individuales.

El caso de Coca-Cola en Europa es un buen ejemplo. A principios de junio de 1999, más de 240 personas en Bélgica y Francia se quejaron de problemas intestinales tras beber este refresco, lo cual llevó al Gobierno belga a prohibir su consumo durante diez días. Aunque no había pruebas concluyentes de que la Coca-Cola fuera la culpable de las molestias digestivas, la empresa decidió retirar sus bebidas de cinco países europeos: 17 millones de cajas en total, la mayor retirada de la historia de la empresa. Su consejero delegado, M. Douglas Ivester, declaró públicamente que la prioridad absoluta de la empresa era garantizar la calidad de sus productos. Afirmó que “durante 113 años, nuestro éxito ha estado basado en la confianza que nuestros consumidores tienen en esa calidad, y esa confianza es sagrada para nosotros”.

Coca-Cola se disculpó enseguida, asumió su responsabilidad y apuntó a dos problemas de control de calidad como posibles causas (impurezas en el dióxido de carbono y palés de madera contaminados). Aunque más tarde se supo que sus productos no habían sido los causantes de los problemas de salud, la empresa había demostrado de forma activa –no sólo con palabras, sino también con hechos– su preocupación por los consumidores, ofreciéndose a pagar los gastos sanitarios de quienes se hubieran visto afectados por el incidente. Es más, como gesto de buena voluntad, también ofreció productos gratis a todos y cada uno de los 4,4 millones de hogares de Bélgica. Menos de dos meses después de que comenzara todo, las encuestas revelaban que los principales consumidores de productos de Coca-Cola seguían teniendo las mismas intenciones de compra

que antes de la crisis. Tres años más tarde, las ventas en Bélgica iban mejor que nunca.

Esta experiencia en Europa contrasta con otro incidente de Coca-Cola en la India. En agosto de 2003, un informe del Centre for Science and Environment (CSE), un grupo para la defensa del medio ambiente con sede en Nueva Delhi, afirmaba que Coca-Cola y otros fabricantes de refrescos estaban vendiendo bebidas con altos grados de pesticidas. En este caso, Coca-Cola decidió abordar el problema de otra forma. Junto con otros productores de refrescos, Coca-Cola se apresuró a desmentir las acusaciones del CSE, hizo públicos sus propios datos, acusó al centro de atacarla para perseguir sus propios intereses y anunció que iniciaría acciones legales contra él.

Es posible que estas medidas sirvieran para reforzar las percepciones de integridad de Coca-Cola, pero ponían de manifiesto una absoluta falta de preocupación por el bienestar de los consumidores individuales. Como consecuencia de ello, las ventas cayeron entre un 30% y un 40% en sólo dos semanas y las ventas anuales se redujeron el 15% en el año 2003 (frente a tasas de crecimiento de entre el 25% y el 30% en años anteriores). Es más, incluso después de que el ministro de Sanidad de la India pusiera en tela de juicio la validez de los métodos utilizados por el CSE y de que Coca-Cola quedara eximida de toda responsabilidad tras pruebas realizadas en laboratorios tanto oficiales como independientes, la empresa aún sufría las consecuencias de la pérdida de confianza de los consumidores. En el año 2006, los informes hablaban de un volumen de ventas que continuaba cayendo y de pérdidas que superaban con mucho las inversiones realizadas.

Otras empresas también han aprendido la importancia de demostrar preocupación por el bienestar de sus clientes. En julio de 2007, Apple introdujo el iPhone, un producto que había despertado una gran expectación y al que puso un precio de 599 dólares. Sin embargo, tan sólo dos meses después –antes de lo que nadie hubiera esperado– el precio se redujo a 399 dólares. La



gente que había comprado ya el producto se sintió traicionada y envió *e-mails* a Apple en los que mostraba su enfado. Como respuesta, el consejero delegado Steve Jobs escribió una carta abierta a sus clientes. En esa carta defendía, en primer lugar, la reducción de precio como el paso estratégico más conveniente para Apple y

**Las partes con intereses internos, como los empleados y los inversores, buscan principalmente muestras de competencia en la gestión; es decir, quieren directivos con capacidad para controlar los costes y conducir a la plantilla hacia un esfuerzo común que haga que la empresa sea competitiva y cree valor**

justificaba esta decisión afirmando que era una práctica común en el sector tecnológico, es decir, que Apple no había actuado de modo inmoral.

No obstante, a continuación Jobs reconocía que Apple tenía que “hacer algo para cuidar a nuestros primeros consumidores del iPhone. Nuestros primeros clientes nos dieron su voto de confianza y en momentos como éstos debemos estar a la altura y corresponder a esa confianza”. Así, ofreció un bono de cien dólares para ser utilizado en productos Apple a cualquier persona que hubiera adquirido el iPod al precio más elevado. Con ello consiguió mantener la sensación de confianza entre los seguidores y clientes más fieles. Sin ese gesto de benevolencia, Apple podría haber tenido que hacer frente a una enorme revuelta entre sus usuarios.

### **Contar con la competencia adecuada sí importa**

Nadie se fía de los incompetentes, pero no todo el mundo exige la misma pericia. Las partes con intereses internos, como los empleados y los inversores, buscan principalmente muestras de competencia en la gestión; es decir, quieren directivos con capacidad para controlar los costes y conducir a la plantilla hacia un esfuerzo

común que haga que la empresa sea competitiva y cree valor. A las partes externas, como los clientes y los proveedores, normalmente les interesa menos la competencia directiva y mucho más la pericia técnica, es decir, la capacidad de la empresa de crear bienes y servicios de alta calidad y de solucionar con eficiencia los problemas que puedan surgir en la cadena de suministro. Contar con un elevado grado de competencia en un campo no sirve para compensar una competencia insuficiente en otro, lo cual puede generar desconfianza en la parte interesada y dar lugar a un fracaso.

Delta Air Lines es un buen ejemplo de ello. Elogiada siempre por su excelencia operativa, a Delta se le atribuye el mérito de ser la inventora del modelo de distribución radial de las líneas aéreas y de estar en vanguardia en lo que se refiere a tecnologías punta, entre ellas el *software* de gestión interna, la venta de billetes en kioscos y las agencias de viajes *on-line*. Delta también cuenta con el reconocimiento de ser pionera en ofrecer comodidades a los pasajeros, como conexiones para los iPods o asientos reclinables que pueden llegar a una posición totalmente horizontal. Estos avances técnicos hicieron que la compañía se ganara la confianza de los interesados externos, sobre todo de los clientes.

Por desgracia, la compañía no demostró un grado similar de competencia en su gestión. Entre sus errores se encuentran un famoso escándalo relativo a las retribuciones de sus directivos que echó por tierra la confianza existente entre la dirección y los trabajadores, los despidos masivos del año 2004, que se repitieron en 2006, y la dejadez a la hora de buscar estrategias de reducción de costes a pesar de la subida del precio de los carburantes y de la cada vez mayor competencia de las líneas aéreas de bajo coste. Estos episodios de incompetencia en la gestión, además de obligar a la empresa a declararse en quiebra en septiembre de 2005 (más tarde superaría la quiebra y haría pública su intención de fusionarse con Northwest Airlines), supusieron un duro golpe para la confianza de las partes con intereses internos, tanto empleados como inversores.

Por otro lado, la habilidad gestora sin competencia técnica puede ser igual de dañina. A principios de 2004, Sprint era la tercera empresa de telefonía inalámbrica de Estados Unidos, con más de 20 millones de clientes. Cada uno de sus dos principales competidores había conseguido hacerse con el doble de clientes que Sprint por medio de una serie de fusiones (Cingular Wireless, que se hizo con el control de AT&T Wireless Systems, tenía aproximadamente 46 millones de clientes; Verizon Wireless, unos 41 millones). Sprint respondió con la adquisición de Nextel Communications, el quinto pro-

veedor de telefonía inalámbrica, con 15 millones de clientes, y se convirtió en Sprint Nextel. La dirección de Sprint estaba decidida a acrecentar la confianza de los inversores haciéndose con cuota de mercado por medio de un plan destinado a crear sinergias y reducir costes. Los analistas aplaudieron la fusión y la empresa subió en bolsa casi un 30% en los 15 meses siguientes.

Sin embargo, la iniciativa no sentó igual de bien a todos. Motorola, uno de los proveedores clave de Nextel, se dio cuenta enseguida de que su red exclusiva acabaría desapareciendo y siendo sustituida por un sistema dirigido por Sprint. Esto redujo el grado de compromiso de Motorola en la fusión, de modo que la transición estuvo plagada de problemas técnicos. En el año 2006, 300.000 clientes cancelaron sus líneas –principalmente, por la deficiente calidad de la antigua red de Nextel– y la reputación del servicio de atención al cliente de Sprint salió muy mal parada. En una encuesta llevada a cabo en 2007 por Zogby International en todas las empresas del sector en Estados Unidos, Sprint obtuvo la puntuación más baja en cuanto a la calidad de la atención al cliente. Las quejas eran tan frecuentes que Sprint tomó una decisión sin precedentes: cancelar los contratos de al menos 1.000 clientes que habían llamado al servicio de atención al cliente “demasiadas veces”.

En el caso de Delta, un alto grado de competencia técnica habría servido de poco para recuperar la confianza que habían perdido empleados e inversores debido a lo que percibían como incompetencia en la gestión. En Sprint, los esfuerzos por centrarse en la viabilidad y la competitividad a largo plazo (competencia en la gestión) fueron inútiles a la hora de contrarrestar la desconfianza de los consumidores que habían padecido las consecuencias de la incompetencia técnica.

### Crear confianza con un grupo puede destruir la confianza en otro

La gestión de la confianza es un proceso complejo porque las diversas partes interesadas tienen necesidades diferentes y las medidas que se tomen para solventar un determinado problema de confianza pueden hacer que otro se agrave. Tomemos el caso de Deutsche Bundesbahn, la empresa alemana de ferrocarriles, en otro tiempo una organización estatal con una excelente reputación técnica. Los clientes tenían tanta confianza en la fiabilidad de sus servicios que la frase *Eres tan puntual como Deutsche Bundesbahn* se hizo popular en Alemania. Sin embargo, la empresa no era gestionada todo lo bien que se podía y sufría importantes pérdidas. En 1994, en un intento por impulsar la competencia en la

gestión, la empresa fue privatizada con el nombre de Deutsche Bahn Aktiengesellschaft. ¿El resultado? En estos momentos, la organización está obteniendo importantes beneficios y se prepara para una oferta pública de acciones. Se mire por donde se mire, se trata una operación gestionada con éxito. No obstante, existe un problema: la confianza del consumidor se ha desplomado. Los constantes retrasos y el servicio deficiente han hecho que los índices de satisfacción del cliente no remonten a pesar de que los beneficios han ido en aumento. La moraleja es que, a menos que las empresas adopten un enfoque equilibrado a la hora de gestionar la confianza de los grupos de interesados, pueden encontrarse en una situación en la que, para conseguir la confianza de una parte, se ha destruido la de otra.

Otro ejemplo es la triste historia del fabricante de juguetes Mattel. En agosto de 2007, llegó al conocimiento de los consumidores que varios de los juguetes que fabricaba presentaban defectos, mientras que en otros se habían utilizado pinturas con exceso de plomo. En las semanas siguientes, la empresa llevó a cabo tres grandes retiradas de productos que afectaron a más de

La gestión de la confianza es un proceso complejo porque las diversas partes interesadas tienen necesidades diferentes y las medidas que se tomen para solventar un determinado problema de confianza pueden hacer que otro se agrave

20 millones de juguetes. En un intento por recuperar la confianza de los consumidores, el consejero delegado, Robert A. Eckert, hizo una declaración pública en la que afirmaba que Mattel había sido “traicionada” por sus proveedores chinos. Aseguró que las empresas que había subcontratado en China habían quebrantado los niveles de calidad exigidos por Mattel y habían empleado pinturas con exceso de plomo. Para evitar más problemas en el futuro, la dirección puso en marcha un estricto sistema de controles previos y posteriores a la producción aplicables tanto a los proveedores como a los propios productos. Además, Mattel dio por finalizada su relación con varios de estos proveedores.

CUADRO 3

### Categorías de 'stakeholders'

Los *stakeholders* se pueden clasificar según la intensidad de su relación con la empresa (en función de la duración y frecuencia de las interacciones) y de su situación (es decir, si son partes internas o externas a la empresa). Estas dos dimensiones –intensidad y situación– se pueden proyectar para dar lugar a cuatro arquetipos. Hay que puntualizar que, en la práctica, las partes interesadas no tienen por qué corresponder exactamente con uno de los cuatro arquetipos. Por ejemplo, la relación de una parte con la empresa puede ser de intensidad “moderada”, en lugar de ser de intensidad “alta” o “baja”. Sin embargo, de forma simplificada, las principales categorías (clientes, proveedores, empleados e inversores) pueden asociarse con uno de los cuatro arquetipos.



Puede que esta reacción tan contundente sirviera para salvar la confianza de los consumidores, pero tuvo consecuencias desastrosas para la de otras partes importantes. El Gobierno chino se sintió indignado por los ataques de Mattel a las empresas e instituciones de su país, y se dijo que el dueño de una fábrica de juguetes china se suicidó. Una vez pasado el tiempo, cuando se supo que el problema de la mayoría de los juguetes que habían sido retirados (17,4 millones) no era el plomo, sino los imanes defectuosos, el Gobierno chino exigió una disculpa. El 21 de septiembre, Thomas Debrowski, el vicepresidente ejecutivo de Mattel para operaciones internacionales, viajó hasta Pekín y entonó públicamente el siguiente *mea culpa*: “Mattel asume toda la respon-

sabilidad [...] y pide personalmente disculpas a todos los chinos. [...] Es importante que quede claro que la gran mayoría de los productos que retiramos estaban defectuosos como consecuencia de un fallo en el diseño imputable únicamente a Mattel, no a los fabricantes chinos”. Esta vez, la estrategia de Mattel iba dirigida a reconstruir la confianza del Gobierno y los proveedores chinos, pero tampoco esta medida fue bien recibida por todos. El senador estadounidense Charles Schumer se hizo eco de la reacción de los defensores de los consumidores americanos cuando comentó que las palabras de Debrowski recordaban las de “un ladrón de bancos que pide disculpas a su cómplice en lugar de hacerlo a la víctima del robo”.

Aunque a veces es inevitable sacrificar parte de la confianza de alguno de los grupos de interesados, muchas veces es posible prever estas situaciones y, al menos, mitigar sus consecuencias negativas. La clave está en evitar definir demasiado el grupo. Si Mattel hubiera identificado desde el principio los diferentes grupos que se verían afectados por la retirada de juguetes –y que, por tanto, también se verían afectados por la reacción de la empresa–, habría podido adoptar un enfoque más equilibrado que hubiera tenido en cuenta los diferentes intereses y preocupaciones de todos ellos.

### La concordancia de valores importa en todos los grupos

Una de las claves de la confianza a la que menos atención se ha dedicado es el deseo de los *stakeholders* de identificarse con los valores de una organización. Muchas veces se piensa que la concordancia de valores sólo es importante en unas cuantas relaciones cercanas, como puede ser la que existe entre los miembros de una pareja, entre amigos o entre socios muy cercanos. Sin embargo, nuestras investigaciones indican que, aunque la concordancia de valores es importante para la gran mayoría de los empleados (es decir, para aquellas personas que, de hecho, tienen una relación más cercana con la empresa), también es un factor importante para el resto de los interesados que analizamos en nuestro estudio. Dicho de otra manera, a todas las partes con intereses en una empresa, sean del tipo que sean, les interesa tener relación con organizaciones con las que puedan identificarse y con las que perciban que existe concordancia de valores.

El caso de Google sirve para ilustrar el papel determinante que puede desempeñar la concordancia de valores, tanto para bien como para mal. Cuando Sergey Brin y Larry Page sacaron la empresa a bolsa en el año 2004,

crearon dos clases de accionistas: los de la clase A (inversores externos) tendrían sólo la décima parte del derecho a voto de la clase B (inversores internos). Quedaba claro que las personas que estaban dentro de Google seguirían estando al frente y que nadie venido de fuera impondría sus valores. Page explicó: “Queremos tratar a Google de forma diferente, aplicando los valores que ha desarrollado como empresa privada a su nueva etapa como empresa pública. Seguiremos fieles a nuestro lema ‘No hagas mal a nadie’, manteniendo la confianza de los usuarios y no aceptando ningún pago por los resultados de las búsquedas. [...] Haremos todo lo posible para garantizar el éxito de Google a largo plazo y para ayudar a construir un mundo mejor”. Las diferentes partes con intereses se sumaron a esos valores, lo cual generó altos grados de confianza. La empresa fue elegida por sus profesionales como el mejor lugar para trabajar; aparecía en lo más alto de los *rankings* en cuanto a reputación y sus acciones subieron como la espuma.

En los últimos tiempos, sin embargo, Google ha sido objeto de muchas críticas, y gran parte del problema parece radicar en los valores que ha adoptado. Para atender al mercado chino, Google llegó a un acuerdo con el Gobierno de ese país para aceptar una autocensura sobre determinados temas, como la matanza de la Plaza de Tiananmen, los problemas en el Tíbet y la independencia de Taiwán. Aunque sus competidores Microsoft y Yahoo! habían acordado cesiones similares, muchos usuarios consideraron especialmente censurable la postura de Google dada la declaración de valores de la empresa (“No hagas mal a nadie”). El resultado fue que la confianza de los consumidores quedó gravemente mermada. Los directivos de Google fueron tachados de colaboradores nazis y tuvieron que comparecer ante el Congreso para explicar lo sucedido. Hubo manifestaciones de protesta ante la sede de la compañía en Mountain View (California). Más tarde, Sergey Brin reconoció que “en cuanto a negocio, la decisión de imponer censura no fue acertada”.

El servicio *on-line* de anuncios clasificados craigslist es otro ejemplo de empresa que considera la concordancia de valores como uno de sus activos centrales. En las reuniones en las que se marcan las pautas para determinar y alcanzar los objetivos de la empresa, su fundador, Craig Newmark, se refiere con más frecuencia a “la regla de oro” que al “deseo de obtener beneficios”, mientras que el consejero delegado, Jim Buckmaster, ha asegurado a los bancos de inversión y analistas de Wall Street que monetizar sus servicios y encontrar nuevas fuentes de ingresos con el fin de maximizar los beneficios “no es parte de nuestro objetivo”. A la base de clientes y a los empleados de craigslist les resulta atractiva

esta filosofía. (Según nuestros propios datos, muchas partes interesadas desconfían de las empresas debido, en parte, a que éstas tienen una responsabilidad fiduciaria –y normalmente también fuertes incentivos– para maximizar el valor del accionista y, por tanto, su comportamiento se percibe muchas veces como oportunista). Sin embargo, los inversores, evidentemente, tienen una perspectiva totalmente diferente. ¿Cómo se pueden enfrentar las empresas a este dilema?

Por una parte, craigslist ha estado creciendo a un ritmo extraordinario y su valor de mercado (en caso de que saliera a bolsa) sigue creciendo a pesar de que se mantiene fiel a los valores que defiende desde su fundación. Esto indica que una empresa puede regirse por determinados valores sin que esto le suponga una pérdida de valor de mercado. Es más, el éxito que están teniendo en Estados Unidos los “fondos de conciencia social” sugiere que el conflicto entre los valores de los inversores y los de otros grupos de interesados va a menos.

Por otra parte, a menos que un negocio esté en manos privadas, como es el caso de craigslist, probablemente se topará con grandes dificultades si resuelve todos los conflictos de confianza desechando de plano las pretensiones de los inversores. Un enfoque más efectivo a largo plazo sería favorecer las operaciones y objetivos acordes con los valores dentro de los límites que impone la responsabilidad fiduciaria. Existen estudios que demuestran que, a pesar del deber fiduciario de maxi-

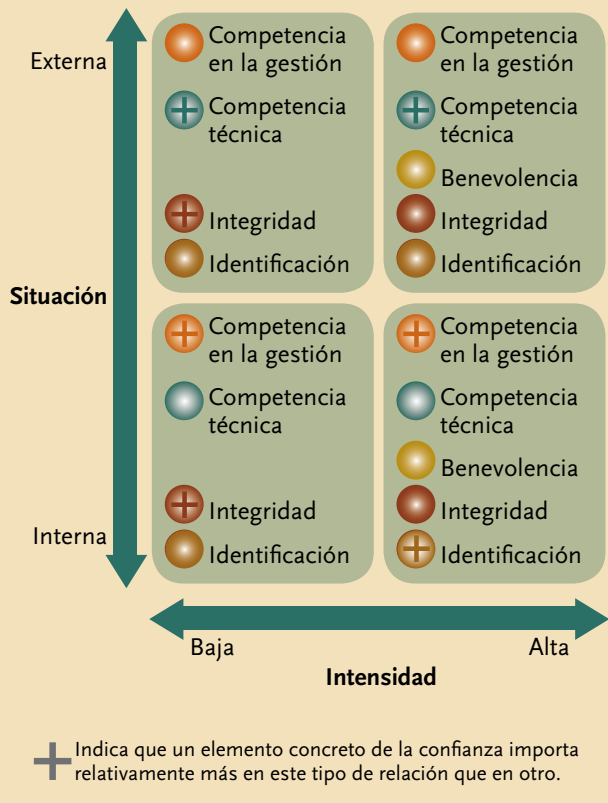
Aunque a veces es inevitable sacrificar parte de la confianza de alguno de los grupos de interesados, muchas veces es posible prever estas situaciones y, al menos, mitigar sus consecuencias negativas

mizar el valor del accionista, la dirección de las empresas tiene un margen de maniobra mucho mayor del que muchas veces se piensa. Es más, un metaanálisis basado en estudios ya existentes revela que el efecto de la responsabilidad social corporativa en el rendimiento financiero es pequeño, *pero positivo*. Dicho de otro modo, las empresas pueden tener contentos a diferentes tipos

CUADRO 4

## Qué importa y a quién

Los diferentes factores que componen la confianza (integridad, competencia en la gestión, competencia técnica, benevolencia, transparencia e identificación o concordancia de valores) no tienen la misma importancia para todos los grupos de interesados. Por ejemplo, las personas que tienen una relación de baja intensidad con la empresa no basan su confianza en la benevolencia, mientras que las partes que tienen una relación intensa con la empresa sí lo hacen.



de partes interesadas (al menos hasta cierto punto) sin necesidad de ofender a los inversores.

Por desgracia, las empresas no parecen estar teniendo mucho éxito en lo que se refiere a coherencia de valores y confianza, y su reputación global en Estados Unidos (y en todo el mundo) deja mucho que desear. En 2005, el 71% de los encuestados en un estudio anual consideró la reputación de los negocios estadounidenses "mala" o "pésima". Los negocios globales, por su parte, también recibieron un suspenso de la mayoría de los encuestados en los más de catorce países que participaron en el estudio

del Foro Económico Mundial en 2006. Éstos no son buenos datos para el mundo de los negocios en general. Sin embargo, también dejan ver una oportunidad para inspirar confianza y aprovecharla como un activo central de cualquier empresa que sepa encontrar el equilibrio entre la responsabilidad fiduciaria y la apuesta decidida por la concordancia de valores con las partes interesadas.

Las diferentes partes con intereses en una empresa se diferencian por el tipo de vulnerabilidades al que se enfrentan. También se diferencian por aquello en lo que deben creer antes de confiar en una empresa. Los directivos deben tener en cuenta esa diversidad de necesidades y prever las pérdidas y ganancias que se van a producir a la hora de reforzar las relaciones con los empleados, clientes, proveedores e inversores, entre otros. En resumen, las empresas no pueden utilizar un mismo enfoque para gestionar la confianza de todas las partes interesadas. Tampoco deben limitarse a guiarse por ideas convencionales.

Nuestro trabajo constituye un primer paso hacia un modelo de confianza empresarial específico para cada parte interesada. El marco propuesto cuestiona algunas de las creencias existentes y arroja luz sobre algunos aspectos que las empresas deberían tener en cuenta. En concreto, nuestras investigaciones indican que los gestores deben entender mejor el papel cada vez más importante que tienen la concordancia de valores y la identificación, tomar mayor conciencia de aquellos contextos en los que la integridad sin benevolencia es una receta segura para generar desconfianza, investigar más detenidamente la diferencia entre competencia en la gestión y competencia técnica y evaluar con mayor rigor los costes y beneficios de las iniciativas de transparencia. Un conocimiento más profundo de estas y otras áreas permitirá a las empresas gestionar mejor la confianza de sus *stakeholders* y conseguir así numerosos beneficios, entre los que se incluyen una mejor cooperación con los proveedores, una mayor motivación y productividad de los profesionales, una mayor fidelidad de los clientes y un mayor apoyo de los inversores.

«Algunas ideas no convencionales para gestionar la confianza de los 'stakeholders'». © Massachusetts Institute of Technology. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título "Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust". Referencia n.º 3277.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20562 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)