

Ser Creíbles para generar Confianza



Autor: Norberto Figuerola

La confianza es un elemento, un activo, y en tiempos de incertidumbre y cambio, la confianza interpersonal promueve la creatividad, el manejo de conflictos, el “empowerment” de la gente, el trabajo en equipo y el liderazgo. Confianza es en sociología y psicología social, la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. Una cultura basada en la confianza es un activo para las empresas capaces de desarrollarla.

Cuáles son las habilidades que se necesitan hoy y entornos futuros para la gestión de proyectos ? La lista podría ser interminable, pero si queremos hacerla corta, hay algunas capacidades que no pueden ser ignoradas. Los gerentes de proyecto exitosos de alguna manera han logrado desarrollar ciertas habilidades a través de la experiencia; buen conocimiento del negocio, la capacidad de demostrar el valor o la contribución del proyecto a la empresa, y el desarrollo de algunas competencias personales.

Hay un eje sumamente importante, que es el que conecta la credibilidad con la confianza y el compromiso. Lo más difícil es ser creíble para la gente que trabaja con uno y la construcción de esa credibilidad es la que va a ser que el líder tenga éxito en la interacción con los demás. De allí que para la construcción de confianza lo primero que hay que construir es credibilidad ante nuestros pares y ante los “stakeholders” o los miembros de nuestra organización. Si conseguimos esa credibilidad conseguiremos seguramente la confianza, y el resultado final de esa confianza es el compromiso de la gente.

Son los líderes en el ámbito interno de una organización los primeros responsables de construir confianza. Y de los factores que ayudan a este objetivo uno fundamental es la integridad. La simple

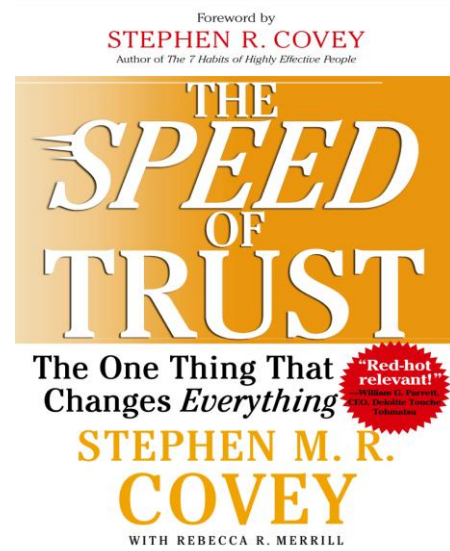
demostración de honestidad es clave para mostrarse confiable, y mediante la confiabilidad el líder aparece con la autoridad sin necesidad legal de control y a partir de ahí su gente lo empieza a tomar como líder. Un gerente de proyecto es confiable cuando sus acciones son congruentes con los principios y valores que predica. Le demuestra confianza al otro y esa demostración de confianza en el otro permite recrear una suerte de círculo virtuoso de confianza mutua.

Otro factor es la justicia. Esto significa tomar decisiones imparciales, y requiere tener una alta dosis de empatía, manejar las percepciones de los demás, para ponerse claramente en el lugar del otro. También es importante la lealtad, ya que un líder confiable muestra a través de sus acciones que está predispuesto a proteger o defender a los miembros de su equipo, ante errores o en tiempos de crisis. Y por último se debe tener en cuenta la competencia. Los líderes confiables cumplen su rol de manera competente. La gente de una organización no va a depositar su confianza en un líder simplemente porque sea respetuoso, sino que identifica al líder competente y es por eso que la competencia termina siendo un factor clave de la confianza.

Podemos decir que encontramos a una persona creíble, y por lo tanto potencialmente confiable, si es que estamos conformes en como es él, su carácter, su actitud y lo que suponemos es capaz de hacer (sus competencias).

El factor confianza de Covey

La confianza siempre debe venir primero con la **Credibilidad** y está viene de la unión de **Carácter** y las **Competencias**. Forzosamente se requieren las 2 para lograr la confianza. Por ejemplo, aunque consideremos a una persona como sincera y honesta, no confiaremos en la misma hasta tener resultados. Así como no confiaremos en una persona a pesar de ser extremadamente talentosa y capaz. Se necesita una combinación de ambas.



Para Covey la confianza es una combinación de **Carácter** y **Competencia**, es decir, nuestra apreciación de su forma de ser (carácter) y nuestra evaluación de su competencia. Según Covey nuestra decisión respecto de si debemos confiar o no en alguien, empieza con nuestra evaluación de **4 núcleos de credibilidad**:

- **Intención**: el deseo intrínseco de hacer algo
- **Integridad**: la voluntad consciente de hacer el esfuerzo para lograr el propósito/intento
- **Capacidades**: habilidades o capacidades potenciales
- **Resultados**: los resultados finales demostrados

Carácter:

La evaluación del “carácter” de una persona se basa en los dos primeros núcleos: evaluaciones de la intención y la integridad. Cuando usted cree que la intención de alguien es buena, y sus acciones son coherentes con esa intención (integridad), se determina que es una persona de buen carácter y se inclina a confiar en ellos. Pero la intención es una cosa muy difícil de evaluar, especialmente cuando no se cuenta con historia o experiencias vividas con la persona, por lo que en la mayoría de las nuevas situaciones, inferimos o interpretamos las intenciones con una compleja combinación de hechos, palabras y observaciones procesados a través de nuestros prejuicios, las circunstancias de la situación y las hipótesis, con lo cual está lejos de ser un análisis científico y predominantemente subjetivo e inconsciente.

Aquí es donde el segundo núcleo, la integridad, entra en juego. La integridad está relacionada con “predicar con el ejemplo.” A pesar de que digamos cual es nuestra intención, nuestras acciones hablan más fuerte que nuestras palabras. Cuando nuestras acciones son coherentes con lo que decimos, sobre todo en un período de tiempo, la intención se ve reforzada y la apreciación del carácter ampliado de manera positiva. Si bien la intención es el deseo de hacer algo, la integridad es la voluntad consciente de hacer el esfuerzo para actuar en esa intención.

En resumen la intención y la integridad definen el carácter de una persona, y decimos que se trata de una persona de buen carácter, cuando entendemos que su intención es honorable y verificamos la coherencia de sus actuaciones con esa intención (integridad).

El carácter es el requisito mínimo de personalidad para evaluar la confianza, es el filtro a través del cual la competencia también es evaluada. Como el carácter de una persona es la constante en la ecuación de confianza, no es sorpresa que las violaciones y cambios del carácter son las infracciones más ofensivas de la confianza. Cuando el carácter de una persona está cuestionado, se crea un obstáculo a la confianza que es casi imposible de superar.

Competencia:

La “competencia” es mucho más fácil de medir y evaluar: por lo tanto, es mucho más cómoda de usar como la principal medida de la confianza. La competencia tiene que ver con los otros dos núcleos de credibilidad de Covey, es una combinación de habilidades o capacidades potenciales (conocimientos, talento, experiencia, etc) y los resultados demostrados (el rendimiento o resultado). Es importante la diferencia entre estos dos porque no se puede suponer que las habilidades y el conocimiento se traducen en resultados. Sólo porque alguien puede, no quiere decir que lo hará.

Conforme a Covey, a diferencia del carácter, la competencia es situacional, y puede ser acelerada o inhibida por el carácter. La naturaleza empírica de la competencia también significa que será la parte observable más utilizada para evaluar la confianza, y los resultados pueden ser la forma

principal de evaluarlos, especialmente durante las primeras etapas de una nueva relación. El carácter y las competencias son inseparables y se toman juntos para evaluar la confianza.

Como se visualiza la confianza

Empieza con la confianza en uno mismo y se expresa como el oleaje que se formula al caer una gota de agua en aguas calmadas.

- La primera ola: Confianza en uno mismo
- La segunda ola: Relación de confianza
- La tercera ola: Confianza organizacional
- La cuarta ola: Confianza en el mercado
- La quinta ola: Confianza en la sociedad



La primera ola es Confiar en Uno Mismo. Esto significa confiar en nuestra habilidad para establecer y alcanzar objetivos, honrar compromisos y hacer lo que decimos que vamos a hacer, así como para inspirar a los demás. Este principio fundamental es la credibilidad. Inspirando confianza es el principal diferenciador entre un gerente y un líder, y el principal motivador de éxito en las empresas y las relaciones interpersonales. La buena noticia es que podemos incrementar nuestra credibilidad.

La segunda ola es la Relación de Confianza y tiene que ver con aprender a establecer e incrementar la confianza entre usted y los demás. El principio fundamental aquí es mantener un “**comportamiento coherente**”, que permita generar confianza entre las partes y alcanzar los resultados.

La tercera ola es tener Confianza Organizacional y tiene que ver con el modo en que los líderes generan confianza en las organizaciones. El principio fundamental aquí es el “alineamiento”, que ayuda a los líderes a crear estructuras, sistemas y símbolos de confianza organizacional.

La cuarta ola es sobre la Confianza en el Mercado, el principio fundamental aquí es la “reputación”. Esto tiene que ver con la marca de la compañía, que refleja la confianza que tienen en nosotros los clientes, los inversionistas y otros interesados. Se requieren 20 años para construir una reputación y tan solo 5 minutos para destruirla -Warren Buffett-

La quinta ola tiene que ver con la Confianza en la Sociedad y como es de esperarse trata sobre crear valores para los demás y para la sociedad en su conjunto. El principio fundamental aquí es “contribución”. Al contribuir con la comunidad, contrarrestamos el cinismo y la falta de confianza dentro de la sociedad.

Como construimos la confianza ?

Nos juzgamos nosotros mismos por nuestras intenciones, y juzgamos a los demás por su comportamiento. Es posible que tengamos buenas intenciones, pero los otros no pueden leer nuestras mentes, sólo ven cómo nos comportamos, y emiten juicios acerca de nosotros en consecuencia. Por lo tanto, es seguro asumir que la mayoría de la gente mira a la conducta como criterio de medición de la confianza.

Para evaluar el carácter y la competencia de una persona mediante su comportamiento, vamos a evaluar su confiabilidad principalmente en la integridad y los resultados, y no tanto en la intención y la capacidad. Teniendo en cuenta esto entonces, cómo hacemos para construir la confianza?: la sugerencia es: expresar el carácter a través de una comunicación abierta y demostrar la competencia con resultados tangibles. En forma más práctica, tener claro nuestro objetivo y ese objetivo expresarlo de manera clara y tan abiertamente como sea posible, es la mejor manera para reducir al mínimo los supuestos y sentar las bases para la comprensión de nuestra intención. Sabemos de nuestra intención (al menos si somos conscientes y honestos con nosotros mismos), pero a menudo no se expresa explícitamente, y eso provoca que existan múltiples interpretaciones de nuestra intención, sobre todo con gente que no nos conoce.

Si nos concentramos en la comunicación abierta de nuestra intención, estaremos en condiciones de demostrar la integridad al actuar en consonancia con ese propósito expreso. Para evaluar la confianza hacia nosotros, la gente nos mirará para ver si estamos predicando con el ejemplo, la integridad nos hará responsables para que nuestras conductas coincidan con nuestra intención. Por lo tanto, la comunicación en forma anticipada de lo que haremos para lograr algún objetivo o trabajo, claramente predispone a los demás poder saber qué esperar de nosotros y lo que se espera que hagamos.

Como gerentes de proyecto es muy importante lograr la confianza de nuestro cliente, nuestro jefe y nuestro grupo. En algunos casos no existe el tiempo suficiente como para lograrlo, pero siempre tenemos que trabajar en ello. Lograr la confianza lleva mucho tiempo, y perderla es sólo cuestión de segundos. Deberá desarrollar la intuición, caminar por los pasillos de su organización, conversar con su gente todo el tiempo y deberá sobre todo, construir credibilidad entre sus pares. Porque cuando los miembros de un equipo confían entre sí y están unidos, elevan la calidad de sus decisiones, sus resultados y la calidad de vida de sus integrantes.

Cuando finalice cualquier labor como gerente de proyecto haga el cierre final del mismo para evaluar los resultados. El cierre no es más que un entendimiento en común respecto de lo que se hizo, los resultados entregados y cómo se cumplió con el objetivo. El cierre es esencial para la confianza, ya que:

- Se asegura de que todos estamos en la misma página del propósito común
- Confirma nuestra integridad con la rendición de cuentas de lo hecho
- Permite demostrar nuestras habilidades necesarias para alcanzar el resultado
- Verifica los resultados en una forma medible

Conductas de un líder “confiable”

Estas son las trece conductas de un líder confiable de acuerdo a Covey:

- Demuestre respeto: cuide genuinamente a la gente. Respete la dignidad de las personas en todos los roles. Trate a todos con respeto.
 - Arregle lo que está mal: cuando se equivoque arregle las cosas. Pida perdón. Demuestre humildad personal.
 - Obtenga resultados: haga que las cosas sucedan. Haga las cosas en tiempo y en forma. No haga promesas exageradas. No dé excusas por los resultados que no obtuvo.
 - Confronte la realidad: enfrente las cosas difíciles en forma directa. No esconda su cabeza. Conduzca las conversaciones con coraje.
 - Practique accountability: asuma la responsabilidad por los resultados. Sea claro cuando comunique lo que está haciendo y lo que los demás están haciendo. No acuse a los demás ni busque culpables cuando las cosas no estén bien.
 - Sostenga los compromisos: sea prudente al comprometerse y cumpla con lo que ha comprometido.
- Hable en forma directa: sea honesto. Diga la verdad. Use un lenguaje simple. Demuestre integridad. No manipule a la gente ni distorsione los hechos.
- Cree transparencia: diga la verdad de forma tal que la gente pueda verificarla. Sea abierto y auténtico. No oculte información.
 - Demuestre lealtad: reconozca las contribuciones de los demás. Hable sobre la gente como si esas personas estuvieran presentes. No hable mal de la gente a sus espaldas. Represente a aquellos que no están presentes en un momento para poder hablar por sí mismos.
 - Mejore: aprenda constantemente. Desarrolle sistemas de feedback formal e informal. Actúe en función del feedback que recibe. Agradezca a la gente por el feedback que brindaron. No dé por sentado que los conocimientos y habilidades de hoy serán suficientes para afrontar los desafíos del futuro.
 - Aclare las expectativas: discuta las expectativas. Valídelas. Renegocie con ellos si fuera necesario y posible. No dé por supuesto que las expectativas son claras y compartidas.
 - Escuche primero: escuche antes de hablar. Comprenda. Diagnostique. Escuche con sus oídos, sus ojos y su corazón.
 - Expanda la confianza: demuestre propensión a confiar. Confíe más en aquellos que se han ganado su confianza.

Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.

Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Junio de 2011. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.