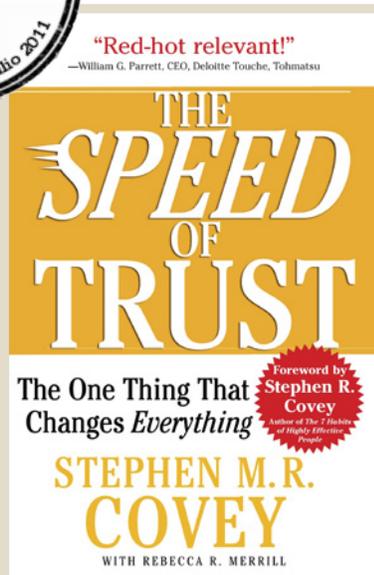




Stephen M. R. Covey Transformando la Confianza en una Ventaja Competitiva



Si tu padre figura entre los autores más leídos de todos los tiempos, es uno de los 25 norteamericanos más influyentes y es el fundador de la empresa de desarrollo de liderazgo y consultoría organizacional más grande del mundo, la vara con la que se te mida, en cualquier actividad que desempeñes en la vida, es probable que sea un poco grande. Pero si para colmo de colmos decides ser también una autoridad mundial, un destacado autor y un exitoso empresario, el reto es aun mayor... ¡Nada de eso ha amedrentado a Stephen M.R. Covey, hijo de Stephen R. Covey!

Con un MBA de Harvard y la total confianza de su padre, Stephen M.R. llevó a la empresa fundada por su progenitor a convertirse en la más grande empresa de su sector a nivel mundial. No bastándole esto, y estando en la cúspide de su carrera corporativa, decidió montar tienda aparte y cofundar CoveyLink Worldwide, una prestigiosa firma de consultoría en temas de confianza, ética y alto desempeño. De hecho, Stephen R. Covey ha dicho en más de una ocasión que tanto Stephen M.R. como su empresa CoveyLink, han sido instrumentales en su éxito e influencia a nivel global. Esto es, sin duda alguna, un ejemplo vivo del legado de la confianza...

En esta entrevista exclusiva para **GESTIÓN**, Stephen M. R. Covey, autor del bestseller del New York times "The Speed of Trust" (El Factor Confianza) y considerado como el máximo referente mundial sobre cómo transformar la confianza en las organizaciones en una ventaja competitiva, nos explica, entre otras cosas, porqué la confianza es hoy la competencia clave de liderazgo en la nueva economía global.

G.- ¿Qué es la confianza? ¿Es solamente una virtud social?

SMRC.- La confianza es lo que hace que el mundo gire. Sin confianza, todo se frena, todo se detiene. Efectivamente, la confianza es una virtud social, pero es mucho más que eso. Investigaciones han confirmado que una y otra vez que la confianza organizacional interna está directamente vinculada al bottom line o balance final de resultados de una empresa, y que es un motor económico incisivo y contundente. Lo que es más, las organizaciones con alto nivel de confianza tienen mucho mejor desempeño que las organizaciones con bajo nivel de confianza.

G.- ¿Qué es la economía de la confianza?

SMRC.- La confianza afecta dos resultados medibles: la velocidad y el costo. Cuando la confianza disminuye, la velocidad disminuye y el costo aumenta. Esto crea un impuesto de bajo nivel de confianza. Mi experiencia es que la desconfianza significativa duplica el costo de hacer negocios y triplica el tiempo que se necesita para lograr hacer las cosas. Afortunadamente, lo inverso también es cierto: cuando la confianza aumenta, la velocidad aumenta y el costo disminuye. Esto crea un dividendo de alto nivel de confianza. Esto es la economía de la confianza.

G.- ¿Qué le sucede al desempeño cuando la confianza es alta?

SMRC.- Cuando la confianza es alta, el dividendo que recibimos es un multiplicador del desempeño, que eleva y mejora cada dimensión de la organización. Observamos un aumento en el valor, crecimiento acelerado, innovación realizada, colaboración mejorada, asociaciones reforzadas, ejecución optimizada y lealtad elevada. Estos son dividendos de alto nivel de confianza. Cuando usted suma todos estos dividendos, hay una conexión significativa, directa, medible e indisputable entre el alto nivel de confianza, la velocidad alta, el costo bajo y el valor aumentado. Además, el alto nivel de confianza disminuye o elimina todos los impuestos de bajo nivel de confianza.

G.- ¿Cómo define usted a un gran líder? ¿Hoy día cuál es la competencia más importante de un líder?

SMRC.- Un gran líder es alguien que obtiene resultados de manera tal que inspira confianza. Yo creo que hoy día la competencia clave de liderazgo es la habilidad de establecer, hacer crecer, extender, y restaurar la confianza con todos los stakeholders o partes interesadas – clientes, socios de negocios, inversionistas y compañeros de trabajo.



No hay liderazgo sin confianza. Podrá haber gestión. Podrá haber administración. Pero como dice Warren Bennis, “El liderazgo sin confianza mutua es un contrasentido”. Ciertamente, el principal trabajo de un líder es el de inspirar confianza. Tener una buena reputación y la habilidad para crear confianza en un mundo de desconfianza es una gran ventaja para cualquier líder, u organización, hoy día.

G.- En un “mundo de desconfianza”, como usted acaba de decir, qué pueden hacer los líderes y organizaciones para lograr y sostener el desempeño?

SMRC.- Los líderes y las organizaciones tienen que mirar a la confianza con nuevos ojos. Demasiadas veces, la confianza se asume, se da por sentado, se mal entiende, y se subestima hasta el momento en que desciende a niveles peligrosamente bajos o se contamina. Es en ese momento cuando nos damos cuenta dolorosamente de los efectos de la pobre calidad o ausencia de la confianza.

Los líderes y las organizaciones necesitan mirar más allá de la visión común de la confianza como una virtud social blanda, intangible e ilusoria. Tienen que aprender que la confianza es un activo crítico, altamente relevante y tangible. Tienen que descubrir que la confianza afecta todo dentro de la organización, cada dimensión, actividad, decisión y relación. Y tienen que reconocer que la confianza es muy posiblemente la única y más poderosa e influyente palanca para los líderes y organizaciones que quieren lograr y sustentar un desempeño superior. Cuando finalmente miran con nuevos ojos a la confianza, la verán de manera diferente en al menos tres formas: como un motor económico, como la moneda de la nueva economía y como una competencia.

G.- ¿Podría usted hablarnos más acerca de esas tres formas de ver la confianza con nuevos ojos?

SMRC.- Ya he explicado a la confianza como motor económico: cuando la confianza sube, la velocidad sube y los costos bajan. Ahora demos un vistazo a la confianza como la moneda de la nueva economía. Estamos viviendo en lo que Thomas Friedman ha llamado “un mundo plano”, en el cual la globalización y la tecnología están creando cambios enormes. La naturaleza esencial de este mundo plano es la interdependencia. De hecho, los economistas se refieren a esto como “la economía colaborativa”, y las dimensiones interdependientes que requiere – colaboración, asociación, creación de equipos y relaciones – prosperan o mueren basándose en la presencia o en la ausencia de la confianza.

Finalmente veamos a la confianza como una competencia. La confianza está siendo incluida en los modelos de competencias, o sus equivalentes, de algunas empresas. ¿Por qué? Porque están empezando a reconocer que la confianza es algo que las empresas pueden trabajar conscientemente para mejorar. Y está empezando a aparecer cada vez más en modelos de competencias genéricos también, ya sea que la competencia se llame “genera o crea confianza” (NAPA) o “inspira confianza” (PDI), o “confía en las

personas” (David Hatch, Fidelio). El que una organización sea buena en confianza como competencia acelera su acrecentamiento porque la confianza hace que todas las demás competencias sean mejores.

La confianza puede ser convertida en una competencia, a nivel personal y organizacional, y puede ser medida, lo que a menudo es el primer paso de acción viable. Usted puede medir los niveles de confianza, los componentes y comportamientos de la confianza, y los efectos o impacto de la confianza.

G.- ¿Cómo sabemos si tenemos una organización de alto nivel de confianza o de bajo nivel de confianza?

SMRC.- Lo sabemos observando el comportamiento de su gente. En las compañías de alto nivel de confianza y de alto desempeño observamos los siguientes comportamientos:

- La información es compartida abiertamente
- Los errores son tolerados y alentados como una forma de aprendizaje
- La cultura es innovadora y creativa
- Las personas son leales a aquellos que no están presentes
- Las personas hablan sin rodeos y confrontan temas reales
- Hay verdadera comunicación y verdadera colaboración
- Las personas comparten generosamente el crédito y celebran abiertamente los éxitos de cada uno
- Hay pocas “reuniones después de las reuniones”
- La transparencia es un valor que se practica
- Las personas son sinceras y auténticas
- Existe un alto nivel de rendición de cuentas y responsabilidad
- Hay una vitalidad y energía palpables — las personas pueden sentir un ímpetu positivo

Otro muy visible indicador es el comportamiento de sus clientes y suplidores. ¿Cuál es su tasa de deserción o cancelación de clientes? ¿Tienen ustedes una historia de relaciones a largo plazo con sus clientes y suplidores? ¿Cuál es la reputación o el valor de su marca (brand equity) en su mercado o industria?

Inversamente, cuando la confianza es baja, hay un impuesto de confianza que cambia su trayectoria hacia abajo. En nuestro trabajo con organizaciones hemos encontrado que las organizaciones de bajo nivel de confianza y de bajo desempeño presentan comportamientos como los siguientes:

- Los hechos son manipulados o distorsionados
- La información y el conocimiento es retenida y acaparada

- Las personas tejen la verdad a su conveniencia
- Recibir el crédito es lo más importante
- Las nuevas ideas son abiertamente resistidas y sofocadas
- Los errores se tapan o se ocultan
- La mayoría de las personas están involucradas en un juego de culpar a los demás y de minimizarlos o denigrarlos
- Hay una abundancia de chismorreos acerca del "tema del día"
- Hay numerosas "reuniones después de las reuniones"
- Hay muchos temas tabú
- Las personas tienden a prometer más de lo que pueden y a hacer menos de lo que pueden
- Hay muchas expectativas sin cumplir para lo cual las personas tienen muchas excusas
- Las personas fingen que no están sucediendo cosas malas o están en negación
- El nivel de energía es bajo
- Las personas a menudo sienten tensión improductiva, incluso miedo

Todos estos comportamientos son impuestos al desempeño.

G.- ¿Cuál es el rol de los líderes con respecto a la confianza?

SMRC.- Yo sugiero que es triple, correspondiendo a las tres formas de ver a la confianza a través de nuevos ojos:

1. Siempre busque enmarcar a la confianza en la organización en términos económicos, no meramente sociales. Al crear un caso empresarial convincente para la confianza, usted puede obtener el compromiso organizacional y hacer que el verdadero mejoramiento sea sostenible.
2. Defina el liderazgo como "la obtención de resultados de una manera que inspira confianza". En otras palabras, modele personalmente la confianza a través de carácter, competencias y comportamientos que construyen confianza. Al hacer esto, usted se convierte en el lugar de inicio o de arranque para aumentar la confianza, y su reputación confiable se convierten en una moneda adicional que tiene valor significativo en la nueva economía.
3. Reconozca y trate a la confianza como una competencia – como algo que puede crear y medir – y ayude a los gerentes a aprender y comprender cómo comportarse en maneras que establezcan, hagan crecer, extiendan y restauren la confianza con todos los stakeholders o partes interesadas.

G.- ¿Cómo se construye la confianza?

SMRC.- La confianza se construye con el comportamiento. Hemos identificado 13 comportamientos que construyen y fomentan la confianza, que pueden ser aprendidos por las personas y las compañías.

1. *Hable sin rodeos*
2. *Demuestre respeto*
3. *Cree transparencia*
4. *Enmiende los agravios*
5. *Muestre lealtad*
6. *Presente resultados*
7. *Sea mejor*
8. *Confronte la realidad*
9. *Aclare las expectativas*
10. *Practique la rendición de cuentas (accountability)*
11. *Escuche primero*
12. *Respete y cumpla sus compromisos*
13. *Extienda la confianza*

Construir confianza no es un simple proceso que sucede de la noche a la mañana. Más bien, es un proceso sistémico, cultural que puede suceder un líder a la vez, una división a la vez, una empresa a la vez.

G.- ¿Algunas palabras finales para nuestros lectores?

SMRC.- En el balance final, nada es tan rápido como la velocidad de la confianza. Nada es tan rentable como la economía de la confianza. Y nada es tan relevante como los líderes y las organizaciones que tienen la competencia de la confianza. La confianza es la única cosa que cambia todo y la única cosa que energiza las relaciones. Y para concluir, quiero enfatizar que la confianza es una competencia y habilidad que puede ser aprendida y medida.

