

SU EXCELENCIA LA CREDIBILIDAD

Si las personas no creen en el mensajero, tampoco creerán en el mensaje.

La base del liderazgo

James M. Kouzes y Barry Z. Posner desarrollaron un estudio entrevistando a miles de personas de mando medio a quienes preguntaron qué valoraban más de un líder, y su resultado, sostenible en el tiempo, fue la credibilidad.

La credibilidad es la base del liderazgo; si las personas no creen en el mensajero, tampoco creerán el mensaje. Los títulos se pueden otorgar, y la posición relativa de las personas en una organización proporciona "calidad de", pero es la conducta de los líderes la que les permite obtener el respeto de los demás.

El liderazgo se gana; los líderes efectivos establecen el ejemplo y los compromisos mediante acciones simples y cotidianas que crean el progreso y la velocidad en la organización (ver capítulo 7 de libro guía).

Con esto no se juega

El conocido cuento de Pedrito y el Lobo deja claro que la construcción de credibilidad no es un juego. Pedrito, el pequeño pastor, lo descubrió en forma dramática.

Pedrito se pasaba su tiempo cuidando sus ovejas, y como muchas veces se aburría, pensó que sería buena idea divertirse a costa de la gente del pueblo.

Con tal propósito se acercó al pueblo y empezó a gritar:

¡Socorro, el lobo!

La gente del pueblo cogió lo que tenía a mano y fueron a auxiliarlo, pero cuando llegaron descubrieron que todo había sido una broma pesada. Obviamente, se enfadaron con Pedrito.

Cuando se habían ido, al pastor le hizo tanta gracia la broma que pensó en repetirla. Cuando vio a la gente suficientemente lejos, volvió a gritar:

¡Socorro, el lobo!

Las gentes del pueblo, al oírlo, empezaron a correr otra vez pensando que esta vez sí que se había presentado el lobo. Pero al llegar donde estaba Pedrito lo encontraron riendo de ver como los aldeanos habían vuelto a auxiliarlo. Esta vez los vecinos se enfadaron aún más, y se marcharon terriblemente enojados.

División Difusión y Comunicaciones

A la mañana siguiente, el pastorcito volvió con sus ovejas al mismo campo. Aún reía cuando recordaba a los aldeanos corriendo en su ayuda. Pero ese mismo día sí vio acercarse al lobo. El miedo lo invadió y empezó a gritar:

¡Socorro, el lobo! ¡Se va a comer todas mis ovejas! ¡Auxilio!

Pero esta vez los aldeanos, habiendo aprendido la lección, hicieron oídos sordos a los gritos del pastorcito.

Dos componentes

La credibilidad se puede definir como la capacidad para inspirar confianza en los demás, y está formada por dos factores, que incluyen experiencia y confianza.

Ningún seguidor tomará el ejemplo de un líder si éste no sabe de qué está hablando. De igual manera, los colaboradores no confiarán en sus líderes si éstos tienen vacilaciones en temas morales o no dan cumplimiento a sus promesas.

* **Formación de la experiencia:** La experiencia consiste en la competencia técnica así como el conocimiento de la organización y la industria, de manera que la formación de la experiencia significa incrementar sus conocimientos y habilidades en estas áreas.

Para formar la competencia técnica se debe determinar de qué manera uno con su labor contribuye a la visión general de la compañía, aumenta su maestría en el trabajo mediante capacitación formal y busca oportunidades que permitan ampliar su experiencia técnica.

Sin embargo, la formación de experiencia es mucho más; los líderes también necesitan conocer la compañía y la industria en que están. Las personas no sólo buscan líderes que los ayuden a desarrollar sus habilidades, sino que también que les proporcionen un contexto para los sucesos organizacionales, de la industria y del mercado.

* **Formación de la confianza:** El segundo componente de la credibilidad es la confianza, la que puede clasificarse en aclarar y comunicar sus valores además de fomentar las relaciones con los demás. En muchas formas, el liderazgo es un ejercicio moral. Contar con un conjunto de valores sólidos, alineados con los comportamientos cotidianos del líder, permite que el ejercicio del liderazgo sea realmente ejemplar.

Otra clave para la formación de la confianza es establecer relaciones sólidas con los demás. Es más probable que haya un nivel elevado de confianza mutua si los líderes y colaboradores comparten relaciones consistentes. Si, por el contrario, son débiles, la confianza mutua será menor.

Quizás la mejor manera de construir una relación sólida con los colaboradores sea dedicar tiempo a estar con ellos y escuchar lo que tienen que decir. De esta manera es posible entender la perspectiva de cada uno sobre los temas organizacionales, cuáles

División Difusión y Comunicaciones

son sus factores intrínsecos de motivación, clarificar los valores, conocer en la práctica los niveles de competencia para las distintas tareas y las aspiraciones de cada uno.

Para un líder, conocer efectivamente a sus colaboradores es la mejor manera de influir sobre ellos a través del comportamiento.

Efecto multiplicador

Los líderes varían en gran manera en cuanto a sus niveles tanto de experiencia como de confianza, y estas diferencias tienen distintas implicancias para la mejora de su credibilidad y el ejercicio de liderazgo que les toca efectuar.

Si miramos los líderes del cuadrante 1 en la Figura 1, podemos decir que estos individuos tienen un alto nivel de confianza y de experiencia, y con una alta probabilidad de que los demás los consideren personas con alta credibilidad.

Aquellos que caen en el segundo cuadrante pueden ser líderes que han invertido poco tiempo con sus colaboradores, que no dan cumplimiento a los compromisos o que son nuevos para la organización y han tenido poco tiempo para fomentar las relaciones con sus compañeros.

En estos casos, estos líderes deben trabajar la formación de relaciones de trabajo con sus compañeros como una de sus objetivos fundamentales si quieren ganar en credibilidad.

Aquellos líderes que caen en el tercer cuadrante pueden ser nuevas contrataciones o personas que se incorporan a la compañía desde una industria completamente distinta.

Estos líderes deben estar en contacto con sus valores y tener una declaración de misión personal, pero necesitan compartir su declaración con los demás y actuar de manera consistente con ello, para poder construir su credibilidad.

Los líderes del cuarto cuadrante, pueden ser aquellos promovidos de entre sus pares o transferidos dentro de la misma empresa, y necesitan desarrollar habilidades de liderazgo y competencias técnicas para incrementar su credibilidad.

En todos los casos, aquellos líderes que no luchan para mantener sus ideales o fracasan en dar seguimiento a sus compromisos de desarrollo tienen la probabilidad de ser considerados menos confiables que aquellos que sí lo hacen.

PROFESOR INVITADO: JORGE ENRÍQUEZ F. Ingeniero agrónomo MBA Universidad Católica de Chile.

RODRIGO JORDAN Ingeniero UC. PhD. Oxford University. Inglaterra. Profesor MBA de la UC Presidente de la Fundación de Superación de la Pobreza. Vicepresidente ejecutivo y socio de Grupo Vertica S.A.