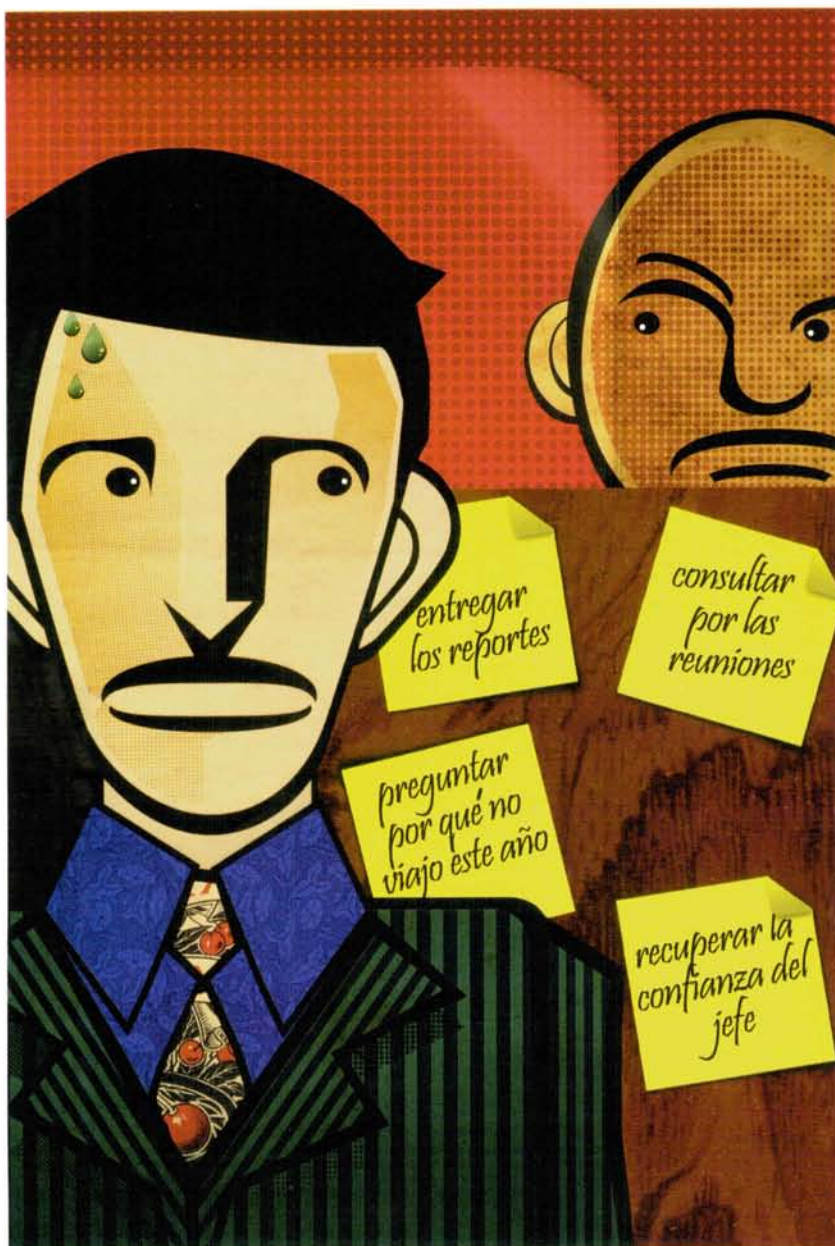


Cuando se rompe la confianza

Por qué un ejecutivo puede pasar de mano derecha a enemigo íntimo permanente de su CEO. Cómo detectarlo y qué hacer para revertirlo.



La señal de alarma para el gerente de Marketing de una tecnológica multinacional de que sucedía algo fuera de lo común fue la no invitación a una reunión clave entre el gerente General y sus reportes directos. De hecho, se enteró por un colega, que le preguntó por su ausencia. Preocupado, el ejecutivo repasó las últimas semanas y detectó otros síntomas, como falta de respuesta en algunos de sus correos electrónicos, pedidos de rechequeo de información y, directamente, menos contacto con el número uno. Ante ese escenario, decidió consultarlo con un colega, que le confirmó el cambio en la actitud. Entonces, ¿el presidente había perdido su confianza en él?

Esta situación, más común de lo que podría pensarse, ilustra una problemática que se sucede a diario, no sólo entre la plana mayor de una empresa, sino en todos los niveles. Es que, a pesar de que las relaciones que se establecen buscan –y deben– ser profesionales, involucran a personas. Y, como tales, las emociones comienzan a jugar un papel preponderante. “El vínculo entre un grupo gerencial es profesional y tiene que estar basado en respetar las calidades del otro. La confianza, acá, no es en términos de intimidad ni de ser amigos, sino como respuesta a una demanda determinada”, diferencia Rubén Heineemann, socio de Oxford Partners.

Sin embargo, a veces, comienzan a ser importantes otros aspectos. “Según el estilo del CEO, la confianza se puede

apalancar en cuestiones duras y hechos objetivos, construida en función de lo que hace el ejecutivo y la afinidad personal. Pero el problema se da cuando esa confianza se deposita en cuestiones más intangibles y subjetivas, más difíciles de medir”, explica Matías Ghidini, gerente Comercial de Ghidini Rodil.

Pero, antes de intentar resolver el problema, conviene analizar por qué se produjo esa pérdida de confianza. “Como cualquier otra relación, la confianza puede romperse por temas pragmáticos y comprobables de actitudes poco éticas o manejo diferente de agendas. Pero lo que ocurre, mayormente, tiene que ver con problemas de comunicación, objetivos poco claros, falta de tiempo y diferencia de expectativas”, resume Germán Vidal, *partner in charge* de Korn Ferry.

Analizándolo en situaciones cotidianas, Edgar Medinaceli, director de Russell Reynolds, enumera tres motivos: “Uno, puramente de negocios, frente a la promesa incumplida; el otro, cuando el gerente prometió A sabiendo, desde el principio, que sería B. El tercero, el más complejo, es cuando el CEO percibe falta de lealtad”.

Así, los número uno suelen estar atentos a determinadas actitudes frente a las cuales es posible que comience la desconfianza. “Cuando el ejecutivo no cumple a la hora de realizar tareas o muestra desinterés, por ejemplo”, sintetiza Eduardo Press, consultor y director de la Escuela Argentina de Psicología Organizacional. Sin embargo, uno de los principales motivos de la pérdida de confianza es cuando comienzan los cortocircuitos entre los criterios compartidos. “En el momento en el que el jefe sabe que su subalterno piensa diferente que él, no confía en sus decisiones y en su criterio”, explica Ricardo Bäcker, al frente de Baker Advisory. Para ilustrar, Gustavo Aquino, CEO de Trad-Schein, manifiesta que esta situación se da, especialmente, cuando no se comparten los objetivos. Por caso, si el CEO local quiere hacer crecer la compañía y el jefe regional busca achicar o controlar la operación. “Uno no confía en alguien que actúa de manera distinta a lo que quiero”, dice. El principal problema de la falta de confianza es que, según Jor-

Señales para prestar atención

- **Cambia el manejo de la información.** El ejecutivo nota un caudal menor al que solía recibir.
- **El modo y momento en que se entera de las decisiones.** Antes, se le comunicaban por anticipado. Ahora, junto al resto de la organización.
- **Disminuye la cantidad de reuniones a las que se lo invita.** Queda afuera de *meetings* estratégicos.
- **Se le asignan proyectos de menor envergadura** o disminuye su responsabilidad dentro de planes estratégicos de la compañía.
- **Cambian los hábitos.** Si antes, al pasar por su oficina, el CEO lo saludaba o se detenía a charlar unos minutos, ya no lo hace. O pasa de llamarlo por su nombre a hacerlo por su apellido.
- **El ejecutivo es más o menos consultado que antes.** O se lo puentea y se consulta a otros empleados. O, por el contrario, se comienza a controlar y rechequear toda la información que proviene de él. Aumentan los controles. También pueden aparecer nuevos interlocutores intermediarios.
- **El CEO no lee ni responde** los correos electrónicos que le envía.
- **Atención al lenguaje corporal:** cambios en la entonación, brazos cruzados y no sostener la mirada son alertas.
- **Suspensión de viajes programados** o que ya se habían convertido en costumbre. Por ejemplo, la visita anual a la casa matriz.

Fuente: APERTURA, a partir de entrevistas realizadas.

ge Fernández Belda, socio de la división Desarrollo y Cambio Organizacional de CB & Asociados, es una de las causas directas de la disminución de la productividad, inhibición de la creatividad y la desmotivación en la empresa.

Qué hay que mirar

Frente a los diferentes escenarios, el ejecutivo puede estar atento a determinadas señales que pueden indicarle una posible pérdida de confianza por parte de su jefe. Claro está, no hay un manual exacto. Pero, en conjunto, de forma gradual y con un ritmo repetido, pueden indicar que algo pasa. Press, por caso, señala: “Participar menos en conversaciones, no ser citado a la misma cantidad de reuniones; cambios en la relación con el CEO,

que, quizá, antes charlaba con uno y ya no lo hace más. Se lo consulta menos que antes o se le informan las decisiones al mismo tiempo que al resto de la organización cuando, otrora, recibía una comunicación verbal previa”.

La clave, según Ghidini, es la información, que es sinónimo de poder. “Todas las acciones que tiendan a limitar la información, claramente, serán indicios a mirar”, dice. Por su parte, Aquino suma que el jefe no lea, o no responda, los correos electrónicos, puentee al ejecutivo, cambie el tono al hablar, esté siempre cruzado de brazos o piernas, no lo mire a los ojos y, sobre todo, que haya cambios en las costumbres. “Por ejemplo, antes, iban juntos a la fábrica y, ahora, no. Se cortan las conversaciones de carrera o, si el ejecutivo siempre era el elegido para viajar a la casa matriz, ya no”, suma.

Pero los indicios siguen y, también, están en la frecuencia del trato: hay que mantenerse alerta tanto si aumenta como si disminuye bruscamente. “Empieza a preguntar más seguido porque está intranquilo o está en desacuerdo con todo o, incluso, aparecen interlocutores en el medio, como otros ejecutivos y consultores”, completa Bäcker.

Sin embargo, a veces, algunas de estas señales no necesariamente significan pérdida de confianza. Como salvedad, puede darse cuando un ejecutivo crece dentro de la empresa y se convierte en CEO. En ese momento, quizá, parte de su equipo sienta que el número uno no les da el tiempo que merecen. “Ahí, se confunde la pérdida de confianza con algo que, en realidad, es una diferencia dada por la situación jerárquica. No es que les perdió la confianza, sino que se está acomodando a su nuevo rol”, matiza Medinaceli. Pero, si el nuevo presidente viene de afuera, el ejecutivo también mirará con lupa el *earth time* con él, en una relación que, según Medinaceli, puede compararse con los celos de pareja.

Entonces, ante esta situación, ¿cuáles son los pasos a seguir? Los consultores coinciden: la comunicación. Sin apurarse, antes, conviene analizar en detalle las señales. “Tienen que ser repetidas en el tiempo. Y objetivas porque

es un tema que da mucho para la subjetividad. Con cierta prudencia, quizá, sería bueno consultarlo con terceros, como un par o la red propia dentro de la organización. Sacarlo de uno y validarlo”, aconseja Ghidini.

El equilibrio es clave porque, si no, se corre el riesgo de caer en una profecía autocumplida. “Cuando el ejecutivo empieza a darse máquina con este tema, se generan los temores en el otro y termina provocando eso. Por eso, cuando se piensa que el jefe perdió la confianza en uno, se debe chequear que realmente sea así y no ponerse paranoico”, sentencia Aquino. Recién después de la confirmación, el paso es avanzar hacia la comunicación. “Hay que sentarse y hablar. Dónde y cómo dependerá de la relación y el estilo de cada

tora de la consultora homónima. Pero, aunque no conviene ir a hablar sin analizarlo, tampoco hay que esperar demasiado. “Cuanto más tiempo se deja pasar, más se abre la brecha de la relación y aumenta la distancia. Es difícil reconstruir algo que se quebró. Pero estirarlo en el tiempo es estirar una agonía”, aclara Sandra Faro, *Managing partner* de la consultora TMF Argentina. Sin embargo, Paula Molinari, directora de Whalecom, admite que no son procesos sencillos y requieren inteligencia por parte del colaborador.

La hora de la solución

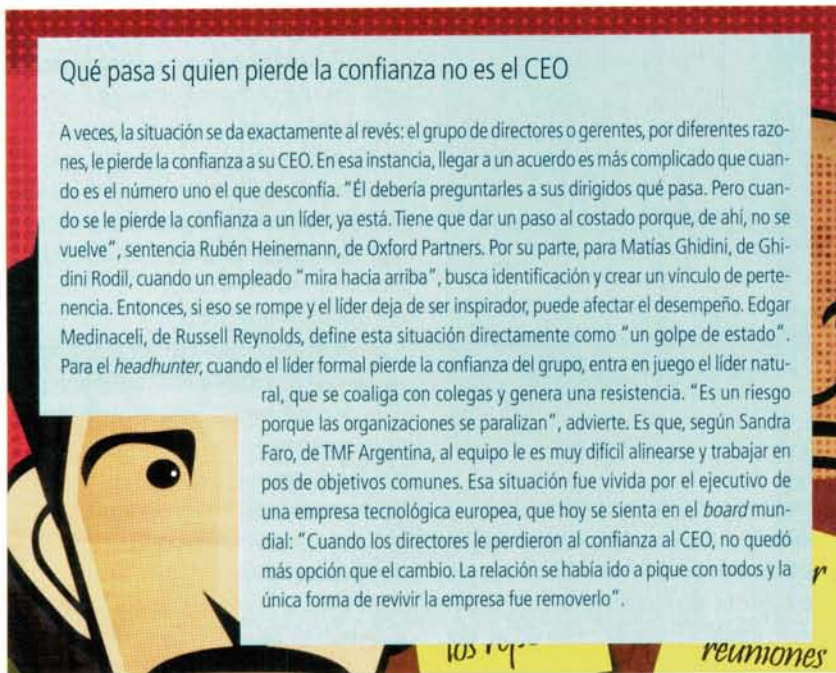
¿Hay vuelta atrás? En este tema, las opiniones se diferencian. Pero coinciden en que dependerá, más que nada, del CEO. “Cuanto más temprano se detecta, más

IAE, aconseja que, cuando el CEO siente que pierde la confianza en un empleado, tiene que hablarlo. “Hay que distinguir los planos, la confianza como persona y en la toma de decisiones de la compañía. Cuando un directivo fracasa, también lo hace el CEO, cuya principal función es manejar al equipo y potenciarlo para que le vaya bien”, señala.

En estas situaciones de pérdida de confianza, no es fácil encontrar culpas. A veces están repartidas entre los dos ejecutivos, quienes no fueron claros en sus comunicaciones y no supieron arreglar la situación a tiempo. Otras, es el gerente el que no logró transmitir esa confianza. Pero, muchas veces, el CEO juega un papel predominante en estas situaciones. “Los jefes nunca piensan que el causante del mal desempeño de un empleado pueden ser ellos mismos. Siempre depositan las fallas en el otro y, como están predisuestos a ver esas equivocaciones, se genera un círculo vicioso horrible”, describe Molinari, para quien es difícil salir de este tipo de situaciones, porque requieren “una interpretación de la realidad muy grande por parte del CEO”.

Para Vidal, hay que partir de la base de que las responsabilidades son mayores de acuerdo a la jerarquía: “Si hay un problema de comunicación entre un número uno y los directores que le reportan, el CEO tiene que entender que su responsabilidad es mayor por generar el ambiente y el clima para que la comunicación fluya”. Y añade: “La pérdida de confianza puede ser por una habilidad técnica o funcional. Pero, también, por algo más abstracto –e importante–, que tiene que ver con el estilo de liderazgo, comunicación, honestidad y apertura”.

A tono, Medinaceli señala que los CEOs tienen que darse cuenta de que son las personas más observadas en cualquier organización. Por ende, sus conductas, valores, y dichos y hechos son tomados como modelos a seguir por los demás. “Pero, en las organizaciones sanas, estas situaciones se expresan, se trabajan a tiempo y, si es un grupo bien armado, incluso, se llama a terceros que ayudan a las partes. Un buen líder es el que explicita y resuelve los conflictos”, concluye. ■ Florencia Radici.



Qué pasa si quien pierde la confianza no es el CEO

A veces, la situación se da exactamente al revés: el grupo de directores o gerentes, por diferentes razones, le pierde la confianza a su CEO. En esa instancia, llegar a un acuerdo es más complicado que cuando es el número uno el que desconfía. “Él debería preguntarles a sus dirigidos qué pasa. Pero cuando se le pierde la confianza a un líder, ya está. Tiene que dar un paso al costado porque, de ahí, no se vuelve”, sentencia Rubén Heinemann, de Oxford Partners. Por su parte, para Matias Ghidini, de Ghidini Rodil, cuando un empleado “mira hacia arriba”, busca identificación y crear un vínculo de pertenencia. Entonces, si eso se rompe y el líder deja de ser inspirador, puede afectar el desempeño. Edgar Medinaceli, de Russell Reynolds, define esta situación directamente como “un golpe de estado”. Para el *headhunter*, cuando el líder formal pierde la confianza del grupo, entra en juego el líder natural, que se coaliga con colegas y genera una resistencia. “Es un riesgo porque las organizaciones se paralizan”, advierte. Es que, según Sandra Faro, de TMF Argentina, al equipo le es muy difícil alinearse y trabajar en pos de objetivos comunes. Esa situación fue vivida por el ejecutivo de una empresa tecnológica europea, que hoy se sienta en el *board* mundial: “Cuando los directores le perdieron la confianza al CEO, no quedó más opción que el cambio. La relación se había ido a pique con todos y la única forma de revivir la empresa fue removerlo”.

uno. Lo mejor es fuera de la oficina, para hablar de persona a persona –porque el ámbito laboral impone un rol– y con un café o almuerzo de por medio”, añade Aquino.

Por eso, antes de llegar a la charla, conviene hacer un auto-análisis, para ir con hechos concretos. “Las cosas abstractas no sirven. Preguntar ‘¿Te pasa algo conmigo?’ da pie a responder ‘Nada’. Hay que referirse a los hechos y al trabajo, no a la persona”, dice Gloria Cassano, direc-

tor de la consultora homónima. Pero es clave que exista interés de los dos lados”, sintetiza Press. Para Heinemann, en cambio, si, al preguntarle, el número uno admite una pérdida de confianza, “uno sabe lo que tiene que hacer y ese ya no es su lugar. Lisito”, sentencia. En la misma línea está Bäcker, para quien es “casi imposible pasar de no confiar en alguien a hacerlo”.

Desde el otro lado, Andrés Hatum, director del Centro Guía Laboral Talento y Management en Latinoamérica del