

## CÓMO TRATAR AL JEFE (I) por Antonio Valls

Aunque ascendamos algo -o mucho- en la jerarquía empresarial, prácticamente siempre tendremos un jefe... En Recursos Humanos se habla mucho de liderazgo, o de cómo dirigir a los subordinados. Pero a menudo se olvida el importantísimo tema de cómo tratar al jefe, quizás por que se piensa que la cuestión es sencilla e intrascendente. Y sin embargo, se trata de un verdadero arte que solamente está al alcance de unos pocos privilegiados, que de modo natural o estudiado, han puesto mucho interés en ello. Porque entenderse bien o mal con el inmediato superior jerárquico, puede hacer o deshacer una trayectoria profesional.

### MI JEFE ME DISGUSTA

Si bien es aconsejable tratar con nuestro jefe de la manera adecuada, es igualmente importante darse cuenta cuanto antes de que nadie nos obliga a seguirle el apunte a un jefe impresentable. Un jefe desconsiderado, cruel, al que no le importamos ni como profesionales ni como personas, nos hará la vida imposible. Será preciso diseñar cuanto antes un plan de emergencia, para encontrar un nuevo empleo lo antes posible. No nos hagamos ninguna ilusión al respecto: la gente no cambia. Un impresentable siempre será un impresentable. No nos engañemos pensando que "las cosas mejorarán", simplemente porque necesitamos el sueldo que nos pagan. Las cosas no mejorarán.

Afortunadamente pocos son los jefes impresentables. Pero la mayoría de jefes tampoco son perfectos, y además todos son diferentes... Unos quieren ser aplaudidos, otros son innovadores. Los hay meticulosos, preocupados por su gente... o poco preocupados por sus subordinados. Así es que tratarles con efectividad requiere un cierto esfuerzo, y un cierto grado de sofisticación en la capacidad de trato con las personas.

Si la "química" entre el jefe y yo es buena, el viaje será fantástico y todo irá sobre ruedas; pero en realidad la capacidad de control que tendremos sobre el grado de simpatía o antipatía mutua entre jefe y subordinado, será por lo general limitada. Así es que suele ser más práctico y seguro gestionar al propio jefe en términos de satisfacción de necesidades mutuas, donde la capacidad de hacer e influir es mucho mayor. Por ello la primera pregunta que hay que hacerse, y probablemente la más crucial es: ¿qué es lo que de verdad quiere el jefe de mí?

### ¿QUÉ QUIERE MI JEFE?

Si a un grupo de empleados de una empresa u organización se le pregunta: "¿Qué es lo que de verdad le interesa a vuestro jefe de vosotros?"... las respuestas que se obtienen suelen tratar aspectos periféricos de la cuestión. Porque en el mundo del trabajo -al igual que en otras esferas de la vida- unas cosas son las que se dicen, y otras las que se piensan... Y así, aunque ningún jefe nunca lo diga abiertamente, en realidad lo que quiere de sus empleados es solamente una cosa: **que le ayuden a progresar en su propia trayectoria profesional**. Estrictamente hablando un empleado será primordialmente aceptado y defendido por su jefe, en la medida en que juegue para él este papel central.

Pero nuestra propia trayectoria profesional reclama también actuaciones que potencien nuestro desarrollo y profesionalidad. Así es que de algún modo, no nos servirá que estemos solamente atentos al progreso de la carrera de nuestro jefe. Surgirán muchas situaciones en que tendremos que tratar nuestros problemas de trabajo con él. A menudo nos interesará conseguir que esté de acuerdo con nuestras propuestas. Necesitaremos en definitiva que nuestro jefe confíe en nosotros, para poder establecer con él una comunicación lo más fluida posible. ¿Cómo lograr todo esto?

### EL SUBORDINADO IDEAL

Un jefe consciente de como son las cosas, sabe que la principal contribución a la cuenta de resultados de una empresa la hacen los empleados; no los jefes. Por lo tanto querrá subordinados participativos, con espíritu independiente, y pensantes. Sin embargo cada jefe tendrá sus preferencias. Sin realizar ningún juicio peyorativo, ofrecemos una síntesis del

trabajo de Kelley (1998), quien ha identificado cinco clases de subordinados según su grado de actividad, dependencia del jefe, y autonomía de criterio.

1. CORDEROS. Como esos animales, esta clase de subordinados hacen lo que se les dice: ni más ni menos. Por otra parte son pasivos, y muy dependientes de su jefe.
2. "SI SEÑOR". Son personas dependientes como los "corderos", pero participan activamente en todo lo que ocurre a su alrededor. Puede haber algún jefe que confunda ese entusiasmo por capacidad de reflexión. Seamos precavidos, y si somos esta clase de subordinado no dejemos que nuestro jefe se engañe: podríamos pagar un alto precio.
3. ALIENADOS. Son gente con capacidad para funcionar con autonomía y que a los mejor hace un tiempo se sentían muy involucrados en su trabajo. Pero en algún momento del pasado se desilusionaron por algo o alguien, y hoy su inteligencia solamente les sirve para hacer mordaces comentarios sobre la actividad que sucede en torno suyo.
4. PRAGMÁTICOS. Hacen lo que sea con tal de salvar su piel. Frecuentemente esto significa que ante una encrucijada toman el camino más seguro, aunque a veces ello comporte no poner en práctica sus propias buenas ideas.
5. ESTRELLA. Los subordinados "estrella", constituyen en principio la categoría más valiosa de subordinados. Suelen ser el tipo de individuos en los que se apoyan los buenos jefes: tienen espíritu de cooperación, y son competentes y pensantes. Procuran hacer más fácil el trabajo de su jefe, y si tienen una desavenencia con él, aportan hechos reales y filtrados para defender su opinión, que siempre va encaminada a proteger los beneficios de la empresa.

Aunque quizás el lector se ha sentido identificado con algún otro tipo de subordinado, es probable que le atraiga el perfil del subordinado "estrella". Si este es el caso, piénselo bien antes de querer ser como él: cuando un subordinado "estrella" tiene una confrontación con su jefe en la que se dirime una cuestión de tipo ético, habitualmente el subordinado "estrella" se defiende con valentía, y habla con claridad donde haga falta aunque ello pueda reportarle perder el empleo. Prepárese pues para quedarse solo en estos casos.

En un próximo artículo veremos como establecer una relación positiva con nuestro jefe.

## **CÓMO TRATAR AL JEFE (II)** por Antonio Valls

Como muy bien precisa Covey, ese difícil factor confianza tan necesario en las relaciones entre los miembros de la moderna empresa de la era de la información, se crea, se establece y se consolida sobre la base de dos pilares fundamentales: el carácter de dichas personas, y su nivel de competencia como profesionales.

Según el trabajo de Covey, el carácter que inspira confianza posee tres rasgos fundamentales:

1. Integridad; los valores coinciden con las palabras, y estas están en total consonancia con las actuaciones de la persona.
2. Madurez; que se manifiesta en un equilibrio entre la capacidad de expresar las propias necesidades, creencias y opiniones sin herir a otras personas, y un respeto profundo por los demás.
3. Espíritu de servicio.

Por otra parte el jefe otorgará preferentemente su confianza a una persona que además de íntegra, sea competente en su trabajo... y sepa proyectar una imagen de tal. Ello exige que se comunique bien, sepa organizarse y orientar su tarea hacia la obtención de objetivos bien planificados, y sea capaz de implantar soluciones que maximicen los resultados de la empresa con los recursos disponibles.

Pero la confianza únicamente será la base, el telón de fondo sobre el que deben transcurrir unas buenas relaciones con el jefe. Gestionar bien al jefe implica además poder tratar problemas con él abiertamente, y lograr acuerdos satisfactorios relativos a ellos. Para esto se requiere proceder de la siguiente manera.

### **¡¡PÓNGASE DE ACUERDO CON SU JEFE!!**

Lograr acuerdos con el jefe no se consigue aplicando cuatro reglas triviales de negociación. El secreto está en tomarse tiempo -puede consistir en varios meses- para establecer un clima apropiado entre el jefe y yo, una cierta coloración que se mantiene en todos los contactos con mi jefe. Un clima tal que propicia el diálogo fácil y conclusiones consensuadas con naturalidad. ¿Qué cosas es necesario hacer para crear este ambiente de trabajo idílico entre mi jefe y yo?

Para afrontar o por lo menos esquivar a un jefe enemigo, los tratados de estrategia militar aconsejan conocerle a la perfección. Lo primero que hay que hacer, pues, -y que poca gente está dispuesta a hacer-, es averiguar todo lo posible sobre nuestro jefe: qué cosas le gustan y cuáles no le gustan, que ideas preconcebidas tiene, cuales son sus expectativas con respecto a su trabajo, al mío, a la compañía... ¿Es más sensible a la palabra hablada o a la escrita? ¿Prefiere tocar los temas difíciles de manera directa, o únicamente después de grandes preámbulos y en medio de muchas florituras? Para hacer este tipo de averiguaciones hay que observar mucho sus palabras, sus actuaciones y las consecuencias que tienen estas actuaciones en otras personas y en la organización. Hay oportunidades únicas para observar a nuestro jefe: cuando quedamos "confinados" con él en su oficina, en una comida, o en una autopista...

Asimismo hay que escuchar -sin ser fisgón-, lo que piensan con respecto a él otras personas de la empresa, otros colegas o subordinados, su secretaria... Su secretaria debería ser nuestra mejor aliada: si es una buena secretaria ella sabrá cosas importantísimas sobre nuestro jefe... que tal vez no nos confesará, pero que le servirán para darnos opiniones certeras sobre el momento y la oportunidad de tocar con él temas difíciles o delicados por ejemplo. Las buenas secretarías son extraordinarias formándose una opinión sobre la manera de ser de su jefe.

Cierta secretaria de dirección, ante la manía por el orden que mostraba su jefe, optó por hacer una fotografía *polaroid* de su mesa cuando el abandonaba el despacho. De esta forma podía ordenarlo exactamente como lo había dejado para cuando volviera. "Esto le ayuda a sentirse

organizado, y a tener la impresión de que mantiene el control aunque no esté en la oficina", decía ella.

Una vez sepamos a fondo qué clase de jefe tenemos, deberemos dominar el arte de conversar con él. Para conversar con nuestro jefe no tenemos que cambiar de manera de ser: tenemos que seguir siendo nosotros mismos con naturalidad; no se trata de adoptar un aire hipócrita y servil. Pero hay unas pocas reglas que parece importante tener en cuenta al hablar como subordinados con el jefe. En un próximo artículo hablaremos de ellas.

## **CÓMO TRATAR AL JEFE (y III)** por Antonio Valls

En un artículo anterior se puso de relieve la importancia de establecer un nexo con el jefe, que facilite llegar a acuerdos con él; pues si no vamos los dos a la una, no llegaremos muy lejos.

Alguien dijo: "Las reglas para entenderse con el jefe son dos:

"La regla número 1 es: el jefe siempre tiene razón.

"La regla número 2 es: en caso de duda remitirse a la regla número 1."

Tal vez esto resulte un poco exagerado. Pero lo que si que es cierto, es que buscar la confrontación directa con nuestro jefe es peligroso.

Si el tema que está tratando con él es complejo, procure facilitarle el camino para que este recorra junto con usted varios enfoques del problema. Pero sobretodo no lo acorrale. Deje siempre una salida airosa para él, permítale conservar su prestigio, sálvele la cara. Esto no es fácil de hacer, en especial cuando se es un subordinado de carácter independiente y apasionado. Pero es mejor no apabullar al jefe con nuestras ideas. El Tao dice: "El hombre inteligente es paciente".

Y por supuesto: si la idea de su jefe es mejor que la suya, reconózcalo rápidamente. Pero si no lo es, manténgase firme... pero no desafíe su autoridad.

### **CAMINANDO SOBRE HIELO**

La prueba de fuego de la solidez de la relación que tenemos con nuestro jefe, la proporciona la ocasión en que tenemos que tratar con él un problema grave de nuestro trabajo.

Hay que partir de la base de que los jefes quieren soluciones y no problemas. Y a lo mejor por aquello de "matemos al mensajero"... un hecho curioso del mundo de la empresa es que lo que sale bien tiene muchos autores, pero lo que sale mal no tiene ninguno. Las cosas salen mal por sí solas... o la culpa es del gobierno, la competencia, o de alguien que dejó la empresa hace años. "Por supuesto mía no es" -pensamos-. "En todo caso la culpa será del jefe" -tratamos de convencernos-. Si es nuestra admitámoslo rápidamente, pero no dejemos que el jefe se columpie en nuestros errores o fallos. Tratemos de llevarle con una actitud positiva a buscar juntos una solución.

Pero si por una de aquellas cosas de la vida, la culpa es del jefe, nunca se lo digamos; nos haríamos un enemigo para toda la vida. Probablemente no hay nada que moleste más a un jefe, que un subordinado listillo que ponga en evidencia sus equivocaciones.

La segunda cosa que molesta mucho a un jefe son las sorpresas desagradables. Así es que si vemos que un tema que nos afecta está entrando en una espiral de deterioro, informemos al jefe cuanto antes sin esperar al momento en que ya no haya nada que hacer. Y por supuesto: hagámoslo de manera que el jefe no sienta lo que le decimos como una nueva carga a sumar a las muchas que ya tiene. Junto al problema presentemos una solución; para algo nos pagan.

Si los problemas que nos agobian son varios, no informemos a nuestro jefe de todos ellos a la vez. Vayamos por partes, siendo fieles a la verdad. Expliquemos lo que pasó y porqué pasó. Y mostremos con nuestra conducta y con nuestras palabras, que busquemos la valiosa opinión de nuestro jefe para llegar a un acuerdo sobre las soluciones a implantar. Procuremos no dejar al jefe con un estado de ánimo pesimista y desesperanzado con respecto a lo que le hemos expuesto.

Como se ha visto, tratar adecuadamente con el jefe requiere recorrer varios estadios, que resumimos a continuación:

- Asegurarse de que nuestro jefe no es un impresentable. Si lo es, no llegaremos muy lejos con él.

- Identificar qué clase de subordinados somos, y ver que tanto se adapta la tipología a la cual pertenezco, a lo que verdaderamente quiere mi jefe de mí.
- Estudiar mucho al jefe, y actuar en consecuencia para construir una relación positiva, productiva y duradera.
- Aprender a tratar con él los problemas profesionales difíciles.