

**Carlos Martí**

Director académico de Barria Business School

APRENDER A DIRIGIR AL JEFE

El mayor reto para el directivo estriba no tanto en dirigir y motivar al equipo, sino en cómo dirigir al propio jefe. Esto no significa secundar a ciegas sus decisiones, sino en conocer sus expectativas y necesidades

No puedo con mi jefe”, me confesaba hace unos días un directivo frustrado porque no encontraba la manera de encauzar la relación con el nuevo gerente general de la compañía en la que él llevaba casi una década: “Estoy pensando en abandonar la empresa”.

Para muchos directivos, la mayor preocupación para desempeñarse con éxito radica en cómo liderar y sacar el máximo partido a los colaboradores. Y es cierto que sin la contribución y empeño del equipo, el directivo pierde eficacia y pone en riesgo los resultados esperados. Sin embargo, con el tiempo he descubierto que el mayor reto para el directivo estriba no tanto en dirigir al equipo, sino en cómo dirigir al jefe.

Mi maestro en IESE Business School, el profesor emérito Sandalio Gómez, suele recomendar a presidentes y CEO que deben “dejar trabajar a la gente”, entrometerse lo menos posible en el día a día de su equipo directivo.

La asunción parte de la premisa de que el directivo, por lo general, cuenta con buenos profesionales que dominan sus áreas de trabajo. En ese caso, el “dirigismo” (exceso de dirección y control), el síndrome del “sabelotodo”, la falta de delegación, la concentración de poder personal, las decisiones unilaterales, o la injerencia continua en las dinámicas de trabajo de los equipos dinamitan la autonomía, iniciativa, confianza e, incluso, profesionalidad de los individuos y grupos.

Cuando el directivo deja a los demás trabajar, les permite que desplieguen su talento, y todo su esfuerzo no se concentra únicamente en la dirección de los colaboradores, se abren nuevos espacios para dirigir. Aparecen la dimensión personal (el tan sonado *self-management*) o la dimensión organizativa y política (pa-

res, jefes o *stakeholders*) y surgen oportunidades para ser más productivo y estratégico.

Existe otra realidad en el ecosistema empresarial que consiste en que todo directivo comienza en su nueva posición con una alta motivación y que, tras el nombramiento, lo que va minando poco a poco su motivación es una mala interacción con el jefe. El directivo es reclutado atraído por una buena empresa y la termina abandonando huyendo de un mal jefe.

Es cierto que dirigir y mantener motivadas a las personas es tarea ardua y compleja, pero no es menos

cierto que los jefes no son siempre los malos de la película. ¿Quién tiene la responsabilidad de la relación jefe-s subordinado? ¿Recae todo el peso en el jefe? ¿Qué tiene que poner el liderado de su parte en la relación profesional con su jefe?

Los buenos CEO suelen manejar con soltura y mano izquierda a su junta de directores, los directivos existosos saben adaptarse al gerente general de turno porque, al fin y al cabo, está en manos de todo profesional ponérselo

más o menos fácil a su jefe.

Dirigir bien al jefe no tiene que ver con darle siempre la razón, no llevarle la contraria, secundar a ciegas sus decisiones, o confundir lealtad personal con falsa docilidad.

Más bien todo lo contrario: conocer a fondo sus expectativas y necesidades, ser transparente, tener espíritu crítico en pro de la empresa, adelantarse para compartir información con el fin de tomar mejores decisiones, no puentearle ni dejar que otros lo hagan, reforzar la confianza cada día, tratar de no enfrentarse con él y, lo más importante, presentarle problemas cuando se tengan soluciones.

Así que mi consejo al directivo fue claro: “Toma la iniciativa en la relación y aprende a dirigir a tu jefe”.

