
LA CONFIABILIDAD DEL LIDER

Construyendo el merito de ser seguido

Por **Jesus A. Sampedro H.**

Abril 2009

“Los líderes son confiables e incansablemente persistentes”
Warren Bennis y Burt Nanus

¿Como definiría usted a un vehículo confiable? ¿Lo definiría usted como un buen vehículo? ¿Es acaso un vehículo que nunca se accidenta? De seguro que todo vehículo en algún momento tendrá algún desperfecto; sin embargo, un vehículo confiable es aquel que le reporta tranquilidad y cierta seguridad ya que en líneas generales es de una marca reconocida, ha sido confiable en el pasado, no presenta signos de problemas, en resumen es de fiar. Ahora bien, ¿Cómo define usted a un líder confiable? ¿Tendrá similitud a lo que hace confiable a un vehículo? A continuación se explora al respecto.

El tema de la confiabilidad del líder puede también verse en el espectro de algunas palabras asociadas tales como: predictibilidad, fidelidad, probidad, entre otras. Un líder confiable es una persona que es reconocida como alguien noble, fiel, insigne, leal, fiable o alguien digno de recibir el depósito de nuestra confianza, es alguien que provee un sentido de seguridad a sus expectantes seguidores, es alguien de quien se puede depender sin problemas y a ciegas, ya que ha sido probado y ha salido comprobada su fidelidad.

Generalmente los seguidores confían en líderes predecibles, no en el sentido de monotonía y repetitividad, sino en el sentido de saber que no defraudarán, que actuarán coherentemente; y en líderes cuyos puntos de vista son conocidos. Según los autores Warren Bennis y Burt Nanus, los líderes confiables se dan a conocer; y manifiestan su posición claramente. Ellos también mencionan que, la confiabilidad implica rendición de cuentas, predictibilidad y consistencia. Es decir, para ser confiable, es importante que el líder sea abierto en su forma de vida de tal manera que la gente pueda predecir de cierta forma su conducta y por consiguiente les reporte un grado significativo de tranquilidad y estabilidad.

El sabio rey Salomón dijo que, “De todo hombre se espera lealtad”; sin embargo, muchos líderes se preguntan ¿Cómo puede uno ser confiable o leal? ¿Es la confiabilidad una condición imprescindible en todo líder? ¿Es la confiabilidad una cualidad desarrollable? ¿Cómo saber si somos confiables como líderes? Y si lo somos, ¿qué grado de confiabilidad poseemos? A continuación se presentan algunas de estas perspectivas para contribuir al desarrollo de esta importante cualidad en el espectro del liderazgo.

La confiabilidad, un elemento imprescindible para liderar

El mismo Rey Salomón formuló la siguiente aclamación seguida de una incógnita, “Son muchos los que proclaman su lealtad, pero ¿Quién puede hallar a alguien digno de confianza?” La realidad de esta era, especialmente ante la evidencia de algunos de los derrumbes organizacionales recientes, parece indicar que son realmente pocos los líderes en quienes se puede reconocer esta cualidad. Ser confiable se puede considerar cada vez más como una condición imprescindible para liderar.

El principal argumento para esto es la prueba de la perdurabilidad del líder o la expectativa y sentido de congruencia en el largo plazo que puedan tener los seguidores de que su líder mantendrá el curso y llevará a cabo la visión. El sentido de seguridad ante esta realidad provee el insumo necesario para nutrir el compromiso por parte de los seguidores. En otras palabras, los seguidores se comprometerán con el líder y con los propósitos de la organización solo si perciben que el líder seguirá avanzando con compromiso y determinación hacia el cumplimiento de sus promesas, sin variar sus creencias esenciales (obviando lo comprensible de cambios de estrategia cuando la situación lo amerite), afirmando las percepciones esperanzadoras del futuro organizacional deseado, y proveyendo las condiciones favorables de existencia en el sistema organizacional.

Nadie más puede construir la confiabilidad del líder, sino el líder mismo. En este sentido de la confiabilidad vista como algo que se construye, es interesante llegar a la concepción esencial que el autor en temas de liderazgo Jim Kouzes refiere. Él comenta sobre la integridad conductual refiriéndose al acróstico, “HLQUDQH” (siglas en inglés “DWYSYWD”) que significa, “Haga Lo Que Usted Dijo Que Haría”, a lo cual refiere como la clave para un liderazgo de éxito. En este sentido, el líder será medido y por consiguiente confiado por parte de sus seguidores basado en lo que dijo que haría, en la forma de llevar el proceso de confección y avance, y en si llegó a hacerlo según lo dijo.

La confiabilidad, se forja en lo relacional

La confiabilidad tiene una dimensión relacional importante. Los líderes se hacen confiables a través de la interacción con otros. El roce y la interacción son en cierta forma el vehículo a través del cual el líder se llega a hacer confiable para sus seguidores. El mismo autor Jim Kouzes refiere a la importancia de dar ejemplo de fe y coraje, y no necesariamente en eventos dramáticos, sino en las decisiones diarias hechas en los momentos más mundanos de la vida.

Por otra parte, la rigurosidad normativa y la complejidad legal a la que es sometida actualmente cualquier organización son en parte producto del desgaste, la pérdida de vitalidad de los compromisos o la falta de confiabilidad entre las personas o grupos de personas. Aunque sería mejor poder siempre confiar en lo que "dice" la gente; sin embargo, después de algunos sinsabores en transacciones pasadas muchos optan por sellar compromisos por escrito. Esto se hace generalmente bajo estrictas cláusulas penales con la finalidad de añadir "validez" a las palabras. En este sentido sería loable considerar la sugerencia de Jesús de Nazaret quien sabiamente refirió que "Cuando ustedes digan "sí", que sea realmente sí; y cuando digan "no", que sea no..."; de esta manera el nivel de confiabilidad del líder estaría respaldado por la evidencia, validez y congruencia en lo relacional que va trazando a lo largo del camino desde lo más esencial, un sí o un no cumplido.

Von Krogh y otros autores dicen que la confianza mutua es una dimensión del aprecio, y comentan que "para aumentar la confiabilidad en otros y a la vez su propia reputación, usted debe comportarse consistentemente hacia esa persona, con el mínimo de sorpresas, para que así pueda ayudarle a crecer a través del tiempo." Los líderes deben emprender acciones creativas y genuinas para establecer una base sólida de confianza, lograr una visión compartida y desarrollar la perdurabilidad en las relaciones. El desarrollo de un ambiente participativo entre el líder y sus seguidores puede facilitar el desarrollo de la confiabilidad del líder. Según la autora Joanne Ciulla de la Escuela de Estudio de Liderazgo Jepson, "el liderazgo para ser ético y efectivo, tiene que ser participativo." Persuadir a los colaboradores dentro de las organizaciones a estar más involucrados en procesos estratégicos hasta tendría implicaciones en la efectividad y en la moral de la gente.

La confiabilidad, tiene implicaciones organizacionales

Cuando un líder genera confiabilidad personal, también influencia la realidad organizacional. Los líderes confiables logran impregnar los procesos organizacionales de confiabilidad. Según Bennis y Nanus, "la confiabilidad es el lubricante que hace posible que las organizaciones funcionen" y "la pega

que mantiene la integridad organizacional". Luhman dice que "nosotros confiamos en la gente y experimentamos lo confiable que son las organizaciones." El nivel de confianza que puedan tener los seguidores en el líder dentro de una organización; primero que nada, se gana. Es decir, que los seguidores no seguirán al líder solo en base a su posición jerárquica o a su buena reputación. El líder debe merecerse el respeto y generar la seguridad de su gente a través de un proceso y se puede llegar a convertir en un elemento importante (y hasta diferenciador) en el desarrollo de la organización en el largo plazo. Según los autores Warren Bennis y Burt Nanus, "la acumulación de confiabilidad es lo que mide la legitimidad del liderazgo. No puede obtenerse vía mandato ni ser comprada; debe ser ganada". Lo idóneo es que la confianza llegue a formar parte de la cultura organizacional de manera que logre permear a los procesos organizacionales. Esta perspectiva es validada por el ex-presidente de Nucor Corporation, el Sr. Iverson, quien consideró que el éxito de un negocio está "relacionado a la cultura organizacional en un 70%".

Tras los líderes confiables

Luego de considerar lo imprescindible de esta cualidad para liderar y de sus dimensiones relacionales y organizacionales, es posible enfatizar su asociación con cualidades internas que denoten lo incansable, comprometido y persistente que puede ser el líder. Pero una de las más cruciales connotaciones que quizás tiene la confiabilidad en la vida de cualquier líder es que lo hace "digno de ser seguido", ya que esta cualidad está asociada al carácter probo y a la integridad del líder, generando así contingentes de personas que anhelen seguir, sigan, y experimenten significado al avanzar hacia propósitos significativos al lado de alguien que eleva su valía y que por encima de todo, les hace sentir confiados y les enseña a ser confiables ellos mismos.

¿Como puede un líder desarrollar la confiabilidad?

- ✓ **Comprométase a la transparencia:** Cuando un líder anda con muchos rodeos o no es claro en su andar, quizás tenga algo que esconder. Y si no, al menos eso hará pensar en sus seguidores. Comprometerse a ser transparente significa procurar voluntariamente que otros conozcan, en lo posible, puntos de vista, algunos secretos compartibles, es decir la vida tal cual es.
- ✓ **Busque y mantenga un Mentor o Coach:** Es importante que los líderes tengan amigos, mentores o coaches que les ayuden a ver sus puntos ciegos, les reten a pensar y actuar coherentemente, constaten

sus valores y les ayuden a avanzar en la dirección correcta.

- ✓ **Esfuércese por tener una accesibilidad idónea:** ¿Puede la gente conseguirle o tener acceso a usted? Esto dependerá de la implementación de un Sistema de Comunicación Eficiente (SCE). Es obvio que un líder no podrá atender a cada persona en el momento que esa persona le requiera; sin embargo, el líder debe generar un sistema que logre suplir adecuadamente dicha necesidad lo más pronto posible. Esto tendrá dimensiones diferentes en cada líder, sin embargo es importante considerar:
 1. Proveer adecuada información de contacto (decir que le contacten vía email o vía teléfono según sea su preferencia), o sugerir contactar a la persona adecuada en caso de que el asunto no sea inherencia directa del líder.
 2. Responder adecuada, relevante y efectivamente las comunicaciones.
 3. Proveer información sobre cuando usted no estará disponible (por ejemplo, en caso de viaje).

- ✓ **Busque obtener constante feedback por parte de sus seguidores:** Pregúntele de vez en cuando a sus seguidores o miembros de equipo: ¿Hay algo que no esta claro en lo que hacemos? ¿Hay algo que haya puesto en duda mi reputación o la reputación de la organización en el último mes? ¿Te he ofendido en algo? ¿Estoy siendo congruente con mis valores, tus valores y los valores de la organización? ¿Qué puedo hacer para desarrollar aún más confianza entre los miembros de nuestro equipo?

Referencias

Arana, A. (2004) *La excelencia en el liderazgo* (Por publicar)

Barrett, R. (1998) *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Butterworth-Heinemann Publications.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leaders, the strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

Ciulla, J. B. (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*, p.182. Westport, CT: Praeger.

La Santa Biblia. *Nueva Versión Internacional (NVI)* (Proverbios 19:22; 6:20; Mateo 5:37).

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, p. 50. Oxford: Oxford Press.

Resumen Curricular del Autor (Jesus Sampedro)

Posee un Doctorado en Liderazgo Estratégico (DSL) y una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Regent en Virginia, USA. Es licenciado en Administración Comercial, egresado de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Es Coach Trainer de Liderazgo certificado por Lifeforming Leadership Coaching. Ha trabajado en el área de mercadeo, en diversas instituciones (financieras y de desarrollos urbanísticos). Es conferencista, consultor, y escritor en temas de gerencia y liderazgo para diversas audiencias empresariales, gubernamentales, y sin fines de lucro a lo largo del continente americano. Ha enseñado *Comercio y Mercadeo Internacional* en una universidad norteamericana. Es también docente en la universidad MACU en Oklahoma (USA) y en la Universidad de Carabobo de la materia Comportamiento Organizacional. Es fundador y presidente de la firma de consultoría y adiestramiento en liderazgo "Global Leadership Consulting, C.A." Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, y ha sido miembro activo del CPEC de Venezuela por mas de 6 años. Actualmente reside en Valencia-Venezuela.