

# Comunicación, *stakeholders* y las redes de confianza en las organizaciones

Por Carolina Aguerre  
Foto de Pablo Porciúncula

## RESUMEN

La confianza resulta un tema clave para las organizaciones contemporáneas, siempre insertas en un contexto de incertidumbre. Desde la perspectiva de la comunicación institucional resulta aún más importante por sus consecuencias sobre la imagen y la credibilidad, tanto interna como externa. Uno de los desafíos de la comunicación radica en la dificultad de las organizaciones para delimitar quiénes son sus partes interesadas o *stakeholders*.<sup>1</sup> Desde la perspectiva de redes, la autora de este artículo plantea que son los *stakeholders* y la red de relaciones de la organización quienes la configuran. La confianza surge entonces como elemento clave para analizar los lazos que conforman estas redes y su realidad organizacional.

Palabras clave: confianza, organizaciones, red de relaciones.

## ABSTRACT

*Trust is a key issue for contemporary organizations which are inserted in contexts of deep uncertainty. From an institutional communications perspective it is even more important for the consequences on its image and credibility, both internal and external. One of the challenges of communication lies in the difficulty of organizations to define who are their counterparts or stakeholders. From a network perspective, the author of this article states that it is stakeholders and its network of relationships which ends up defining the boundaries of an organization. Thus trust emerges as a key element to analyze the ties of these networks and their organizational reality.*

Key words: trust, organizations, relationship networks.

En el estudio de los diversos vínculos que teje una organización con su entorno y sus empleados, la confianza es un indicador clave para conocer la naturaleza de la relación, así como un horizonte prescriptivo de las estrategias de comunicación. Niklas Luhmann (1979) y Francis Fukuyama (1995) argumentan que el concepto de confianza es multidimensional, ya que opera incorporando las expectativas tanto en relación con las competencias del sujeto (su *saber hacer*), como con su capacidad de preocuparse, tomar conciencia y actuar (su *saber ser*). Para estos pensadores, la confianza es un conjunto de creencias y expectativas específicas que se combinan de diversas formas para representar la confianza global en alguien o en algo. Por ejemplo, se puede confiar en una persona u organización en términos de su intención moral, pero no en su capacidad de reportar objetivamente acerca de un evento, lo que implica que la confianza en esa persona u organización tiene límites.

En la medida en que ambas dimensiones –las competencias técnicas y las morales– se encuentran presentes y balanceadas, se genera una mayor confianza hacia esa persona o esa organización. Esta doble

dimensión de la confianza podría considerarse un principio rector para el establecimiento de estrategias de comunicación con los *stakeholders*, ya que las demandas de estos grupos hacia las organizaciones tienden a integrar elementos de la dimensión técnica y de la dimensión moral.

Este enfoque se fortalece si se le incorpora la perspectiva del análisis de las redes sociales para el sustento de la confianza, tanto en su dimensión técnica como moral, ya que son estas las que permiten articular el nivel individual y el nivel colectivo en una trama de relaciones y mensajes específicos, contingentes y situados que ejercen un control sobre las acciones e intenciones de los actores. El concepto de capital social (Coleman, 1985; Bourdieu, 1984), que se constituye por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones, más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo, también colabora para enmarcar la discusión en torno a la confianza organizacional. Cuanto más inserto esté en una red específica de relaciones, más altos serán los costos para aquel individuo u organización que decida romper o alejarse de algún pacto.

Carolina Aguerre::  
(Montevideo, 1975)  
es candidata a doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA), magister en Comunicación, Cultura y Sociedad por la Universidad de Londres (Goldsmiths College, University of London) y licenciada en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay. Actualmente es profesora en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires y profesora visitante de la Universidad Católica del Uruguay.  
aguerre@udesa.edu.ar

**1 ::**  
Se utiliza el término *stakeholders* del inglés para dar cuenta del concepto "partes interesadas".

2::  
Sociólogo y profesor de la  
Universidad de Stanford.

3::  
El *keiretsu* japonés es un  
modelo empresarial  
caracterizado por una coalición  
de empresas alrededor de  
intereses económicos.  
Estructuralmente, suele estar  
compuesto por un núcleo  
central integrado por una  
organización de gran poder  
económico, un banco y una  
organización de desarrollo de  
negocios. Alrededor, un  
conjunto de pequeñas  
organizaciones independientes  
entre sí, pero interdependientes  
con el núcleo central,  
comparten ciertas dimensiones,  
como acuerdos económicos.

### Redes organizacionales y fuentes de confianza

Walter Powell<sup>2</sup> (1996, 2005) es uno de los más influyentes investigadores en teorías de redes y el nuevo institucionalismo, y ha contribuido a nutrir el pensamiento reciente en teoría de las organizaciones. Este autor identifica cuatro tipos de redes colaborativas, cada una con fuentes únicas de confianza, a partir de las redes de colaboración que emergen en la empresa y alrededor de ella:

1. Redes vinculadas al lugar y a los lazos de consanguinidad, en las que el tiempo para la colaboración es largo. Por ejemplo, los contratistas y proveedores poseen diversos vínculos entre las firmas de la propia localidad o familia. Los aspectos políticos y sociales también promueven la colaboración productiva, particularmente con el amplio rango de servicios de apoyo, como es el caso de las escuelas técnicas, los institutos o los programas de capacitación, la banca o los programas de investigación especializados en la industria). Los casos paradigmáticos de los siglos XIX y XX fueron el norte de Italia y el sur de Alemania. Desde hace veinte años, Silicon Valley (EUA), emblema contemporáneo de las empresas más innovadoras en el sector informático, se apoya fundamentalmente en lazos asociados a la pertenencia al lugar.
2. Redes que se generan entre los miembros de una comunidad profesional. En campos donde el conocimiento se despliega rápidamente, las organizaciones deben acceder a redes para alcanzar estos saberes relevantes. El ejemplo más claro son las organizaciones de I+D (innovación y desarrollo). Para Powell (2005), el aspecto clave de estas redes son las fuentes institucionales de innovación, que

se han vuelto más diversas en los últimos tiempos en la medida en que las empresas no pueden aprender internamente todo lo que necesitan para seguir desarrollándose. En un contexto de incertidumbre tecnológica, los flujos de información entre estas redes técnicas producen certezas que promueven la confianza y legitiman el conocimiento y las destrezas en esa comunidad.

3. Redes vinculadas a una historia común y a las ventajas utilitarias provenientes de la membresía grupal. Este es el caso del grupo de negocios que funciona como una red de empresas que colabora regularmente en el tiempo, y el ejemplo típico es el del *keiretsu*<sup>3</sup> japonés. De acuerdo a Powell (1996), estos grupos combinan lazos relativamente igualitarios y horizontales, al mismo tiempo que relaciones más verticales. Una característica de este tipo de red es que quienes se encuentran afiliados adscriben sus identidades a un grupo corporativo. Estas redes proporcionan un marco para que emerja la confianza, a partir de una compleja mezcla de obligaciones, membresías, oportunidades y vigilancia.

4. Redes asociadas a las dependencias mutuas. Se trata de las alianzas estratégicas que carecen de toda “base natural” para la confianza, a diferencia de las anteriores que, ya sea por tradición, lugar geográfico, consanguinidad o destrezas profesionales, constituían una base sustentada en valores propios de sociedades tradicionales. El mecanismo aglutinador de estas redes evita los oportunismos con contratos, subcontratos y producción colaborativa. A partir de la experimentación con nuevas formas de organización, Powell plantea que las

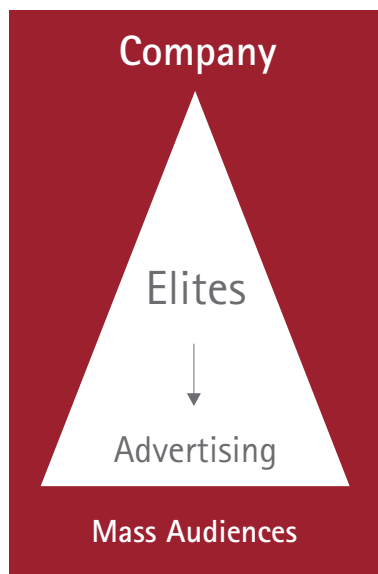


Figura 1: Modelo tradicional

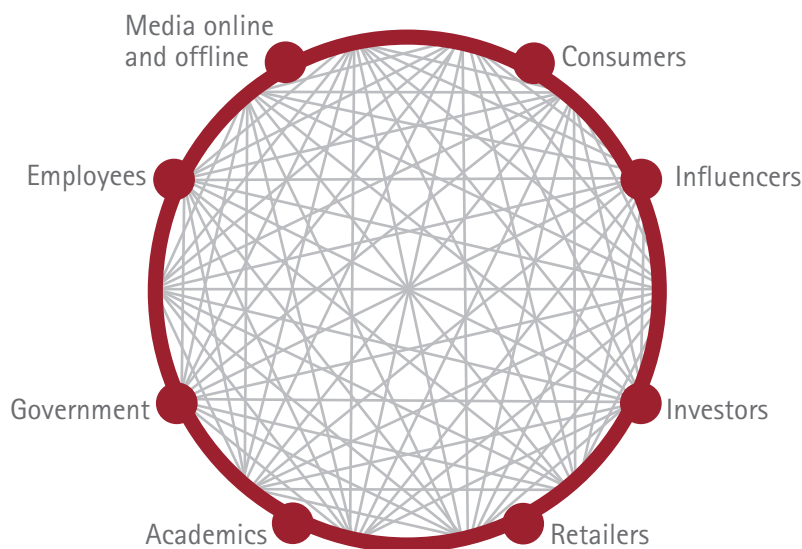


Figura 2: Nuevo paradigma

empresas comienzan a percatarse que sus identidades se alteran y toman formas no previstas. La confianza en estas organizaciones es un juego constante de tácticas y estrategias, donde las diferencias entre recursos y tamaños no siempre son ventajas, particularmente cuando la parte más pequeña tiene el conocimiento y es consciente de su poder para generar dependencias.

Desde este enfoque, donde la unidad de análisis central es la organización o grupo económico, se muestran las distintas configuraciones que asume la confianza. El contexto institucional y la reputación de las partes constituyen la base para anticipar el cumplimiento de los compromisos asumidos. De esta forma, una red más densa, que involucre a más individuos y a más organizaciones, se vuelve aún más central para fomentar la confianza. La comunicación organizacional adquiere así un protagonismo clave a la hora de densificar estas redes, a partir de la intensi-

ficación de los intercambios, la jerarquización de la información, la conexión de los nodos antes periféricos y el reconocimiento de partes interesadas que no eran consideradas como tales en la organización.

### La comunicación de, entre y hacia las organizaciones

La legitimidad de una empresa como institución, su 'licencia para operar' en la sociedad, depende no solo de su propio éxito en la creación de riqueza, sino también de su habilidad para acercar las expectativas de las diversas 'partes interesadas' que contribuyen a su existencia y a su éxito. Estas contrapartes y sus inclinaciones son los 'stakeholders' de una corporación –los proveedores, los clientes, los socios y los actores sociales y políticos. En consecuencia, la corporación debe ser vista como una institución comprometida con la movilización de recursos para generar riqueza y beneficios a todas sus contrapartes. Post, Preston, Sachs (1991: 13); traducción de Carolina Aguerre.

Fuente de la figura: Edelman: Conferencia Grunig, Universidad de Maryland, 2008 [http://www.edelman.com/speak\\_up/blog/UMD\\_presentation/UMD\\_files/frame.htm](http://www.edelman.com/speak_up/blog/UMD_presentation/UMD_files/frame.htm)



Un aspecto esencial de las organizaciones contemporáneas es la dilución de sus límites tradicionales. Ni las normas legales, ni ocupar una posición de liderazgo en el mercado, ni la propia definición que una organización hace de sí misma alcanzan para definir su ámbito de competencias y el rango preciso de su contexto. En la medida en que es una combinación de todo esto, sumado a la red de relaciones que teje con sus clientes, proveedores, ciudadanos, sindicatos, gobierno, sociedad civil, prensa –todos ellos insertos en un ecosistema de medios digitales–, cobra vigencia la visión relacional de la comunicación. Desde esta perspectiva, son las relaciones de la organización y sus vinculaciones con sus *stakeholders* los que la terminan configurando, ya sea desde los vínculos más cercanos al modelo de negocios y/o a la misión de esa organización, como también desde aquellos vínculos que pueden parecer poco relevantes y periféricos pero que, ante un hecho específico como una crisis, emergen de la latencia y se transforman en actores clave.

La confianza en una organización se construye desde una trama de relaciones, donde el desafío no solo implica el reconocimiento de los lazos y nodos que componen esa red, sino también una atenta diferenciación entre las acciones comunicativas orientadas a las acciones y a las intenciones.

El modelo de la comunicación lineal que descendía de la empresa a sus audiencias se ha vuelto más complejo en sus dimensiones. En la figura 2, la red no solo

permite visualizar un panorama más real de los flujos e intercambios informativos, sino también reconocer esta diversidad de partes interesadas que se encuentran en el campo de la práctica de la organización. Ante este escenario, la confianza no se puede concebir desde la comunicación como la construcción de un mensaje poderoso, sino más bien desde una conciencia de quiénes componen a la organización, teniendo en cuenta estas redes de vínculos.

A partir de la categorización de Powell, estas bases para la confianza en una organización, en los albores del siglo XXI, encuentran más puntos de sustento en las dimensiones tradicionales de todo grupo social –como lugar geográfico, lazos de familia o vínculos profesionales– que en las reglas propias del mercado.

#### **Bibliografía**

- Fukuyama, F. (1995): *Trust*, Basic Books, Nueva York.
- Luhmann, N. (1979): "Trust: a mechanism for the reduction of social complexity" en Luhmann, N. (Ed.), *Trust and Power*, Wiley, Nueva York.
- Post, J.E.; Preston, L.E. y Sachs, S. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, vol. 45, p. 6-28.
- Powell, W. (1996): "Trust based forms of governance" en Kramer, R. (Ed.): *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Powell, W. (2005): "Networks and Economic Life" en Smith-Doerr (Ed.): *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press. ■■