

EMPRESA PRIVADA Y

CREDIBILIDAD

DR. GONZALO GALDOS

La credibilidad, y confianza fueron factores importantes en la crisis financiera. Este artículo explora los matices que estos factores implican. La empresa privada y la inversión requerirán, según el autor, de tiempo para reconstruir y restaurar la confianza como soporte vital.

Palabras clave

Empresa, Confianza, Credibilidad, Inversión privada, Crisis financiera

A medida que se conocen mayores detalles acerca de ciertas conductas y decisiones de los altos ejecutivos en algunas de las empresas que se lanzaron al vacío en el origen de la reciente crisis financiera, recordamos una anécdota que relata una reunión de los tres principales directivos de una empresa —incluyendo un inexperto que acababa de ingresar a la misma. El tema de la reunión era cómo crear mayor valor para el cliente.

Durante la primera parte de la reunión, cualquier dilema operativo era zanjado por el gerente general al preguntar con agresividad a su gerente de confianza “¿qué lugar de importancia ocupa el cliente en nuestra empresa?” La respuesta llegaba casi como un ritual obligado: “el primer lugar jefe”. Luego, la discusión continuaba, perdiéndose el tema en medio de intrincadas medidas administrativas y en el análisis de las implicancias de algunas decisiones en el programa de incentivos y bonos de los ejecutivos. En el proceso se desestimaba de inmediato toda medida que pudiera afectarlos.

En estupor y confundido por el curso de la reunión, el gerente novato sólo atinaba a escuchar cuidadosamente, hasta que el gerente general finalmente le dirigió a él, por primera vez, la pregunta de rigor: “¿qué lugar de importancia ocupa el cliente en nuestra empresa?” pretendiendo incorporarlo participativamente en la discusión. Después de un breve silencio, su respuesta produjo un gélido silencio: “el cuarto lugar jefe”. “¿Qué has dicho?, terció el otro veterano. “El cuarto lugar”, reafirmó el transgresor; añadiendo a continuación, “sólo basta escucharlos un momento para

**LA RECIENTE CRISIS FINANCIERA FUE, ANTE TODO, UNA
CRISIS DE CONFIANZA DONDE UN PEQUEÑO PERO RELEVANTE
GRUPO DE GERENTES NO ESTUVO A LA ALTURA DEL HISTÓRICO
MOMENTO QUE LA HUMANIDAD LE HABÍA BRINDADO A LA
EMPRESA Y A LA INVERSIÓN PRIVADA.**

saber que nosotros tres estamos primero”. Tan ilustrativa anécdota pinta de cuerpo entero cómo, a veces, los ejecutivos abusamos voluntaria o involuntariamente del poder que nos han delegado los accionistas, de la confianza que en nosotros depositan los clientes al amparo de una marca prestigiosa que nos cobija.

En el caso de las hipotecas subprime y los fondos fantasmas o sobredimensionados, todas las evidencias apuntan a una cadena de abusos de confianza que empezó con un grupo de ejecutivos especializados que elevaron la ingeniería financiera a nivel de pirotecnia, aplicando a productos impresentables coberturas estéticas complejas. Esto reducía las decisiones de sus jefes al peligroso dilema entre no hacer nada o tomar grandes riesgos con posibles grandes ganancias que a su vez perdían objetividad por estar asociadas a jugosos incentivos. Muchos de estos jefes no entendían a cabalidad tan novedosos productos, que convertían en cliente a un *ninja* (siglas en inglés de una persona sin ingreso, sin trabajo ni activos.), ni menos de los riesgos asumidos. Este momento de ignorancia es cada vez más frecuente cuanto mayor sea nuestra edad, si no existe conocimiento prevalece nuestro temperamento frente al riesgo o en el caso más delicado nuestros intereses personales, pudiendo llegar en algunos casos a la codicia. Y así, la cadena de abuso se agravó por una ausencia de un principio claro de rendición de cuentas a los accionistas e incluso, directorios carentes de colaboradores independientes o de *outsiders* sin contaminación sesgados en favor de sus respectivas administraciones.

La reciente crisis financiera fue, ante todo, una crisis de confianza donde un pequeño pero relevante grupo de gerentes no estuvo a la altura del histórico momento que la humanidad le había brindado a la empresa y a la inversión privada.

Las empresas no quiebran, somos nosotros, sus ejecutivos, los que a veces nos quebramos profesional o moralmente

RESTAURAR LA CONFIANZA TOMARÁ TIEMPO, PERO SERÁ LO CORRECTO E INEVITABLE. PARA EMPEZAR, MUCHAS EMPRESAS, EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS SE HAN GANADO RESPETO TREMENDO POR SU CAPACIDAD DE SUBSTRARSE DE LAS TENTACIONES Y MANTENERSE EN EL RUMBO CORRECTO.

y en nuestra desesperación las arrastramos con nuestras decisiones y acciones. Las empresas pueden tener una marca, un edificio, pero requieren clientes y también personas de carne y hueso que las hagan funcionar y las personifiquen representándolas dignamente.

Todo aquel que ha vivido las vicisitudes y beneficios de una vida corporativa, entiende que las tentaciones son muy grandes y los sesgos abundantes. Se dice que el dinero es importante, pero muchos sociólogos coinciden en que la avidez por el mismo es sólo porque constituye un recurso para servir a un amo aún más importante: el poder. Este último corrompe no solo políticos y autoridades, también llega a corromper a profesionales serios y bien intencionados, quienes empiezan por utilizarlo para imponer, cuando podrían utilizarlo para educar y desarrollar; también genera arrogancia, cuando podría servir para desplegar humildad; pero quizá los dos sesgos más marcados que provoca son el de infalibilidad en las decisiones y acciones y el de invulnerabilidad: esa sensación que, aún errando, ni las consecuencias o desgracia que acarrearán nuestros errores podrán alcanzarnos.

Todo lo sucedido cuestiona algunas reglas en las que se desenvuelve el libre mercado pero no menoscaba la esencia de la libre empresa. Existen razones de sobra para pensar que se trata del fin de una era: la de los superhéroes enfundados en trajes Armani hechos a medida y corbatas Hermenegildo Zegna. Es el inicio de la era de los mortales, de los que cometemos errores, pero mantenemos nuestra

voluntad de enmienda a la par que nuestras convicciones; de aquellos que saben dónde están sus límites y limitaciones; de aquellos que necesitan dialogar con el cliente y los accionistas para saber cuál es el rumbo a tomar; de aquellos que no tienen miedo de seguir aprendiendo y seguir confiando; de aquellos que saben que la credibilidad sólo se construye cuando existe consonancia entre lo que dices y lo que haces.

Como menciona Stephen Covey, se han tejido muchos mitos acerca de la confianza. Afortunadamente, estos caen abatidos frente a realidades que demuestran que es cuantificable; que se puede enseñar y aprender; que puede crearse o destruirse y que puede administrarse.

La empresa privada no es perfecta, pero es quizás una de las menos imperfectas entre las instituciones humanas que tienen objetivos de promover desarrollo. La crisis ha generado una gran oportunidad para perfeccionarla, a través de la mejora en la toma de decisiones, del principio de rendición de cuentas y la desconcentración del poder en las cúpulas.

Restaurar la confianza tomará tiempo, pero será lo correcto e inevitable. Para empezar, muchas empresas, empresarios y ejecutivos se han ganado respeto tremendo por su capacidad de substraerse de las tentaciones y mantenerse en el rumbo correcto. Nuevas administraciones se abren paso con un mejor balance entre experiencia y empuje. La razón, la prudencia y el cliente vuelven a reinar. Después de todo, cuando uno confía, toma riesgos, pero no confiar implicaría tomar riesgos mayores.