



## **Master en Dirección de Empresas**

### Seminario de LIDERAZGO

Tesina: LOS DESAFIOS DEL LIDERAZGO Y LA AMISTAD

Autores: Mariana Guaragna  
Pablo Reghenzani

Profesores: Ignacio Bossi  
Javier Mordcovich

2003



---

## LOS DESAFIOS DEL LIDERAZGO Y LA AMISTAD

- ❖ Introducción
  
- ❖ Liderazgo y Amistad
  
- ❖ ¿Hace sentido replantear la relación?
  
- ❖ ¿El compromiso se debilita o se refuerza?
  
- ❖ Las comunicaciones dentro de este entorno
  - ❖ El rol del lenguaje y las acciones
  - ❖ El manejo de las confianzas
  - ❖ Interpretaciones de conflictos
  
- ❖ La emocionalidad del liderazgo y la amistad
  
- ❖ Las conversaciones de los otros
  
- ❖ Consideraciones finales

## ❖ Introducción

**Punto de vista de Pablo Reghenzani (en adelante: PFR):** ¿Liderazgo y amistad pueden coexistir? ¿Qué compromisos puedo asumir con un amigo que esta dentro de un equipo de trabajo al cual lidero?

Sin duda en este marco aparecen nuevos desafíos y elecciones personales a reconsiderar por lo que nos ha interesado desarrollar nuestra visión sobre este tema.

Al hacer nuestras observaciones sobre los fenómenos de la amistad y del liderazgo estaremos indagando sobre nuestras personalidades (cultura) y elecciones.

*¿Qué peso tiene para mí la amistad? ¿ Qué peso tiene mi elección de ser líder?*

También pensamos que el tema plantea un escenario frecuente en la vida laboral actual, proclive a generar conflictos, ya que es inevitable que desarrollemos vínculos cercanos o de amistad con algunos de nuestros compañeros de trabajo en función del tiempo diario que compartimos con ellos.

*¿Hace sentido replantear una relación de amistad por un nombramiento? ¿Hay incompatibilidades entre liderazgo y amistad? ¿O se ha generado una oportunidad para producir sinergia?* Para lograr esto último seguramente las comunicaciones jugarán un rol esencial.

Finalmente no solo hay factibilidad de conflictos con las amistades sino también con los otros miembros del grupo. *¿Podrían percibir favoritismos? ¿En qué conversación están? ¿Cómo me ocupo de ellos y del equipo?*

**Punto de vista de Mariana Guaragna (en adelante: MG):** En el transcurso del trabajo vamos a tocar estos puntos y nos basamos principalmente en la observación y en nuestras experiencias.

Tomamos la decisión de escribir en dos personas: cuando estemos hablando de un tema al que llegamos a algunas conclusiones en conjunto o estamos de acuerdo ambos, usaremos la primera persona del plural. En cambio, en otras oportunidades haremos las transcripciones de nuestros diálogos, escribiendo en primera persona del singular.



A medida que avancemos en este trabajo vamos a ir tratando aquellos puntos que resultaron de nuestro interés. Vamos a compartir nuestra interpretación de lo que consideramos amistad y de lo que es para nosotros el liderazgo. Vamos a evaluar la necesidad de replantear la relación, el compromiso, el rol del lenguaje y las acciones, las confianzas, los conflictos. La emocionalidad también va a jugar un papel importante en nuestras consideraciones, así como poder interpretar las conversaciones de los otros.

A veces vamos a estar de acuerdo en nuestros puntos de vista, pero otras vamos a disentir, y nuestro objetivo no es llegar a un consenso y ponernos de acuerdo, sino poder aprovechar las conversaciones que surjan durante la preparación de este trabajo para llegar a las consideraciones finales.

Nuestro gran desafío será que sigas leyendo a medida que avancemos en este trabajo, y que quieras llegar al final. Te invitamos a compartirlo.



## ❖ Liderazgo y Amistad

**MG:** Me parece interesante proponer algunas reflexiones acerca de lo que considero liderazgo y amistad, que nos van a ser de utilidad a la hora de analizar sus puntos en común y sus diferencias.

Empecemos por la amistad. Es un fenómeno que ocurre entre las personas que eligen compartir momentos de sus vidas, ser confidentes (en muchas oportunidades), colaborar entre ellas, intercambiar reflexiones, dialogar, acompañarse. Es algo subjetivo, estamos hablando de la opinión que tenemos acerca de quiénes son mis amigos y quiénes no. Y está relacionado con la identidad que yo tengo de mi amigo y la que él tiene de mí. Como probablemente hayamos escuchado muchas veces, se dice que un amigo es la familia que se elige. Y la verdad, estoy de acuerdo con esta declaración.

Las relaciones de amistad se basan en la comunicación, en el lenguaje, en saber escuchar y demostrar atención en todo momento, estar presente. Cuántas veces nos pasa que arreglamos para encontrarnos con un amigo y organizamos un plan, y en realidad lo único que queremos es hablar por horas y contarle qué nos está pasando, pedirle opinión sobre algún tema que consideramos importante, pedirle consejo, escuchar sus noticias... Y todo esto es porque sabemos que nadie nos entiende más que nuestros amigos, que siempre tienen la palabra justa de aliento, el consejo inteligente, nos dan ánimo cuando lo necesitamos, podemos reír juntos, pero también llorar.

Otra idea que me parece interesante es que cuando hablamos de una relación de amistad, en general decimos "somos amigos" y no "estamos siendo amigos", con lo que esta declaración está queriendo mostrar un estado más bien permanente y no modificable de la relación. Aunque desafortunadamente algunas relaciones de este tipo se terminan eventualmente, en su gran mayoría nuestros "amigos de toda la vida" se mantienen toda la vida.

Y creo que acá es donde se puede notar el compromiso que hay detrás de este fenómeno. Cuando decimos "somos amigos" estamos tomando el compromiso, a través del lenguaje y nuestras acciones, de hacer todo para mantener esta relación para siempre. Estamos haciendo una promesa de mantener nuestra amistad para toda



la vida. "Ser" implica permanencia, compromiso, decisión, elección. Y al decir "somos amigos" estoy cambiando mi realidad y la del otro, y como cita James Selman a Shearson Lehman en su artículo "Compromiso y Cambio"<sup>1</sup>:

*"Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad"*

De ahí en adelante, una vez hecha la declaración, tendré que procurar que mis acciones acompañen mi compromiso, esto es, hacer que mi promesa se transforme en realidad.

Las características del compromiso que propone James Selman en su artículo "Compromiso y Cambio", las considero muy poderosas y me gustaría compartirlas:

- ❖ El compromiso es una acción. Comprometerse es crear algo que anteriormente no existía.
- ❖ El compromiso no es sólo personal. Cuando nos comprometemos, también estamos creando expectativas en los demás.
- ❖ El compromiso existe sólo en nuestro hablar y escuchar - en el lenguaje. Un compromiso ocurre en la conversación como una "acción lingüística" que hace aparecer ciertas condiciones futuras como posibilidad que, al ser cumplida, se transforma en una nueva "realidad".

Esto nos muestra el poder del lenguaje, que es acción porque crea una nueva realidad que anteriormente era distinta. Con mi compromiso estoy declarando que "somos amigos" y con esto, generando expectativas en el otro acerca de mis acciones futuras.

Otro punto a analizar es si todos nuestros amigos son iguales. ¿Existen amigos full y otros amigos parciales? ¿Hay diferencias entre mis amigos de toda la vida y amigos nuevos que voy haciendo en otros ámbitos, como por ejemplo el ámbito laboral? ¿Tienen un significado y un valor distinto para mí? ¿Puedo ser confidente tanto con un amigo full como con un amigo parcial?

Yo pienso que existen distintos tipos de amigos, por lo menos es mi caso. No es la misma apertura que tengo con un amigo full que con un "amigo laboral". Tal vez sea

---

<sup>1</sup> Selman, James. "Compromiso y Cambio". p.1



por algún modelo mental muy fuerte que no puedo o quiero cambiar. Pero me resulta muy difícil adquirir tanta confianza con alguien que no conozco tanto.

Pasemos a hablar un poco de liderazgo. Podríamos decir que el liderazgo también es un fenómeno, y que también ocurre entre personas. ¿Sería muy difícil ejercer el liderazgo sin interaccionar con nadie, no? Además, en el liderazgo la elección es muy relevante, ya que todos tenemos la posibilidad de ser líderes, sólo nos queda tomar la decisión, elegir serlo. Claro que con decir "quiero ser líder" en forma aislada no llegamos a nada. El proceso implica una transformación interna (con uno mismo) y también con los demás.

Pero, ¿a qué llamamos liderazgo? Es una percepción que tienen los otros de uno. También tiene que ver con la identidad que él otro tiene de mí. Consiste en detectar que hay algo que está faltando, declarar una visión y llegar a la acción para lograrla, enrolando a nuestro grupo (tanto a los aliados como a los enemigos) y generando una visión compartida.

Cuando hablamos de liderazgo, el compromiso también va a jugar un papel muy importante en la relación. Para que podamos lograr el cumplimiento de la visión que generamos, necesitaremos un alto nivel de compromiso - tanto nuestro como de nuestro equipo - un *compromiso compartido*.

Y acá surge una reflexión análoga a la que compartí más arriba acerca de la amistad. El liderazgo no implica por sí solo un estado permanente. Es una elección en cada momento. Es algo que puedo cambiar con sólo cambiar lo que digo y como consecuencia, lo que hago. Por esto, es que en mi interpretación, "estar siendo líder" es una expresión mucho más poderosa que "ser líder".

**PFR:** Se podría decir que la amistad, al igual que el liderazgo, está determinada por una elección personal. Yo elijo a mis amigos y esto es lo que hace poderosa a la amistad. ¿Cómo surge esta elección de la amistad?

Desde mi forma de ser la amistad es una relación que esta basada en pilares claves como **las coincidencias, la confianza, las vivencias compartidas y el afecto**. Cuando pienso en coincidencias me refiero a la forma de observar la realidad, en las practicas sociales, en valores culturales. Las coincidencias para mí son el punto de



partida en una relación elegida. A través de las coincidencias nos vemos reflejados en el otro. Aparece el afecto, la confianza, la posibilidad de una relación. Pienso que las coincidencias generan la atracción inicial pero también pueden constituir una trampa futura. Con el tiempo todos cambiamos y podemos pretender que el otro no se aparte de nuestros puntos de vista. Puede venir una etapa de desilusión. Será necesario que ese punto de madurez de la relación esté desarrollado el afecto, la aceptación del otro tal como es.

La confianza me permite contar con apoyo en los momentos difíciles, poder contar con una opinión sincera. Tomar riesgos, siendo confidente al dar a conocer situaciones o hechos de mi intimidad. Para contar algo íntimo necesitamos a un amigo, muchas veces más que a un padre o a nuestros cónyuges y esto ocurre curiosamente en todas las etapas de nuestras vidas, desde la niñez hasta la vejez. También la confianza permite tomar riesgos cuando damos sin pedir nada a cambio.

Cuando la confianza se debilita, la relación está seriamente amenazada. Una relación de amistad sin confianza es una relación falsa. La confianza nos permite explicitar en todo sentido, no solo las confidencias, sino también las expectativas, decir lo que esperamos del otro y lo que no esperábamos del otro. La confianza surge en parte del compromiso puesto en la relación. Más adelante vamos a hablar específicamente del compromiso.

La amistad también se desarrolla y crece en función de las experiencias o actividades compartidas. Aventuras, momentos difíciles, situaciones donde se requieren grandes esfuerzos conjuntos generan un acercamiento, una intimidad, una unión fuerte y especial. De hecho cuando nos juntamos con nuestros viejos amigos nos gusta hablar de estas experiencias compartidas y las conversamos en forma recurrente a lo largo de nuestros encuentros. Y pienso que es por esto que las grandes amistades son las que se conservan desde nuestra infancia y adolescencia, donde este tipo de vivencias nos dejaron marcas más profundas y nos acompañan desde hace mucho tiempo. Son parte muy importante de nuestra historia.

El afecto tiene que ver, por un lado, con la aceptación del otro, con el hecho de apreciar al otro tal como es, de darle esa posibilidad sin tentarnos de querer adecuarlo o cambiarlo a nuestro modo, tiene que ver con el respeto. El afecto juega con la





tolerancia, ¿cómo superamos los desentendimientos, los desacuerdos, los cambios del otro, las imperfecciones de la relación si no hacemos intervenir al afecto?.

El afecto también es lo que somos capaces de hacer por el otro, esos favores que le hacemos sólo a los amigos. Pero además en la amistad el afecto es carga emocional. El afecto tal vez surja como una consecuencia de los otros pilares pero es propio de una relación comprometida y de largo plazo.

Ciertamente hasta aquí hay aspectos en común con el liderazgo pero también surgen las diferencias. Las coincidencias que se dan en la amistad no necesariamente son las mismas que se dan en el liderazgo (líder-seguidores). El líder y sus seguidores básicamente coinciden en una visión, se entusiasman o emocionan en realizar esta visión, en la posibilidad de alcanzar un futuro mejor. Esto no tiene por qué darse con un amigo. El hecho de que sea mi amigo no me asegura que vaya a compartir una visión. Es más, podría pasar que otros integrantes del equipo se enrolen o compartan la visión con mayor facilidad que mi amigo. Si me confundí con esto podría estar asegurándome algún conflicto.

También el afecto en la amistad es diferente que en el liderazgo. En la amistad hay más carga afectiva, más sentimientos, tal vez como consecuencia de haber compartido esas vivencias que mencionamos antes.

Otra diferencia que me parece relevante es lo que yo llamaría posicionamiento. El posicionamiento del amigo es distinto al del líder. Cuando hablamos de amigos nos da la sensación de estar en un mismo plano, hay una intimidad mayor. El amigo está a nuestro lado. El líder parece estar ubicado en otro plano distinto al de sus seguidores, emociona porque precede, porque contagia el entusiasmo hacia esa visión o futuro mejor o emociona desde el lenguaje. Es un posicionamiento mental, desde la identidad o la imagen que se me genera a mí del otro, pero también podría ser un posicionamiento netamente lingüístico según la teoría ontológica del lenguaje. De aquí también me pueden surgir dudas.

*¿Elijo adoptar dos posicionamientos distintos, uno como líder y otro como amigo?*

Con respecto al tema que planteaba Mariana acerca de si todos nuestros amigos son iguales, para mí no es una pregunta fácil. ¿Existen grados de amistad? O ¿Soy o No



soy amigo? Una forma de ver la respuesta sería en función del desarrollo que hemos logrado en los pilares de la relación de la amistad.

*¿Qué calidad y cantidad de coincidencias tenemos? ¿Cuánta confianza y afecto nos tenemos? ¿Cuántas vivencias hemos compartido?*

Entonces, acepto que la amistad tiene grados o niveles de desarrollo, pero por otro lado también siento que no quiero especular demasiado con esto del grado de la amistad. Me hace sentido a todos esos niveles o grados incluirlos en dos grandes categorías de amigos. Una categoría de amigos "full", un grupo selecto donde van a entrar esos grandes amigos que conservo de la infancia o de la adolescencia. No hay distinciones en grados de amistad en esta categoría porque, como dije, son "full".

Y la otra sería como una 2da categoría de amigos, también muy importante para mí, en esta etapa de la vida serán, muchas veces, los que tengo más a mano para compartir buenos y malos momentos. Los considero amigos porque han pasado un umbral en los planos del afecto, coincidencias, confianza y compromiso. Aquí están entre otros mis amigos del trabajo.

## ❖ ¿Hace sentido replantear la relación?

**PFR:** Retomando el tema de los posicionamientos distintos como líder y como amigo que había planteado en el punto anterior, aparecen más preguntas ¿El liderazgo y la amistad provienen de la imagen del otro? ¿Tengo dos lenguajes para el otro?. Es posible que se hayan generado dos posicionamientos, pero ¿me hace sentido mantener dos lenguajes? O ¿Me hace más sentido optar por uno?. Replantear la relación en cierto modo tiene que ver con esta elección del doble lenguaje, que será casi inevitable.

Aquí descubro una posible barrera a mi liderazgo. Si acepto que hay dos lenguajes que marcan dos identidades por un lado, por otro no me cae bien, siento que no me quedan bien en primera instancia. De acuerdo a mis modelos mentales, no me gusta tener dos lenguajes con una misma persona.

**MG:** Yo también acepto que generalmente tengo dos lenguajes para una persona que tengo cierto grado de amistad y está en mi equipo. Pero no me siento en conflicto con esto Tal vez tu temor sea que no te reconozcan como líder cuando sos amigo o pienses que dejas de ser amigo porque estás siendo líder.

**PFR:** Es cierto. Me sería muy difícil tener en mi equipo a uno de mis mejores amigos o amigos full por temor a perderlo. Como había dicho, creo que existen grados de amistad y tal vez no tendría el mismo temor con un amigo laboral. El desafío de liderazgo y amistad se acrecienta a medida que el grado de amistad es mayor.

Cuando me pregunto si hace sentido replantear la relación, por una cuestión de que siendo amigo fui designado como jefe, pienso que debería preguntarme:

*¿Desde cuando realmente estoy siendo el líder?*

Parecería poco sustentable el hecho de que yo pueda convertirme en líder a partir de un nombramiento, si ya dijimos que hay una elección personal del liderazgo. Sería más lógico que la organización me vea como líder natural de un grupo para luego designarme en una posición jerárquica. Y esto como consecuencia de mi elección previa. Por lo cual el liderazgo fue surgiendo con anterioridad a este nombramiento, es decir liderazgo y amistad pudieron ir desarrollándose en forma conjunta.



Un punto clave para mí en el replanteo de la relación es como van a convivir estos dos lenguajes, estos dos estilos lingüísticos. ¿Qué nuevos compromisos se van a crear a partir de un nuevo lenguaje? Ya que el lenguaje del líder aparecerá con mas frecuencia ahora, tendrá tonos de formalidad en varias ocasiones. A mí estas preguntas son las que me orientan para anticipar un replanteo o un cambio en la relación de amistad.

**MG:** Un punto que me parece clave es el planteo de los objetivos del grupo luego del nombramiento. Si estoy formando un nuevo grupo, que posiblemente esté compuesto por personas que antes eran compañeros de trabajo, me parece que lo primero que haría es plantear la visión de nuestro equipo. Y cuando digo plantear me refiero a llegar a consensuar una visión para nuestro equipo, no imponer lo que yo creo o quiero que sea la visión (mi visión). Y después definir los objetivos que queremos alcanzar para lograr la visión. Esto es exactamente lo que me está pasando en este momento. Estoy asumiendo una nueva posición que implica más responsabilidades y la conducción de un grupo integrado por personas con las que tengo bastante afinidad (no puedo decir que son amigos full, pero son más que compañeros de trabajo).

Aunque no creo que me haga sentido redefinir la relación, me parece que es importante poner en claro las bases (reglas suena un poco duro) con las que vamos a trabajar. Y desde este punto seguir alimentando la relación. Cuando hablo de reglas me refiero a compartir qué cosas me gustan y cuáles no me gustan (me refiero a básicamente a actitudes y comportamientos), escuchando las preferencias de todos los miembros del equipo. Sabiendo y teniendo en claro estas bases, la forma de trabajar juntos va a ser mucho más fluida y el ambiente de trabajo va a ser mucho más distendido, uno de los objetivos de fijar estas "reglas" es tratar de eliminar las conversaciones internas (o tratar de que se exterioricen).

Si ponemos en claro cuáles son las reglas que queremos que rijan nuestros comportamientos, estamos hablando de cuál va a ser nuestro compromiso con nuestras acciones futuras. Nos estamos comprometiendo desde el lenguaje. Estamos reafirmando cuál será nuestro comportamiento futuro, consistente con nuestro discurso. Además, si logramos consensuar las reglas del juego creo que podremos conseguir mayor confianza de nuestro grupo, y en particular de parte de nuestro amigo hacia los objetivos de nuestro equipo de trabajo.



## ❖ ¿El compromiso se debilita o se refuerza?

**PFR:** Este punto tiene relación con el anterior, es decir, con el replanteo de la relación. Si el compromiso cambia, la relación también cambiará. Pienso que es muy importante la comunicación para explorar lo que puede ocurrir con el grado de compromiso, qué conversaciones han surgido en mi amigo a partir de mi nombramiento como líder formal del equipo. Podría anticiparme a visualizar cuestiones de debilitamiento de compromiso conociendo sus conversaciones internas. ¿Por qué podría producirse un debilitamiento del compromiso? Tal vez un amigo con tantas coincidencias conmigo se sienta que está en las mismas condiciones o con las mismas competencias que yo para tomar la posición formal (¿celos?). También podría pensar que ya no voy a estar a su lado, ahora voy a ser el jefe (¿traición?).

*¿Es él que puede pensar así o en realidad soy yo que estoy pensando así?*

Podría suponer como más factible una respuesta favorable que conduzca a un compromiso reforzado. Porque visto del otro lado, prefiero a un líder formal con afinidad a mi personalidad, con más coincidencias. Esto me haría sentir más seguro. También una relación de amistad supone una facilidad de diálogo mayor, más sincero y profundo que beneficiará a ambas partes. En realidad, como dijimos antes, ahora tenemos dos "lenguajes" que desde este punto de vista, es mas posibilidad que conflicto.

Si visualizo que mi amigo ha reforzado el compromiso me parece necesario preguntarme por las expectativas implícitas que se le han generado ¿Qué espera de mí?. ¿Una recompensación solamente relacionada con su desempeño o algún beneficio extra por la amistad?

Si el compromiso cambia para más, la relación se verá reforzada. Contaría con un aliado dentro del grupo. Pero debo asegurarme que no haya expectativas en conflicto.

**MG:** Como decía Selman, el compromiso es una acción lingüística. Esto es, existe porque existe el lenguaje y porque realizamos declaraciones y promesas. Teniendo claro esto, podríamos elegir tener una relación en la que las comunicaciones jueguen un papel muy importante, donde como hablábamos en el punto anterior, tratemos de minimizar las conversaciones internas en nuestro grupo (y también me estoy refiriendo



a mis conversaciones internas, porque creo que no va a ser favorable para nuestra relación que ninguno de los integrantes del grupo se quede con cosas adentro que no puede compartir con los otros con los que interactúa).

Creo que si logramos esto, vamos a contribuir mucho a que el compromiso se refuerce. Lo poderoso sería poder estar todos de acuerdo en que estamos tirando para el mismo lado, y que el éxito de nuestro equipo es nuestro fin principal.

Creo que la mejor forma de lograr el compromiso de mi grupo es demostrando en primer lugar mi propio compromiso para con nuestro trabajo. Sin esto, me parece que me resultaría muy difícil trabajar con un buen ambiente y predisposición.

Y siguiendo con el tema del planteo de las reglas del juego, al llegar a un consenso entre todos, el compromiso será mayor aún, tanto de nuestro grupo en general como de nuestro amigo en particular.

## ❖ Las comunicaciones dentro de este entorno

### ❖ El rol del lenguaje y las acciones

**PFR:** Volviendo al tema de los dos lenguajes distintos, el lenguaje del liderazgo y el de la amistad. En el liderazgo hay una gran exposición, mis habilidades de comunicación juegan un rol muy importante. Mientras que la amistad la puedo desarrollar en un espacio mucho más intimista. En la amistad me puedo refugiar, en el liderazgo estoy siempre expuesto. Un espacio cálido y de confort versus un espacio de riesgo (si bien también puedo obtener muchas satisfacciones). ¿Cómo juega mi forma de ser en esto? Me resulta útil ver que debo esforzarme para salir del espacio de comodidad y ver otra vez al aprendizaje de nuevas destrezas como punto clave.

Cuando leí la teoría motivacional de Mc Clelland me sirvió para analizarme sobre esta situación. "Los motivos son intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes" y según Mc Clelland hay 3 motivos o necesidades: Poder, Afiliación y Logro.

Se ha hecho una comparación de estos motivos con la conocida pirámide de Maslow. Las acciones de Poder estarían relacionadas con las necesidades de seguridad y materiales que corresponden a un nivel bajo de la pirámide. Las acciones de Afiliación que Mc Clelland definió como la necesidad de mantenerse en contacto con otros, buscar amistades aún para trabajar, se corresponderían con las necesidades sociales de Maslow (nivel intermedio). Y por último las necesidades de Logro donde se asumen riesgos y se elige trabajar con expertos antes que con amigos, se vinculan con el nivel superior de Maslow, es decir con las necesidades de autorrealización.

Entonces, cuando me veo en una actitud de permanecer en el espacio de comodidad me veo instalado en el medio de la pirámide. ¿Todavía detrás de necesidades algo por encima de las básicas? Puedo desafiarme.

También con la comparación de Teorías Motivacionales Maslow-Mc Clelland puedo asumir con más claridad la ambigüedad de estos dos lenguajes, que como había dicho me ocasiona molestias. Cuando ejerzo el lenguaje de la amistad estoy satisfaciendo necesidades de afiliación o sociales y cuando estoy en el lenguaje de líder estoy tras motivos o necesidades de logro.



Dejando de lado ahora lo motivacional pienso también en la necesidad del aprendizaje de nuevas competencias, lo cual asumo que va a reforzar tanto mi posición de liderazgo como la de amigo. Si anteriormente me sirvió ver la necesidad de Logro que menciona Mc Clelland, acá me resulta oportuno hablar del Proceso de Lograr.

Hemos aprendido que este proceso está plagado de conversaciones, en sus etapas (de Diseño, de Maestro/Capacitador y de Implementador). Cada rol me orienta hacia una competencia conversacional distinta. ¿Cómo estoy con mis competencias? Podría hacer un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) personal de mis competencias conversacionales para este proceso de lograr. De aquí surgirá dónde poner mis esfuerzos, mis ejercicios diarios para adquirir las habilidades faltantes. También de este FODA podría ver en que área estoy propenso a fracasar o generar un conflicto con mi amigo en el trabajo.

**MG:** Comparto la idea de Pablo acerca de los dos lenguajes, el de la amistad y el del liderazgo. Muchas veces me pasa que, conversando con la misma persona, advierto que estoy utilizando dos lenguajes distintos. Pero esto no me genera conflicto conmigo. Me siento bien usando estas distinciones teniendo en cuenta el contexto de cada caso en particular. Es muy distinto cómo voy a hablar con un compañero de trabajo cuando estoy compartiendo con él / ella lo que hice el fin de semana que cuando estoy interactuando por temas de trabajo (por ejemplo, cuando le estoy haciendo un pedido, cuando nos estamos poniendo de acuerdo con relación a un trabajo que tenemos que hacer en conjunto, etc.).

Y con respecto al tema de la teoría de motivación de Mc Clelland, lo que me parece valioso es poder entender cuáles son las motivaciones de la gente que nos rodea y con la que interactuamos frecuentemente, ya sea en relaciones personales como laborales. Conociendo cuáles son los motivadores de cada uno, el ambiente de interacción será mucho más agradable y llevadero.



## ❖ El manejo de las confiancias

**PFR:** ¿De dónde surgen las confiancias? Mis repuestas serian; de la necesidad de un refugio para la reflexión, de necesitar otras opiniones de personas que considero me van a dar un aporte valioso, de mis inseguridades ante determinados hechos o situaciones. Si me encuentro seguro o fuerte anímicamente alcanzaría con buscar momentos y espacios para la reflexión en soledad. Pero siento que en momentos de decaimiento anímico o en situaciones que me provocan más inseguridad tendría una tendencia a buscar un confidente. Si bien la familia para mí es el refugio más natural suele suceder que tenemos necesidades de chequear nuestras dudas con amigos o personas que reconocemos hábiles en terrenos específicos.

Aquí veo la posibilidad de caer en una trampa en el ámbito laboral. ¿A quién tengo más a mano? ¿A quién le tengo que contar menos detalles del contexto porque ya los conoce? La ansiedad me puede llevar a tomar de confidente a ese amigo dentro del grupo. He experimentado arrepentimientos después de haber hecho esto. Porque he hablado o he hecho juicios de otras personas dentro del grupo que denotara una falta de transparencia o de sinceridad hacia los otros. Siento que mi liderazgo se debilita. Si evito este camino puedo buscar otro confidente externo al grupo.

Seguramente tengo otros amigos de la infancia, de la universidad... que puedo recurrir. Y si bien es cierto que lo debo poner en contexto y que aquí ya lo estaré influenciando, puedo obtener una mirada más libre, varias veces con una visión más abarcadora por el hecho de él esta abstraído de la situación.

A su vez yo también me sentiré más libre para hacer juicios de valor sobre los miembros del equipo.

**MG:** La realidad es que pasamos la mayor parte del día rodeados de nuestros compañeros y amigos laborales, y muchas veces pasa que nos enteramos de alguna novedad (buena o mala) cuando estamos en el ámbito del trabajo. Y a pesar de que nos podemos comunicar por teléfono o por mail con nuestros seres queridos más cercanos para compartir nuestras inquietudes, sentimientos, pensamientos, muchas veces pasa que no los encontramos, que están tan ocupados que no nos pueden atender o simplemente que necesitamos contar con una comunicación cara a cara, en



la que podamos observar las reacciones de nuestro confidente, sus gestos, postura, actitudes, etc.

Creo que esto no quiere implicar necesariamente comodidad de nuestra parte por recurrir a nuestros amigos laborales simplemente porque los tenemos más cerca físicamente, o más "a mano", como decía Pablo. A la hora de necesitar un amigo o compañero que escuche nuestras confidencias, vamos a seleccionar a aquél o aquellos con los que nos sentimos más cómodos hablando, los más cercanos, los amigos más próximos a la categoría "full". Por lo menos, es lo que creo que haría yo.

¿Y qué pasa cuando es mi amigo al que me busca para una confidencia? ¿Cómo puedo manejar esta situación? En la mayoría de los casos vamos a poder hacernos un lugar en nuestro día laboral para conversar un rato con nuestro amigo, ya sea por un pedido que nos haga, una oferta que nosotros le podamos hacer o alguna situación que surja naturalmente. Y si no tenemos el tiempo por alguna urgencia que nos surgió, yo trataría de hacerme el lugar, aunque sean 5 minutos para poder escucharlo, porque valoraría que me haya elegido como su confidente, por más que sea una situación aislada y no frecuente.

Creo que lo más difícil de manejar son las inquietudes que pueden surgir de mi amigo por temas relacionados con el futuro de la compañía o su futuro como empleado de la compañía. Las cosas que yo sé pero no puedo compartir con él, independientemente de la relación de amistad / compañerismo que tengamos en forma paralela al trabajo. Y en estos casos tendríamos que estar preparados para calmar las expectativas que puedan materializarse, y evitar cualquier tipo de conflicto. Sobre esto seguimos hablando en el próximo punto.



## ❖ Interpretaciones de conflictos

**PFR:** En esta etapa de nuestro análisis ya estamos convencidos de que los conflictos que podamos interpretar que surgen son potencialmente una fuente de oportunidad. Pero ¿Tenemos realmente el hábito desarrollado de hacer del conflicto una oportunidad? En servicios se dice que toda queja es una oportunidad de mejora. Por lo cual ciertas empresas de servicio han invertido millones de dólares en software y personal en recuperar quejas de clientes y así han obtenido importantes beneficios.

Esta debería ser también una buena fórmula para las relaciones interpersonales incluyendo a mis amigos quienes son los que más me interesan. ¿Cuánto puedo mejorar la relación invirtiendo tiempo en recuperar quejas, en generar un ámbito que provoque las quejas del otro? Obviamente con un compromiso mío a escuchar, y pensar en mis posibilidades de cambio más que en las del otro, a pensar también que será necesario el ejercicio de la negociación.

Para mí, otro aspecto importante del conflicto es separar el rol profesional del ser humano que soy. Es decir muchos conflictos estarán generando ataques a mi posición en la empresa o rol profesional y no directamente a mi persona, aunque parezcan personales no lo son realmente. Si separo esto contribuyo a mi autoestima y puedo encontrarme más fortalecido, también como un observador más abstraído ante el conflicto.

Esto lo he percibido en conflictos con algunos pares a los que considero muy buenas personas. He discutido fuertemente por un tema laboral, en esos momentos he llegado a pensar que no son tan buenas personas. Sin embargo ni bien enfriada la situación la relación se restablece con la misma intensidad. Entonces me pregunto ¿Cómo llegue a pensar que era una mala persona? En realidad estaba atacando a o disintiendo con su rol profesional pero nunca con su persona.

**MG:** Creo que este punto, al igual que los que siguen, están muy relacionados, porque nuestros estados de ánimo y las conversaciones de columna izquierda (como desarrolla Fredy Kofman en el tomo 2 de su libro Metamanagement) que nos puedan surgir nos van a condicionar en gran medida a la hora de pasar una situación "potencialmente conflictiva". Y digo potencialmente conflictiva, porque el conflicto no es más que una interpretación nuestra de una situación determinada, dado el



observador que estamos siendo en ese momento, dados nuestros estados de ánimo, nuestras motivaciones, nuestra predisposición.

Muy probablemente, una vez terminada una situación en la que participamos de alguna discusión con algún integrante del grupo, en particular, con nuestro amigo, cuando analicemos lo que pasó "en frío" nos va a parecer que exageramos en nuestras reacciones y que no era para tanto. Esto es más fácil verlo cuando ya estamos más calmados, pero en el momento del "conflicto" nuestras emociones y conversaciones internas nos "tiñen" las interpretaciones.

También puede pasar que no lleguemos a una situación de intercambio de palabras con el otro, sino que simplemente nuestro "conflicto" sea solamente un conflicto interno, que no llegamos a exteriorizar, que nos lo guardamos bien adentro y no lo queremos compartir. En estos casos, nuestras conversaciones internas van a tener un rol fundamental, vamos a estar pensando y sintiendo cosas distintas a las que decimos o compartimos con el otro que no queremos exteriorizar. Y una vez que pase algún tiempo y reflexionemos acerca de lo sucedido, creo que es mucho menos probable que nos parezca que reaccionamos de más, que nos enojamos por algo que no era tan importante, que en el caso anterior donde el "conflicto" era producto de conversaciones de columna derecha.

Y esto nos muestra cuán importante es, no sólo que tratemos de exteriorizar nuestras opiniones, pensamientos y sentimientos (siempre guardando el respeto por el otro ser humano), sino que tratemos de hacer que el otro haga el ejercicio de la columna izquierda. Una frase que me gustó mucho del tomo 2 de Metamanagement<sup>2</sup> es:

*"La meta-conversación convierte al contexto en texto. El "clima" que tiñe y condiciona la conversación se torna en el "tema" de la meta-conversación."*

Creo que esto es muy cierto y nos pasa a diario, y lo mejor que podemos hacer es sacarlo de transparencia. Reconocer que hay algo que nos está molestando y si no es un buen momento para tener esta conversación, tratar de buscar otro.

Resumiendo, los "conflictos" que podamos observar no son más que nuestras interpretaciones de situaciones, conversaciones, relaciones, interacciones. Y creo que

---

<sup>2</sup> Kofman, Fredy. *Metamanagement. Aplicaciones (Tomo 2)*, p.61.



es un buen ejercicio intentar aprovechar estos momentos de "potenciales conflictos" para intentar resolver qué es lo que realmente nos está pasando y por qué interpretamos las cosas de esa forma. La emocionalidad también va a jugar un rol esencial.



## ❖ La emocionalidad del liderazgo y la amistad

**MG:** La emocionalidad es otro gran condicionante para nuestras relaciones con los otros, en particular con aquellas personas con las que nos sentimos cercanos y consideramos nuestros amigos. Aunque muchas veces los estados de ánimo van a afectar nuestras comunicaciones con otros que no sean amigos ni cercanos, considero que nos afectan más si estamos interactuando con personas cercanas.

Como describe Kofman en el capítulo 23 del tomo 3 de Metamanagement, las emociones tienen dos componentes, uno físico y otro comportamental. El primero de ellos puede ser más fácilmente observable, puede tratarse de un gesto de enojo, de tristeza o de alegría, entre otros, pero el segundo componente no resulta tan claro de interpretar. A pesar de que tengamos muy bien desarrollada nuestra capacidad empática, no siempre nos va a resultar simple interpretar los sentimientos y pensamientos del otro. Y muchas veces en las que nos parezca que logramos identificar las emociones que le están ocurriendo al otro, habremos simplemente identificado nuestras interpretaciones de las emociones del otro.

Me parece valioso que podamos reconocer que todos actuamos bajo la influencia de nuestra emocionalidad, y que no es algo que podamos controlar en gran medida. Podremos intentar que nuestro estado de ánimo no convierta una conversación en discusión, podemos entrenarnos para lograrlo, pero de ahí a que esto suceda es otro tema. Creo que es probable que consigamos minimizar el efecto de la emocionalidad en nuestras acciones, en el lenguaje, pero no eliminarlo por completo.

Cuando se trata de uno mismo, que convive con su propia emocionalidad, creo que la situación es muy distinta que cuando se trata del otro. Esto es, ¿cómo hacer para que los estados de ánimo del otro no empañen la relación que tenemos, ya sea de amistad, liderazgo o ambos? ¿Cómo lograr que otro pueda reconocer lo que le está ocurriendo si muchas veces no nos resulta tan fácil a nosotros mismos?

Otra vez, creo que todo empieza con el reconocimiento, con la aceptación, que si no lo hacemos estaremos reprimiendo nuestras emociones y estaremos forzándonos a sentir otra cosa distinta. Y encima puede aparecer el sentimiento de culpa... Para evitar esto, podemos empezar con la aceptación de nuestra emocionalidad, tratar de auto evaluarnos e intentar comprender lo que sentimos y pensamos.



Otra cuestión relevante es la de los juicios, poder aceptar las emociones del otro sin enjuiciarlo. Tratar de indagar en los sentimientos del otro con el fin de mejorar nuestras relaciones y controlar nuestras reacciones defensivas que sólo van a lograr incrementar la emocionalidad del otro.



## ❖ Las conversaciones de los otros

**MG:** Este tema ya lo tocamos tangencialmente cuando hablamos de las interpretaciones de los conflictos. Básicamente, me refiero a las conversaciones de columna izquierda que puedan surgir, tanto de mi amigo que además forma parte de mi grupo de trabajo, como de otros integrantes que no considero mis amigos.

Creo que es tan valioso tratar de que los integrantes de mi grupo exterioricen sus conversaciones internas o ejerciten sus competencias para modificar la forma automática de reaccionar, que en muchos casos es impulsiva e intuitiva y está contaminada por la emocionalidad, como lograrlo con uno mismo hacia los otros.

Existen varias situaciones que podrían ocurrir en el ámbito de nuestros trabajos, como por ejemplo, que otros integrantes del grupo se sientan relegados o dejados de lado al observar que la relación que tengo con mi amigo (que a su vez trabaja en el mismo grupo) es de mayor cercanía y puedan molestarle algunas sesiones de confidencias que podamos tener con mi amigo en el ámbito del trabajo.

En estos casos, pienso que podría tratar de generar conversaciones para la relación con esta persona, porque la aparición de estas conversaciones internas pueden llevar a generación de conflictos, que a su vez, pueden concluir en la disminución del compromiso.

También podría complementar estas conversaciones con otras para la reflexión, que nos permitan analizar cuáles son los motivadores que nos están llevando a pensar y sentir de esta forma. Esto a veces no resulta muy compatible con el "ambiente corporativo", esto es, con el ámbito laboral. En general no es muy fácil poder dedicar mucho tiempo para tener conversaciones que no están directamente relacionadas con temas de trabajo. Pero me parece valioso que hagamos el intento y destinemos un porcentaje (aunque sea pequeño) de nuestro tiempo para dedicarnos a tener conversaciones para la relación y para la reflexión (en general, parece más fácil tener conversaciones para la acción). Creo que a la larga, va a ser una inversión.



## ❖ Consideraciones finales

**PFR:** Hasta aquí siento haber eludido un tema que me propuse ponerlo como cierre de mis observaciones. Si el liderazgo surge de una elección y la amistad también ¿Hay aquí una tercera elección como la de decidir si mi compromiso con mis amistades es mayor a mi compromiso con el liderazgo? O ¿Puedo sostener que esta elección no es necesaria?

Si pienso en liderazgo en un sentido amplio, en el liderazgo como una forma de ser, debo inferir que el liderazgo ante nada es un compromiso conmigo mismo, con mi forma de ser, con mis transformaciones, con lo que quiero ser como persona. Este es un compromiso ineludible. Y acaso mis amistades ¿no han sido consecuencia de mi forma de ser? Como así también las amistades que surjan y las que se irán diluyendo serán consecuencia de mis transformaciones, de mi elección hacia donde voy y quien quiero ser.

Por otro lado, nada de lo dicho anteriormente se contradice con que focalizado en las circunstancias voy a elegir ocuparme o auxiliar a un amigo sacrificando cuestiones laborales o familiares. Lo que no sacrifico es mi forma de ser, por el contrario, la estaré reforzando.

**MG:** ¿Liderazgo y amistad pueden convivir? ¿Pueden coexistir? ¿Son compatibles? ¿Cómo lograr que se potencien en lugar de canibalizarse? ¿Cómo conseguir que crezcan en vez de sacrificar una relación a costa de la otra? Creo que esto es un verdadero desafío. Y en gran medida va a depender de la confianza, de la confianza que nos tengamos a nosotros mismos de nuestra capacidad de lograrlo. Y del compromiso que dediquemos a estas relaciones.

Tomando la idea de Alejandro Marchesán respecto al cambio y la transformación, de nosotros depende que podamos decir liderazgo Y amistad. ¿Qué puede ser lo mejor que nos pase en el ámbito laboral que encontrar relaciones de amistad para desarrollar? Creo que van a ser nuestras experiencias mucho más enriquecedoras.



## ❖ Bibliografía

Selman, James. *Compromiso y Cambio. Notas de un amigo extranjero.*

Echeverría, Rafael. *Ontología del lenguaje.* Buenos Aires, Argentina, Granica, 1998.

Kofman, Fredy. *Metamanagement.* Buenos Aires, Argentina, Granica, 1991.