

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

# Cómo gestionar la relación con tu superior

Crea lazos más fuertes  
Fija expectativas claras  
Promociona tus ideas

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

*Barcelona · México*

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

*Boston, Massachusetts*

### Descuentos y ediciones especiales

Los títulos de Reverté Management (REM) se pueden conseguir con importantes descuentos cuando se compran en grandes cantidades para regalos de empresas y promociones de ventas. También se pueden hacer ediciones especiales con logotipos corporativos, cubiertas personalizadas o con fajas y sobrecubiertas añadidas.

Para obtener más detalles e información sobre descuentos tanto en formato impreso como electrónico, póngase en contacto con [revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com) o llame al teléfono (+34) 93 419 33 36.

### Cómo gestionar la relación con tu superior SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Managing up

20 MINUTE MANAGER SERIES

Copyright 2016 Harvard Business School Publishing Corporation

*All rights reserved.*

© Editorial Reverté, S. A., 2022

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona - España

[revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-35-4

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9674-0 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9675-7 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Genís Monrabà Bueno

Revisión de textos: M<sup>a</sup> del Carmen García Fernández

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España - *Printed in Spain*

Depósito legal: xxx

Impresión: Liberdúplex

Barcelona - España

# xx

# Introducción

El primer paso para cultivar una relación productiva y mutuamente beneficiosa con tu superior debes darlo tú, la persona a su cargo. En principio te puede parecer desalentador, pero es que el arte de «gestionar la relación con tu superior» (*managing up*, en inglés) se puede aprender. Este libro te permitirá:

- Comprender las prioridades y compromisos de tu jefe.
- Comunicar tus necesidades y objetivos con claridad y diplomacia.
- Construir una relación sobre la base de un objetivo común.
- Establecer un tono positivo para la relación.

## **Introducción**

- Gestionar tus expectativas y las de tu superior.
- Conducir de forma correcta las negociaciones y manejar los desacuerdos.
- Reforzar la relación a lo largo del tiempo.
- Evaluar y ajustar vuestra relación.

# Contenido

## **Qué significa saber gestionar la relación con tu superior 1**

*Qué supone gestionar la relación con tu superior 4*

*¿Por qué es útil saber gestionar la*

*relación con tu superior? 5*

## **Conoce a tu superior (y conócete a ti) 9**

*Roles 12*

*Fortalezas y debilidades 14*

*Estilos de trabajo 16*

*Motivaciones 19*

## **Fija expectativas 21**

*Descubre lo que tu jefe espera de ti 23*

*Marca tus propias expectativas 27*

*Descubre tus límites 29*

## Contenido

<b>La comunicación con tu superior</b>	<b>31</b>
<i>Cómo escuchar y observar de forma adecuada</i>	33
<i>Cómo presentar los problemas y las oportunidades</i>	38
<i>Cómo mostrarte en desacuerdo con tu superior</i>	40
<b>Cómo negociar con tu superior</b>	<b>49</b>
<i>Reafirmar tu credibilidad</i>	52
<i>Identifica las prioridades</i>	55
<i>Comunicar de forma estratégica</i>	57
<b>Cómo hacer un seguimiento de la relación</b>	<b>59</b>
<i>Para saber más</i>	65
<i>Fuentes</i>	73
<i>Índice</i>	75

# **Cómo gestionar la relación con tu superior**





**Qué significa  
saber gestionar  
la relación con  
tu superior**



## Qué significa saber gestionar la relación con tu superior

---

**C**uando preguntas a un amigo cómo le va en el trabajo y te contesta: «Cuando empecé a llevarme bien con mi jefe, las cosas mejoraron», te estremeces y piensas que se refiere a ser políticamente correcto, renunciar a sus principios o dejarse manipular.

Por fortuna, si lo haces bien, gestionar la relación con tu superior no implica ninguna de esas cosas. Es evidente que puede ser delicado, pero no tiene por qué suponer ningún tipo de sometimiento o pleitesía. Se trata solo de un enfoque que te permite trabajar con tu jefe para cumplir los objetivos comunes. El propósito principal es lograr una relación mutuamente beneficiosa, y este libro te ofrece las pautas para conseguirlo.

## Qué supone gestionar la relación con tu superior

Aunque no estés al mando necesitas generar un tono positivo y productivo para relacionarte con tu jefe. Y esto requiere ciertas habilidades:

- Conocerle bien y conocer a tu superior.
- Sopesar las expectativas de ambos.
- Escuchar de forma activa.
- Comunicarte con claridad y empleando «tu propia voz».
- Negociar con tacto.
- Supervisar la relación conforme evoluciona.
- Retocar lo que no funcione.

Es posible que pienses: pero ¿por qué no puedo relajarme y dejar que mi jefe se ocupe de todo? ¿Acaso no es el *gestor* y se supone, por tanto, que tiene que *gestionarlo* todo?

Pues no, aferrarse a esta lógica nunca ha ayudado a nadie. Además, te perderías los beneficios que te presentamos en este libro.

### **¿Por qué es útil saber gestionar la relación con tu superior?**

Esta habilidad te ayudará a obtener los recursos y el apoyo necesarios para hacer mejor el trabajo que te exigen tanto tu jefe como tu empresa. Tú, tu superior y la compañía son elementos interdependientes; reconocer este hecho es la única forma de cultivar una relación fuerte y de confianza que te permitirá hacer bien tu trabajo. Además, esta relación proporcionará a ambos la seguridad necesaria para resolver los problemas, en lugar de simplemente hablar de ellos o de ignorarlos. De esta forma, ambas partes quedarán más satisfechas. Veamos un ejemplo:

*Sam es el nuevo director y tiene un estilo de trabajo organizado. Él sustituyó a alguien con un enfoque*

## Cómo gestionar la relación con tu superior

*más informal e intuitivo. Carla, una de sus empleadas, sabía que gestionar la relación con su superior sería fundamental. Cuando le preguntó a Sam cómo prefería recibir la información y las novedades, este le contestó que le gustaba revisar los informes antes de discutirlos, porque así las reuniones serían breves y estarían mejor organizadas. De modo que Carla, antes de reunirse con Sam, le enviaba los antecedentes y el orden del día. ¿Cuál fue el resultado? Está claro: reuniones muy productivas y una más eficaz resolución de problemas que mejoró el rendimiento de todo el equipo. La incorporación de Sam fue fluida, y él y Carla desarrollaron enseguida una relación laboral amistosa y sólida.*

Compara la experiencia de Carla con la de Larry, otro subordinado de Sam:

*Larry pensaba que el estilo de Sam era demasiado controlador. No le interesaba mucho descubrir lo que era importante para Sam, por eso nunca pedía instrucciones. Rara vez proporcionaba información antes de las reuniones y solía sorprenderse por las*

## Qué significa saber gestionar la relación con tu superior

*preguntas de su jefe cuando se sentaban a hablar. En consecuencia, los encuentros entre ambos eran más largos y no lograban sacarles tanto partido como a los que Sam tenía con Carla. Por tanto, Sam se sentía frustrado y atribuía los retrasos en los proyectos a la incompetencia de Larry. Así que en las evaluaciones de rendimiento Larry no obtuvo un feedback positivo ni optó a ningún ascenso.*

Como vemos, los esfuerzos de Carla beneficiaron a todas las partes implicadas: a Sam, al equipo y a ella misma. Pero no saber gestionar la relación con tu superior tiene más consecuencias aparte de perder esos beneficios. Como ilustra el caso de Larry, puede ser una apuesta arriesgada: negarte a conocer las preferencias de tu jefe y no hacer nada por adaptarte a ellas quizá genere equívocos sobre tus habilidades y tu dedicación al trabajo.

Sin embargo, «sintonizar» con tu superior no es lo único que debes hacer para evitar problemas como los de Larry y obtener recompensas como las de Carla. También tienes que conocerte y saber manejar vuestras diferencias. Y eso es lo que veremos a continuación.

