

# Los cuatro núcleos de la credibilidad

Stephen R. Covey

Fundador y Vicepresidente de FranklinCovey Co.\*

**I**magínese que está en un tribunal. Se le ha llamado como testigo y como persona experta y el fiscal está tratando de convencer al jurado de que usted es un testigo a quien se puede creer. ¿Qué tratará de probar?

Primero, que es una persona íntegra, honesta y congruente, que

proteger a nadie; que no tiene usted motivo o plan que pudiera dar un determinado tinte a su testimonio.

Tercero, que sus credenciales son excelentes, que tiene, de hecho conocimientos especializados, experiencia, aptitudes y capacidad en el campo en el cual se le ha llamado a declarar.

Y cuarto, que tiene muy buenos antecedentes, que ha demostrado sus aptitudes de manera efectiva en otras situaciones en el pasado, que usted logra resultados y que hay buenas razones para creer que esta vez no será distinto.

Entonces el abogado defensor se levanta y va a tratar de convencer



Foto: Rafa Carfín

deshonesta, que ha mentido en el pasado, o que es una persona inconstante, o que tiene alguna falla en su carácter que desacreditaría su testimonio. Incluso que

---

**INTEGRIDAD, BUENAS INTENCIONES, CAPACIDADES Y LOGRO DE RESULTADOS SON LOS CUATRO COMPONENTES DE LA CREDIBILIDAD.**

---

tiene la reputación de decir siempre la verdad y que usted sería incapaz de mentir.

En segundo lugar, que tiene buenas intenciones, que no está tratando ni de engañar, ni de

al jurado de que a usted no se le puede creer. ¿Qué tratará de probar? Exactamente lo opuesto a lo que ha dicho el fiscal.

Tal vez que no tiene usted integridad; que ha sido una persona

tiene algún plan oculto o algún motivo para inclinar su testimonio a favor del fiscal. O también que no cuenta con las credenciales necesarias y que no está calificada para dar testimonio en el

---

\* Tomado de *The Speed of Trust* («La velocidad de la confianza»). Se reproduce con autorización.

campo en el que es usted supuestamente una persona experta. O que hay una mancha en sus antecedentes o que sus antecedentes son insuficientes; que no ha rendido usted buenos resultados o demostrado tener la capacidad para discernir sobre los hechos con exactitud.

Tal como me lo aseguran mis amigos abogados, se trata bá-

En un caso reciente que dependía de testimonios más que de pruebas tangibles, el abogado defensor pidió al juez que celebrara una audiencia previa al juicio para «determinar si el testigo de cargo tiene la credibilidad suficiente para dar un testimonio confiable». Tal como rezaba un titular en la publicación *USA Today* en medio del juicio de la

una subsidiaria de la compañía de Warren Buffett, Berkshire Hathaway) en 2005, la reputación que tenía Warren Buffett en términos de ética e integridad le dio claramente el beneficio de la duda aun antes de que se supiera detalle alguno sobre los intereses de la transacción. Un profesor de ética de la Escuela de Administración de Negocios Wharton dijo:

---

## EN LOS TRIBUNALES O EN LA VIDA MUCHO PUEDE DEPENDER DE SU CREDIBILIDAD.

---

sicamente de estos cuatro elementos: su integridad, sus intenciones, sus capacidades y sus resultados. Y esa credibilidad sería de crucial importancia para el caso, particularmente si no hubiese prueba física irrefutable, lo cual implica, que en tal situación y en resumidas cuentas, el veredicto en realidad viene a depender de la credibilidad de los testimonios ofrecidos. En estos casos lo que verdaderamente está juzgándose es la credibilidad de los testigos.

Enron, «El veredicto podrá depender solo de la credibilidad (de Skilling) en el estrado». Tras pronunciarse un veredicto de «culpable» el nuevo titular decía: «El jurado: exejecutivos de la Enron sin credibilidad».

En los tribunales o en la vida mucho puede depender de si se le puede creer o no. Por ejemplo, durante la investigación gubernamental de la transacción de la compañía de seguros AIG con General Re (propiedad de

«Dados sus antecedentes, yo me inclinaría por darle el beneficio de la duda». Otro alto ejecutivo dijo: «Aquí tenemos a una persona tan rica y visible que ya todo se ha examinado. Tiene no solo una reputación sino lo que se dice antecedentes». Naturalmente no se relacionó a Buffet con ninguna conducta indebida, pero es que ni siquiera se le tachó de lo más mínimo por encontrarse «en el campo de los acontecimientos» gracias a su incuestionable credibilidad.

## Ser confiable—para consigo mismo y para con los demás

**L**a primera ola de confianza, de confianza que tiene una persona en sí misma, no va de otra cosa que de credibilidad. Se trata de desarrollar la integridad, las intenciones, las capacidades y los resultados que le hacen a usted una persona confiable tanto para sí como para los demás. Y todo se reduce a dos simples preguntas: 1) «¿Confío en mi persona?» y 2) «¿Soy una

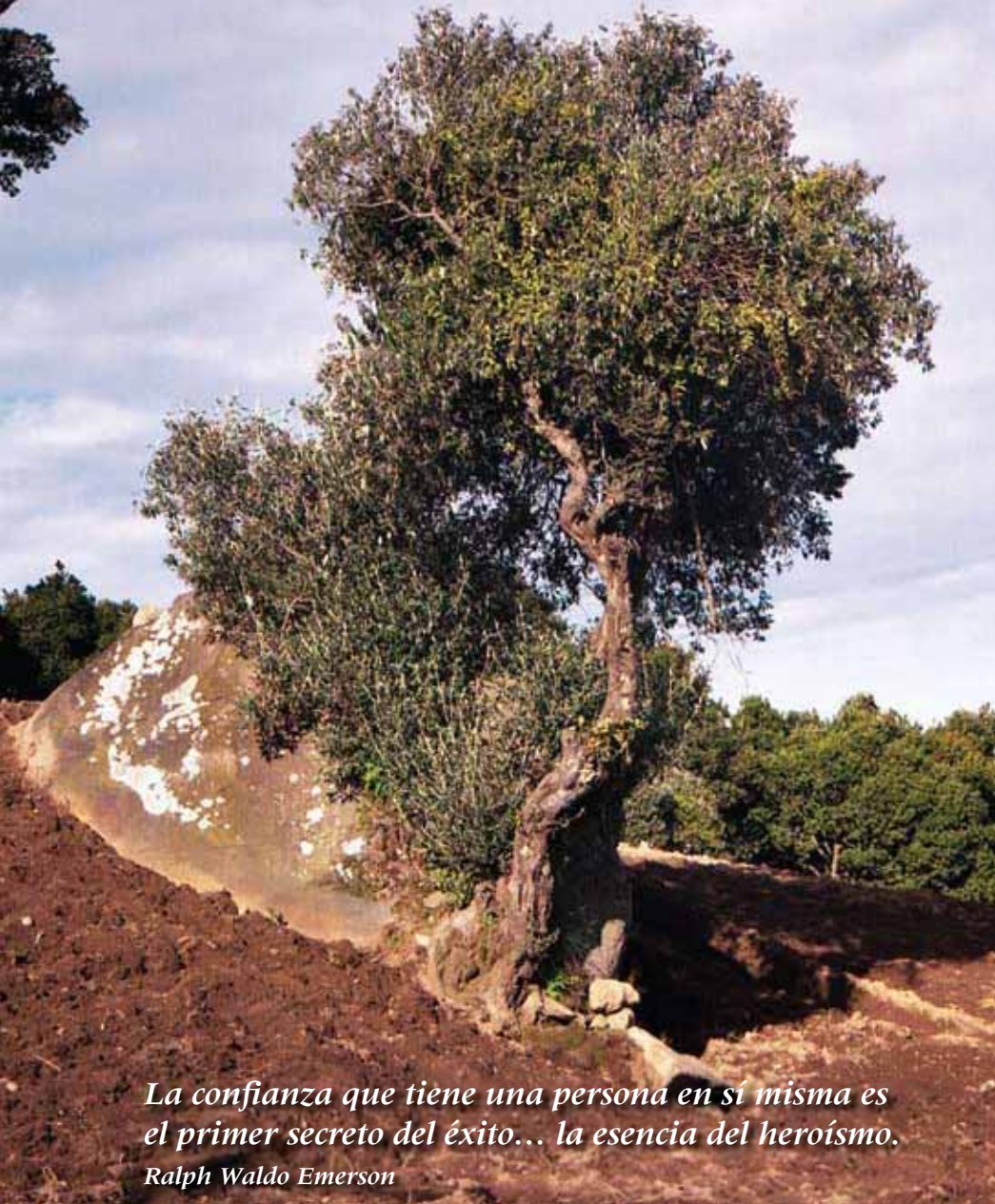
persona en quien los demás pueden confiar?»

Lo de que la persona tenga confianza en sí misma a menudo comienza con pequeñas cosas. Recuerdo una época de abrumadora ocupación en mi vida en que a lo largo de unos cinco meses me quedaba levantado hasta las 2 ó 3 horas todas las noches para terminar un proyecto. Me despertaba por la mañana al son

de mi despertador (que había yo puesto muy temprano para poder hacer ejercicios) solo para apagarlo y seguir durmiendo. Puesto que estaba durmiendo tan poco en esos días yo justificaba lo que estaba haciendo diciéndome que necesitaba más el sueño que el ejercicio.

Tras haber estado haciendo esto por algún tiempo comencé a reflexionar: «¿Por qué estoy





*La confianza que tiene una persona en sí misma es el primer secreto del éxito... la esencia del heroísmo.*

*Ralph Waldo Emerson*

Foto: Jane Kögel

poniendo el despertador a una hora tan temprana?» Yo sé que no voy a levantarme a hacer ejercicios cuando suena. «¿Por qué estoy haciendo esto?» No solo había debilitado esta conducta mi confianza en mí mismo; se había convertido en una profecía auto-complaciente. Cuando ponía el despertador yo no creía que iba a levantarme; lo que creía era que iba a racionalizar por qué no debía levantarme. Poner el despertador se había convertido en una broma.

Finalmente decidí cambiar mi enfoque. Me propuse que en vez de usar el timbre del despertador

cada mañana como punto decisivo, tomaría la decisión la noche anterior y pondría el despertador para la hora a la que realmente tenía la intención de levantarme. De ese momento en adelante si lo ponía temprano me levantaría y cumpliría con mi compromiso de hacer ejercicio aunque hubiese dormido muy poco. Pero algunas veces lo pondría para que sonara más tarde, puesto que verdaderamente sentía que necesitaba dormir. Cualquiera que fuese la decisión que tomase al poner el despertador quería que mi compromiso fuera claro y actuar con integridad. De otro modo continuaría perdiendo confianza en

mi capacidad para hacer lo que me había comprometido personalmente a hacer. Si bien esto podría sonar como un ejemplo trivial, resultó ser significativo para mí en cuanto a consolidar la confianza en mí mismo.

Las investigaciones muestran que muchos de nosotros no alcanzamos las metas que nos proponemos o no cumplimos con las promesas y compromisos que nos hacemos a nosotros mismos. Por ejemplo, si bien casi la mitad de los estadounidenses se formulan resoluciones de Año Nuevo, las investigaciones muestran que solo el 8% realmente cumple con ellas.

¿Qué pasa cuando hacemos esto una y otra vez? ¿Cuál es el resultado que sigue tras nuestro fracaso en cuanto a hacernos compromisos y cumplir con ellos? Va minando nuestra confianza en nosotros mismos. No solo perdemos confianza en nuestra capacidad para hacer compromisos y cumplir con ellos; no podemos proyectar la fuerza personal de carácter que inspira confianza. Podríamos tratar de tomar fuerza en préstamo por posición o asociación. Pero eso no es real. No es nuestra y la gente lo ve. Y sea que nos percatemos o no de ello, eso tiene un impacto en el fondo del asunto.

**A**unque todos lo sabemos de manera intuitiva, las investigaciones también avalan que la confianza en sí misma que tiene una persona afecta su rendimiento. Esta es una de las razones por las cuales Jack Welch, de GE, siempre sintió con tanta firmeza que «desarrollarle a otros su confianza en sí mismos constituye un inmenso componente del liderazgo».

**L**a falta de confianza en sí mismo también mina nuestra capacidad de confiar en los demás. En palabras del Cardenal de Retz: «Un hombre que no confía en sí mismo nunca puede realmente confiar en nadie más».

Lo bueno de todo esto es que cada vez que nos hacemos un compromiso a nosotros mismos y lo cumplimos o nos proponemos una meta significativa y la alcanzamos, nos hacemos más creíbles. Cuanto más lo hacemos más confianza vamos teniendo en cuanto a que podemos hacerlo, en que lo haremos. Más confiaremos en nosotros mismos.

En cuanto a ser alguien en quien los demás pueden confiar me gustaría compartir una experiencia que tuvo mi padre en una tienda de ropa de hombre en Canadá hace algunos años. Lo estaba atendiendo el gerente de la tienda y un aprendiz recién contratado. Mientras consideraba el costo de comprar un abrigo más bien caro dijo que tendría que agregar al costo un impuesto que tendría que pagar cuando entrara de nuevo a EUA. «No se preocupe por el impuesto», dijo el gerente de la tienda con una breve sonrisa. «¡Simplemente póngaselo!» «¿Qué?» preguntó mi padre. «¡Simplemente póngase el abrigo!» repitió el gerente. «Así no tendrá que pagar el impuesto».

«Pero tengo que firmar un formulario», exclamó mi padre. «Tengo que declarar las cosas que he comprado y que estoy importando al país».

«No lo declare; simplemente póngaselo», dijo el gerente otra vez. «No se preocupe acerca del impuesto».

Mi padre estuvo en silencio por un momento y luego dijo: «Mire, francamente no estoy tan preocupado por lo de tener que pagar el impuesto como lo estoy acerca de este nuevo vendedor que está usted entrenando. Lo está viendo. Está aprendiendo de usted. ¿Qué va a pensar cuando usted firme sus papeles? Qué clase de confianza va a tener con que sea usted quien administre su carrera?»

¿Puede usted ver por qué los empleados no confían en sus administradores? La mayor parte del tiempo no son grandes desvíos como las violaciones de la ética por parte de la Enron y de la Worldcom los que arrasan con la confianza en la institución. Son las pequeñas cosas, un día a la vez, un acto de debilidad o de deshonestidad a la vez, lo que gradualmente debilita y corroe la credibilidad.

¿Qué clase de impacto tienen estos constantes desvíos en la eficacia de la organización, en la satisfacción con el trabajo, en la capacidad de mantener a un empleado, en el asunto de fondo? ¿Qué clase de impuesto está pagando la organización como resultado de ello? Y ¿cuál es el impacto en la rapidez con que se hacen las cosas?

**P**or otra parte ¿qué pasa cuando usted realmente le ofrece a la gente una persona creíble en

la que puede confiar? Permítame compartir con usted la historia de Wally Thimm. Poco antes de la campaña Tormenta del Desierto para liberar Kuwait en 1990, Thimm fue designado comandante de una unidad de caballería de 2000 hombres en el Fuerte Hood, de Texas, considerada por su reputación la peor unidad allí. Pero en un corto tiempo bajo su mando la unidad progresó sorprendentemente, dejando a las otras unidades atrás y hasta logrando tan altas calificaciones en las ARTEPS (pruebas de excelencia del ejército) que el entonces coronel Tommy Frans, comandante en jefe de la división, los felicitó por una actuación superior.

Cuando la unidad de Thimm fue destacada en Arabia Saudita, antes de entrar en combate Thimm pidió a sus hombres que señalaran espontáneamente aquellas personas en quienes confiarían para dirigirlos en una situación de vida o muerte. Unánimemente señalaron a los oficiales que los habían llevado de ser la peor a ser la mejor unidad en el Fuerte Hood. Su credibilidad había pasado la prueba; eran claramente merecedores de toda confianza.

---

LAS PEQUEÑAS COSAS CUENTAN. COMO CUANDO ALGUIEN LLAMA PARA HABLAR CON UN GERENTE Y SU ASISTENTE DICE QUE SE ENCUENTRA EN UNA REUNIÓN CUANDO NO ES ASÍ. SON LAS PEQUEÑAS COSAS LAS QUE NOTAN SUS EMPLEADOS.

*Frank VanderSloot, presidente y máximo ejecutivo de la Melaleuca.*

---



*Jon Huntsman, presidente de la Huntsman Corporation*

---

Recientemente una amiga mía dio un ejemplo de cómo la idea de ofrecer a la gente alguien en quien pueda confiar ha tenido un impacto en ella en el plano familiar. Dijo:

*Hace años, como joven madre, leí un artículo intitulado ¿Puede su hijo confiar en usted? El autor señalaba cómo, en calidad de padres, a menudo decimos «¡no!» a un niño una y otra vez, en vez de dar seguimiento a la cosa en formas significativas para asegurarnos de que obedece la primera vez. Como resultado de ello los niños aprenden que si persisten lo suficiente pueden normalmente agotar a sus padres y en definitiva salirse con la suya. No desarrollan confianza en que cuando los adultos dicen «¡no!» es no.*

*Este autor entonces sugería formas eficaces de dar segui-*

*miento y desarrollar confianza. Por ejemplo, si ha dicho «¡no!» a un niño y no obedece se va inmediatamente a alzarlo y a trasladarlo a otro sitio lejos de lo que estaba haciendo.*

*Esta idea ha tenido un profundo y positivo impacto en la forma en que he interactuado con mis hijos a lo largo de los años. Toma tiempo y esfuerzo para empezar. Se requiere de un profundo compromiso y de seguimiento, pero devenga unos intereses increíbles. En vez de desperdiciar su tiempo teniendo que repetir lo que ha dicho una y otra vez, usted solo responde una vez. Su niño aprende a confiar en que usted quiere decir realmente lo que ha dicho.*

**S**e ve lo opuesto a esto en hogares en todos los sitios. Se ve a padres que dan instrucciones a sus

hijos y luego no le siguen la pista al asunto cuando se hace caso omiso de esas instrucciones.

Se ve a niños «robándonos la vuelta» con cosas porque sus padres están tan inmersos en sus proyectos o en la conversación con otros adultos que sencillamente no ponen atención. Y se ven los resultados con adolescentes que persistentemente se van hasta los extremos y hacen caso omiso de lo que dicen sus padres. Estoy de acuerdo en que los adolescentes ya tienen su propio conjunto de problemas y se ven grandemente influidos por sus semejantes. Pero tengo confianza en que la constitución de una relación de gran confianza tiene un impacto significativo en la satisfacción tanto de padres como en adolescentes durante esos años difíciles y también en el carácter que esos hijos se van formando, así como en la clase de padres, empleados y ciudadanos que llegan a ser.

Un estudio realizado por una de las principales empresas de consultoría ha mostrado que el desarrollo de la credibilidad personal fue la segunda conducta en importancia que más se identificó en líderes. Resulta interesante que la Escuela de Administración de Negocios de Harvard solicita aportaciones en tres campos fundamentales de aquellos que redactan cartas de recomendación para potenciales estudiantes. Uno de los tres es el siguiente:

*La Escuela de Administración de Negocios de Harvard tiene el compromiso de formar líderes sobresalientes*

---

NO ES POSIBLE PREVENIR UNA CATÁSTROFE DE MAYORES PROPORCIONES, PERO SE PUEDE CONSTITUIR UNA ORGANIZACIÓN QUE ESTÉ LISTA PARA EL COMBATE, QUE TENGA UNA MORAL ALTA, QUE SABE CÓMO COMPORTARSE, QUE CONFÍA EN SÍ MISMA Y EN LA QUE UNOS CONFÍAN EN LOS OTROS. EN EL ENTRENAMIENTO MILITAR LA PRIMERA REGLA ES CONSOLIDAR EN LOS SOLDADOS LA CONFIANZA EN SUS OFICIALES, PORQUE SIN CONFIANZA NO LUCHARÁN.

*Peter Drucker*

---

---

## SON LAS PEQUEÑAS COSAS DE CADA DÍA LAS QUE ARRASAN CON LA CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.

---

*que puedan inspirar confianza en los demás. Por favor, comente sobre la conducta del candidato (por ejemplo, en cuanto a respeto a los demás, honestidad, integridad, responsabilidad por la conducta personal) en su organización y en la comunidad. [Énfasis agregado].*

Tenga presente que en materia de credibilidad algo podemos hacer. Podemos optar por aumentar esa confianza en nosotros mismos que fluye del interior hacia fuera y que afecta cada aspecto de nuestras vidas así como de las vidas de los demás.

---

LA ÚNICA FORMA DE CIMENTAR LA CONFIANZA PROFESIONAL O PERSONAL ES SIENDO CONFIABLE. ESPERO ESTAR VIVIENDO CONFORME A ESE ESTÁNDAR.

*Gerard Arpey, máximo ejecutivo, American Airlines*

---

---

## SEGÚN UN ESTUDIO, EL DESARROLLO DE LA CREDIBILIDAD PERSONAL ES LA SEGUNDA CONDUCTA EN IMPORTANCIA QUE MÁS SE IDENTIFICA EN LÍDERES.

---

### ¿Cuán creíble es usted?

En nuestros programas de clientes in situ a menudo hacemos un ejercicio de uno a uno previo al trabajo con participantes individuales, en el que les damos tarjetas con una fotografía de las personas con las que trabajan y les pedimos que las seleccionen rápidamente formando dos pilas: «tengo la tendencia a confiar en esta persona» o «tiendo a no confiar en esta persona». Si alguien se ha incorporado a la organización muy recientemente permitimos una tercera posibilidad: «Todavía no conozco a esta persona lo suficientemente bien como para decidir si confío o no en ella».

Siempre es interesante ver lo rápidamente que puede la gente tomar estas decisiones. Conforme ve cada fotografía la mayor parte de la gente tiene una sensación inmediata de confianza o desconfianza que es fácil de discernir. También es interesante que la tendencia en la mayoría de los casos sea a que todos vayan a sentir confianza o desconfianza en las mismas personas.

Piense en las personas a las que conoce, una por una. ¿En cuál de las pilas pondría sus fotografías y por qué?

Ahora vamos a las interrogantes más difíciles: si se incluyera su fotografía en un grupo de tarjetas distribuidas entre las per-

sonas que lo conocen ¿en cuál pila colocarían su fotografía y por qué?

Como dije al principio de este capítulo hay cuatro factores que crean la credibilidad. Antes de ir más lejos, podría estar usted interesado en someterse al siguiente cuestionario de autoanálisis que le ayudará a determinar dónde cree que está en cada uno de estos campos.

Le advierto de antemano que estas preguntas son desafiantes. Exigen reflexión sincera y una profunda evaluación. Pero insto a usted a someterse al cuestionario y a ser una persona totalmente honesta consigo misma. Le ayudaré a entender

los elementos básicos de la credibilidad personal, a evaluar, para saber dónde puede tener alguna deficiencia, y a concentrar sus esfuerzos en donde le generarán los mejores resultados. El acto mismo de responder a estas pre-

guntas de manera veraz le ayudará a aumentar la confianza que tiene en sí misma.

Conforme va leyendo cada conjunto de afirmaciones en cada parte del cuestionario encierre en un círculo el número que

siente es el que mejor describe dónde se encuentra usted en el continuo: 1 significa que se identifica con la afirmación a la izquierda; 5 significa que la afirmación a la derecha le describe mejor. 2, 3 y 4 designan varias posiciones intermedias.

## PARTE UNO

A veces encuentro justificación a decir «mentirillas», tergiversar lo que sé de personas o situaciones o manipular la verdad para obtener los resultados que deseo.	1	2	3	4	5	Soy totalmente honesto en todas mis interacciones con los demás y en todos los niveles.
A veces no hay coincidencia entre lo que pienso y lo que digo o entre mis acciones y mis valores.	1	2	3	4	5	Lo que digo y lo que hago es lo que realmente pienso y siento; de manera constante hago lo que digo.
No tengo total claridad acerca de mis valores. Me es difícil defender algo cuando otras personas se oponen a ello.	1	2	3	4	5	Tengo claros mis valores y soy valiente al defenderlos.
Es difícil para mí reconocer que otra persona puede tener razón o que hay por ahí información adicional que puede obligarme a cambiar de opinión.	1	2	3	4	5	Tengo la mente honestamente abierta a la posibilidad de aprender nuevas ideas que pueden llevarme a replantearme asuntos e incluso a redefinir mis valores.
Me cuesta mucho plantearme y lograr metas o compromisos personales.	1	2	3	4	5	Puedo constantemente adquirir compromisos para con mi persona y para con los demás y cumplir con ellos.
<b>PUNTAJE TOTAL DE LA PARTE UNO</b> (Posible: 25)						

## PARTE DOS

No me importa mucho la gente aparte de la que está más cerca de mí. Me es difícil pensar en preocupaciones fuera de mis propios desafíos en la vida.	1	2	3	4	5	Realmente me importa el resto de la gente y me preocupa profundamente el bienestar de los demás.
Yo no pienso mucho en por qué hago lo que hago. En raras ocasiones (si es que alguna vez del todo) he tratado de trabajarme en lo profundo para mejorar mis motivos.	1	2	3	4	5	Tengo plena consciencia de mis motivos y los refino para asegurarme de que estoy haciendo las cosas correctas por las razones correctas.
En mis relaciones con los demás normalmente me concentro en conseguir lo que quiero.	1	2	3	4	5	Busco activamente soluciones que propicien un «gane» para todos los involucrados.
Si se basa en mi conducta, la mayor parte de la gente no necesariamente creería que tomo en cuenta sus mejores intereses.	1	2	3	4	5	Los demás pueden ver claramente, por las cosas que hago, que realmente tomo en cuenta sus mejores intereses.
En lo más profundo siento que si alguien más obtiene algo (recursos, oportunidades, crédito), yo no lo obtendré.	1	2	3	4	5	Sinceramente creo que de todo hay más que suficiente.
<b>PUNTAJE TOTAL DE LA PARTE DOS</b> (Posible: 25)						

## PARTE TRES

Siento que realmente no estoy utilizando mis talentos en mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	Hay una correspondencia muy estrecha entre mis talentos y mis oportunidades en el trabajo que estoy realizando.
No he adquirido los conocimientos ni desarrollado plenamente las aptitudes que necesito para ser realmente una persona efectiva en el trabajo.	1	2	3	4	5	He adquirido los conocimientos y consolidado las aptitudes que necesito para mi trabajo.
En raras ocasiones me tomo el tiempo para mejorar mis conocimientos y aptitudes en el trabajo o en cualquier otro campo de mi vida.	1	2	3	4	5	Mejoro incesantemente mis conocimientos y aptitudes en todos los campos importantes de mi vida.
No tengo realmente seguridad acerca de cuáles son mis fortalezas; me concentro más en tratar de remediar mis debilidades.	1	2	3	4	5	He identificado mis fortalezas y concentro mis esfuerzos en utilizarlas de manera efectiva.
A estas alturas realmente no sé mucho acerca de cómo fomentar la confianza.	1	2	3	4	5	Se cómo establecer, hacer crecer, extender y restaurar la confianza efectivamente y trabajo de manera consciente para que sea así.
<b>PUNTAJE TOTAL DE LA PARTE TRES</b> (Posible: 25)						

## PARTE CUATRO

No tengo un historial muy bueno. Con toda seguridad mi currículum no hará que nadie se desmaye.	1	2	3	4	5	Mi historial inspirará claramente en los demás confianza en que yo lograré los resultados deseados.
Concentro mis esfuerzos en hacer lo que se me ha dicho que haga.	1	2	3	4	5	Concentro mis esfuerzos en ofrecer resultados, no actividades.
Cuando se trata de referirme a mis antecedentes, o no digo nada (por no querer que suene a presunción), o digo mucho y desilusiono a la gente.	1	2	3	4	5	Puedo transmitir mis antecedentes a los demás de manera apropiada y en una forma que inspira confianza.
A menudo se me queda sin terminar lo que empiezo.	1	2	3	4	5	Con raras excepciones si empiezo algo lo termino.
No me preocupo tanto acerca de cómo logro los resultados; solo de que los logre.	1	2	3	4	5	De manera constante obtengo resultados en formas que inspiran confianza.
<b>PUNTAJE TOTAL DE LA PARTE CUATRO</b> (Posible: 25)						

**PUNTAJE TOTAL DEL CUESTIONARIO**  
(Posible: 100)

Ahora fíjese en sus puntajes. Si su puntaje total es entre 90 y 100 usted tiene una alta credibilidad personal. Demuestra usted carácter y competencia. Lo probable es que usted sepa lo que es importante para usted y que convierte eso en acción en su vida diaria. Le importa a usted la gente. Está consciente de sus propias aptitudes y las desarrolla y usa de manera efectiva para producir resultados positivos. Como resultado de ello usted siente seguridad y la gente tiende a confiar en usted.

Si su puntaje es entre 70 y 90 podría tener el problema de una cierta brecha de credibilidad que va a manifestarse en una menor confianza en su persona o en algún grado de inutilidad para inspirarle confianza a los demás.

Si obtuvo 70 puntos o menos es probable que tenga un problema más serio de credibilidad.

Podría querer hacer un análisis cuidadoso de los campos concretos en los que se dio las calificaciones más bajas. Conforme avanzamos en este capítulo podrá

concentrarse en formas concretas para mejorar en esos campos.

### Los cuatro núcleos

Cada parte del cuestionario corresponde a uno de los «cuatro núcleos de la credibilidad». Estos son los elementos fundacionales que le hacen creíble tanto ante sí, como ante los demás. Los reconocerá como los mismos elementos que demostrarán o destruirán su credibilidad como persona



experta en calidad de testigo en un tribunal de justicia.

Los primeros dos núcleos tienen que ver con el carácter; los dos últimos con la competencia. Los cuatro son necesarios para lograr la confianza de la persona en sí misma.

### ■ Núcleo 1: Integridad

El primer núcleo tiene que ver con lo referente a integridad. Es lo que la mayor parte de la gente piensa cuando piensa en confianza. Para muchos «integridad» significa básicamente «honestidad». Si bien la integridad comprende la honestidad, es mucho más. Es la «integrabilidad». Es hacer lo que se dice. Ser congruente por dentro y por fuera. Es tener la valentía de actuar conforme a sus valores y creencias. Resulta interesante que la mayor parte de las violaciones de la confianza son violaciones de la integridad.

### ■ Núcleo 2: La intención.

El segundo núcleo tiene que ver con lo referente a intención. Esto tiene que ver con nuestros motivos, nuestras agendas y nuestro comportamiento que de ello resulta. La confianza crece cuando nuestros motivos son rectos y basados en el beneficio mutuo; en otras palabras, cuando realmente sentimos que no solo nosotros somos importantes, sino también la gente con la que interactuamos, la gente a la que dirigimos o a la que servimos. Cuando sospechamos que alguien tiene una agenda oculta o creemos que esa persona no está actuando conforme a nuestros mejores intereses, sospechamos de todo lo que diga y haga.

Tanto la integridad como la intención son asuntos de carácter.

---

NO HAY ATAJOS MORALES EN EL JUEGO DE LOS NEGOCIOS O EN LA VIDA. HAY, BÁSICAMENTE, TRES CLASES DE GENTE: LOS FRACASADOS, LOS TEMPORALMENTE EXITOSOS Y LOS QUE LOGRAN EL ÉXITO Y PERMANECEN EXITOSOS. LA DIFERENCIA ES EL CARÁCTER.

*Jon Huntsman, presidente,  
Huntsman Chemical*

---

### ■ Núcleo 3: Aptitudes

El tercer núcleo tiene que ver con el asunto de las aptitudes. Estas son las capacidades que tenemos para inspirar confianza: nuestros talentos, nuestras actitudes, nuestras habilidades, nuestro conocimiento y nuestro estilo. Son los medios que usamos para producir resultados. Un médico de cabecera puede tener integridad y hasta buenos motivos pero a menos que esté capacitado y que tenga habilidad para realizar la tarea que tiene ante sí (por ejemplo, una intervención quirúrgica del cerebro), carecerá de credibilidad en ese campo. Las aptitudes también tienen que ver con nuestra capacidad de establecer, fomentar, extender y restaurar la confianza.

### ■ Núcleo 4: Resultados

El cuarto núcleo tiene que ver con lo referente a resultados. Se refiere a nuestros antecedentes, nuestro rendimiento, nuestra capacidad para lograr que se hagan las cosas que tienen que hacerse. Si no logramos lo que esperamos lograr, esto disminuye nuestra credibilidad. Por otro lado, cuando logramos los resultados que prometimos establecemos una reputación positiva de realizadores, de productores y entonces nuestra reputación va por delante de nosotros. Tanto las aptitudes como los resultados son asuntos de *competencia*.

Como he dicho, cada uno de estos núcleos es de crítica importancia para la credibilidad no solo en un tribunal de justicia sino en cualquier situación. Por ejemplo, usted podría tener a una persona que tiene gran integridad, buenas intenciones, unos maravillosos antecedentes. Pero si no tiene las aptitudes necesarias para un trabajo en particular no confiará usted en esa persona para realizar ese trabajo. O podría tener usted también una persona de gran integridad, extremadamente capaz y que ha producido excelentes resultados. Pero si tiene la sensación de que usted o su «gane» en una negociación en particular no le importan realmente, no confiará plenamente en esa persona en esa situación. ■

*Traducción al español del original  
inglés: Orlando García-Valverde.*

---

PROBABLEMENTE UN BUEN LÍDER NO SEA DISTINTO EN NINGUNA CULTURA EN EL SENTIDO DE QUE UN BUEN LÍDER DEBE GOZAR DE CREDIBILIDAD. ÉSTO ES ALGO QUE UNO ESTABLECE CON BASE EN LA FORMA EN QUE UNO SE ADMINISTRA A SÍ MISMO Y POR SUS ANTECEDENTES YA ESTABLECIDOS.

*Dr. Victor K. Fung, presidente del Grupo Li & Fung.*

---