

Pino Bethencourt

Socia directora de Bethencourt Executive Development.

La confianza sostenible

Confianza es la palabra más empleada y menos comprendida en los negocios pero predice los movimientos en bolsa y los resultados de unas elecciones.

Nos pasamos horas midiendo la confianza del consumidor, de los empleados, de los inversores, de la opinión pública, y de todo un largo etcétera de colectivos que de alguna forma misteriosa acaban impactando los resultados. La confianza predice los movimientos de la bolsa, los resultados de unas elecciones generales y la evolución de la economía mundial.

¿Cuáles son los mecanismos y dinámicas que la conectan con la rentabilidad de una empresa? ¿Pueden convivir el miedo y la sostenibilidad? ¿Dónde acaba la rentabilidad y dónde empieza la sostenibilidad? ¿Cómo saber si nuestras empresas operan sobre la confianza o el miedo? La aparente dualidad que muestran nuestras organizaciones e instituciones económicas no es tan diferente de la encrucijada de caminos a la que nos enfrentamos desde muy niños a la hora de intentar influir sobre nuestro mundo.

Daniel tiene dos años y vive una existencia sencilla compuesta de comer, dormir, jugar y recibir cariño de su familia. Es un niño angelical mientras el mundo cumpla con sus básicas expectativas. En cuanto quiere algo que no puede obtener recurre a la táctica más sencilla que conoce: "Si no me dan lo que quiero, me pongo a gritar y patear hasta volverles locos a todos". En cuanto la tormenta co-

Liderar, emplear y generar valor a través de la confianza cuesta más dinero pero es más sostenible

ge fuerza, sus padres tiemblan y se someten con inmediatez a la influencia del antes adorable retoño.

Daniel comprueba satisfecho cómo la amenaza de rabietas produce resultados. Y seguirá aplicando esta táctica mientras pueda. "Después de todo, ¿para qué complicarse la vida más de lo necesario?", dice satisfecho el Daniel adulto, convertido en CEO de un imperio multinacional, paseando su orgullosa mirada alrededor de la mesa de su silencioso y tembloroso comité de dirección. Las oscuras bolsas bajo sus ojos y los inconfesados antidepressivos que esconde en sus chaquetas de Armani son los únicos testigos que discrepan con la opinión del abusivo jefe.

La cuenta de resultados del imperio no puede ser más jugosa, las alabanzas de la prensa, analistas y gurús llueven sobre los hombros de Daniel, los especuladores de bolsa se pelean por las acciones de su empresa y las encuestas sobre confianza de empleados, consumidores, inversores y analistas rompen los patrones establecidos.

Nadie se fija en los crecientes niveles de rotación de la plantilla, con la consecuente pérdida de conocimiento, ni en la lenta cocción de locura colectiva que aumenta a medida que uno escala la estructura jerárquica, provocando bajas por de-

presión, cultivando mercenarios curtidos por agresivos divorcios, matando lentamente su creatividad al tiempo que los supervivientes se ahogan en el estrés, en el miedo a fallar a su jefe y en la humillación de los demás.

Daniel y sus directivos ganan cada vez más dinero, aunque ya no sepan cómo disfrutar del patrimonio que acumulan, y sudan sangre para cumplir con las exigencias de ser la empresa más rentable del mundo. Y los demás confían en ellos, a menos que estén dispuestos a dejar de beneficiarse del sistema. ¿Confían o temen?

Venimos de un paradigma de máxima rentabilidad a corto plazo basado en el miedo como herramienta básica de influencia. Nos adentramos en un nuevo paradigma de confianza que persigue una rentabilidad sostenible. Liderar, emplear y ge-



nerar valor a través de la confianza cuesta más dinero, lleva más tiempo y es más difícil, pero es más sostenible. A medida que el mundo se nos queda pequeño, la sostenibilidad empieza a valorarse por encima de la super rentabilidad.

La sociedad busca la responsabilidad social en sus inversiones, el respeto del medio ambiente en sus compras y la honestidad en sus líderes. En poco tiempo veremos cómo será la confianza la que genere dinero y no el miedo del dinero al futuro quien secuestre a la confianza. Quien dirige a los demás amparado en la confianza obtiene la entrega voluntaria de sus equipos, quienes, sonrientes, alegres y socialmente integrados, canalizan su talento y su pasión hacia la generación de valor sostenible. Bienvenidos al nuevo paradigma de la confianza. ¿Rentable? Sí. Pero sostenible también.