



Harvard Business Review

América Latina

Administre a su jefe

por John J. Gabarro y John P. Kotter

Enero 2005

Reimpresión R0501J-E

Hace un cuarto de siglo, John Gabarro y John Kotter introdujeron un poderoso prisma nuevo a través del cual mirar la relación ejecutivo-jefe: uno que reconocía la dependencia mutua de los participantes.

El hecho es que los jefes necesitan de la cooperación, confiabilidad y honestidad de sus subordinados directos. Los ejecutivos, por su parte, dependen de los jefes para conectarse con el resto de la empresa, establecer prioridades y obtener recursos críticos. Si la relación entre usted y su jefe es complicada, entonces es usted quien debe comenzar a gestionarla. Cuando se toma el tiempo para cultivar una relación de trabajo productiva –entendiendo las fortalezas, debilidades, prioridades y estilo de trabajo del jefe– todos ganan.

En los 25 años desde que fue publicado, este artículo verdaderamente ha mejorado la práctica del management. Sus consejos simples pero poderosos han cambiado la forma en que las personas trabajan, han potenciado incontables relaciones entre ejecutivos y jefes y han mejorado el desempeño de maneras que se reflejan en la línea de resultados. A lo largo de los años, se ha vuelto un texto básico en escuelas de negocios y programas corporativos de capacitación alrededor del mundo.

Administre a su jefe

por John J. Gabarro y John P. Kotter

Si usted forja lazos con su jefe basados en el respeto mutuo y el entendimiento, ambos serán más eficaces.

Para muchas personas, la frase “administre a su jefe” podría sonar inusual o sospechosa. Debido al énfasis tradicional de arriba hacia abajo en la mayoría de las organizaciones, la necesidad de gestionar las relaciones hacia arriba no es obvia; a menos, por supuesto, que se haga por razones personales o políticas. Pero no nos referimos a las maniobras políticas o a la adulación. Estamos usando el término para indicar el proceso de trabajar conscientemente con su superior para obtener los mejores resultados posibles, tanto para usted, para su jefe y para la empresa.

Estudios recientes sugieren que los ejecutivos eficaces se toman el tiempo y el esfuerzo para administrar no sólo sus relaciones con sus subordinados, sino también con sus jefes. Estos estudios también muestran que este aspecto esencial de la gestión

es a veces ignorado por ejecutivos que en otros sentidos son talentosos y dinámicos. De hecho, algunos ejecutivos que activa y eficazmente supervisan a subordinados, productos, mercados y tecnologías asumen una postura pasivamente reactiva frente a sus jefes. Tales posturas casi siempre los perjudican a ellos y a sus empresas.

Si usted duda de la importancia de gestionar la relación con su jefe o de cuán difícil es hacerlo con eficacia, considere por un momento la siguiente historia, triste pero reveladora:

Frank Gibbons era un reconocido genio de la fabricación en su industria y, bajo cualquier estándar de rentabilidad, un ejecutivo muy eficaz. En 1973, sus fortalezas lo propulsaron a la posición de vicepresidente de fabricación para la segunda mayor y más rentable empresa en su sector. Sin embargo, Gibbons no

era un buen administrador de personas. Él lo sabía, y también otros en su empresa y su sector. Reconociendo esta debilidad, el presidente se aseguró de que aquellos que reportaban a Gibbons fueran buenos trabajando con gente y pudieran compensar sus limitaciones. El arreglo funcionó bien.

En 1975, Philip Bonnevie fue promovido a una posición que reportaba a Gibbons. Apegándose al patrón anterior, el presidente seleccionó a Bonnevie porque tenía un excelente historial y una reputación de trabajar bien con personas. Sin embargo, al realizar esa selección, el presidente no se percató de que Bonnevie, en su rápido ascenso dentro de la organización, siempre había tenido jefes buenos o excelentes. Nunca se había visto obligado a gestionar una relación con un jefe difícil. En retrospectiva, Bonnevie admite que nunca había pensado que administrar a su jefe era parte de su trabajo.

Catorce meses después de comenzar a trabajar para Gibbons, Bonnevie fue despedido. Durante ese mismo trimestre, la empresa informó una pérdida neta por primera vez en siete años. Muchos que vieron de cerca estos eventos dicen no comprender qué ocurrió. Pero esto es lo que se sabe: mientras la empresa lanzaba un importante producto nuevo –un proceso que requería que los grupos de ventas, ingeniería y fabricación coordinaran sus decisiones con mucho cuidado–, se generó una serie de malos entendidos entre Gibbons y Bonnevie.

Bonnevie afirma que Gibbons estaba al tanto y había aceptado su decisión de usar un nuevo tipo de maquinaria para fabricar el nuevo producto; Gibbons jura lo contrario. Más aún, Gibbons sostiene que dejó en claro a Bonnevie que la introducción del producto era demasiado importante para la empresa en el corto plazo como para tomar grandes riesgos.

Debido a estos malos entendidos, la planificación fracasó: se construyó una

John J. Gabarro es UPS Foundation Professor de Gestión de Recursos Humanos en Harvard Business School, en Boston. Ahora retirado, John P. Kotter fue Konosuke Matsushita Professor de Liderazgo en Harvard Business School.

nueva planta que no pudo producir el nuevo producto diseñado por ingeniería en los volúmenes deseados por ventas y al costo acordado por el comité ejecutivo. Gibbons culpó a Bonnevie del error. Bonnevie culpó a Gibbons.

Desde luego, se podría argumentar que el problema fue causado por la incapacidad de Gibbons para administrar a sus subordinados. Pero se podría esgrimir con la misma fuerza que el problema se relacionó con la incapacidad de Bonnevie para administrar a su jefe. Recordemos que Gibbons no tenía dificultades con ningún otro subordinado. Además, dado el precio personal pagado por Bonnevie (ser despedido y ver su reputación empañada), había poco consuelo en decir que el problema era que Gibbons no era bueno administrando subordinados. Todo el mundo ya sabía eso.

Nosotros creemos que la situación pudo haber tenido un desenlace diferente si Bonnevie hubiese sido más hábil en entender a Gibbons y en gestionar su relación con él. La incapacidad de administrar hacia arriba fue inusualmente costosa. La empresa perdió entre US\$ 2 y US\$ 5 millones, y la carrera de Bonnevie se vio, al menos temporalmente, trastornada. Muchos casos menos costosos, similares a éste, probablemente ocurren con regularidad en todas las grandes corporaciones, y el efecto acumulativo puede ser muy destructivo.

Malinterpretar la relación jefe-subordinado

Las personas muchas veces desestiman historias como la que acabamos de relatar, pensando que son meramente casos de conflicto de personalidad. Dado que dos personas pueden ser en ocasiones psicológica o temperamentalmente incapaces de trabajar juntas, ésta puede ser una descripción apropiada. Pero hemos encontrado que, más a menudo, un conflicto de personalidad es sólo una parte del problema, y a veces una parte muy pequeña.

Bonnevie no sólo tenía una personalidad diferente de Gibbons, sino que también hizo suposiciones o tenía expectativas poco realistas respecto de la natu-

raleza misma de las relaciones jefe-subordinado. Específicamente, no reconoció que su relación con Gibbons involucraba una dependencia mutua entre dos seres humanos falibles. Al no reconocer esto, un ejecutivo normalmente evita intentar administrar su relación con un jefe, o bien, la administra ineficazmente.

Algunas personas se comportan como si sus jefes no dependieran mucho de ellas. No se dan cuenta de cuánto el jefe necesita de su ayuda y cooperación para hacer su trabajo con eficacia. Estas personas se niegan a reconocer que el jefe puede resultar seriamente perjudicado por sus acciones y que requiere cooperación, confiabilidad y honestidad de parte de ellas.

Algunas personas se consideran poco dependientes de sus jefes. Minimizan la cantidad de ayuda e información que necesitan del jefe para desempeñar bien sus propios trabajos. Esta visión superficial es especialmente dañina cuando el trabajo y las decisiones de un ejecutivo afectan otras partes de la organización, como fue el caso de Bonnevie. El jefe inmediato de un ejecutivo puede jugar un rol crucial en vincular al ejecutivo con el resto de la organización, asegurándose de que sus prioridades sean consistentes con las necesidades organizacionales y asegurando los recursos que el ejecutivo requiere para desempeñarse bien. Pero algunos ejecutivos necesitan verse a sí mismos como prácticamente autosuficientes, como si no necesitaran la información y recursos críticos que un jefe puede suministrar.

Muchos ejecutivos, como Bonnevie, suponen que el jefe mágicamente sabrá qué información o ayuda necesitan sus subordinados y se las entregará. Ciertamente, algunos jefes hacen un excelente trabajo preocupándose de sus subordinados de esta forma, pero el que un ejecutivo espere eso de todos sus jefes es peligrosamente poco realista. Una expectativa más razonable que los ejecutivos podrían tener es que recibirán una ayuda moderada. Después de todo, los jefes son humanos. La mayoría de los ejecutivos realmente eficaces acepta este hecho y asume la responsabilidad primordial por su propia carrera y desarrollo. Se propo-

nen buscar la información y la ayuda que necesitan para hacer su trabajo, en vez de esperar a que sus jefes la proporcionen.

A la luz de lo anterior, nos parece que gestionar una situación de dependencia mutua entre seres humanos falibles requiere lo siguiente:

1. Entender bien a la otra persona y a sí mismo, especialmente en lo relativo a fortalezas, debilidades, estilos de trabajo y necesidades.

2. Usar esa información para desarrollar y gestionar una relación de trabajo saludable; una que sea compatible con los estilos de trabajo y recursos de ambas personas, que se caracterice por expectativas mutuas y que satisfaga las necesidades más críticas de la otra persona.

Esta combinación es esencialmente la que hemos encontrado que los ejecutivos altamente eficaces aplican.

Entender al jefe

Administrar a su jefe requiere que usted lo entienda a él y su contexto, así como su propia situación. Todos los ejecutivos hacen esto en algún grado, pero muchos no son lo suficientemente concienzudos.

Como mínimo, usted debe entender las metas y presiones de su jefe, sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales y personales del jefe, y a qué presiones está expuesto, especialmente de parte de su propio jefe y de otros en el mismo nivel? ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos ciegos de su jefe? ¿Cuál es su estilo preferido de trabajo? ¿Le gusta recibir información a través de memos, reuniones formales o llamadas telefónicas? ¿Crece con los conflictos, o trata de minimizarlos? Sin esta información, un ejecutivo estará a ciegas al tratar con su jefe, y los conflictos innecesarios, los malentendidos y los problemas serán inevitables.

En una situación que estudiamos, un ejecutivo de marketing de primer nivel con un historial de desempeño superior fue contratado como vicepresidente en una empresa “para corregir los problemas de marketing y ventas”. La empresa, que estaba atravesando por dificultades financieras, había sido adquirida recientemente por una corporación mayor. El

presidente estaba ansioso por revertir la situación y dio al nuevo vicepresidente de marketing carta blanca, al menos en un comienzo. Basado en su experiencia previa, este último diagnosticó correctamente que la empresa requería mayor participación de mercado y que una sólida gestión de productos era necesaria para conseguirla. Siguiendo esa lógica, tomó varias decisiones de precios que apuntaban a aumentar los negocios de alto volumen.

Sin embargo, cuando los márgenes disminuyeron y la situación financiera no mejoró, el presidente aumentó la presión sobre el nuevo vicepresidente. Creyendo que la situación eventualmente se arreglaría a medida que la empresa recuperara participación de mercado, este último resistió la presión.

Cuando al segundo trimestre los márgenes y las utilidades aún no mejoraban, el presidente tomó el control directo sobre todas las decisiones de precios y puso todos los artículos con un nivel de margen fijo, independientemente del volumen. El nuevo vicepresidente comenzó a verse excluido por el presidente, y la relación entre ambos se deterioró. De hecho, el vicepresidente encontró extraño el comportamiento del presidente. Desafortunadamente, el nuevo esquema de precios del presidente tampoco logró incrementar los márgenes, y al cuarto trimestre, tanto el presidente como el vicepresidente fueron despedidos.

Lo que el nuevo vicepresidente no supo hasta que fue demasiado tarde era que mejorar el marketing y las ventas había sido sólo una de las metas del presidente. Su meta más inmediata era lograr que la empresa fuera más rentable, rápidamente.

El nuevo vicepresidente tampoco sabía que su jefe estaba comprometido en esta prioridad de corto plazo por razones tanto personales como de negocios. El presidente había sido un fuerte partidario de la adquisición dentro de la empresa matriz, y su credibilidad personal estaba en juego.

El vicepresidente cometió tres errores básicos. Tomó la información que se le entregó sin cuestionarla, hizo suposiciones en áreas en las que no tenía infor-

mación y –lo más dañino– nunca trató activamente de clarificar cuáles eran los objetivos de su jefe. Como resultado, terminó tomando acciones que en realidad iban en contra de las prioridades y objetivos del presidente.

Los ejecutivos que trabajan eficazmente con sus jefes no se comportan así. Buscan información sobre los objetivos, problemas y presiones del jefe. Están alerta a las oportunidades de preguntar al jefe y a otros a su alrededor para corroborar sus suposiciones. Prestan atención a las pistas en el comportamiento del jefe. Aunque es imperativo que hagan esto especialmente cuando comienzan a trabajar con un nuevo jefe, los ejecutivos eficaces también lo hacen de manera continua, porque saben que las prioridades y preocupaciones cambian.

Ser sensible al estilo de trabajo de un jefe puede ser crucial, especialmente cuando el jefe es nuevo. Por ejemplo, un nuevo presidente con un enfoque formal y organizado reemplazó a un hombre que era informal e intuitivo. El nuevo presidente trabajaba mejor cuando tenía informes escritos y prefería reuniones formales con agendas definidas.

Uno de sus ejecutivos de división se percató de esta necesidad y trabajó con el nuevo presidente para identificar los tipos y frecuencia de la información y de los informes que el presidente quería. Este ejecutivo también procuró enviar antecedentes y breves agendas con anterioridad a sus encuentros. Descubrió que con este tipo de preparación las reuniones eran muy útiles. Otro resultado interesante fue que, con la preparación adecuada, su nuevo jefe era aún más eficaz en buscar soluciones a los problemas de lo que había sido su predecesor más informal e intuitivo.

En contraste, otro ejecutivo de división nunca entendió plenamente cómo el estilo de trabajo del nuevo jefe difería del de su predecesor. Al grado al cual lo percibió, lo sintió como un control excesivo. Como resultado, rara vez le enviaba al nuevo presidente los antecedentes que éste necesitaba, y el presidente nunca se sintió totalmente preparado para sus reuniones con ese ejecutivo. De hecho, cuando se reunían, el presidente pasaba

gran parte del tiempo tratando de obtener información que consideraba que debía haber tenido antes. El jefe sentía que estas reuniones eran frustrantes e ineficientes, y el subordinado muchas veces quedaba descolocado por las preguntas que el presidente le hacía. Al final, este ejecutivo renunció.

La diferencia entre ambos ejecutivos recién descritos no era tanto una de capacidad o incluso de adaptabilidad. Más bien, uno de ellos era más sensible al estilo de trabajo de su jefe y a las implicancias de sus necesidades que el otro.

Entenderse a sí mismo

El jefe es sólo la mitad de la relación. Usted es la otra mitad, y también la parte sobre la que posee control directo. Desarrollar una relación de trabajo eficaz requiere que usted conozca sus propias necesidades, fortalezas y debilidades y estilo personal. Usted no va a cambiar su estructura de personalidad básica ni la de su jefe. Pero puede tomar conciencia de qué hay en usted que impide o facilita el trabajo con su jefe y así tomar acciones que hagan la relación más eficaz.

Por ejemplo, en un caso que observamos, un ejecutivo y su superior tenían problemas cada vez que no estaban de acuerdo. La respuesta típica del jefe era endurecer su posición y exagerarla. La reacción del ejecutivo era entonces elevar las apuestas e intensificar la fuerza de su argumento. Al hacerlo, canalizaba su enojo en agudizar sus ataques a las falacias lógicas que veía en los supuestos de su jefe. A su vez, su jefe se volvía aún más inflexible en mantener su posición original. Como es de suponer, este ciclo de intensidad creciente se traducían en que el subordinado evitaba siempre que fuera posible cualquier tópico de conflicto potencial con su jefe.

Al discutir este problema con sus pares, el ejecutivo descubrió que su reacción al jefe era característica de cómo generalmente reaccionaba ante argumentos contrarios, pero con una diferencia. Su respuesta abrumaría a sus pares, pero no a su jefe. Debido a que sus intentos por discutir este problema con su jefe fueron en vano, concluyó que la única manera de cambiar la situación era lidiar con sus

propias reacciones instintivas. Cada vez que los dos llegaban a punto muerto, él controlaba su propia impaciencia y sugería que se separaran y pensarán sobre el asunto antes de volver a reunirse. Normalmente, cuando retomaban su discusión, habían digerido sus diferencias y eran más capaces de resolverlas.

Adquirir este nivel de autoconciencia y actuar a partir de ella es difícil, pero no imposible. Por ejemplo, al reflexionar sobre sus experiencias pasadas, un joven ejecutivo aprendió que no era muy bueno al tratar temas difíciles y emocionales que involucraban personas. Dado que le disgustaban esos temas y que reconocía que su respuesta instintiva a ellos rara vez era positiva, desarrolló la costumbre de comunicarse con su jefe cada vez que surgía un problema de ese tipo. De sus conversaciones siempre brotaban ideas y enfoques que el ejecutivo no había considerado. En muchos casos, también identificaban acciones específicas que el jefe podía tomar para ayudar.

Aunque una relación entre superior y subordinado es una de dependencia mutua, también es una en que el subordinado suele ser más dependiente del jefe que lo contrario. Esta dependencia inevitablemente se traduce en que el subordinado sienta un cierto grado de frustración, y a veces rabia, cuando sus acciones u opciones son restringidas por las decisiones de su jefe. Ésta es una parte normal de la vida y ocurre en las mejores relaciones. La forma en que un ejecutivo maneja estas frustraciones obedece en gran medida a su predisposición frente a la dependencia de figuras de autoridad.

La reacción instintiva de algunas personas en estas circunstancias es resentir la autoridad del jefe y rebelarse contra sus decisiones. A veces, una persona intensificará un conflicto más allá de lo apropiado. Al ver al jefe casi como un enemigo institucional, este tipo de ejecutivo muchas veces peleará con su jefe, sin ser consciente de ello, por el solo afán de pelear. Las reacciones del subordinado al ser restringido son fuertes y a veces impulsivas. Éste ve al jefe como alguien que, en virtud de su cargo, es una traba al progreso, un obstáculo a ser sorteado o, en el mejor de los casos, tolerado.

Los psicólogos llaman a este patrón de reacciones comportamiento contradependiente. Aunque una persona contradependiente es difícil de manejar para la mayoría de los superiores, y normalmente tiene un historial de relaciones tensas con jefes, este tipo de ejecutivo es propenso a tener aún más problemas con un jefe que tiende a ser directivo o autoritario. Cuando el ejecutivo actúa a partir de sus sentimientos negativos, muchas veces de maneras sutiles y no verbales, el jefe ocasionalmente sí se convierte en el enemigo. Al percibir la hostilidad latente del subordinado, el jefe perderá la confianza en él o en su juicio y luego se comportará menos abiertamente.

Paradójicamente, un ejecutivo con este tipo de predisposición es a menudo un buen administrador de su propia gente. Muchas veces se esforzará en conseguirles apoyo y no dudará en prodigarse por ellos.

En el otro extremo están los ejecutivos que se tragan su enojo y se comportan de manera conformista cuando el jefe toma lo que saben que es una mala decisión. Estos ejecutivos estarán de acuerdo con el jefe aun cuando un desacuerdo podría ser bienvenido o cuando el jefe modificaría fácilmente su decisión si tuviese más información. Debido a que no guardan ninguna relación con la situación a mano, sus respuestas son una sobre-reacción tanto como las de los ejecutivos contradependientes. En lugar de ver al jefe como un enemigo, estas personas niegan su enojo –el otro extremo– y tienden a ver al jefe como un padre que todo lo sabe, que debería tomar responsabilidad por sus carreras, entrenarlos en todo lo que necesitan saber y protegerlos de pares demasiado ambiciosos.

Tanto la contradependencia como la sobredependencia llevan a los ejecutivos a tener visiones poco realistas de lo que es un jefe. Ambas visiones ignoran que los jefes, como todo el mundo, son imperfectos y falibles. No tienen tiempo ilimitado, conocimientos enciclopédicos o percepción extrasensorial; tampoco son enemigos malvados. Tienen sus propias presiones y preocupaciones que a veces se contraponen a los deseos del subordinado, y con frecuencia por buenos motivos.

Cambiar las predisposiciones hacia la autoridad, especialmente en los extremos, es casi imposible sin psicoterapia intensiva. Sin embargo, tener conciencia de estos extremos y del rango entre ellos puede ser muy útil para comprender dónde se ubican sus propias predisposiciones y cuáles son las implicaciones en la forma como usted tiende a comportarse en relación a su jefe.

Si, por un lado, usted cree tener tendencias hacia la contradependencia, podrá comprender e incluso predecir sus reacciones más probables. Si, por el otro, cree tener tendencias hacia la sobredependencia, podría cuestionar el grado al cual su exceso de conformidad o incapacidad para enfrentar diferencias reales pueden estar haciendo que tanto usted como su jefe sean menos eficaces.

Desarrollar y gestionar la relación

Con un entendimiento claro tanto de su jefe como de sí mismo, usted generalmente podrá establecer una forma de trabajo conjunto que les acomode a ambos, que se caracterice por expectativas mutuas inequívocas y que les ayude a ser más productivos y eficaces. La "Pauta para administrar a su jefe" resume algunos aspectos en los que consiste una relación como ésta. A continuación hay algunos más.

Estilos de trabajo compatibles. Ante todo, una buena relación de trabajo con un jefe se adapta a las diferencias en estilos de trabajo. Por ejemplo, en una situación que estudiamos, un ejecutivo (que tenía una relación relativamente buena con su superior) se percató de que durante las reuniones su jefe muchas veces era desatento y en ocasiones brusco. El estilo personal del subordinado tendía a ser discursivo y exploratorio. A menudo se desviaba del tema en cuestión para abocarse a factores secundarios, enfoques alternativos, y así. Su jefe prefería analizar los problemas con un mínimo de detalles y se tornaba impaciente y distraído cuando su subordinado se apartaba del tema inmediato.

Al reconocer esta diferencia de estilos, el ejecutivo se volvió más escueto y directo en las reuniones con su jefe. Para ayudarse, antes de las reuniones

desarrollaba breves agendas que usaba como guía. Cuando sentía que una digresión era necesaria, explicaba por qué. Este pequeño cambio en su propio estilo hizo más eficaces las reuniones y mucho menos frustrantes para ambos.

Los subordinados pueden ajustar sus estilos en respuesta al método preferido por sus jefes para recibir información. Peter Drucker divide a los jefes en "auditores" y "lectores". A algunos jefes les gusta obtener información en la forma de informes que puedan leer y estudiar. Otros trabajan mejor con información e informes presentados en persona, de modo que puedan hacer preguntas. Como señala Drucker, las implicaciones son obvias. Si su jefe es un auditor, infórmele en persona, y luego haga seguimiento con un memo. Si su jefe es un lector, cubra los ítems o propuestas importantes en un memo o informe, y luego discútalos.

Se pueden hacer otros ajustes de acuerdo al estilo de toma de decisiones de un jefe. Algunos jefes prefieren involucrarse en las decisiones y problemas a medida que surgen. Son ejecutivos altamente participativos a quienes les gusta sentir el pulso de la operación. Normalmente sus necesidades son mejor satisfechas si usted se comunica con ellos de una manera ad hoc. Un jefe que tiene la necesidad de involucrarse lo hará de un modo u otro, por lo que tiene ventajas incluirlo por iniciativa propia. Otros jefes prefieren delegar; no desean involucrarse. Esperan que usted recurra a ellos para los problemas importantes y que les informe acerca de cualquier cambio significativo.

Crear una relación compatible también implica recurrir a las fortalezas de cada uno y compensar las respectivas debilidades. Como sabía que su jefe, el vicepresidente de ingeniería, no era muy bueno monitoreando los problemas de sus empleados, un ejecutivo que estudiamos procuraba hacerlo por sí mismo. Las apuestas eran altas: los ingenieros y técnicos eran todos miembros del sindicato, la empresa trabajaba sobre la base de contratos con clientes y había experimentado una huelga importante.

El ejecutivo trabajaba estrechamente con su jefe, además de con personas en el departamento de programación y en

la oficina de personal, para asegurarse de evitar problemas potenciales. También desarrolló un acuerdo informal mediante el cual su jefe revisaba con él cualquier cambio propuesto en las políticas de personal o de asignación antes de actuar. El jefe valoraba su consejo y daba crédito a su subordinado por mejorar el desempeño de la división y el clima laboral.

Expectativas mutuas. El subordinado que pasivamente supone saber qué espera el jefe, está en problemas. Algunos superiores manifestarán sus expectativas de manera muy explícita y en gran detalle. Pero la mayoría no lo hace. Y aunque muchas corporaciones poseen sistemas que entregan una base para comunicar expectativas (como procesos formales de planificación o evaluación del desempeño), estos sistemas nunca trabajan a la perfección. Además, entre estas evaluaciones formales, las expectativas invariablemente cambian.

En último término, recae en el subordinado la tarea de descubrir cuáles son las expectativas del jefe. Éstas pueden ser amplias (qué tipo de problemas el jefe desea que se le informen y cuándo) y al mismo tiempo muy específicas (cuándo un proyecto particular debería ser completado y qué tipo de información el jefe necesita en el entretanto).

Lograr que un jefe que tiende a ser vago o poco explícito exprese sus expectativas puede ser difícil. Pero los ejecutivos eficaces encuentran maneras de obtener esa información. Algunos elaborarán un memo detallado que cubra los aspectos clave de su trabajo y luego se lo enviarán a su jefe para aprobación. Posteriormente seguirán esto con una discusión cara a cara en la que repasen cada ítem en el memo. Una discusión como ésta muchas veces hará aflorar virtualmente todas las expectativas del jefe.

Otros ejecutivos eficaces lidiarán con un jefe no explícito iniciando una serie continua de discusiones informales sobre "buena gestión" y "nuestros objetivos". Otros encuentran información útil más indirectamente, a través de aquellos que han trabajado para el jefe y mediante los sistemas formales de planificación en los que el jefe hace compromisos con su propio superior. Qué enfoque elija usted, por

supuesto, debería depender de su comprensión del estilo de su jefe.

Desarrollar un conjunto factible de expectativas mutuas también requiere que usted comunique sus propias expectativas al jefe, descubra si son realistas e influencie al jefe para que acepte aquellas que son importantes para usted. Ser capaz de influenciar al jefe para que valore sus expectativas puede ser especialmente importante si el jefe es una persona fuertemente orientada al logro. Un jefe así muchas veces fijará estándares irrealmente altos que deben ser conciliados con la realidad.

Un flujo de información. La cantidad de información requerida por un jefe acerca de lo que un subordinado está haciendo, variará en forma significativa, dependiendo del estilo del jefe, la situación en que se encuentre y la confianza que el jefe tenga en el subordinado. Pero es usual que un jefe requiera más información que la que el subordinado naturalmente entregaría o que el subordinado crea que el jefe sepa más que lo que realmente sabe. Los ejecutivos eficaces reconocen que probablemente subestiman lo que sus jefes necesitan saber y se aseguran de encontrar las formas de mantenerlos informados a través de procesos que calcen con sus estilos.

La administración del flujo de información hacia arriba es especialmente difícil si al jefe no le gusta escuchar problemas. Aunque muchas personas lo negarán, los jefes a menudo entregan señales que indican que sólo quieren escuchar buenas noticias. Muestran gran desagrado, normalmente de forma no oral, cuando alguien les relata un problema. Incluso pueden evaluar más favorablemente a los subordinados que no les llevan problemas, aun ignorando los logros individuales.

No obstante, para el bien de la organización, del jefe y del subordinado, un superior necesita conocer los fracasos como también los éxitos. Algunos subordinados manejan a los jefes que sólo quieren escuchar buenas noticias, encontrando formas indirectas para que les llegue la información necesaria, tal como un sistema de información de gestión, por ejemplo. Otros se ocupan de que los problemas potenciales, ya sea en

la forma de buenas o malas noticias, se comuniquen inmediatamente.


Confiabilidad y honestidad. Pocas cosas son más problemáticas para un jefe que un subordinado de quien no puede depender, en cuyo trabajo no puede confiar. Casi nadie es intencionalmente no fiable, pero muchos ejecutivos lo son inadvertidamente debido a descuido o incertidumbre respecto de las prioridades del jefe. El compromiso con una fecha de entrega optimista podría complacer a un superior en el corto plazo, pero convertirse en una fuente de disgusto si no se cumple. Es difícil para un jefe confiar en un subordinado que suele fallar en los plazos de entrega. En palabras de un presidente (al describir a un subordinado): “Preferiría que fuese más consistente, aun si entregara menos éxitos rotundos; al menos podría confiar en él”.

Tampoco hay muchos ejecutivos intencionalmente deshonestos con sus jefes. Pero es fácil sombrear la verdad y

minimizar los problemas. Las preocupaciones actuales muchas veces se transforman en problemas sorpresivos a futuro. Es casi imposible para los jefes trabajar con eficacia si no pueden depender de una lectura suficientemente precisa de sus subordinados. Debido a que socava la credibilidad, la deshonestidad es quizás el rasgo más preocupante que un subordinado puede tener. Sin un nivel básico de confianza, un jefe se siente obligado a controlar todas las decisiones de un subordinado, lo que hace difícil delegar.

Buen uso del tiempo y los recursos. Su jefe probablemente está tan limitado como usted en cuanto a su disponibilidad de tiempo, energía e influencia. Cada solicitud que usted le hace consume parte de esos recursos, por lo que conviene recurrir a ellos selectivamente. Esto puede sonar obvio, pero muchos ejecutivos usan el tiempo de sus jefes (y parte de su propia credibilidad) en asuntos relativamente triviales.

Un vicepresidente hizo un gran esfuerzo para lograr que su jefe despidiera a una entrometida secretaria de otro departamento. Su jefe tuvo que usar considerable influencia para hacerlo. Comprensiblemente, el jefe del otro departamento no estaba contento. Más tarde, cuando el vicepresidente quiso abordar problemas más importantes, se encontró con dificultades. Al usar su influencia en un asunto relativamente trivial, hizo más difícil para él y para su jefe cumplir con metas más importantes.

Sin duda, algunos subordinados resentirán que, además de todas sus otras responsabilidades, también tengan que dedicar tiempo y energía a gestionar sus relaciones con sus jefes. Estos ejecutivos no se dan cuenta de la importancia de esta actividad y de cómo puede simplificar sus trabajos al eliminar problemas potencialmente severos. Los ejecutivos eficaces reconocen que esta parte de su trabajo es legítima. Al verse a sí mismos como responsables últimos de lo que logren en una organización, saben que deben establecer y administrar las relaciones con todos aquellos de quienes dependen, y eso incluye al jefe. 

Pauta para administrar a su jefe

Asegúrese de entender a su jefe y su contexto, incluyendo:

- Metas y objetivos
- Presiones
- Fortalezas, debilidades, puntos ciegos
- Estilo preferido de trabajo

Evalúese a sí mismo y sus necesidades, incluyendo:

- Fortalezas y debilidades
- Estilo personal
- Predisposición frente a la dependencia de figuras de autoridad

Desarrolle y mantenga una relación que:

- Se ajuste a las necesidades y estilos de ambos
- Se caracterice por expectativas mutuas
- Mantenga a su jefe informado
- Se base en la confiabilidad y la honestidad
- Use el tiempo y recursos de su jefe selectivamente