

En determinados momentos, todos hemos tenido la impresión de que la vida sólo conoce dos estados: el triunfo o el fracaso. Cuando triunfan, los individuos se inclinan a pensar que pueden lograr todo lo que se propongan; las organizaciones y las empresas se encuentran con que atraen inversiones con mayor facilidad que antes. Sin embargo, cuando un individuo o una organización se ven marcados por el fracaso, les resulta difícil creer que exista otra situación posible para ellos: el primero se ve abocado a la depresión, mientras que la segunda puede llegar a experimentar una recesión que se prolongue durante décadas.

Todo individuo u organización pueden verse envueltos en una dinámica que les lleve a uno de estos dos estados. En ambos casos, el factor que ejercerá una influencia decisiva será la confianza o la ausencia de esta. Para la profesora Rossabeth Moss Kanter, sólo la confianza evita que un infortunio nos convierta en derrotados y permite resistir los duros golpes que a veces proporciona la realidad. La confianza es el nexo que une las expectativas con el rendimiento, las inversiones con los resultados; es el elemento que hace sencillo tomar el control de las circunstancias.

#### Bibliografía

### **Rossabeth Moss Kanter**

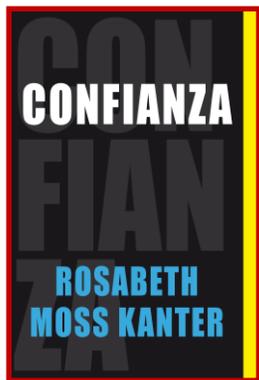
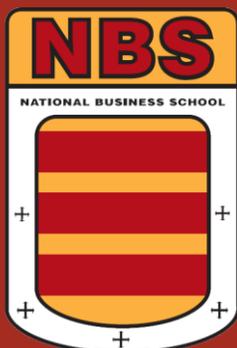
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# Confianza

## Por qué la confianza es clave para el éxito y cómo los líderes pueden promoverla en sus organizaciones

**Rossabeth Moss Kanter**

### INTRODUCCION

Tanto individuos como equipos, negocios, economías o naciones triunfan gracias a la confianza que sienten en sí mismos o, por el contrario, se hunden fundamentalmente porque carecen de ella. De ahí que el principal desafío de los líderes consista en desarrollar y robustecer la confianza como anticipadora del éxito y, así, atraer a las inversiones que lo hacen posible: dinero, talento, apoyo, lealtad, atención, esfuerzo, etc. En su libro, la autora explica el modo en que la confianza influye en el éxito y el fracaso. A partir de múltiples ejemplos extraídos de ámbitos como los negocios, la política o el deporte, desvela cuál es la naturaleza de la confianza y cómo recuperarla cuando se ha perdido.

Las tres partes en que se divide el libro tratan, respectivamente, del crecimiento y la erosión de la confianza, el arte de construirla y las implicaciones de la confianza para la vida cotidiana.

#### Primera parte:

#### El crecimiento y la erosión de la confianza

El círculo de éxito. El éxito estable no depende de un talento determinado. La presencia de un equipo formado por grandes figuras no es de por sí una garantía de victoria sobre el terreno de juego: ésta dependerá del desarrollo de los acontecimientos en el campo y de la confianza que los jugadores sientan en sí mismos. Todo el contexto en que éstos se ven inmersos (el club, el entrenamiento que hayan recibido, la fuerza de los vínculos entre ellos, el apoyo de los aficionados, etc.) son factores que hacen que su confianza en jugar bien aumente o disminuya y, en consecuencia, sus probabilidades de victoria.

Confiar o no confiar, por tanto, son una reacción razonable a las circunstancias: interpretamos los acontecimientos en función de lo que vemos que ocurre y de cómo nos tratan los que están a nuestro alrededor. Las circunstancias en las que nos movemos influyen en nuestra cultura que, a su vez, influye en nuestra percepción y ésta en la confianza para actuar.

Un equipo empieza a cosechar éxitos cuando su liderazgo ha creado la base para una fe que permite a sus integrantes jugar mejor que sus competidores. Cada vez que se obtiene una victoria, aquella aumenta y conduce al equipo a una larga serie de triunfos. Un logro garantiza el siguiente porque genera confianza a cuatro niveles:

- Confianza en sí mismo. Un clima emocional de grandes expectativas permite ver los acontecimientos bajo una luz positiva. Genera optimismo, produce energía y eleva la moral, con todo lo cual resulta más sencillo mantener unas aspiraciones altas y la esperanza de alcanzarlas.

- Confianza mutua, es decir, un comportamiento positivo, solidario y orientado hacia el equipo. Ganar hace que nos comprometamos aún más con nuestras tareas y con los demás. Causa un respeto que, a su vez, hace que nos sintamos seguros, responsables y dispuestos a admitir errores. Estos comportamientos aumentan las probabilidades de que los problemas se detecten a tiempo y se encuentren soluciones con rapidez.
- La confianza en el sistema, esto es, las estructuras organizativas y las rutinas. Ganar convierte tendencias informales en hábitos formales: transforma la responsabilidad, el trabajo en equipo y la iniciativa, más las prácticas que los fomentan, en rutinas.
- La confianza exterior. Las organizaciones triunfadoras tienen más fácil el camino para atraer inversores, clientes, admiradores o personal con talento, para despertar la atención de los medios y granjearse el apoyo de los líderes de opinión y la benevolencia gubernamental. Es decir, tejen a su alrededor una red que les proporciona los recursos, y seguir ganando garantiza el crecimiento de esta red. La confianza que proviene del exterior alimenta las expectativas optimistas y refuerza aún más el círculo de éxito.

El éxito y la confianza se alimentan mutuamente en todos los niveles: cada éxito obtenido, en una serie de ellos, hace que sea más fácil desarrollar la confianza en uno mismo, en los demás, en el sistema y en los inversores. Este es el secreto del éxito de grandes organizaciones como General Electric, Toyota, IBM, de las grandes universidades como Oxford, Harvard, Yale, o de equipos como los New York Yankees. Los equipos deportivos son un ejemplo muy ilustrativo porque, aunque los ganadores múltiples puedan contar con la ventaja de múltiples niveles de confianza, no por ello tienen garantizada la victoria. En cada nuevo partido tienen que jugar de la mejor manera posible si quieren seguir cosechando triunfos: su condición de ganadores se sostiene sobre la base de un trabajo abnegado y constante.

La relación entre las expectativas y el rendimiento forma el núcleo de la confianza en uno mismo. Las personas seguras de sí mismas pelean más y durante más tiempo y, así, aumentan sus posibilidades de éxito. Los triunfadores creen con gran determinación que sus esfuerzos darán buenos resultados: estas expectativas determinan la intensidad del empeño que se dedicará a conseguir el éxito. Si estamos convencidos de poder obtener un buen resultado, emplearemos más dedicación y tiempo para superar los obstáculos que aparezcan. Este supuesto no es un mero ejercicio mental: cuando un líder considera que alguien es un buen trabajador, le presta más atención, invierte en él más tiempo, le proporciona más consejos, encuentra y alaba sus puntos fuertes y obvia los débiles.

La confianza de los líderes en sus equipos marca el tono y da forma a las expectativas surgidas de los triunfos iniciales. Estos triunfos mejoran el estado de ánimo de las personas y, dado que los ánimos se contagian con facilidad, las emociones positivas refuerzan la cooperación, disminuyen la posibilidad de conflictos y garantizan una percepción más optimista de las tareas de cada uno, especialmente entre las personas que trabajan juntas durante largo tiempo. De la misma manera, las emociones negativas tienen justamente los efectos contrarios.

La inversión en las personas se explica fácilmente cuando los equipos o las organizaciones que lo hacen pertenecen al grupo de los triunfadores. No es sólo que estos equipos y organizaciones atraigan a los mejores talentos, sino que dedican una parte de sus recursos en apoyar a individuos con un gran potencial y a rodearlos de un entorno ganador. Así, General Electric promueve la gran universidad corporativa de Crotonville, Nueva York; las instalaciones educativas de IBM semejan un hotel de lujo y la misma extraordinaria calidad de las instalaciones se percibe en el campo de entrenamiento de los New York Yankees.

Una serie sucesiva de éxitos garantiza la continuidad del liderazgo. Las empresas más pujantes tienden a mantener a sus

líderes y a garantizarles una transición suave. Wall-Mart, Microsoft, Southwest Airlines, IBM y otras son ejemplos de ello. La continuidad del liderazgo significa la continuidad de la estrategia: la organización está segura de querer mantenerse fiel a un plan y no vacilar entre ideas mutuamente excluyentes.

El éxito apuntala la confianza de las personas en su capacidad para autogestionarse. En una organización, los distintos niveles de mando son más propensos a acatar las decisiones de la dirección que a microgestionar. Dos de las grandes cadenas de televisión norteamericanas, NBC y ABC, propiedad de General Electric y Disney respectivamente, han tenido durante mucho tiempo un destino completamente divergente. La ABC seguía perdiendo audiencia incluso después de haber sido adquirida por Disney, mientras la NBC incrementaba constantemente su número de espectadores. La causa estuvo en que Disney asfixió la creatividad de la cadena y mermó el nivel de iniciativa con una política de cambio constante de líderes, con todas las consecuencias de ahí derivadas (microgestión, autocracia, control estricto de los presupuestos, etc.). General Electric, en cambio, se comprometió a garantizar la autonomía y la continuidad del liderazgo en su cadena mientras se cumplieran los estándares de "ganador" que la compañía exigía a todas sus unidades.

¿Por qué se acaba el círculo de éxito? Ganar no es algo garantizado de por vida porque requiere de un trabajo constante y creativo. Los triunfadores se equivocan, se enfrentan a problemas y tienen que buscar salidas. Su manera de encarar los contratiempos determina si su círculo de éxito ha experimentado tan sólo una interrupción o se está iniciando un círculo de fracaso. En algunos ámbitos es difícil seguir ganando porque las propias reglas del juego fomentan la competencia. Así, por ejemplo, tenemos las leyes antimonopolio o las leyes de financiación política, que favorecen la aparición de nuevos, y a menudo mejores, actores en escena. Sin embargo, los factores externos cuentan menos en la caída de los ganadores que sus errores a la hora de mantener la disciplina o las redes

de apoyo que, en su momento, les ayudaron a hacer un hábito de su capacidad de ganar.

Otro factor que empuja a los ganadores al fracaso es el pánico -inducido por la presión- que les hace perder el rumbo, les impide pensar con claridad y, en consecuencia, tomar las decisiones adecuadas. El antídoto contra el miedo es la confianza, que no permite que una complicación y sus derivaciones más desastrosas se conviertan en pérdidas irreparables.

La superación de obstáculos fortalece a aquellos con el ánimo suficiente para no sucumbir al pánico en situaciones adversas. Someterse a una disciplina mental y física en las circunstancias más adversas, tales como el ejercicio de buscar el remedio para "el peor de los casos", refuerza la capacidad de resolver problemas y trabajar en equipo.

La confianza se basa en expectativas razonables y en ese matiz se diferencia del exceso de confianza. El auge de las puntocom a finales de los 90 estaba basado en una confianza exagerada sin base en la realidad. El exceso de confianza se produce cuando la realidad se simplifica demasiado y se pierden de vista elementos que conducen tanto al triunfo como al fracaso. El éxito puede ser el resultado de la acción A, pero también de las acciones B, C o D: ante una realidad patente como esta, mostrarse confiado sin razones de peso, arrogante, autocomplaciente y seguro de la victoria es el principio del círculo de fracaso.

Tener éxito significa, ante todo, sobrevivir lo suficiente para necesitar mantenimiento y reparación, es decir, reinversión. Los ganadores pasan por un proceso natural de envejecimiento y tanto sus instalaciones, como herramientas o capacidades se deterioran con el tiempo.

Es posible que un ganador continúe siéndolo si afronta todo ello abiertamente, no cae en la tentación de negarlo y mantiene intacto su nivel de disciplina. La habilidad de los triunfadores para afrontar las crisis y gestionarlas con sabiduría se asienta en su capacidad de diagnosticar una situación comprometida, dialogar sin

censura, asumir los hechos y movilizarse para enderezar el rumbo.

Fue mediante el diálogo y no la negación como Geno Auriemma, entrenador de las Connecticut Huskies -equipo femenino de baloncesto-, consiguió mejorar el juego del equipo tras haber perdido el Gran Campeonato del Este. Inmediatamente después de caer derrotado, Auriemma reunió al grupo en el vestuario, analizó la situación, detectó la falta de colaboración mutua y les instó a recuperar el sentido del juego en equipo que en su momento habían tenido. En los diez días anteriores al siguiente partido, habló largamente con cada una de las jugadoras e intentó restablecer "la química" del equipo por todos los medios. Sus esfuerzos consiguieron recuperar la confianza de las jugadoras, que asumieron así el hecho de que las dificultades eran temporales y tenían un remedio. Se sintieron más capacitadas para actuar y más dispuestas a analizar su manera de jugar y enmendar aquellos aspectos del juego que lo necesitaban. La renovación de la comunicación, del respeto, de la responsabilidad, la colaboración y la iniciativa les otorgó la fuerza necesaria para enfrentar los retos que tenían por delante.

Desde mediados de los 80 hasta mediados de los 90, la compañía Gillette cosechó una serie ininterrumpida de éxitos en el mercado. La compañía se convirtió en la favorita de Wall Street gracias a la reorganización y el cierre de fábricas improductivas, a las operaciones hábilmente calculadas para evitar las tentativas de adquisición, unos productos innovadores y su introducción en los nuevos mercados de China y Europa del Este. Sin embargo, el exceso de confianza en sí misma le costó su posición de ganadora imbatible. El pujante negocio de las cuchillas de afeitar era una cortina de humo que escondía la realidad de otros negocios sumidos en el abandono.

La adquisición de Duracell y su desastrosa gestión iniciaron un prolongado descenso comercial para Gillette, que no empezó a enderezarse hasta que un nuevo director general, James M. Kilts, tomó las riendas.

El círculo de fracaso. Las dinámicas de los círculos de fracaso son muy similares entre sí. Las organizaciones que entran en uno de ellos ven cómo sus problemas se exacerbaban con las soluciones que intentan aplicar. Un ejemplo clásico es la reducción de costes, que da lugar a un producto que nadie quiere. A su vez, un producto así recorta los beneficios y acarrea pérdidas. Estas impiden contratar préstamos a tasas de interés razonables, los gastos aumentan, se requiere una reducción de costes adicional, los salarios se rebajan y, en consecuencia, los empleados se preocupan cada vez menos por los clientes, cuyo número va en descenso y provoca que sea necesaria una nueva reducción de costes, etc.

El secretismo, la culpa, el aislamiento, la evasión, la falta de respeto y el sentimiento de desamparo crean una cultura corporativa que empeora la situación e impide el cambio. Una vez que se inicia el círculo de fracaso, es difícil cambiar su dirección. Un círculo suele iniciarse como respuesta a las pérdidas que no se pudieron evitar y que provocan el sentimiento de desamparo. Este corroe la confianza y, en consecuencia, las personas y las organizaciones se entregan a las patologías de la autoprotección:

- Una comunicación limitada, que reduce las oportunidades de expresarse a quienes pueden ofrecer soluciones. En el fondo, se trata de un encubrimiento de los problemas que puede resultar mucho más catastrófico que el error inicial.
- Sentimiento de culpa y una propensión a la crítica exacerbados, pues hay que encontrar explicaciones y se señala a los demás como los culpables de la situación. Con todo, cuando los chivos expiatorios se sacrifican, los problemas persistirán.
- Una pérdida del respeto, provocada por los continuos fracasos, que afecta a los miembros y a toda la organización en su conjunto. La consecuencia es una rebaja en los criterios de rendimiento y contratación.
- El fracaso se percibe como un agente contagioso y nadie quiere encontrarse

entre los perdedores. El aislamiento entre los miembros de la organización crece y la socialización se limita, en la mayoría de los casos, al horario de trabajo.

- La introversión se adueña de la organización y el contacto con el mundo exterior se reduce: se ignora o se abandona a su suerte a los clientes y la atención se centra exclusivamente en los objetivos internos.
- La competencia interna, entre departamentos y grupos, reemplaza a la cooperación. Las desigualdades, basadas en el favoritismo, van en aumento y el rendimiento deja de ser el criterio de promoción.
- Las aspiraciones se ven muy limitadas: a las organizaciones y personas acostumbradas a perder les resulta difícil mantener unas pretensiones altas y correr riesgos. Una sensación de fatalismo va extendiéndose y la capacidad para salir adelante se ve cada vez más mermada.
- La desesperanza ocasiona que las personas creen que no pueden hacer mucho para mejorar la situación y su iniciativa disminuye.
- Termina por crearse una cultura del fracaso en la cual un mal rendimiento es a la vez la causa y el efecto.

¿Por qué persiste el círculo de fracaso? Al principio es difícil determinar si los tropiezos que sufre una organización son pasajeros o representan una tendencia que durará tiempo. Sin embargo, una acumulación de reveses termina por adquirir su propio peso y afecta a todo lo demás. Una vez se etiqueta a una organización o persona como "fracasada", le resultará más difícil obtener apoyos y encontrar oportunidades, su marginalización será cada vez mayor y sus resultados peores.

Así sucedió con los Panthers of Prairie View A&M University, un equipo de fútbol americano de Houston, Texas, compuesto por jugadores de raza negra. El equipo tuvo

la triste fama de arrastrar la más larga e ininterrumpida serie de derrotas, entre 1989 y 1998. Unos desastrosos y tan prolongados resultados contrastaban con el prestigio académico del que gozaba la universidad del mismo nombre. Una variedad de fuerzas institucionales entrelazadas perpetuaba, con su influencia sobre el equipo, la tradición de fracaso, que se transmitía año tras año a la siguiente generación de jugadores. La falta de recursos y de confianza predisponía al equipo a perder.

Aunque campeones en los años 50, los Panthers vieron mermada la composición de sus filas después del triunfo del movimiento por los derechos civiles de los afroamericanos en los años 60. Los mejores jugadores se fueron a equipos mixtos, mientras que los Panthers no supieron adaptarse al cambio. Su última temporada victoriosa fue la del año 1976. A partir de ese momento, el equipo, junto con la propia universidad, se sumió en la crisis: los rectores cambiaban con la misma frecuencia que los entrenadores, el presupuesto para el deporte se recortó y equipo y universidad llegaron a ejemplificar lo que en sociología se conoce como "organizaciones en fracaso permanente" (organizaciones de bajo rendimiento cuya estructura les impide tanto cambiar como abandonar la actividad a la que se dedican). El equipo persistía gracias al apoyo de los estudiantes y a su valor simbólico, pero sin inversiones ni mejoras. En 1990 fue incluso tutelado por un entrenador de golf, mientras los recursos eran cada vez más escasos y los medios de comunicación se mostraban particularmente hostiles. Los demás equipos trataban de jugar lo mejor posible contra Panthers para evitar la humillación de verse derrotados por un equipo tan desprestigiado; por su parte, los árbitros actuaban con más rigidez frente a ellos dando por hecho que nunca podrían vencer.

La situación empezó a cambiar cuando, en 1997, los Panthers recibieron a un nuevo entrenador. Este consiguió dotar a su equipo de más medios, infundirle confianza y exponerlo menos a los medios. Como resultado, el juego del equipo mejoró considerablemente y registraron su primera

victoria en el año siguiente, aunque tras ella no lograron iniciar el círculo de éxito porque después continuaron perdiendo.

Hizo falta que llegara un nuevo entrenador, C. L. Whittington, ex-alumno de la universidad, para que las cosas cambiaran a mejor. Whittington infundió al equipo los dos valores que más necesitaba: la profesionalidad y el sentido de pertenencia a la universidad. Así, empezó por enseñarles el himno de la universidad, hizo cumplir el código de vestimenta, consiguió que se encontraran en buena forma física y amplió las oportunidades para que los jugadores reforzaran los vínculos entre ellos. La confianza empezó a recuperarse y el sentimiento de ser perdedores a decrecer. Sin embargo, hubo un momento en que el nuevo entrenador pareció extralimitarse: entrenamientos demasiado agotadores, fuertes discusiones con los jugadores y sanciones excesivamente severas. Los resultados en el campo no mejoraron mucho y el entrenador fue finalmente despedido por una supuesta agresión a dos jugadores.

El círculo de fracaso no lo provoca un factor determinado o concreto (el pesimismo, la falta de comunicación, la indisciplina, etc.), sino una interacción entre elementos económicos, organizacionales, culturales y psicológicos. Ello es lo que hace que las personas se equivoquen en sus actitudes, en sus aspiraciones y en el trato con los demás, y les cueste más resolver problemas y ganar. Un círculo de fracaso se convierte en una cadena perpetua o en una pena de muerte si no se encuentran maneras de romperlo drásticamente.

## **Segunda parte: El arte de crear confianza**

El desafío del giro transcendental. Los giros transcendentales son momentos en los que los destinos de una organización pueden tomar rumbos opuestos dependiendo de si cuenta o no con un liderazgo adecuado.

El carácter del liderazgo es clave en esos momentos, porque la confianza se ha erosionado a todos los niveles. Los líderes pueden detener las espirales descendientes,

invertir tendencias negativas, acabar con los malos hábitos y restablecer la confianza.

Una organización se enfrenta a un giro transcendental cuando se encuentra en una de las siguientes tres situaciones:

- Sufre de una enfermedad terminal y está al borde de la desaparición: una compañía, incluso tras haber superado varias bancarrotas, continúa con pérdidas (Continental Airlines).
- La falta de confianza exterior exige un cambio radical: se busca un nuevo liderazgo para dar la vuelta a la situación, pero la organización no está en peligro de muerte (Gillette).
- La transición: la retirada del anterior director general deja tras de sí una cadena de vicisitudes que iniciaron el círculo de fracaso (la BBC).

Aunque los momentos de giros transcendentales son únicos para cada empresa, todos ellos obligan a los líderes, por un lado, a tomar decisiones impopulares ante una situación desastrosa (generalmente encubierta durante mucho tiempo) y, por otro, a restablecer la confianza entre el personal para reiniciar un círculo de éxito.

Un liderazgo nuevo está en mejor posición para hacerlo porque aporta una nueva perspectiva y no se ha visto inmerso en el círculo de fracaso previo. Sus acciones para transformar un círculo de fracaso en un círculo de éxito deben apoyarse en las tres piedras angulares de la confianza.

Primera piedra angular: enfrentarse a los hechos y reforzar el sentido de la responsabilidad. Un fuerte sentido de la responsabilidad actúa como catalizador del círculo de éxito. Este sentido empieza a diluirse en las organizaciones que se ven sometidas al círculo de fracaso, en las que la comunicación, la práctica y la iniciativa se detienen.

Cuando James M. Kilts llegó al puesto de director general de Gillette en 2001, se encontró con una compañía que, en palabras de uno de sus ejecutivos,

“valoraba la antigüedad y la lealtad corporativa más que la competencia”. Aunque contaba con buenos diseñadores y algunos productos estrella (Match3), era una compañía más volcada sobre los productos que sobre el personal, con el consiguiente daño para la confianza de la plantilla y de los inversores. En los años 90, Gillette se vio envuelta en el proceso de globalización de sus productos y descuidó la atención a los detalles. Unas ventas estancadas, los beneficios y la cuota de mercado reducidos y el precio de las acciones bajando fueron fenómenos que no tardaron en aparecer. La comunicación en el seno de la compañía empezó a deteriorarse, la responsabilidad ante una mala gestión a negarse y las acusaciones a intercambiarse.

En este contexto, las primeras medidas del nuevo presidente tuvieron por objetivo modificar el comportamiento de los empleados y, a la vez, resolver las muchas complicaciones de la empresa. Para obligarles a enfrentarse a los hechos y fortalecer el sentido de la responsabilidad, introdujo una serie de medidas que incluían:

- Un diálogo franco sobre los problemas y las expectativas.
- La exigencia de tener el coraje suficiente para asumir las propias responsabilidades.
- Una comunicación continua e intensa.
- Clarificar las prioridades y prestar atención a los detalles.
- Una información directa sobre el rendimiento como espejo de la responsabilidad.

Como resultado de todas estas medidas, Gillette recobró el pulso y se convirtió de nuevo en triunfadora. La comunicación y la coordinación mejoraron y la energía y un clima positivo fueron en aumento a medida que se contagiaban entre los empleados. En poco menos de un año, Gillette cumplió las mejores expectativas de los analistas de mercado.

Segunda piedra angular: cultivar la colaboración. La colaboración supone la segunda piedra angular de la confianza, imprescindible tanto para pequeños equipos deportivos como para organizaciones complejas. Los problemas estratégicos y operativos requieren acabar con todas las conductas que torpedean el trabajo en equipo y restablecer la confianza mutua entre los miembros.

Para conseguir tales objetivos no basta con eslóganes o exhortaciones, sino que hay que transmitir un mensaje coherente, establecer un modelo de liderazgo y promover un diálogo productivo a todos los niveles. Esto último es particularmente decisivo, puesto que una organización es en realidad una gran cadena de conversaciones: las probabilidades de éxito dependen de quién hable con quién y cómo lo haga.

Los líderes de Seagate, uno de los mayores fabricantes de discos duros para ordenador, rompieron su círculo de fracaso a mediados de los 90, fortaleciendo el trabajo en equipo hasta lograr consolidarlo como la práctica común a todos los niveles de la compañía. Hasta ese momento, la ausencia de un trabajo en común era notoria: las fábricas producían lo que se les antojaba sin tener en consideración la demanda del mercado, los jefes de división se preocupaban tan sólo de conseguir los mejores resultados para sí mismos, se intentaban optimizar los componentes individuales en lugar del producto en su totalidad, etc.

Cuando en 1998, Steve Luczo se convirtió en el nuevo director general de Seagate, decidió implantar una nueva estrategia y modelo de negocio que incluyeran el liderazgo en tecnología, la inversión en innovación y la eficiencia operativa para liberar el capital. Para lograrlo, supo desde el primer minuto que debía imponer el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, y para ello y al mismo tiempo, regenerar la confianza que unos empleados sentían por otros y que, en ese momento, rayaba a un nivel muy bajo.

El nuevo imperativo de Luczo era trabajar todos como “un Seagate” unido. Su primera iniciativa consistió en formar un consejo

corporativo de ejecutivos cuyo cometido era ocuparse de los problemas más acuciantes de la compañía y apoyar sin reservas las decisiones que se tomaran. Todas las críticas eran admitidas, pero todos debían sentirse comprometidos con la visión y los valores. Aquellos ejecutivos que no estaban de acuerdo con la óptica de Luczo sobre la colaboración fueron reemplazados o reasignados a puestos donde pudieran aprender el valor de ese comportamiento. En los dos años siguientes, el 70% de la plantilla de ejecutivos se renovó de esa manera.

Se estableció el objetivo de producir 20.000 discos duros al día, lo que significaba un disco cada 3,5 segundos. Este objetivo topó con el rechazo de los ingenieros, que desconfiaban de poder alcanzarlo y además lo consideraban dañino para la maquinaria. Decidido a zanjar la situación, el vicepresidente sénior DeHann les pidió que lo hicieran aunque tuvieran que deshacerse de algunas máquinas. Al otorgarles así vía libre, la confianza de este grupo fue en aumento; uno de los ingenieros concibió un nuevo modo de producción que permitía a la compañía fabricar 16.000 discos al día, con lo que obtenía una considerable ventaja competitiva sobre el resto de los fabricantes.

De este modo quedó demostrado que la colaboración era el mejor método para afianzar el trabajo en equipo. Se crearon nuevos grupos interfuncionales que pronto se convirtieron en la manera más frecuente de resolver las dificultades que surgían.

Estos grupos tenían autorización para abordar los grandes problemas de la empresa, lo cual hizo aumentar el interés de los empleados por participar en ellos. Aunque sus integrantes seguían siendo responsables ante el jefe de su división, la duración de los proyectos dependía de la decisión común entre ellos. En consecuencia, fue posible delegar más, creció el respeto personal y profesional y los empleados ganaron en confianza para asumir aún más responsabilidades.

Tercera piedra angular: fomentar la iniciativa e innovación. Las peores patologías para los individuos y las

organizaciones, provocadas por la dinámica del círculo de fracaso, son la pasividad y la impotencia adquiridas. Cuando las personas se resignan a su destino, nada cambia. Los fatalistas arrastran consigo a los demás, ven la peor parte en todo, rechazan las sugerencias de otros y a cambio no proponen nada.

Cuando la iniciativa decae, desaparece la innovación, los problemas quedan sin resolver, las oportunidades se pierden y el círculo de fracaso es cada vez más difícil de quebrar.

En esos casos no es suficiente con intentar motivar; es preciso emplear más recursos para el personal y llevar a cabo acciones espectaculares para enseñarles a convertirse en triunfadores. Una de esas acciones se llevó a cabo en la BBC británica en su momento de giro trascendental con el cambio de siglo.

Ya a finales de los 90 la BBC estaba cediendo terreno ante sus competidores comerciales: la televisión de pago e Internet hacían estragos en la audiencia de la cadena pública. La confianza mermaba dentro de la organización, su estructura mastodónica asfixiaba la creatividad y la desmotivación cundía entre los empleados.

Por entonces, estaba claro que la BBC necesitaba un giro radical en su gestión y sería la designación de Greg Dyke como director general, a comienzos del año 2000, la que iba a permitir que ese giro se efectuara.

En su primera transmisión para toda la organización, el nuevo director general anunció su intención de emplear 100 millones más de libras en la nueva programación y servicios relacionados durante el siguiente año.

La reorganización se inició bajo el lema "Una BBC", ideado para asegurarse la colaboración de todos los miembros, pues de eso era de lo que se trataba. Las reuniones se hicieron menos formales y en ellas se esperaba que todo el mundo participara. Para transmitir su nueva visión de la compañía y del trabajo, Dyke tomó del fútbol el modelo de las tarjetas

amarillas, en las que se leía la frase "No digas chorradas, hazlo", y que utilizaba cada vez que alguien se oponía a una buena idea. Este comportamiento tan irreverente pronto trascendió a la prensa y logró un efecto memorable entre los empleados.

Otros ejemplos de la innovación en la cadena emprendida por Dyke fueron los siguientes programas:

- El abandono de la tradición. Una telenovela escocesa de éxito se realizaba en Escocia, y no en Londres como en el pasado.
- La innovación a través de la colaboración. Aparecieron colaboraciones interactivas en la web de la BBC, gracias a los esfuerzos combinados de las secciones de deportes, teatro e infantil. La interactividad se incorporó a todos los departamentos.
- Las acciones rápidas y decisivas. El telediario nocturno se trasladó a las 22:00, invirtiendo de esa manera un descenso continuado de la audiencia que duraba ya años. Mientras que en el pasado un cambio en la programación podía llevar dos años hasta hacerse efectivo, bajo la nueva política de "No digas chorradas, hazlo" una modificación se realizaba en dos semanas.
- Éxitos sorprendentes. Un becario utilizó los fondos destinados a elaborar una práctica de vídeo para crear una comedia que iba a convertirse en una de las más populares después de la famosa Fawlty Towers: The Office.

En noviembre de 2001, tan sólo dieciocho meses después de la reorganización anunciada, la BBC ya pudo jactarse de resultados tangibles: los gastos generales se redujeron al 17 % del ingreso total, se invirtieron 270 millones de libras en nuevos programas, las cuotas de audiencia subían, los empleados se sentían más confiados y la compañía continuó generando buenos resultados incluso después de la dimisión, en 2003, de su director general por el escándalo de los informes sobre las armas de destrucción masiva en Irak.

## **Tercera parte: implicaciones y lecciones para la vida**

Infundir confianza: la tarea del líder. Todos necesitamos la confianza de que nuestras inversiones de dinero, tiempo y esfuerzos obtendrán unos resultados positivos. Infundir esta confianza es la tarea de los líderes, sean entrenadores, directores de empresa o presidentes. El liderazgo no depende del líder, sino de la capacidad de generar certeza en los demás. Esta capacidad, a su vez, es producto de la confianza que el líder siente en sí mismo y que le sirve para perseverar en la resolución de las dificultades.

Sin embargo, aún es más importante la confianza que el líder deposita en los demás. Confiar sólo en uno mismo y desconfiar del resto afecta negativamente al nivel de seguridad general que se vive en una organización. Lo inverso es también cierto: un líder que confía en los demás hace que ese crédito se contagie y se extienda a todos los niveles de la organización, y con él, la cultura del éxito, la responsabilidad individual, la autonomía y la productividad.

El florecimiento de esta cultura está garantizado si los líderes delegan y fomentan el liderazgo en sus subordinados, afianzando las tres piedras angulares de la confianza: reforzar el sentido de la responsabilidad, cultivar la colaboración y fomentar la iniciativa. En la práctica todo esto se traduce en el fomento del diálogo abierto, de una comunicación inequívoca sobre las expectativas y de una garantía de información transparente y accesible.

La confianza se aviva cuando las personas se sienten vinculadas entre sí y están dispuestas a comprometerse unas con otras. Las medidas para el fomento de la colaboración que los líderes deben incluir en su agenda son la comunicación interdepartamental, el fomento del respeto y la inclusión y la definición de objetivos comunes.

Por último, a los líderes les compete desarrollar herramientas y abrir canales y

posibilidades para que los que les rodean puedan tomar la iniciativa y concebir nuevas ideas; tratar a sus subordinados como expertos en su propio campo de actividad y celebrar incluso las más mínimas mejoras, victorias y actuaciones.

El círculo de éxito, círculo de fracaso y el juego de la vida. El secreto del éxito se esconde en intentar no fracasar dos veces seguidas. Lograrlo sólo es posible con la confianza que nos permite resistir a los vaivenes de las derrotas y las victorias, tanto en los negocios como en los deportes, la política o la vida.

Aunque no puede garantizarnos siempre el éxito, la confianza nos empuja a esforzarnos más, a superar nuestros límites, reponernos de los reveses y permanecer en el juego a pesar de todos los obstáculos que encontremos.

La única faceta positiva de los fracasos es que hacen sonar la alarma que nos despierta de la autosatisfacción y nos incita a la acción: un ataque al corazón nos puede inducir a seguir un régimen o practicar ejercicio; un revés financiero nos puede obligar a reconsiderar algunas ideas preconcebidas sobre cierto negocio.

La línea divisoria entre los círculos de éxito y de fracaso pasa por la elección del comportamiento que exhibiremos ante los primeros descalabros que suframos. Si optamos por fortalecer la responsabilidad personal, el respeto por los demás y el deseo de hacer algo significativo, las posibilidades de ganar serán mayores; si nos atrincheramos en comportamientos autodestructivos, la espiral del fracaso marcará todos los acontecimientos siguientes de nuestra vida.

En las elecciones que hacemos en la vida, nuestro carácter ejerce un peso significativo. Lo que da forma al carácter son los valores frente al mundo que nos rodea. Independientemente de si su origen sea innato, familiar, religioso o educativo, un carácter fuerte ayuda a tomar las mejores decisiones en momentos de derrota o de pérdida, así como a recuperarse con mayor facilidad. Las personas con carácter han interiorizado las

tres piedras angulares de la confianza y forman su base frente a la adversidad. Por ello pueden hacer un esfuerzo adicional para estar a la altura de sus responsabilidades, mostrarse dispuestos a una colaboración mutua y tener suficiente iniciativa para encontrar los pasos, por pequeños que sean, que les lleven a superar los obstáculos.

La vida se compone de altibajos y los círculos de éxito y fracaso empiezan y terminan. La confianza en el futuro no es una garantía, tan sólo es lo que nos motiva a seguir esforzándonos. Es la fuente de nuestra resistencia ante la adversidad y de nuestra elección por trabajar hasta borrar toda dificultad. La confianza nos anima al trabajo sacrificado que hace posible la victoria.