

[theparadigma commitment]

making strategy happen fast

Plática sobre la Confianza - EGADE

Fecha: 26/Febrero/2008

Gracias por la invitación, me da gusto estar aquí, conversar y ampliar la conversación hacia foros más allá de la Empresa y con gente que desarrolle inquietudes nuevas, y que pueda ir mirando estos fenómenos fundamentales humanos en el qué hacer de las nuevas generaciones, ahora que ha cambiado un poco el *landscape* con las tecnologías nuevas, la muerte de empresas que antes eran muy segura, la emergencia de nuevas empresas, la globalización, los problemas ambientales. Cambia el contexto y hay que volver de nuevo a las bases si quieren tener éxito.

Quiero hacerlo de manera bien simple, conectar los 2 procesos:
el proceso de comunicación con el fenómeno de la confianza.

El Proceso de comunicación son habilidades y competencias que uno desarrolla en el lenguaje para construir mundos con otros, voy a ir poniendo casos muy simples: Javier me habla y me platica de este esquema de trabajo de Café con Líderes y me dice: "sería bueno que compartieras o que conversaras con los muchachos, puede haber inquietudes. A lo mejor te puede salir algún cliente si sale alguno muy inteligente aquí". Lo que él está haciendo en esa conversación en el proceso de comunicación, es que me va mostrando posibilidades nuevas de conectarme con otras comunidades y me inventa un cierto panorama, entonces yo acepto, digo: "sí me interesa", me comprometo, "¿cuándo es?", él me dice: "segundo piso, del EGADE, tal día a las 8:30". Sutilmente pasamos de una posibilidad a un compromiso, eso me lo dijo hace 1 mes. Luego la semana pasada estuve en Venezuela y he estado saliendo y entrando del país, pero tengo mi compromiso ahí. Entonces, llega el momento y digo: "me salta el automático, el reloj, la agenda" y tengo que cumplir mi compromiso.

El proceso de comunicación nos liga como seres humanos, construimos futuros en conjunto, nos ponemos de acuerdo para algo, para atender una necesidad, para aprovechar una oportunidad, para construir una sociedad, para hacer cualquier evento a través de la comunicación que es un proceso lingüístico.

Ocurre en el lenguaje: cómo yo manejo el lenguaje para tomar acuerdos con otra persona, e inmediatamente que tomo el acuerdo se conecta la comunicación con el proceso de confianza, ¿por qué? Porque aquí la pregunta es muy simple: ¿qué hubiera pasado si yo no llego?, ¿qué hubiera pasado conmigo en la relación con Javier? Ahí está la conexión natural entre el proceso de comunicación de cómo inventamos las posibilidades y el futuro en las conversaciones y luego cómo vamos haciendo que ese futuro se haga realidad.

[theparadigma commitment]

making strategy happen fast

La parte simple del proceso es: ¿qué es la confianza? La confianza es el registro histórico del cumplimiento de los compromisos que hacemos en un proceso de comunicación, y eso es lo que define las posibilidades de desarrollo, fortalecimiento y profesionalismo.

Les voy a poner un par de ejemplos, ustedes son graduados de pregrado o de postgrado, y de pronto se acerca una institución como el BBVA y dice: “usted con nosotros tiene una cuenta de banco, y esa cuenta tiene 5mil pesos; es una tarjeta de crédito que puede utilizar como monto de crédito revolvente y puede empezar a girar cheques”. Primera cosa, no pedí eso, pero me lo pusieron; la toma, pero como no empiezo a trabajar, estos 5mil pesos me cubren en el momento que tengo que invitar alguien; y a la mera hora de pagar la cuenta, sacó mi tarjeta, apantalló; gastó 4,900 para que no vaya a pasar algo raro.

Con ese tema el Banco te está haciendo un *checking*, una oferta, te está ayudando a enlazar un futuro, pero qué es lo que va a mirar al mes siguiente, se va a pagar. Resulta que empiezas a pagar, nadie más me va a dar crédito; lo cuidas (ese es un fenómeno en el cual quisiera hablar después porque la confianza es un negocio. Pasan 6 meses y ven que no se ha atrasado le suben a 10mil pesos, luego a 20, y a 30. Resulta que ya tiene 5 ó 10 años trabajando en el mercado y a lo mejor tienes una tarjeta de crédito con límite de 10mil dólares que lo puedes utilizar y después ves cómo pagas, por qué, porque lo que hay detrás es un *tracking* de cumplimiento, de compromisos impecablemente registrado.

La confianza es un fenómeno observable por lo tanto es reconstruible y diseñable.

Qué es lo que hace uno para construir confianza, uno se mete en este circuito de inventar futuros con otros y hacer promesas. El secreto está en hacer una promesa y cumplirla impecablemente. Por ejemplo, Javier que fue Vicepresidente de varias funciones entre una de ellas de *Trading* y de relaciones institucionales para CEMEX que es una compañía que la conocen mejor que yo. Voy y me acerco, le digo de qué se trata, déjame hacer un trabajo contigo, te voy a cobrar poco pero voy a trabajar mucho y tú me pruebas ahí en el proceso, es más si te falla no te pago. Pero yo me meto en ese circuito, trabajo, entrego, me presento y le digo cómo estuvo. En ese momento ya tengo un *track* de confianza y sobre eso la persona dice que éste ya me cumplió, tiene todas las ganas, déjame le paso otra cosa.

El proceso de confianza es un fenómeno que se puede diseñar si es que conocen cuáles son los componentes que tienen que ver con acercarse, identificar un cliente que puede ser un cliente comercial, un compañero de trabajo de la función de al lado; construir un futuro con él, hacer promesas, cumplirlas, medirlas y ver los resultados; esos son ciclos virtuosos. Cuando empiezan los problemas, cuando uno empieza a fallar en el cumplimiento de esos compromisos y ahí empiezan todas las distorsiones

[theparadigma commitment]

making strategy happen fast

de todas las posibilidades que hay para romper las promesas y para empezar a tener conversaciones, empezar a dar explicaciones en vez de cumplir y ahí empieza todo el circuito; las compañías están llenas de eso.

Un ejemplo para dejar con esto más o menos sentado el precedente de lo que es la confianza, en los países nuestros como México, Latinoamérica, los países de tercer mundo, los países que están en desarrollo, hay un segmento que no tiene acceso a la confianza que es el segmento de la base de la pirámide. Esa gente como dicen los Bancos: “no es sujeta a crédito”, por qué, porque la persona gana 2,500 pesos al mes, imagínense ustedes qué harían con 2,500 pesos al mes. Primero, no podrían estar sentados aquí salvo que estuvieran subsidiados por selídere o alguna otra situación particular.

En ese segmento que nadie quiere y que ninguna de las compañías transnacionales se mete, la gente descubrió que el fenómeno de la confianza era muy redituable.

Apareció una persona de la india que creó un Banco para los pobres que solamente le presta dinero a los pobres y dijo: “vamos a desarrollar a la gente pobre, a la que no tiene acceso al sistema financiero”. Apelando el fenómeno de la confianza le prestan mil pesos, dos mil pesos y hasta 2 mil quinientos pesos a la persona y le piden que pague en cuotas muy pequeñas y accesibles para él y le dicen: “es su oportunidad, si usted no cumple, no va a tener crédito”. Adivinen qué pasó, la mayor tasa de cumplimiento la tiene ese segmento. Por lo tanto, hoy por hoy se transformó en un negocio que muchos han copiado para este lado del mundo, uno de ellos es Elektra y todos los que son hoy día prestan en ese segmento.

Ahí tienen el fenómeno de la confianza en acción como hoy por hoy se ha transformado en un negocio es porque a la gente le puedes ver el *track* histórico de cumplimiento de los compromisos, y así uno va haciendo la empresa, así va construyendo la carrera y su tema.

Si veo la historia de Javier y Eloy que han sido ejecutivos muy exitosos, en la primera línea que le reportan a los CEO's, tú dices: “cuál es el secreto”, estudiaron en el Tec, tienen maestría y estuvieron en el extranjero, no es el secreto, esas son consecuencias de. Donde se basa el éxito es que son personas confiables, que tienen integridad, que lo que declaran y lo que dicen es lo que van a hacer y que si les pasa una promesa y muchas que le vi a Javier que le pasaron, por ejemplo armen una organización de *trading* y opérenla desde España, virtual, con un equipo, que produzca valor y sea medible; tú dices: “esa es una empresa grande”, y el resultado es impecable; ahí están los resultados. Cada vez el barco que te van pasando a disposición, es una prueba a un siguiente nivel de confianza y por lo tanto de mayor identidad, de mayor valor y de mayor retribución y eso es lo que se paga en el mercado.

Cuando uno no es poseedor de la confianza, una de las cosas que resuelve este tema es triangulando con alguien que sí tenga, que sí sea poseedor de esa confianza. Por

[theparadigma commitment]

making strategy happen fast

ejemplo si ustedes van al Banco, a pedir el crédito para un carro y no tienen *track history* (no han hecho ese otro proceso) dicen: “usted cómo me garantiza” -“yo traigo al Ing. Javier Prieto que va ser mi aval”. En la empresa por eso el fenómeno de la comunicación es muy importante; veo 2 casos que se pueden tener que ver con eso:

1. Si no es un problema de que desconfíen de ti, es que seguramente le falta solidez a la presentación del proyecto, significa que tiene *assessment* de posibilidades que no tienen fundamento
2. De lo que estás diciendo no termina de ser una promesa de valor. No puedes entrar al ciclo de negociación porque no traes buenos fundamentos de la posibilidad que es tu proyecto para el entorno y lo que estás prometiendo es aire.

Al cabo de 3 ó 6 meses qué va a pasar con tu equipo, eso no está bien definido; esa es una opción.

La segunda opción, esta persona es borreguita y anda en otra historia, y por lo tanto por más que salga con su proyecto histórico que su papá, su amigo; es aire. En ese momento dices: “qué voy a hacer para romper ese ciclo”. Lo que puedes hacer con la capacidad de comunicación es conseguirte a un aliado que sí tenga esa confianza ganada y movilizar tu proyecto a través de esto; esa es la manera de lograr entrar a una acción.

Por qué tiene que ver con la comunicación, porque uno tiene que estar claro que muchas veces la confianza no está depositada en uno y si uno no está leyendo, no está escuchando, cómo es percibido por el entorno, vive con el juicio o con el *assessment* de que uno es muy tremendo, pero no es la realidad. Lo que siempre digo es: “la prueba ácida de eso es súbanse el sueldo ustedes a discreción o multiplíquenselo por 2 y vayan a Recursos Humanos y díganles que a partir del próximo mes me paga el doble y sino, me voy”.

Cuando hay posibilidad de fallar o hay falla, siempre está la opción de fortalecer la confianza o de romper la confianza. Por ejemplo, hace algún tiempo todos aquellos quienes habían comprado vehículos FORD (camionetas específicamente) se presentó un problema de falla con las llantas; hubo un accidente y se logró demostrar que sí estaban relacionado con las llantas. ¿Qué pasó?, encuentras que hay una promesa incumplida.

La Compañía tuvo la posibilidad de hacer algo y se tardó mucho. Y cuando los clientes como yo nos enteramos de esa situación lo que hice fue esperar si a fin de mes daban el aviso de cambio de llantas. Como no pasaba nada, invertí y compré mis llantas nuevas.

Total se tardaron, y para cuando tomaron la decisión de hacer el *recall* mucha gente ya se había salido o había pagado. Nunca más volví a comprar un vehículo Ford, al menos puedo decirles que hay un cliente que perdieron.

[theparadigma commitment]

making strategy happen fast

Caso número 2, Lexus la división de lujo de Toyota identificó una falla fundamental en una parte del sistema motriz del vehículo. Me doy cuenta yo que tengo la promesa viva, anticipo y me hago cargo de las consecuencias. ¿Qué hizo Lexus?, montó un operativo con su *call center* y le habló a todos los dueños de Lexus del año y les dijo: “señores, pasen mañana a cualquiera de nuestras agencias, estan todas disponibles a entregar su carro porque el carro tiene un defecto y va fallar, no ahora, pero va fallar”, y les proporcionaremos un carro del mismo nivel o superior mientras que dura el proceso de cambiar la pieza. Eso costó mucho dinero, ¿qué creen que ocurrió?, se disparó la marca hacia arriba.

El fenómeno de hacer promesas implica que uno está condenado a fallar; eso es constitutivo.

El punto es cómo las personas aprenden a tomar full responsibility por los compromisos que tienen.

En una situación de crédito con un Banco, hubo una situación inesperada, que se le murió un pariente, o tuvo que gastar más y ese mes en particular no va a poder cumplir. Si usted llama al agente y le dice que este mes no va a poder cumplir, éste le dice: “ya tienes más de 4 ó 5 pagos, ésta te la vamos a pasar a un periodo adicional al término del préstamo, y solamente te vamos a aplicar el interés (dependiendo de cómo esté la historia) al final. Esto es manejable en la medida en que usted siempre esté atento, dueño, responsable de los compromisos; esa es la mejor manera. Lo mismo pasa en las compañías y podemos hablar de muchas situaciones. Por ejemplo, el financiamiento para la compra de compañías, la clasificación de riesgo; cómo cambia la clasificación, en qué se basa, se basa en la historia de cumplimientos y en la forma en cómo la gente administra sus compromisos financieros, laborales y hay muchos ejemplos que las compañías destruyen este tema y viene los impactos.

Les voy a poner un último ejemplo de impactos mortales. Ustedes conocen a una compañía que ha tenido una historia muy significativa y que inventó estos sistemas de Blackberry (real time email) y fue un hitazo porque eso es un sistema que se llama *push mail*. El mail no llega a un servidor, aquí llega primero que a la máquina de tu casa. Este sistema revolucionó las comunicaciones de los últimos 3 ó 5 años. Entonces, la gente dijo: estoy conectado 24 x 7, aquí tengo mi oficina móvil. Qué pasó hace 2 semanas, se cayó Blackberry, un día entero *off line* en USA, todos los ejecutores sin recibir un *mail* sin anticipación, incertidumbre total, se rompe la transparencia de la promesa, es decir: “no tenía porque no recibir, se me cayó el negocio, se me cayeron los clientes”, no, se sigue vendiendo: “por qué no recibo nada, no recibo órdenes de compra”. No sé si terminó ya el mes en curso pero la principal apuesta de todos fue decir: “cuánta fuga de clientes o suscriptores tendrá”. Ahí está el precio o el valor de la confianza y que este sistema como infraestructura no es confiable porque está todo centralizado en sus servidores y si se caen ya se cayeron.

[theparadigma commitment]

making strategy happen fast

En ese momento aparecieron una serie de diseños arquitectónicos distintos que no necesitas estar concentrado en eso, hazlo con servidores en otros diseños arquitectónicos y te evitas ese tema; ya salieron soluciones más baratas que hacen el mismo *real timeless* pero sin tener ese riesgo tan grande que se rompa la transparencia de la promesa fundamental, ellos viven de esa promesa de. Todo lo que me envía alguien llega primero aquí; es el costo de la confianza.

Otro ejemplo

El gobierno de Chile hizo una promesa que hoy en día le está costando al Gobierno y también le está costando al Dr. Lagos la posibilidad de reelección, que es un proyecto que se llama "TranSantiago". Es un proyecto de descongestionar la capital de Chile por la vía de poner un sistema de autobuses con inteligencia (sistema satelital de coordinación con el metro) y retirar todos los microbuses o líneas de camiones que es un sistema que se implementó en Colombia. ¿Pero cuál fue el punto acá?, el punto es que aún y conociendo la experiencia, habiendo ido a mirarla, parte de las recomendaciones que le hicieron los colombianos a los chilenos es: "váyanse por partes, vayan liberando de a poco, vayan probando". Los beneficios son increíbles. Si ustedes conocen la ciudad de Bogotá, creo que es una capital modelo en Latinoamérica porque tiene una ciclo - pista que pasa por en medio y la ciudad tiene 7 kilómetros y ves los buses acordonados; esa es una transformación de primer mundo.

El gobierno Chileno hizo un diseño tal, que cuando la Dra. Bachelet lo lanzó, quitaron todos los buses, encienden el *switch* y déjate caer. Ha sido un fracaso del tamaño del mundo y para poder mantener el sistema que hoy en día está dando mal servicio a la comunidad, necesitan invertir 40 millones de dólares mes con mes porque el sistema no es auto sustentable, da mal servicio y entonces se prevén 2 consecuencias directas:

1. Que el Dr. Lagos no se le ocurra re postularse
2. Que le puede costar el Gobierno a Michelle Bachelet, porque la gente que más utiliza el servicio urbano es la gente de más bajo nivel que no se puede comprar un carro

"Nos equivocamos", esa es la cosa que no han hecho los chilenos y esos son los errores principales que ocurren en las compañías. Cuando una cosa va mal y tiene que dar más de una explicación, es momento de ponerse colorado y decir me equivoqué, esto que está así no va a funcionar; tiene un costo, pero es menor ese costo que seguir inventando, empezando a tronar todo tema y terminar unas excusas una tras otra. Mientras no se haga ese acto de comunicación de declarar: me equivoqué, está mal, no va a funcionar; la posibilidad de destruir la confianza ganada es mayor. Ese acto tan simple de reconocer que uno se equivocó, y hacer ese acto a los líderes, a los ejecutivos, les cuesta mucho.

Ahí radica la base de la desconfianza y hay la posibilidad de perder el liderazgo de la compañía y desafortunadamente tenemos muchos ejemplos en esa dimensión.