

BESTSELLER DE *THE NEW YORK TIMES*

INCLUYE PRÓLOGOS DE STEPHEN R. COVEY Y DE JOSÉ MIRALLES

NUEVA EDICIÓN
REVISADA Y
ACTUALIZADA

LA VELOCIDAD DE LA CONFIANZA

El valor que lo cambia todo

STEPHEN M.R.
COVEY

CON REBECCA R. MERRILL

PAIDÓS

Stephen M. R. Covey
Con Rebecca R. Merrill

La velocidad de la confianza

El valor que lo cambia todo

Traducción de Gemma Andújar,
Alexandre Gombau y Remedios Diéguez

PAIDÓS Biblioteca Covey

Título original: *The Speed of Trust*, de Stephen M. R. Covey
Franklin Covey y el FC son marcas registradas de Franklin Covey Co. que se han reproducido con su autorización.

FranklinCovey
ALL ACCESS PASS

1ª edición, octubre de 2007

1.ª edición en una nueva presentación, octubre de 2011

1.ª edición en esta presentación actualizada, septiembre de 2024

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías.

Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© CoveyLink, LLC, 2006, 2018

© de la traducción, Gemma Andújar, Remedios Diéguez y Alexandre Gombau, 2007

© de la traducción de la actualización, Remedios Diéguez Diéguez, 2024

© del prólogo de esta edición, José Gabriel Miralles, 2024

© de todas las ediciones en castellano,

Editorial Planeta, S. A., 2024

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona, España

www.paidos.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-4276-9

Fotocomposición: María García

Depósito legal: B. 9.533-2024

Impresión y encuadernación en Arteos Digital, S. L.

Impreso en España – *Printed in Spain*



Sumario

Por qué una edición actualizada	13
Prólogo de José Gabriel Miralles	15
Prólogo de Stephen R. Covey	21

EL ÚNICO FACTOR QUE LO TRANSFORMA TODO

Cómo influye la confianza en la trayectoria
y los resultados de nuestras vidas, tanto a nivel profesional
como personal, y qué podemos hacer para cambiarlo

Nada es tan rápido como la velocidad de la confianza	29
¡Sí se puede hacer algo al respecto!	61

PRIMERA OLA: CONFIANZA EN UNO MISMO

El principio de la credibilidad

Más allá de la ética: por qué la credibilidad personal constituye
la base de toda confianza y cómo generarla

Los cuatro pilares de la credibilidad	83
Pilar 1. Integridad. <i>¿Es usted congruente?</i>	103
Pilar 2. Intención. <i>¿Cuáles son sus prioridades?</i>	123

Pilar 3. Capacidades. <i>¿Es usted válido?</i>	151
Pilar 4. Resultados. <i>¿Cuál es su trayectoria?</i>	175

SEGUNDA OLA: CONFIANZA RELACIONAL

El principio de la conducta

Cómo comportarse para salir de los problemas en los que se ha metido

Las trece conductas	201
Conducta 1. Hablar sin rodeos	213
Conducta 2. Demostrar respeto	225
Conducta 3. Crear transparencia	237
Conducta 4. Corregir errores	247
Conducta 5. Mostrar lealtad	259
Conducta 6. Obtener resultados	269
Conducta 7. Mejorar	277
Conducta 8. Afrontar la realidad	289
Conducta 9. Clarificar expectativas	299
Conducta 10. Practicar la rendición de cuentas	311
Conducta 11. Primero escuchar	323
Conducta 12. Cumplir los compromisos	333
Conducta 13. Extender la confianza	343
Crear un plan de acción	355

TERCERA, CUARTA Y QUINTA OLAS:

CONFIANZA DE LOS COLABORADORES

Cómo aumentar la rapidez, reducir el coste y maximizar
la influencia de su organización

Tercera ola: confianza organizacional	
<i>El principio del alineamiento</i>	363
Cuarta ola: confianza del mercado	
<i>El principio de la reputación</i>	399

Quinta ola: confianza de la sociedad	
<i>El principio de la contribución</i>	415

INSPIRAR CONFIANZA

Cómo extender la confianza inteligente,
recuperar la confianza y dar el gran salto de fe, y por qué
no extender la confianza es el mayor riesgo de todos

Extender la confianza inteligente	437
Recuperar la confianza perdida	455
Predisposición a la confianza	477
Epílogo.	487
Agradecimientos	499
Sobre los autores	503
Notas	509
Índice analítico y onomástico	531

*Nada es tan rápido como
la velocidad de la confianza*

La velocidad surge cuando las personas [...] se tienen una verdadera confianza mutua.

EDWARD MARSHALL¹

La velocidad es la nueva moneda...

MARC BENIOFF²

Nunca olvidaré una experiencia que viví hace años, cuando trabajé durante un breve periodo para una importante empresa de inversiones bancarias de Nueva York. Acababa de salir de una reunión agotadora, durante la cual había quedado claro que teníamos graves problemas internos de confianza. Estos problemas estaban ralentizándolo todo y afectaban negativamente a la ejecución. Mi superior me dijo en privado: «Estas reuniones no son funcionales, son una pérdida de tiempo. Sencillamente, no confío en Mike; no confío en Ellen. De hecho, me cuesta confiar en cualquiera de los miembros de este grupo».

Yo le dije: «Bueno, ¿por qué no se esfuerza por incrementar la confianza?».

Se volvió hacia mí y me dijo en tono serio: «Mire, Stephen, es preciso que entienda una cosa. La confianza se tiene o no se tiene. No la tenemos y no podemos hacer nada».

Discrepo totalmente. De hecho, mi vida personal y mi trabajo como profesional de los negocios durante los últimos treinta años me han convencido de que podemos hacer *muchas cosas*. Podemos incrementar la confianza —con mayor rapidez de lo que creemos— y lograrlo tiene enormes consecuencias, tanto para la calidad de nuestras vidas como para los resultados que somos capaces de alcanzar.

Puedes tener todos los datos y las cifras, todas las pruebas de apoyo, todo el respaldo que quieras, pero, si no dispones de confianza, no llegas a ninguna parte.

NIALL FITZGERALD,
antiguo presidente de Unilever³

LOS PROBLEMAS DE CONFIANZA AFECTAN A TODO EL MUNDO

Al hablar de la rapidez de la confianza ante públicos de todas partes del mundo, siempre oigo expresiones de frustración y desánimo como estas:

No soporto las intrigas de la empresa. Siento que mis compañeros me sabotean. Parece que todo el mundo va a lo suyo y hace cualquier cosa para salir adelante.

Me han engañado en el pasado. ¿Cómo puedo confiar en alguien lo bastante como para mantener una relación de verdad?

Trabajo en una empresa sumida en la burocracia. Cuesta una eternidad hacer cualquier cosa. ¡Tengo que pedir permiso hasta para comprar un lápiz!

Cuanto mayores se hacen mis hijos, menos me escuchan. ¿Qué puedo hacer?

Tengo la sensación de que mis aportaciones en el trabajo ni se reconocen ni se valoran.

De una forma tonta, traicioné la confianza de alguien a quien consideraba sumamente importante. Si pudiera «rebobinar» y tomar otra decisión, lo haría al instante. Pero no puedo. ¿Podré reconstruir la relación alguna vez?

Tengo que ir con pies de plomo en el trabajo. Si digo lo que realmente pienso, me despedirán... O, como mínimo, me ningunearán.

Mi jefe nos controla en exceso a mí y a los demás empleados. Nos trata a todos como si no se pudiera confiar en nosotros.

Con todos los escándalos, la corrupción y el poco respeto por la ética en la sociedad en la que vivimos, es como si alguien hubiera movido la silla para que me cayera. Ya no sé en qué, o en quién, confiar.

¿Qué hacer, pues, en una situación similar o en cualquier situación donde la falta de confianza genere intrigas y burocracia o, sencillamente, lo ralentice todo? ¿Nos limitamos a aceptarlo como el coste de hacer negocios? ¿O hacemos algo para contrarrestarlo o, incluso, revertirlo?

Afirmo que es *posible* hacer algo. De hecho, si se aprende cómo infundir, cultivar, desarrollar y recuperar la confianza, es posible alterar de manera notable y positiva la trayectoria de este y cualquier otro futuro momento de su vida.

La técnica y la tecnología son importantes, pero incorporar la confianza es la cuestión clave de la década.

TOM PETERS, escritor especializado
en temas empresariales

CÓMO LIDIAR CON LA CONFIANZA

Así pues, ¿qué es la confianza? En lugar de ofrecer una definición compleja, prefiero utilizar las palabras de Jack Welch, antiguo presidente de General Electric (GE), que decía: «Lo sabes cuando la sientes».⁴

Para expresarlo sin complicaciones, la confianza implica *fe*. Lo contrario de *confianza* (*desconfianza*) es la *sospecha*. Cuando confiamos en las personas, tenemos fe en ellas, en su integridad y en sus capacidades. Cuando desconfiamos de los demás, sospechamos de ellos, de su integridad, de sus intenciones, de sus capacidades o de su trayectoria. Es así de sencillo. Todos hemos vivido experiencias que confirman la diferencia entre las relaciones construidas sobre una base de confianza y las que no lo están. Estas experiencias nos dicen claramente que la diferencia no es poca; es espectacular.

Tómese un momento ahora para pensar en una persona con la que mantenga una relación de gran confianza; tal vez su jefe, un compañero de trabajo, un cliente, su esposa, su padre, un hermano, un hijo o un amigo. Describa esta relación. ¿Cómo es? ¿Cómo se siente? ¿Resulta fácil comunicarse con esa persona? ¿Con qué rapidez se hacen las cosas? ¿Cuánto disfruta con esta relación?

Ahora piense en una persona con la que mantenga una relación de escasa confianza. Una vez más, esta persona puede ser del trabajo o de casa. Describa esta relación. ¿Cómo es? ¿Cómo se siente con ella? ¿Cómo es la comunicación? ¿Fluye con rapidez y libertad..., o tiene la impresión de que es como si caminara siempre por

un campo de minas y le malinterpretaran? ¿Trabajan juntos y enseguida consiguen que las cosas salgan... o se requiere una desmesurada cantidad de tiempo y energía para llegar finalmente a un acuerdo y ejecutarlo? ¿Disfruta con esta relación..., o le resulta tediosa, engorrosa y agotadora?

¡La diferencia entre una relación con mucha confianza y otra con poca resulta palpable! Tomemos, por ejemplo, la comunicación. En una relación con un elevado nivel de confianza, se puede decir algo inapropiado y la gente lo entiende. En cambio, cuando hay poca confianza, se puede ser muy comedido, incluso preciso, y aun así, ser malinterpretado.

¿Puede imaginarse siquiera la diferencia que supondría si fuera capaz de aumentar la confianza en las relaciones personales y profesionales importantes de su vida?

No hay éxito sin confianza. La palabra *confianza* representa casi todo lo que uno puede esforzarse por conseguir que contribuya al éxito. Mencióneme una relación humana que funcione sin confianza, ya sea el matrimonio, una amistad o una interacción social; a la larga, ocurre lo mismo en los negocios, sobre todo en los negocios en los que se trata con público.

JIM BURKE, antiguo presidente
y director general de Johnson & Johnson⁵

EL CRISOL

Una de las experiencias personales relacionadas con el incremento de la confianza que más me han enseñado tuvo lugar hace varios años, como consecuencia de la fusión entre Franklin Quest y Covey Leadership Center para formar FranklinCovey. Como sabe

cualquiera que haya pasado por una fusión o adquisición, este tipo de procesos nunca es fácil. La empresa fusionada tenía unos magníficos puntos fuertes. Contábamos con unos empleados estupendos, un contenido excelente, clientes fieles e instrumentos productivos. Pero la mezcla de ambas culturas planteó un enorme desafío.

Como presidente de la Unidad de Formación y Educación Empresarial, viajé a Washington D. C. para impartir una conferencia a treinta de nuestros consultores sobre la estrategia de nuestra división. Sin embargo, una reunión que debería esperar con ganas me tenía, literalmente, con el estómago revuelto.

Semanas antes, el nuevo presidente de la empresa, frustrado (como lo estábamos todos) por los enormes problemas y fricciones que amenazaban a lo que parecía ser una prometedora fusión, había convocado una reunión de todos los consultores de la empresa. En un esfuerzo por «sacar» las preocupaciones de todos, había creado un formato según el cual, nosotros, los ejecutivos, debíamos escuchar cualquier cosa que quisieran decirnos, pero no contestar. La reunión, con una duración prevista de cuatro horas, se convirtió en una sesión «basura» de diez horas. Sin que nadie pudiera enmendar, corregir, proporcionar contexto, aportar la información que faltaba, comentar la otra versión de los problemas o, incluso, mostrar los dilemas que implicaban, solo un reducido porcentaje de lo que se dijo tenía una verdadera precisión contextual. La mayor parte fueron malinterpretaciones, manipulaciones o tergiversaciones, si no directamente errores. Hubo suposiciones, sospechas, acusaciones y frustraciones. Y nosotros, como líderes, habíamos aceptado a regañadientes un formato con el que no se nos permitía decir una palabra.

Al final, celebramos más de una docena de reuniones de este tipo. Toda la experiencia había sido brutal y, con mi cargo de liderazgo, la había asumido personalmente. Como ya había vivido varias en Wall Street, sabía que las fusiones suelen ser complicadas, pero había pensado que podríamos hacer todo lo necesario para que esta funcionara.

El problema es que había supuesto demasiado. Erróneamente, no había logrado centrarme en establecer una relación de confianza con la empresa recién fusionada, porque creía que ya conocerían mi reputación y mi credibilidad. Pero no era así y, en consecuencia, la mitad de la gente confiaba en mí y la otra mitad no. Y, más o menos, la división obedecía a las líneas de los «partidos» Covey y Franklin. Los del bando de Covey —que me conocían y habían trabajado conmigo— consideraban mi decisión, básicamente, como un sincero esfuerzo por utilizar criterios objetivos y externos en todas las decisiones, y hacer lo mejor para la empresa, no como un intento de imponer las prioridades de Covey; de hecho, en ocasiones, incluso trataba de hacer lo imposible por evitarlo. Quienes no me conocían y no habían trabajado conmigo no confiaban en mí, e interpretaron todas las decisiones exactamente en sentido contrario.

En una ocasión, por ejemplo, había surgido una pregunta sobre el uso del Sundance Resort para uno de nuestros programas de desarrollo de liderazgo. Había resultado un poco difícil trabajar con Sundance y algunos creían que deberíamos trasladar el programa a otro emplazamiento. El director del programa quería mantenerlo en Sundance a toda costa, porque a los clientes les encantaba el sitio y las cifras económicas decían que obteníamos una media de ingresos casi un 40 % superior por cada programa celebrado en ese lugar en comparación con otros emplazamientos. Yo comenté: «Como la parte económica sale mejor y el director del programa recomienda encarecidamente que lo mantengamos, encontraremos mejores maneras de trabajar con Sundance». Era un ejemplo de una decisión empresarial sólida que supuse que entenderían.

Pero quienes no confiaban en mí no lo entendieron. Pensaron que estaba tratando de imponer un «enfoque Covey». Algunos incluso llegaron a preguntarse si obtenía algún tipo de soborno porque, como líder de la comunidad, me habían pedido que colaborara sin remuneración en la junta consultiva del Sundance Children's

Theater. Muchos sospechaban de mis motivaciones. Como tenían poca confianza, la sensación era: «Tiene que haber algo oculto en todo esto».

En el momento en que existen sospechas sobre las motivaciones de una persona, todo lo que esta hace queda contaminado.

MAHATMA GANDHI

En otra ocasión, había tomado la decisión de trasladar a Ron, un líder con mucho talento que procedía de Covey, a otro puesto porque, al igual que muchos de nosotros, estaba atrapado en las intrigas de la fusión y había polarizado los dos bandos. Decidí salir de la organización para sustituir a Ron, para que no se percibiera que el nuevo ejecutivo era una persona de «Covey» o de «Franklin».

Cuando lo anuncié, pensé que a la gente le entusiasmaría mi intento de incorporar un talento nuevo. Pero entre los que no confiaban en mí nadie escuchó siquiera la parte de incorporar a alguien del exterior para sustituir a Ron como ejecutivo; solo oyeron que seguía en la empresa y querían que se fuera.

Una y otra vez, se malinterpretaban mis actos y se cuestionaban mis motivaciones, aunque implicara a ambos bandos, el de Covey y el de Franklin, en la toma de decisiones. Como pueden imaginarse, alguien que no tuviera ni idea de mi trayectoria ni de mis resultados habría dado por supuesto que el único motivo por el que yo me encontraba en mi posición de liderazgo era, sencillamente, porque era hijo de Stephen Covey, y que no tenía credibilidad por mí mismo.

Como consecuencia de todo esto, me veía obligado a tomar decisiones con mayor lentitud. Trataba de imaginarme cómo interpretaría cada cultura mis resoluciones. Empecé a preocuparme por el equipaje y el riesgo. Estaba empezando a entrar en un juego político

que nunca había jugado, un juego en el que *no había tenido que entrar nunca*, porque nunca había formado parte de lo que yo era.

Al reflexionar sobre todo lo que había ocurrido, llegué a darme cuenta de que, si no me enfrentaba con los problemas de lleno, aquella situación, sencillamente, se perpetuaría, posiblemente incluso empeoraría. Todas las decisiones que tomara se pondrían en tela de juicio y se politizarían. Lograr hacer algo exigiría avanzar con la lentitud de una tortuga. Nos enfrentábamos a un incremento de la burocracia, las intrigas y la desconexión. Suponía un enorme despilfarrero de tiempo, energía y dinero. El coste era importante.

Además, pensé, considerando lo mal que iban las cosas, ¿qué más podía perder?

De modo que cuando entré en la reunión de consultores aquel día en Washington D. C., dije en pocas palabras: «Miren, estamos en esta reunión para hablar de estrategia. Y si eso es de lo que quieren hablar, de eso hablaremos. Pero, si prefieren hablar de los problemas relacionados con la fusión que en realidad tienen en mente, los comentaremos. Hablaremos sin rodeos de las preguntas difíciles: quién se queda y quién se va, quién toma las decisiones, qué criterios están aplicándose, por qué no estamos más informados, qué ocurre si no confiamos en quienes toman las decisiones, qué ocurre si no confían en mí para tomar algunas de estas decisiones».

En un primer momento, la gente se quedó anonadada al ver que sacaba a colación estas cuestiones tan peliagudas, incluyendo la concepción que tenían de mi persona. Muchos también se preguntaron cuáles eran mis verdaderas intenciones. Pero enseguida se dieron cuenta de que no escondía nada. Estaba siendo transparente y franco. Podían decir que, con sinceridad, estaba tratando de desbloquear las cosas. A medida que la reunión fue avanzando, vieron que no albergaba ninguna intención oculta; estaba tratando sinceramente de hacer lo correcto para el negocio.

Resultó que la reunión de estrategia de una hora que habíamos previsto se convirtió en un día completo de discusión sobre sus preocupaciones. ¿Qué edificios íbamos a usar? ¿A qué plan de

compensación nos teníamos que adaptar? ¿Qué modelo de ventas íbamos a utilizar? ¿Era yo, Stephen, realmente competente para tomar esas decisiones? ¿Cuáles eran mis criterios?

Reconocí abiertamente que estas cuestiones planteaban un enorme desafío. Con sinceridad, les expuse la reflexión y los fundamentos que había detrás de mis decisiones y el proceso que me llevó a tomarlas. Compartí con ellos todos los datos que pude y, en caso de no poder hacerlo, les expliqué las razones. Escuché y traté de entender sus preocupaciones. En función de las recomendaciones que me hicieron, establecí varios compromisos de mejora.

Al final del día había una renovada sensación de esperanza y emoción. Un participante me dijo que había infundido más confianza en un día que en todos los meses anteriores. Y, más que nada, advertí que se trataba de un punto de partida, un reconocimiento del valor de nuestra comunicación transparente. También me di cuenta de que, a pesar de todo, la verdadera prueba sería cómo iba a continuar. Por lo menos, ahora la gente veía con otros ojos mi comportamiento, sin la contaminación que implica la escasa confianza.

Los comentarios sobre esta reunión se propagaron y, en pocos meses, me reuní con los demás consultores y seguí el mismo proceso con idénticos resultados. En un periodo de tiempo muy breve, fuimos capaces de establecer una relación de confianza con toda la unidad de negocio. Por lo que respecta a mi unidad, este incremento de la confianza implicó un cambio radical. Fuimos capaces de aumentar la rapidez, reducir los costes y mejorar los resultados en todas las áreas.

Me alegro de poder comunicar que FranklinCovey capeó el temporal de la fusión y, en la actualidad, le va muy bien. Desde un punto de vista personal, toda la experiencia me ayudó a entender la confianza con mucha más claridad que en el periodo anterior a la fusión, cuando había un elevado nivel de confianza y las cosas funcionaban bien.

En primer lugar, aprendí que había dado por supuestas demasiadas cosas. Había supuesto que tenía confianza con la gente,

cuando en realidad no la tenía. Había supuesto que la gente conocía mi trayectoria y la trayectoria de Covey Leadership Center, y tampoco era así. Lo había dado por supuesto porque estaba abordando las cuestiones difíciles en reuniones privadas y tomando decisiones basadas en criterios empresariales objetivos; creía que esto estaba llegando a los niveles inferiores, pero no era así.

También aprendí que había sido políticamente ingenuo. Sí, es cierto, cometí errores; pero no cometí los errores de los que me acusaron. El error más notable que cometí fue no ser más proactivo a la hora de infundir confianza y desarrollarla. Por consiguiente, sufrí en mis propias carnes tanto las consecuencias sociales como las consecuencias económicas básicas y difíciles de una escasa confianza.

Asimismo, aprendí que la confianza lo transforma todo de verdad. En cuanto infundes confianza —una confianza genuina y basada en la competencia—, todo lo demás empieza a tener sentido.

UNA CRISIS DE CONFIANZA

No hay que mirar muy lejos para darse cuenta de que, como sociedad global, estamos viviendo una crisis de confianza. Consideremos estos titulares de prensa:

- «Nuevo lema de los trabajadores: “No confíes en nadie”».
- «Se insta a las empresas a reconstruir la confianza».
- «Traición a la confianza por ambas partes».
- «La confianza de los consumidores desciende a raíz de un escándalo».
- «Debe reforzarse la ética para recuperar la confianza de la gente».
- «Las relaciones se desmoronan al perderse la confianza».
- «Y, ahora, ¿en quién confías?».

Los titulares de prensa revelan los síntomas de la inapelable verdad: en todas partes hay falta de confianza. Se ha propagado a la sociedad global, al mercado, a las organizaciones, a las relaciones, a la vida privada. Alimenta la sospecha y las críticas, que a su vez se perpetúan hasta formar un ciclo oneroso y descendente.

Consideremos la sociedad en general. La confianza en casi todas sus instituciones (Gobierno, medios de comunicación, empresas, sanidad, iglesias, partidos políticos, etcétera) es notablemente más baja que hace una generación y, en muchos casos, se sitúa en mínimos históricos. En Estados Unidos, por ejemplo, diversas encuestas realizadas en torno a 2018 revelaron que solo el 32 % de los encuestados confiaba en los medios de comunicación (frente al 72 % en 1976); solo el 18 % confiaba en el Gobierno y un 21 % en las grandes empresas.⁶

Tal vez resulte más reveladora incluso la pérdida de confianza en lo tocante a personas que confían en otras personas.⁷ La General Social Survey revela que solo el 31 % de los estadounidenses creen que se puede confiar en otras personas frente al 48 % de hace tres décadas. Los datos del World Values Survey demuestran que los países latinoamericanos y africanos se sitúan por debajo del 20 %, y en algunos países el porcentaje no supera el 10 %. Hace cuatro décadas, el 60 % de la población de Gran Bretaña creía que se podía confiar en otras personas; hoy en día, el porcentaje se ha reducido al 29 %.

La «buena» noticia (relativa) de estos estudios es que el 68 % de los escandinavos (Dinamarca, Suecia y Noruega) y el 68 % de los neerlandeses creen que se puede confiar en los demás, un dato indicativo de que existen algunas sociedades con un elevado nivel de confianza. Y el porcentaje de Holanda ha aumentado en 23 puntos porcentuales absolutos en un periodo de cinco años, lo que demuestra que es posible incrementar la confianza de la sociedad.

El bienestar de una nación y su capacidad para competir están condicionados por una única característica cultural dominante: el nivel de confianza inherente a la sociedad.

FRANCIS FUKUYAMA, profesor emérito
de Stanford

En el ámbito de las organizaciones, también se ha reducido notablemente la confianza en el seno de las empresas. Veamos los datos que revelan los estudios:

- Solo el 45 % de los trabajadores confían en los altos directivos.⁸
- Solo el 18 % de las personas creen que sus superiores les dicen la verdad (solo el 13 % en el caso de los líderes políticos).⁹
- Durante un periodo reciente de doce meses, el 76 % de los trabajadores observó conductas ilegales o poco éticas en el trabajo; unas conductas que, de salir a la luz, supondrían un grave abuso de la confianza pública.¹⁰

¿Qué ocurre con la confianza en el terreno de las relaciones personales? Aunque varía de forma natural en función de cada relación, la confianza es una cuestión fundamental para la mayoría de la gente en algunas relaciones por lo menos (y, demasiadas veces, en las relaciones más importantes, como las que se mantienen con el jefe, los compañeros de trabajo, la esposa o un hijo, en casa).

Consideremos lo siguiente:

- El principal motivo que incita a abandonar el trabajo es una mala relación con el jefe.¹¹
- Uno de cada dos matrimonios termina en divorcio.¹²

La confianza contribuye a entablar y mantener relaciones de todo tipo. Unas relaciones que también pueden romperse y destruirse por falta de confianza. Tratemos de imaginar cualquier relación importante sin confianza; de hecho, la escasa confianza constituye la definición misma de una mala relación.

¿Y la confianza en la esfera individual? Consideremos el porcentaje de estudiantes que reconocieron haber hecho trampas para incrementar sus posibilidades de ingresar en una facultad universitaria:¹³

- Estudiantes de Humanidades: 43 %.
- Estudiantes de Magisterio: 52 %.
- Estudiantes de Medicina: 63 %.
- Estudiantes de Derecho: 63 %.
- Estudiantes de Empresariales: 75 %.

¿Cómo se siente uno al saber que hay más de un 50 % de probabilidades de que el médico que va a realizarle una intervención quirúrgica hiciera trampas en la universidad? ¿O una probabilidad del 75 % de que la empresa para la que va a trabajar esté dirigida por una persona que no considere la honestidad como una cualidad importante?

Hace poco, cuando presenté estos datos ante un grupo de abogados, se alegraron mucho al ver que no ocupaban la última posición. ¡Y me reprendieron porque yo, con mi máster en Dirección y Administración de Empresas, sí estaba en la cola! (Tampoco ayudó señalar que el 76 % de directivos con un máster en Dirección y Administración de Empresas estaba dispuesto a minimizar los gastos que redujeran sus beneficios¹⁴ y que los presos de cárceles de mínima seguridad obtenían los mismos resultados que los estudiantes de un máster en Dirección y Administración de Empresas en exámenes sobre dilemas éticos).¹⁵

¡Menuda crisis de confianza!

Dejando aparte la sociedad, las organizaciones y las relaciones, la confianza en uno mismo posee una dimensión incluso más fun-

damental y poderosa. Con frecuencia, establecemos compromisos con nosotros mismos, como cuando nos marcamos algún objetivo o nos hacemos propósitos de Año Nuevo, que no logramos cumplir. En consecuencia, acabamos sintiendo que ni siquiera podemos confiar plenamente en nosotros. Y, si no podemos confiar en nosotros mismos, nos va a costar mucho confiar en los demás. A menudo, esta incongruencia personal explica nuestra tendencia a sospechar de los demás. Como ha comentado muchas veces mi padre, nos juzgamos a nosotros mismos por nuestras intenciones y a los demás por su conducta. Esto explica que, como comentaremos más adelante, una de las maneras más rápidas de recuperar la confianza sea establecer compromisos y cumplirlos —incluso los más nimios— con nosotros mismos y con los demás.

Verdaderamente, estamos inmersos en una crisis de confianza. Nos afecta a todos los niveles —en la sociedad, las instituciones, las organizaciones, las relaciones y la esfera personal— y tiene un efecto de perpetuación. Aunque muchos de nosotros seamos bastante resistentes, con cada nuevo abuso de confianza o escándalo empresarial tendemos a recuperarnos de un modo un poco más lento. Nos preguntamos qué más queda por ver. Cada vez sospechamos más de los demás. Empezamos a proyectar la conducta de unos pocos en la mayoría y lo estamos pagando muy caro.

LA ECONOMÍA DE LA CONFIANZA

Un cínico podría decir: «¿Y qué? ¿La confianza es realmente algo más que una virtud social que es positivo tener, un supuesto factor de higiene? ¿Puede ilustrar con datos que la confianza es un potente motor económico?». En este libro, me propongo contestar estas preguntas de modo contundente, exponiendo claramente sólidos argumentos a favor de la confianza en el mundo empresarial.

Existe una fórmula sencilla que permite tomar la confianza como una variable intangible y no cuantificable, y transformarla en un

factor indispensable que resulte tanto tangible como cuantificable. La fórmula se basa en este dato crucial: la confianza siempre determina dos resultados, la rapidez y el coste. Al reducirse la confianza, también se reduce la rapidez y se incrementan los costes.

$$\downarrow \text{Confianza} = \downarrow \text{Velocidad} \uparrow \text{Coste}$$

Cuando se incrementa la confianza, también se incrementa la rapidez y se reducen los costes.

$$\uparrow \text{Confianza} = \uparrow \text{Velocidad} \downarrow \text{Coste}$$

Es así de sencillo, así de real, así de predecible. Veamos un par de ejemplos.

Inmediatamente después de los atentados terroristas del 11 de septiembre, se redujo de forma espectacular la confianza en los vuelos en Estados Unidos. Reconocimos que había terroristas decididos a hacernos daño y que nuestro sistema para garantizar la seguridad de los pasajeros no era todo lo sólido que debía ser.

Antes del 11 de septiembre solía llegar al aeropuerto una media hora antes del despegue y pasaba los controles de seguridad con rapidez. Pero después de esa fecha se implantaron procedimientos y sistemas más estrictos para incrementar la seguridad y la confianza en los vuelos. Aunque estos procedimientos han surtido el efecto deseado, ahora tardo más en viajar y me resulta más costoso. Suelo llegar una hora y media antes en los vuelos nacionales, y entre dos y tres horas antes en los internacionales para asegurarme de que dispongo de tiempo suficiente para pasar los controles. Asimismo, también pago un impuesto de seguridad añadido por el 11-S con cada billete que compro. De modo que, al reducirse la confianza, también se redujo la velocidad y se incrementaron los costes.

En una ocasión volé a una ciudad importante de una zona de alto riesgo en Oriente Medio. Por razones geopolíticas, la zona

presentaba un nivel de confianza sumamente bajo. Tuve que llegar al aeropuerto cuatro horas antes de que saliera el vuelo. Pasé por diversos controles, varias personas me abrieron el equipaje y lo registraron varias veces. Y los demás pasajeros recibieron el mismo trato.

Era evidente que eran necesarias medidas de seguridad adicionales y, en este caso, las agradecí, pero la conclusión sigue siendo la misma: cuando el nivel de confianza es bajo, se reduce la velocidad y se incrementan los costes.

Nuestra desconfianza es muy cara.

RALPH WALDO EMERSON

Consideremos otro ejemplo. En Estados Unidos se aprobó la Ley Sarbanes-Oxley como respuesta a varios escándalos corporativos consecutivos. Aunque parece que la ley está teniendo un efecto positivo al mejorar o, por lo menos, mantener el nivel de confianza en los mercados públicos, también es evidente que se ha pagado un precio bastante caro por ello. Pregunte a cualquier director ejecutivo, director financiero o personal de finanzas de una empresa sujeta a los requerimientos de esta ley la cantidad de tiempo que exige cumplir sus disposiciones, además del coste adicional que implica hacerlo. Es enorme en ambos frentes. De hecho, un estudio reciente ha fijado en 35.000 millones de dólares el coste de cumplir uno solo de sus apartados,¹⁶ ¡una cifra veintiocho veces superior a la estimación original realizada por la Comisión de Bolsa y Valores, el órgano de control de los mercados! Hay quien afirmaría que la Ley Dodd-Frank, aprobada como respuesta a la crisis económica mundial, tuvo un impacto similar. Las normas de obligado cumplimiento se han convertido en una prótesis para la falta de confianza, una prótesis costosa y lenta. Una vez más, volvemos al dato clave: con poca confianza, la rapidez se reduce y los costes se incrementan.

Cuando vulneras las grandes leyes no consigues la libertad, ni siquiera consigues la anarquía. Lo que consigues son pequeñas leyes.

G. K. CHESTERTON,
escritor británico

En cambio, cuando existe un elevado nivel de confianza, se incrementa la rapidez y se reducen los costes. Veamos el ejemplo de Warren Buffett, director general de Berkshire Hathaway y considerado por la mayoría como uno de los líderes más dignos de confianza del mundo. Hace varios años, Buffett cerró la importante adquisición de McLane Distribution (entonces una empresa de 23.000 millones de dólares) vendida por Wal-Mart. Como empresas que cotizan en mercados públicos, tanto Berkshire Hathaway como Wal-Mart estaban (y están) sometidas a todo tipo de controles por parte del mercado y de los organismos reguladores. Lo normal es que una fusión de esta envergadura tarde varios meses en completarse y cueste varios millones de dólares en contables, auditores y abogados para comprobar y validar información de todo tipo. Pero, en este caso, como ambas partes operaban con un elevado nivel de confianza, se cerró el trato con una sola reunión de dos horas y un apretón de manos. En menos de un mes, había concluido.

En una carta de la dirección que acompañaba al informe anual, Warren Buffett escribió: «No hicimos la “diligencia debida”. Sabíamos que todo iba a ser exactamente como Wal-Mart dijo que sería y así fue». ¹⁷ ¡Imagine! Menos de un mes (en lugar de seis meses o más) y sin costes generados por la «diligencia debida» (en lugar de los millones que suelen gastarse). Alto nivel de confianza, elevada rapidez, costes bajos.