

Jefe y amigo a la vez, ¿es esto posible?

Por Guillermo Edelberg

En una ocasión, una joven y exitosa profesional me comentó que se especializaba en una rama de asistencia a la niñez. Su actividad contribuía a la solución de problemas sociales de su comunidad y le gustaba lo que hacía. Sus superiores, satisfechos con su desempeño, le habían propuesto nombrarla en un cargo de dirección y había aceptado. Sus nuevas responsabilidades la tenían muy estresada. Era la primera vez que ocupaba un cargo gerencial y debía tomar decisiones para las cuales no había sido entrenada, así como llevar a cabo numerosas tareas administrativas y supervisar a quienes habían sido sus compañeros de trabajo. Se había sentido muy segura en sus anteriores actividades profesionales, no así luego de su ascenso. Contaba con poco apoyo de sus superiores. ¿Qué podía hacer?

Sus comentarios me hicieron recordar el fracaso experimentado por un trabajador de una fábrica que había sido nombrado supervisor de su grupo de trabajo por su buen desempeño. Sus supervisados no lo respetaban y le reprochaban haber cambiado de actitud y comportarse como un “jefe”. Al poco tiempo de ser ascendido pidió volver a desempeñarse como trabajador raso. La empresa no se opuso.

Estos párrafos introductorios se refieren a personas que por primera vez ocupan un puesto “gerencial” e ilustran algunas de las dificultades que deben enfrentar en ese cargo. Una de estas se refiere al estilo o cantidad de control a ejercer sobre sus subordinados, sus excompañeros de trabajo, y la posibilidad de que estos expresasen resentimiento.

Las dificultades enfrentadas parecen ser habituales y tener lugar en una variedad de especialidades. La Dra. J. Frank comentó en *Medical Economics* (18 de junio de 2010) que había sido puesta a cargo de una pequeña clínica. Señaló lo siguiente: “En mi nuevo puesto me encontré luchando para mantener algún sentido de liderazgo en relación a mis excompañeros de trabajo. Parecían interpretar mi camaradería y actitud amistosa como un permiso para hacer lo que se les ocurriera, al extremo de salir temprano de sus trabajos para



ir a jugar al *bowling*¹”. La situación se prolongó hasta que, con el asesoramiento de una colega de más experiencia, invitó a sus subordinados a que buscaran ser transferidos a otra clínica. Ninguno de estos lo hizo. “Al elegir quedarse -les dijo- espero que cumplan con sus respectivos horarios de trabajo, no abusen de su tiempo de descanso y hagan bien sus trabajos”. La Dra. Frank comprendió que con su decisión no llegaría a ser popular, pero sí ganaría respeto. También se dio cuenta que buscar la amistad con subordinados no era una buena idea; era difícil de obtener y casi imposible de mantener. (Algo así como decía Maquiavelo en *El Príncipe: Surge de esto una cuestión: si vale más ser amado que temido, o temido que amado. Nada mejor que ser ambas cosas a la vez; pero puesto que es difícil reunirlos y que siempre ha de faltar uno, declaro que es más seguro ser temido que amado*).

Descartada la amistad entre un gerente novato y uno o más de sus subordinados, ¿es posible la amistad entre un gerente triunfador y experimentado con alguno o algunos de estos? En un libro publicado por la *Harvard Business Press* en 2011, escrito por L. A. Hill y K. Lineback, se señaló lo siguiente: “El instinto de construir relaciones personales estrechas en sus interacciones en el lugar de trabajo es poderoso para muchos gerentes por cuanto poseen una intensa necesidad de agradar. Pero si confunden agradar con el hecho de que se les tenga confianza y respeto se encontrarán en una típica trampa empresarial”. Los autores explican por qué el crear lazos personales cercanos con los subordinados puede crear problemas

¹ Bolos, boliche

en la trayectoria que lleve a convertirse en un gran jefe: no se podrán tomar decisiones duras pero necesarias con los subalternos o brindar retroalimentación crítica pero útil. En el largo plazo se será menos efectivo”.

P. Bregman, en un artículo titulado *How to Have Friends at Work When You're the Boss* (HBR Blog Network: 19 de marzo de 2014), también dijo que “aquellos excluidos del grupo de amigos dicen que estos se aprovechan de su jefe y expresan sentirse desmotivados y poco comprometidos con sus trabajos a causa de lo que creen es un manejo injusto por parte de su jefe”.

Bregman reconoce que “existen gerentes que evitan a toda costa amistades en el lugar de trabajo pese a que diversas investigaciones señalaron que nos hace más felices y comprometidos con nuestras tareas el tener amigos en el trabajo. Claro, si uno es el gerente, tenerlos tiene sus vueltas”. Por este motivo ofrece cuatro reglas para que los líderes *senior* puedan mantener simultáneamente su liderazgo y sus amistades:

- **Tener un compromiso claro y muy fuerte con los objetivos del negocio.**
- **Sentirse cómodo en medio de emociones fuertes.**
- **Desarrollar las habilidades necesarias para mantener una amistad.**
- **Estar preparado para el caso de perder una amistad.**

Es probable que más de un gerente recuerde los primeros versos de *Adiós muchachos*² al momento de aplicar las reglas señaladas más arriba: *Adiós muchachos, compañeros de mi vida, / barra querida de aquellos tiempos. / Me toca a mí emprender hoy la retirada, / debo alejarme de mi buena muchachada. / Adiós muchachos. Ya me voy y me resigno... / Contra el destino nadie la talla... / Se terminaron para mí todas las farras, / mi cuerpo enfermo no resiste más...*

¿Usted, lector, qué opina? ©

² *Adiós muchachos*. Tango, 1927. Música: J. C. Sanders. Letra: C. Vedani

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley) y se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2014-2015



DANA
PROGRAMA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS - DANA -

**PROGRAMA INTERNACIONAL
DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS PARA ABOGADOS - DANA -**

Módulo I: Habilidades Gerenciales
Del 11 al 15 de agosto, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Módulo II: La Organización y su Entorno
Del 10 al 14 de noviembre, 2014
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



JLC
JUNIOR LEADERSHIP CAMP

JUNIOR LEADERSHIP CAMP

Del 11 al 16 de agosto, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



EEF
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

Módulo: Finanzas Avanzadas
Del 1 al 5 de septiembre, 2014
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

Módulo: Gestión de Riesgos
Del 3 al 7 de noviembre, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



CCE
CERTIFICADO EN COACHING EJECUTIVO

**CERTIFICADO EN COACHING
EJECUTIVO**

Módulo I:
Del 13 al 17 de Octubre 2014
País: Costa Rica

Módulo II:
Del 16 al 20 de Febrero 2015
País: Costa Rica



GL
GERENCIA CON LIDERAZGO

GERENCIA CON LIDERAZGO

Del 24 al 29 de noviembre, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



Intras
Integral Training Solutions

Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do



¡Sigamos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /intrasRD
  /company/intras

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.