



Gerenciando hacia arriba

59 formas de construir una relación laboral provechosa con su jefe

por Michael Dobson y Deborah Singer Dobson

RESUMEN EJECUTIVO

Gerenciar a su jefe no significa manipular, sino brindar apoyo para ayudarlo a ser lo más eficiente posible - de ese modo usted también estará alcanzando el éxito.

Como empleado, usted siempre será responsable al menos por una persona: su jefe. Para aprender a manejarlo con éxito, este libro le ofrece múltiples consejos que le ayudarán a lograr una relación sólida y positiva.

No se trata de ir a su oficina y elogiar sus fotos familiares, ni de asentir en todo lo que él diga; implica aprender y adquirir una variedad de destrezas y conductas que le serán muy útiles para ir logrando reconocimiento, influencia, y con esto, mejores oportunidades dentro de la empresa, mejor salario, y tareas más enriquecedoras.

Con estas sugerencias también podrá alcanzar una mejor relación con sus compañeros de trabajo, ya que muchas de las enseñanzas para relacionarse con su jefe, funcionan también con ellos.

Al usar sistemáticamente estas sugerencias, sus compañeros de trabajo quedarán impresionados al ver qué bien se relaciona usted con su jefe, y cómo ha ido avanzando y desarrollándose dentro de la empresa. Paralelamente, su jefe se sentirá bien a gusto y afortunado por tenerlo dentro de su equipo de trabajo, por lo que usted se sentirá más apreciado y por ende, con mayor motivación para trabajar.

Haga un buen trabajo

No existe destreza más importante en el mundo laboral que hacer un buen trabajo, en forma eficiente y profesional. La calidad de su desempeño laboral es un activo preciado para alcanzar una mejor relación con la gerencia - cuando usted se gana el respeto por su desempeño también adquiere poder e influencia.

Es así como sus decisiones y recomendaciones toman un mayor peso y usted se vuelve más valioso para la organización. Paralelamente, su comodidad y metas personales se vuelven más importantes para la gerencia, porque la organización desea mantenerle contento y productivo. Todo esto se traduce en mejores oportunidades de promoción, incremento de salario y las tareas que le ayudan a lograrlo.

Realizar un buen trabajo sin una buena relación con su jefe, puede ser negativo. Para brindarle a su jefe un excelente producto

laboral siga estos pasos, las bases de la “gerencia hacia arriba”:

1.- Conozca la descripción de su cargo: esta es la base de las expectativas de la empresa. Si existe una brecha entre ella y la realidad, es importante que usted pida un cambio en la descripción de cargo, para que se ajuste a su trabajo.

Si su descripción de cargo encaja en su trabajo, asegúrese de que cumpla con todas las áreas mencionadas. Revise las prioridades de sus diferentes asignaciones y roles, para poder dedicar su atención donde más se necesite.

2.- Exceda los estándares de desempeño: una vez que sepa cuáles son las expectativas de su jefe, luche por superarlas; es así como se crea valor para la organización.

Estudie los elementos críticos de la evaluación de desempeño de la organización. Si su empresa no ofrece objetivos de desempeño, créelos usted mismo para poder medir su éxito. No se detenga mucho con los detalles, enfóquese en las metas a largo plazo.

Esto es sumamente importante cuando los estándares oficiales implican proyectos especiales o desarrollo de metas a ser alcanzados durante el año. Si usted debe adquirir una nueva destreza, terminar un proyecto importante o lograr un cambio en su desempeño, asegúrese de hacer de esto una de sus mayores prioridades.

3.- No descuide las tareas importantes: a veces, los asuntos esenciales en el trabajo – metas a largo plazo - no son adecuadamente atendidos por dedicarle más tiempo a asuntos que van surgiendo y que en momentos determinados son urgentes. Haga un espacio para dedicarle tiempo a los proyectos esenciales.

4.- Exija retroalimentación: usted necesita saber si lo está haciendo bien o no; es la única forma de alinear sus prioridades con las de su jefe.

Utilice el método POE:

- **Pedir** significa explicar la necesidad que usted tiene de un feedback consistente, pidiéndole a su jefe que se lo ofrezca de la forma más eficiente o conveniente para él.

- **Observar** significa estudiar el estilo de su jefe para determinar cuáles son las estrategias que podrían funcionar. Observe cómo sus colegas obtienen retroalimentación, luego intente emplear las mismas tácticas.

- **Experimentar** significa probar distintos enfoques hasta que uno de estos funcione para usted.

5.- Establézcase – y alcance - metas para su desarrollo personal y profesional: hágase una auto-evaluación para identificar cuáles son las metas que mejorarán la calidad de su trabajo. Aún si su trabajo es sobresaliente, siempre puede mejorar.

Cuestiónese acerca de las áreas de su trabajo que son las más importantes para mejorar y cómo lo va a hacer – desarrollo de destrezas, manejo del tiempo más eficiente, establecimiento de prioridades, mejor planificación, etc.

El concepto de aprendizaje continuo es parte del desarrollo profesional de cada persona. Cuando usted se esfuerza por aprender y mejorar, no sólo va a poder crecer y prosperar dentro de su organización, sino que también esta actitud le ayudará a sobresalir entre la multitud.

No sea competencia, brinde apoyo

Usted debe ser colaborador con sus colegas y jefe, no su competencia. No logrará el éxito en su trabajo si malgasta su energía tratando de probar que usted debería hacerse cargo de todo.

Es importante encontrar intereses comunes con sus colegas para que todos se puedan beneficiar. Busque formas para manejar sus propios intereses, promoviendo simultáneamente a los otros.

Emplee el concepto de metas de equipo. Recuerde que para gerenciar con éxito, hay que demostrar consistentemente que usted es un miembro del equipo.

Lo más importante es que usted sepa que su éxito es directamente proporcional con el de sus colegas y jefe.

Involúcrese en su profesión

Usted puede hacer varias cosas muy productivas para evolucionar en su área profesional:

1.- Cree conexiones: esto le ayudará a aprender nuevas técnicas laborales, expandir su base de contactos profesionales, iniciar relaciones de mentor y quizá, hallar un nuevo empleo algún día.

Pareciera no tener relación con el manejo de su jefe, pero al convertirse en un mejor empleado, usted se vuelve alguien que los otros deben escuchar, incluso su jefe.

2.- Expanda sus conocimientos: todas las empresas tienden a volverse insulares en cuanto a su enfoque de problemas rutinarios. Si usted logra comprender a la industria como un todo, puede ayudar a traer nuevas soluciones a su empresa.

3.- Manténgase informado: siguiendo de cerca las publicaciones de la empresa y de la industria, y conversando con sus compañeros profesionales. Al comprender mejor lo que está ocurriendo en la industria, con el paso del tiempo se convertirá en un empleado más valioso.

4.- Participe: la participación activa es esencial, busque oportunidades donde pueda contribuir, incluyendo actividades de caridad.

Observe el estilo de su jefe

Su forma de pensar y hacer las cosas podría parecer menores comparadas con las de su jefe. Esto ocurre porque las extravagancias de su jefe afectan a muchas más personas. Tenga un poco de paciencia y tolerancia por la posición en que se encuentra su jefe y trate de entender su estilo peculiar.

A menudo usted puede ser más eficiente si cambia la manera como presenta su mensaje, sin alterar su contenido. Utilice el estilo que la otra persona prefiera.

Explorando la personalidad de las personas, según el sistema de Myers-Briggs, se definen cuatro tipos básicos basados en sus conductas y prioridades:

1.- Centrados: se centran en el trabajo; a menudo son directos y poseen un estilo autoritario. Están muy orientados a las ganancias.

2.- Relacionadores: le dan prioridad a las relaciones humanas; tienen una visión de gerencia participativa, prefieren coordinar y facilitar dentro de un ambiente democrático y flexible. Quieren que todas las personas se involucren y que aprendan viendo y haciendo.

3.- Integradores: siempre hace preguntas sobre las razones subyacentes, teorías e ideas detrás de una decisión. Son personas que hacen tormentas de ideas y desafían los conceptos. Valoran la innovación, quieren ser auto-dependientes, a menudo se toman el tiempo para evaluar una situación y aprender escuchando.

4.- Operadores: llevan la contabilidad y contraloría de la empresa. Están interesados en detalles y procedimientos, prefieren monitorear y analizar las actividades de los demás, aprecian la documentación, tienden a ser sistemáticos, y quieren ser valorados por su responsabilidad. Valoran el acatamiento, el respeto de los procedimientos, necesitan tener claros los límites y aprenden mejor mediante la repetición.

Identifique la personalidad de su jefe, y sabrá como presentarle los mensajes en la forma que los prefiere.

Mantenga su palabra

La honestidad es un ingrediente esencial en cualquier relación profesional, especialmente al tratarse de su jefe. Para preservar su reputación como persona que hace lo que dice:

1.- Mantenga las promesas al mínimo: no haga promesas a lo loco, como dijo Napoleón: “la mejor forma de cumplir la palabra, es no dándola.”

2.- Haga promesas específicas, no generales: de otra forma, su credibilidad puede sufrir si no cumple el 100%.

3.- Asegúrese bien de que su compromiso ha sido entendido: confírmelo por escrito.

4.- Póngale un límite a sus promesas: establezca un límite de tiempo.

5.- Prometa menos, cumpla más: es preferible equivocarse por exceso que por defecto.

6.- Admita sus equivocaciones.

7.- Sea portador de cosas positivas: es fácil esparcir malos comentarios sobre los demás. Haga lo contrario, encuentre lo bueno de sus colegas y asegúrese de darles crédito por ello.

Estudie las preferencias de su jefe

Cada persona tiene preferencias en cuanto a cómo hacer las cosas. Estudie las de su jefe, y entiéndalas – le facilitará a ambos el logro de sus metas.

Ejemplo: algunos ejecutivos les gusta enterarse por vía oral, mientras que otros prefieren la información por escrito.

Es normal que sus preferencias y metas difieran de las de su jefe. Adaptarse a las preferencias de otro no necesariamente implica que renuncie a las suyas.

No siempre tiene que estar de acuerdo con su jefe. Pero debe entender que, para lograr el mejor resultado en términos de trabajo y relaciones, es aconsejable ceder.

Aprenda a tolerar el mal humor

Ninguna persona está siempre de buen humor. Si su jefe es un gruñón, trate de no tomárselo a modo personal. El mal humor no es lo mismo que el abuso o la intimidación. Como cualquier persona, su jefe tiene derecho a estar malhumorado.

Aprenda a interpretar las claves de conducta que le puedan indicar si su jefe tiene un mal día, y evite enfrentamientos. Considere lo que usted pueda hacer proactivamente en ese momento, como ofrecerle un amigable saludo o hasta contarle un chiste.

Todo esto forma parte de reconocer la humanidad de su jefe, una faceta importante para aprender a gerenciar hacia arriba. Los jefes tienen las mismas emociones que cualquier ser humano, incluyendo: paranoia, duda, inseguridad, intimidación, miedo y confusión.

También tiene que entender que los jefes son gente imperfecta. Saber lidiar con gente imperfecta es crucial, ya que es el único tipo de personas con las que se topará en su carrera.

Acepte las debilidades humanas de su jefe - reducirá su nivel de estrés

Ayude a su jefe a tener éxito

La estrategia más poderosa para lograr el éxito es ayudar a que este lo logre.

Usted no tiene por qué esperar a que su jefe le pida ayuda antes de ofrecérsela. Busque oportunidades de asistirlo antes que se lo pida.

Al proveerle ayuda de forma proactiva, usted aumenta su valor para la organización, y el de su jefe también. Recuerde que

usted no fue contratado para adelantar sus propios objetivos, sino para promover los de las personas que pagan su salario.

Aprenda a negociar como un profesional

Usted no podrá alcanzar el éxito profesional sin desarrollar destrezas de negociación. Muchos piensan que la negociación es algo desagradable porque la ven como propuestas de “ganar-perder”, en donde su éxito significa el fracaso del otro.

La negociación eficiente se basa en el beneficio de todas las partes involucradas. Deje de un lado sus viejos patrones de negociación y adopte un enfoque ganar-ganar, centrado en la importancia que tiene preservar la relación una vez culminada la negociación.

Para que se de una negociación ganar-ganar:

- 1.- Haga su tarea: analice cuál es su meta, céntrese en los intereses que son opuestos a su posición, y determine su beneficio. Colóquese en la posición de la otra persona y haga lo mismo; trate de comprender la meta de la otra persona, así como la suya.
- 2.- Escuche: esta simple tarea le revelará cuáles son los asuntos subyacentes en la situación. Se sorprenderá de todo lo que puede aprender con sólo aprender a escuchar.
- 3.- Sea paciente y persistente: mantenga su dignidad y fortalezca personal, rehusándose a emplear tácticas injustas. No se apresure a llegar a un acuerdo.
- 4.- Sea claro y asertivo: usted no podrá obtener nunca lo que no pide. Es importante que sepa lo que quiere y que sea claro al pedirlo.
- 5.- Permita salidas honrosas: no acorrale a la otra persona en una esquina. Su meta no es humillarlo. Una forma de evitar la humillación es buscar la ayuda de un tercero.
- 6.- Enfóquese en lo positivo: ninguna relación es perfecta, pero usted puede mantener su perspectiva sobre las partes que son buenas.

De reconocimiento

Los gerentes utilizan esta técnica, y usted también la puede usar con ellos.

Cuando lo merezca, reconozca o alabe a su jefe, utilizando el método *Praise* (reconocimiento en inglés), de manera que influya positivamente en la relación:

- **P**: el reconocimiento debe ser **personal**
- **R**: hágalo en forma **regular**
- **A**: sea **asertivo**
- **I**: reconózcalo de **inmediato**
- **S**: sea **sincero**
- **E**: hágalo en forma **explícita**

Utilice estos elementos para crear lazos positivos y duraderos con su jefe y colegas.

Aprenda a decir “no”

Una forma de preservar su credibilidad es aprendiendo a decir “no”, incluso hasta a su jefe. Algunas personas no saben decir “no” – le tienen miedo a su jefe - pero es mejor decirlo a aceptar alguna responsabilidad que después no se pueda cumplir.

Cuando vaya a decir “no”, hágalo en forma correcta. Ante alguna tarea presentada por su jefe o un compañero:

- 1.- Comience reconociendo que usted sabe lo importante que es esa tarea - así demostrará que usted escucha y valida lo que el otro le dice.
- 2.- Comuníquese su disponibilidad para hacer lo que el jefe desee.

3.- Evalúe la posibilidad de posponer su respuesta.

4.- Presente una serie de alternativas u ofrezca una salida, por ejemplo: ¿prefiere que termine esa carta esta misma tarde y que deje entonces para mañana las cartas de mercadeo?. Responda con opciones, no con un ultimatum.

5.- Muestre cuáles son las dificultades que usted afronta de forma que obligue a su jefe a lidiar con ellas.

6.- Si ya usted está sobrecargado, brinde hechos que demuestren su actual sobrecarga de trabajo

7.- Recuerde que a veces se hace necesario repetir e insistir con su posición, de forma firme y asertiva, para que sea tomada en serio.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=222>