

# Expansión & EMPLEO

## Experto en 'gestionar' al jefe: la habilidad que le hace indispensable

**VIDA LABORAL/** Se suele decir que la gente se va de su jefe, no de su empresa. Esto se acabó, ya que la nueva habilidad profesional que nos hace imprescindibles es saber gestionar al jefe... Incluso al peor.

Tino Fernández. Madrid

La idea de saber gestionar al jefe puede sonar a "saber torearlo" o "manipularlo", incluso puede interpretarse como la habilidad para adularlo, que es propia del trepa de manual. Normalmente, esta capacidad se asociaba con un instinto de supervivencia corporativa... Pero ya no.

Las organizaciones más exigentes empiezan a valorar la habilidad para gestionar a quien manda entendiéndola como la capacidad de ayudar al superior a pensar mejor, a decidir con más criterio y a ver antes lo que podría salir mal. No hay nada de servilismo. Se trata de una forma nueva de valor profesional.

Un informe de MIT Sloan Management School concluye que "el liderazgo ascendente se está convirtiendo en una forma de liderazgo profesional completo. No es una técnica defensiva para sobrevivir a un mal jefe, sino la capacidad de escuchar, interpretar, influir, dar contexto, corregir puntos ciegos y convertir el poder jerárquico en decisiones mejores para el jefe, el equipo y nuestra carrera. En estructuras más planas, con *mánager* sobrecargados y con la inteligencia artificial entrando en la cadena de decisión, esa capacidad va a diferenciar cada vez más a quienes sólo trabajan bien de quienes además se vuelven indispensables".

Gartner prevé que hasta este mismo año el 20% de las organizaciones utilizará inteligencia artificial para aplanar su estructura y eliminar más de la mitad de los puestos actuales de mando intermedio. Y el World Economic Forum sostiene que la IA, la automatización y la reorganización del trabajo "están cambiando el contenido de los empleos y las habilidades requeridas a gran velocidad. En estructuras con menos capas, menos filtros y más presión por decidir rápido, la relación directa con quien manda importa más que antes".

### Una nueva figura

Todo esto altera la figura y el concepto de lo que se considera un profesional valioso.



Esta nueva habilidad que nos otorga valor profesional no tiene nada que ver con adular y decir que sí a todo lo que dice y quiere nuestro jefe.

Ya no destaca sólo quien ejecuta bien, sino quien reduce ambigüedad hacia arriba. La evidencia de The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) sobre los gestores de personas muestra que "los mandos intermedios que mantienen buenas relaciones con la dirección superior actúan más como *brókeres*: conectan, informan y comprometen a personas que de otro modo quedarían fuera del circuito".

Así, el talento más útil no es el que espera instrucciones perfectas, sino el que convierte información dispersa en contexto accionable para su jefe.

Esta nueva habilidad que nos otorga valor profesional y empleabilidad no tiene nada que ver con adular y decir que sí a todo lo que dice y quiere nuestro superior. En *Por qué los grandes líderes deberían querer que sus equipos gestionen hacia arriba*, IMD Business School destaca que *gestionar hacia arriba* ya no consiste en memorizar cómo le gusta el café al jefe, ni en reírle las gracias al comité de dirección de la compañía... "Los líderes quieren colaboradores capaces de entender sus prioridades y restricciones para

operar con independencia y en la dirección correcta".

El adular busca aprobación, mientras que el profesional que se ha convertido en experto en gestionar a su jefe busca mejorar la calidad de la decisión.

### Ejemplos reales

Algunas empresas llevan años desplazando el ideal del jefe controlador hacia el del jefe "que da contexto": Netflix resume su filosofía con la fórmula *context, not control*.

La compañía afirma que quiere desarrollar capacidad de decisión en todos los niveles y que se enorgullece de cuantas menos decisiones tengan que tomar los líderes sénior, mejor.

Google, en *Project Oxygen*, llegó a una conclusión parecida: los mejores *mánagers* son buenos *coaches*, empoderan sin microgestionar, comunican bien, apoyan el desarrollo profesional y ofrecen visión. El mejor empleado para ese tipo de jefatura no es el obediente, sino el que sabe responder con juicio.

Y Microsoft Research ha advertido acerca del problema de la sobreconfianza en la inteligencia artificial: aceptar recomendaciones incorrectas

porque no se entiende bien qué puede hacer el sistema, cómo falla o cuándo conviene corregirlo.

En empresas donde la presión por automatizar convive con líderes cansados o sobrecargados, el profesional que sabe gestionar hacia arriba cumple una función nueva: no sólo ejecuta, también calibra, cuestiona y protege a la organización frente a decisiones demasiado rápidas o demasiado ciegas.

### Vuelta a la escucha

No es casualidad que la escucha aparezca en el centro de esta conversación. Un estudio del Center for Creative Leadership insiste en que "escuchar bien no es asentir, sino atender a hechos, sentimientos y valores ocultos tras lo que la otra persona dice. Quien sabe gestionar a su jefe no entra en una reunión para impresionar, sino para leer el mapa real de preocupaciones, incentivos y límites que el superior quizá ni siquiera ha verbalizado del todo. Esa escucha permite hacer algo escaso en el trabajo contemporáneo: devolver claridad".

El CIPD añade que "cuando el jefe llega tarde o interpreta mal, el colaborador que

enmarca opciones, que anticipa riesgos y sintetiza señales del equipo se convierte en una pieza estratégica, no en un subordinado especialmente dócil".

Adobe es un ejemplo de esto: su sistema *Check-in* sustituyó la evaluación anual rígida por una conversación continua y bidireccional sobre expectativas, *feedback* y desarrollo. La empresa lo define como "un diálogo continuo para hablar de rendimiento, crecimiento profesional y siguientes pasos. Detrás de ese diseño está la idea de que "la relación con el jefe mejora cuando deja de basarse en interpretaciones implícitas y pasa a sostenerse en conversaciones frecuentes, concretas y útiles para ambos".

El *think tank* de The Workforce Institute at UKG concluye que "los jefes tienen más impacto en la salud mental de los empleados que los médicos o terapeutas, e incluso un impacto equivalente al de la pareja".

Si el que manda afecta de ese modo a la experiencia diaria del trabajo, aprender a influir en esa relación no es sólo una táctica para ascender: es una competencia de sostenibilidad profesional.

### ¿Sabe 'dirigir' a quien le manda?

- La primera señal de que usted sabe 'gestionar' a su jefe es que no convierte cada problema en una escalada tóxica. La capacidad de filtrar es una cualidad que IMD identifica en los profesionales que gestionan bien hacia arriba: no esperan a que todo arda, pero tampoco trasladan desorden. Aportan criterio, y el jefe los ve como profesionales fiables y no como fuente de fricción.

- La segunda señal es que no se limita a describir lo que pasa: explica por qué importa, qué riesgo encierra y qué decisión puede desbloquear la situación. Un informe de McKinsey sostiene que los líderes eficaces deben gestionar hacia arriba, hacia abajo y en lateral. El profesional valioso no se encierra en su tarea, sino que ayuda a su jefe a conectar piezas y a decidir.

- La tercera señal muestra que sabe escuchar los intereses reales de quien manda. El Center for Creative Leadership recuerda que "la escucha activa exige atender a hechos, emociones y valores, y no responder en automático". Quien domina esa escucha entiende el mapa mental del jefe. Así, el superior siente que no tiene delante a un ejecutor obediente, sino a alguien que le ayuda a pensar.

- La cuarta señal es que hace visible su aportación sin teatralidad. Mantiene al jefe orientado sobre avances, obstáculos y decisiones clave.

- La quinta es que no adula: aporta 'feedback' útil, incluso cuando incomoda, pero lo hace con oportunidad, evidencia y sentido de negocio.

- La sexta es que entiende cuándo respaldar una decisión y cuándo cuestionarla con argumentos.