



Quién es

Considerado el gurú de la Práctica de la Confianza, es consultor empresarial y fue director del Centro de Liderazgo Covey, firma que se fusionó con Franklin Quest para dar vida a Franklin Covey. Actualmente es asesor de varias entidades y preside la junta consultiva del Human Performance Institute, pionero en ayudar a los líderes a expandir y administrar su energía.



EL

VALOR de la confianza

Stephen M. R. Covey

Hijo de una de las máximas leyendas del management, asegura que la confianza es una condición capaz de determinar, en gran medida, el éxito de las personas y de las empresas.

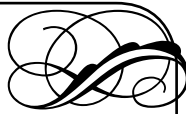
Durante su última visita a México, además de disertar en un evento privado de la firma Franklin Covey, con semblante amable e inspirando esa confianza que predica, Stephen M. R. Covey compartió con *WOB* algunas de las ideas plasmadas en su libro *La velocidad de la confianza*.

"Hay muchos enigmas en torno de la confianza", comenta como al pasar el hijo de la leyenda del management, quien ha forjado su propio camino en el mundo de la consultoría empresarial. Y añade: "Algunos se preguntan si es una habilidad blanda, si se puede desarrollar, si es posible recuperarla una vez que se ha perdido".

Teniendo en cuenta el título de su libro, *WOB* le pregunta cuál es la relación entre la confianza y la velocidad. Y Covey responde que la velocidad surge cuando entre las personas hay verdadera confianza, condición que permite ahorrar extensas horas de reuniones, e incluso discusiones y enfrentamientos, y por lo tanto se logran acuerdos sencillos de los que todos resultan beneficiados.

"Cuando confías en las personas tienes fe en ellas, en su integridad y su capacidad", asegura Covey. Y comenta que para Jim Burke, ex presidente y CEO de

La confianza en el mundo



Diversos estudios han demostrado que la confianza está directamente relacionada con el nivel y la calidad de vida de las personas. Por lo tanto, en las sociedades donde la calidad de vida es muy buena existe mayor confianza. De acuerdo con una reciente investigación llevada a cabo por el sociólogo británico David Halpern, países como los escandinavos (Suecia, Dinamarca y Noruega) registran niveles de confianza de 68% en una escala del 0 al 100%, en tanto que en los africanos es de solo 18%. En América latina, el nivel de confianza promedio de la región es de 23%, por debajo de los Estados Unidos, cuyo grado es de 34%. La confianza de una sociedad puede incrementar o disminuir de acuerdo con las condiciones socioeconómicas del país. En 1983, cuando México atravesaba una crisis económica, el nivel de confianza era de 19%, pero una vez superada mejoró gradualmente hasta alcanzar el 31%, por encima de la media latinoamericana. Por el contrario, Gran Bretaña tenía un grado de confianza de 60% en la década de los '70, y en la actualidad ha descendido a 29%. En otros rubros, según la encuesta Work USA de Watson Wyatt, el grado de confianza de los estadounidenses en los medios de comunicación es de 22%, de 27% en el gobierno, 8% en los partidos políticos y solo 12% en las grandes empresas.

PAÍS/REGIÓN	NIVEL DE CONFIANZA
SUECIA	68%
DINAMARCA	68%
PAÍSES BAJOS	60%
ESTADOS UNIDOS	34%
MÉXICO	31%
GRAN BRETAÑA	29%
LATINOAMÉRICA	23%
ÁFRICA	18%

Johnson & Johnson, no puede haber éxito sin confianza. "La palabra confianza representa casi todo lo que uno puede esforzarse para lograr lo que se propone", dice, y pone como ejemplos de diversos tipos de relaciones: el matrimonio, una amistad o un socio comercial.

Lecciones de confianza

En el libro, Covey se refiere a una experiencia personal determinante, ocurrida cuando la firma que fundó su padre, Covey Leadership Center, se fusionó con la consultora de capacitación empresarial Franklin Quest para dar vida a Franklin Covey. "Como sabe cualquiera que ha pasado por un proceso de fusión o adquisición, los desafíos que se enfrentan nunca son fáciles", asegura.

Durante la fusión a la que alude se llevaron a cabo más de una docena de reuniones maratónicas, en las que ciertos acuerdos generaban dudas, suposiciones y frustraciones por parte de la otra empresa. "Erróneamente —confiesa—, al principio no había logrado centrarme en establecer una relación de confianza."

Pero al reflexionar sobre la situación Covey se dio cuenta de que, si no los enfrentaba abiertamente, los problemas se perpetuarían. En la siguiente reunión, por lo tanto, se enfocó en aquello que generaba dudas. "Estamos aquí para hablar de estrategia —planteó—. Pero si prefieren hablar de los problemas relacionados con la fusión, que en realidad tienen en mente, los comentaremos. Hablaremos sin rodeos de los temas difíciles: ¿quién se queda y quién se va? ¿Quién toma las decisiones? ¿Qué criterios están aplicándose?"

Así, la reunión de estrategia planeada para una hora se convirtió en un día completo de discusión sobre las preocupaciones de las personas. Al final de la jornada, como dice en el libro, "había una renovada sensación de esperanza"; incluso, un participante le comentó que esa reunión le había infundido más confianza que todas las anteriores.

La fórmula de la confianza

Para considerar la confianza como una variable cuantificable y tangible, Covey explica que se determina en relación con la velocidad y el costo: "Cuando se reduce la confianza, disminuye la velocidad y aumenta el costo. En cambio, cuando se incrementa la confianza aumenta la velocidad y se reducen los costos".

Mediante un ejemplo práctico respalda la validez de su fórmula: "Antes del 11 de septiembre de 2001, las per-

Porcentajes reveladores

51%

DE LOS TRABAJADORES ESTADOUNIDENSES CONFÍA EN LOS ALTOS EJECUTIVOS.



sonas podían abordar un avión con solo llegar 30 minutos antes del despegue; los controles de seguridad no eran demasiado estrictos porque la confianza era alta. Pero después del atentado se implantaron procedimientos y sistemas de seguridad más rigurosos que, además de representar costos en la adquisición de los equipos necesarios, redujeron la velocidad con la que las personas podían pasar los controles, en tanto que el costo de los vuelos se incrementó para cubrir un impuesto a la seguridad. Así, al disminuir la confianza, se redujo la velocidad y aumentó el costo”.

Un planteo similar al de Francis Fukuyama —autor y politólogo estadounidense de ascendencia japonesa—, quien en su libro *La desconfianza generalizada en una sociedad* asegura que “la desconfianza impone una especie de impuesto sobre toda clase de actividad económica que, en definitiva, debe pagar la sociedad”.

La variable oculta

La confianza, sea mucha o poca, es considerada una variable oculta en la fórmula del éxito corporativo. De acuerdo con la noción tradicional, Estrategia por Ejecución es igual a Resultados. Sin embargo, Covey asegura que la confianza influye en esa ecuación, para bien o para mal, de la siguiente forma:

(Estrategia x Ejecución) Confianza = Resultados.

Así, la manera de proyectar el éxito de un proyecto se ve afectada directamente por la confianza que el cliente deposite en él. En consecuencia, aunque un proyecto tenga una buena estrategia (10) y una ejecución perfecta (10), la multiplicación de ambos factores daría el 100%, lo cual representaría la excelencia. No obstante, si existe desconfianza por parte del cliente, aunque la estrategia y la ejecución sean perfectas, el resultado no será 100% porque siempre encontrará algo que reste en la ecuación. Esa desconfianza, en un caso hipotético, representa un impuesto de -20%, por ejemplo, de modo tal que el resultado será de 80%. En cambio, si la estrategia es de 8 y la ejecución de 9, la multiplicación arrojará un resultado de 72%. Pero si el cliente confía en el proyecto le otorgará un plus (+20%), lo cual representará un resultado final de 86,4%.

En este sencillo ejemplo, Covey demuestra que la confianza tiene un impacto directo en el resultado final. Puede ser que la estrategia y la ejecución sean perfectas; pero si no se logra la confianza del cliente, la satisfacción no será absoluta. En el caso contrario, aunque la estrategia y la ejecución tengan ciertos defectos, es probable que el cliente los pase por alto si confía en el proyecto, y considere que el resultado es mejor de lo que es en realidad.

Aprendizajes

La filosofía de la confianza que predica Covey depende de dos factores: carácter y competencia. El primero incluye la integridad, las motivaciones y las intenciones, mientras que el segundo alude a las capacidades, las habilidades, los resultados y la trayectoria.

Paralelamente, como explica el experto, existen varios niveles de confianza que

determinan “ondas”.

- La primera es la confianza en sí mismo, que contribuye a que la persona se convierta, tanto para los demás como para ella misma, en alguien digno de confianza. Su principio fundamental es la credibilidad.
- La segunda es la confianza en las relaciones, que tiene como base la conducta coherente.
- La tercera es la confianza organizacional, cuyo principio es el alineamiento, y contribuye a crear estructuras y sistemas confiables que afecten positivamente a las organizaciones.
- La cuarta es la confianza en el mercado, que se basa en la reputación con la cual una organización se presenta ante los demás.
- La quinta y última onda es la confianza de la sociedad. Su pilar fundamental es la contribución que una empresa u organización aporta en beneficio de la sociedad, al tiempo que obtiene dividendos. Los grandes aprendizajes heredados de su padre, sumados a los años de experiencia que lo respaldan, han llevado a Covey a definir el liderazgo con la siguiente frase: “Se trata, simplemente, de obtener resultados de un modo que inspire confianza”. ▽

© WOBI

36% > CREE QUE SUS LÍDERES SON ÍNTEGROS Y HONESTOS.

75% > DE LOS ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES RECONOCIERON HABER HECHO TRAMPA EN LA UNIVERSIDAD.