



Gestionando el **organigrama emocional**: **8 claves para el éxito** en las relaciones con mi jefe

Si hubiera un manual efectivo para llevarse bien con el jefe, éste sería uno de los mayores *bestsellers* que no dejarían de comprarse nunca. Cómo hacerse imprescindible, cómo seducir a nuestro responsable y convencerle de que nuestro trabajo es óptimo, y sobre todo, de qué modo lograr que el "jefe" genere grandes expectativas de crecimiento en relación a nosotros son algunos de los secretos más preciados para cualquier profesional.

FEDERICO MARTRAT, Consultor senior de Barna Consulting Group
smartrat@barna-consulting.com

La vieja Londres victoriana no tenía secretos para Sherlock Holmes. Sus grandes dotes deductivas le convertían en un verdadero azote para los criminales en la capital del Imperio Británico. Pero Holmes no viajaba sólo, su fiel compañero Watson le prestaba en todo momento un apoyo fundamental para conseguir sus objetivos. ¿Qué hubiera sido de Holmes sin la inestimable ayuda del Dr. Watson? ¿Qué sería de todo buen Directivo si no tuviera subordinados adecuados?

Es obvio que el Dr. Watson, al cultivar la relación con el célebre detective, salía ganando en tal asociación, a pesar de que en muchas ocasiones debía realizar grandes esfuerzos para seguir sus pasos y conseguir entenderle.

¿Por qué hay gente que se lleva bien con cualquier superior, mientras otro tipo de personas son absolutamente incompatibles con el suyo? ¿Por qué existen personas entregadas al cien por cien a su trabajo, y que no consiguen nunca que su Responsable Jerárquico les tome en consideración, con las consiguientes situaciones de estrés? ¿Y por qué hay jefes que están encantados con ciertas personas, de tal forma que toman siempre en consideración lo que éstos dicen, y aceptan sus propuestas y se preocupan de tenerlos contentos?

LAS BASES DE LA SEDUCCIÓN

Hoy, cuando el trabajo para toda la vida está siendo substituido por una verdadera gestión proactiva de la carrera profesional, ¿tiene sentido indagar sobre la mejor forma de llevarse con nuestro Director? ¿Vale la pena intentar desplegar la capacidad de seducción?

Todos los especialistas coinciden en que la seducción es un arte que se puede apren-

FICHA TÉCNICA

Autor:	MARTRAT, Federico.
Título:	Gestionando el organigrama emocional : 8 claves para el éxito en las relaciones con mi jefe
Fuente:	Capital Humano Nº 197, pág 54. Marzo, 2006.
Resumen:	Comunicación y relación con la dirección y sobre todo con los responsables directos, protocolos de seducción y métodos para lograr hacerse indispensable dentro de las organizaciones son algunos de los recursos explorados por el autor para conseguir unas relaciones "exitosas" con el Jefe. Gestionar la emoción dentro de la compañía, responder por adelantado a las preguntas que se originará la Dirección y lograr una rápida y eficaz adaptación a la idiosincrasia de la empresa son las claves para asegurarnos la continuidad y supervivencia dentro de ella.
Descriptores:	Relaciones Dirección/ Seducción empresa-trabajador/ Emoción/ Comunicación



der. La clave está en saber aprovechar en la capacidad natural que cada uno de nosotros tenemos.

Cualquier actividad de seducción ¹ consiste en saber exhibir las mejores virtudes, asumir aquellas que no podemos cambiar y ampliar nuestras capacidades no trabajadas.

Por lo tanto, primero es necesario conseguir que la persona objeto de seducción se fije en uno de forma positiva y con curiosidad para luego instalarse en su pensamiento.

Pero ahora bien ¿cuáles son las claves que potencian al máximo nuestra capacidad de seducción? Y más concretamente ¿qué reglas o protocolo debemos de seguir para mejorar nuestra relación?

EL PROTOCOLO DE SEDUCCIÓN

El término protocolo, en su significado original latino era "la primera hoja de un escrito", o sea aquella en la que se marcan un conjunto de instrucciones previas para realizar un determinado proceso.

Un protocolo mental de actuación ante un superior jerárquico permitirá dar a conocer estas virtudes, que se fijen en nosotros de forma positiva y que nos permita merecer su estima, apoyo y reconocimiento.

La facilidad con que un empleado se adapta a un nuevo puesto de trabajo, es uno de los primeros elementos que tiene en cuenta un Director al realizar la primera evaluación informal del empleado, mucho antes de evaluar sus competencias o sus habilidades

Para construir este protocolo, debemos empezar por definir nuestro objetivo, es decir, conseguir que se nos tome en cuenta, que nuestro responsable jerárquico se preocupe de retenernos y que nos tenga contentos económica y anímicamente.

En definitiva se trata de hacernos difíciles de reemplazar por nuestra capacidad de relación y por nuestra aportación a la organización.

CUADRO I > LAS PREGUNTAS ADECUADAS

- ¿Cómo voy a transmitir la percepción de que estoy bien integrado?
- ¿Cuáles son los objetivos de mi Responsable?
- ¿En qué tiene ocupada su mente?
- ¿Cuáles son sus valores y expectativas?
- ¿Qué es lo que de verdad le emociona?
- ¿En qué clave interpreta los elementos más importantes de nuestro trabajo?
- ¿Qué es lo que de verdad espera de mí?
- ¿En qué debo hacerle creer que soy especialmente bueno?
- ¿cuál ha sido el mejor día de mi Jefe en estos últimos meses? ▲

FUENTE > Federico Martrat.



El protocolo de seducción está basado en la estricta observancia de las siguientes leyes de la seducción que siempre deberemos observar en la interacción con nuestro Superior.

CLAVE 1: PRINCIPIO DE LA ADAPTACIÓN AL MEDIO Y LA SUPERVIVENCIA

Los principales expertos reconocidos en Psicología y Comunicación² afirman que todos los rituales de atracción entre especies tienen como fin último el pasar sus genes a la generación siguiente.

El propio Darwin aseguraba ya en 1859³ que las diferencias entre los individuos hacen que cada uno tenga distintas capacidades para adaptarse al medio natural. Con el paso de las generaciones, los rasgos de los individuos que mejor se adaptaron a las condiciones naturales se vuelven más comunes y la población evoluciona. Darwin llamó a este proceso "descendencia con modificación". Del mismo modo, la naturaleza selecciona las especies mejor adaptadas para sobrevivir y reproducirse. Este proceso se conoce como la famosa "Ley de la Selección Natural".

La facilidad con que un empleado se adapta a un nuevo puesto de trabajo, es uno de los primeros elementos que tiene en cuenta un Director al realizar la primera evaluación informal del empleado, mucho antes de evaluar sus competencias o sus habilidades.

Una vez adaptado al medio y socializado, comprendidas las reglas no escritas y los hábitos informales, y el sociograma, el subordinado debe saber que su segundo criterio rector es tener presente en todo momento que está allí para contribuir a que su Superior consiga su supervivencia en el cargo. La gran aportación del subordinado, es su contribución a la seguridad laboral del propio Jefe.

Por tanto la pregunta clave viene a ser: ¿cuáles son los objetivos de mi Jefe? ¿En qué le ayudo yo a que los consiga?

El subordinado debe saber que el criterio rector es tener presente en todo momento que está allí para contribuir a que su superior consiga su supervivencia en el cargo

CLAVE 2: PRINCIPIO DE LA ACEPTACIÓN DE LAS REGLAS DE JUEGO

¿Cuántas personas se pasan toda la vida quejándose de las normas y de estar en una Organización que no les comprende?

En un proceso de seducción, los participantes saben perfectamente que existen unos límites que no se deben atravesar y que igual que en cualquier relación sentimental, cada uno debe ir asumiendo un determinado rol.

Al entrar en una Empresa recibimos una invitación a compartir su misión, sus valores y objetivos. Para lograrlos existen un conjunto de procedimientos, tácticas, reglas que podrían denominarse "formas de hacer".

Aquél que pretenda formar parte de una Organización y desee conseguir su desarrollo personal y profesional, como primera condición deberá aceptar y reconocer las distintas formas de autoridad a que estará sujeto.

Desde identificar la cadena de mando formalizada (autoridad formal), a saber qué personas tienen más autoridad sin tener en cuenta el organigrama (poder informal), cuál es el cuadro de reglas definidas (reglas manifiestas) y cuáles son las máximas a tener en cuenta si no se quieren cometer graves errores.

Estos elementos son el molde que configura la "Cultura Organizativa" y son condición necesaria aunque no suficiente para ganarse la aprobación del Responsable Jerárquico.

Los grandes líderes organizacionales que han conseguido cambiar y redefinir las culturas organizativas con éxito⁴ (Lee Iacoca en Chrysler en los 80, Jack Welch en General Electric en los 90), lo han hecho desde la previa aceptación y el cumplimiento de la cultura preestablecida. Ya que sin esta previa aceptación, las personas carecen de legitimidad para definir nuevas normas y conseguir hacerlas cumplir.

CLAVE 3: PRINCIPIO DE LA COMUNICACIÓN SEDUCTORA

Seducir ha sido demostrar a los demás que se posee inteligencia social. Saber escuchar y saber comunicar durante el ritual de acercamiento y con las adecuadas dosis de humor ha sido siempre fundamental para el éxito en cualquier relación, personal o profesional.



De la misma forma, la calidad de la comunicación (la claridad, obtener *feedback*, comunicación no verbal, buena imagen, buen uso del lenguaje y del autocontrol) son elementos básicos que determinan el grado en que las personas trabajan coordinadamente para conseguir los objetivos propuestos en la comunicación.

Pero el seductor organizacional sabe que las habilidades de Inteligencia Interpersonal no acaban aquí. Y es que las personas ven el mundo en función de su propio prisma y más concretamente en función de sus convicciones, su sistema de valores y sus expectativas. Como afirma Stephen Covey en su quinto hábito⁵, *“las personas no ven al mundo como es sino como ellas son y por lo que han estado condicionadas a ser.”*

Es como si nuestra organización fuera un territorio a explorar, y cada uno de nosotros contara con un mapa diferente.

Por lo tanto, si queremos influir, si queremos convencer o mostrar un punto de vista que sintonice con el de nuestro Superior, debemos saber cuales son sus valores, creencias y expectativas y experiencias previas. Por ello, la forma en que nuestro Superior interprete cualquier evento muy probablemente no coincidirá con la nuestra.

Con otras palabras, si conocemos su Mapa Mental⁶ de valores y experiencias previas ¿No podremos interpretar su predisposición ni conseguiremos construir argumentarios “que vendan”, ni activar los resortes de su entusiasmo?

Sin el adecuado esfuerzo por conocer sus valores y su forma de entender la Empresa, no conseguiremos interaccionar adecuadamente.

“Nunca creemos lo que vemos, sino que vemos lo que creemos”.

Richard Gregory

CLAVE 4: LEY DE LA EMOCIÓN

Stendhal ya nos decía que la seducción puede desembocar en el desarrollo de un conjunto de emociones tendentes a idealizar a alguien y a trasladar al individuo a un paraíso lleno de felicidad producido por un deslumbramiento y la idealización de una persona⁷.

Tampoco en el ámbito laboral, debemos minusvalorar la incidencia del elemento emocional. El propio Daniel Goleman⁸ define la emoción como la raíz que nos impulsa a actuar.

Nuestro Jefe tendrá una determinada motivación respecto del funcionamiento de su área de responsabilidad, tendrá ambiciones y pretensiones confesables o no.

Como en cualquier otro empleado, su motivación vendrá basada en el deseo de dar respuesta a una necesidad, y en la expectativa de conseguirlo. Su motivación es el detonante de sus comportamientos, cree que le llevarán hacia el logro de esas metas.

Maslow⁹ identifica un conjunto de elementos que motivan a las personas en determinados momentos, y distingue desde las necesidades más básicas, (alimentación, salud...), a las de seguridad (protección...), las necesidades de pertenencia (entorno social), las necesidades de estima (reconocimiento, status, autoestima), así como las necesidades de autorrealización.

Deberá, corresponder al individuo identificar cuales son los elementos que motivan al Superior. La mayor parte de las metas de nuestro Director, y en particular las que afectan a la relación empleado-superior estarán en su mayor parte relacionadas con los tres elementos superiores del escalafón. Y todas ellas serán emocionales: conseguir mayor estatus, un reconocimiento, ser visto con buenos ojos por su propio Jefe, saberse una persona indispensable en la organización, autorrealizarse...Y no hay que olvidar que, tal y como todos los publicistas saben, las emociones estimulan la mente mucho más que los impulsos racionales.



FUENTE > Abraham Maslow.



Por lo tanto ante un superior, no solamente debe de incidirse en datos y argumentos lógicos, sino hacer hincapié en aspectos emocionales, particularmente aquellos que van en la dirección de sus valores, deseos y preferencias. En especial, serán de gran ayuda los argumentos racionales que vienen a reforzar las emociones de los directivos.

Compartir emociones, compartir objetivos y deseos y ayudarlo a conjurar sus temores supone construir los cimientos más sólidos de una relación sana.

“La persuasión es convertir a las personas no a nuestra manera de pensar, sino a nuestra manera de sentir y de creer”.

Abel Cortese

CLAVE 5: PRINCIPIO DE LA CREATIVIDAD

Desde el inicio de los tiempos, seducir ha sido fascinación por los comportamientos sorprendentes. Uno de los elementos clave del seductor es mostrar al objeto de seducción, que es capaz de realizar cosas extraordinarias e inesperadas.

En 1983 la Copa América salió por primera vez en sus 130 años de historia de los Estados Unidos. La tripulación del Australia II capitaneada por Alan Bond desarrolló multitud de ideas creativas, entre la cuales estuvo el rediseño de la quila del velero terminada en alas, y el optar por realizar maniobras diferentes y más alejadas del patrón establecido que las de su competidor americano, el Liberty que les permitió el triunfo en la regata decisiva que iba a cambiar el curso de la historia náutica.

En los ámbitos profesional y afectivo, hoy en día las personas creativas son bien consideradas, tanto por la aportación positiva en las relaciones interpersonales, por la capacidad de sorprender, por el efecto en el sentido del humor y también por la cantidad y calidad de nuevas ideas que el individuo es capaz de aportar a su Jefe en el ámbito laboral.

Para algunos Jefes, tener trabajadores de perfil creativo puede suponerles una cierta pesadilla. Para algunos es mucho más sencillo dirigir a personas sumisas, previsibles y disciplinadas.

Pero en unas Organizaciones altamente mecanizadas, el valor y la consecución de los

objetivos del Jefe vendrán cada vez más a partir de la aportación de ideas altamente innovadoras, en nuevos productos, en redefinición de procesos, en gestión del cambio organizativo...

Edward de Bono¹⁰, considerado uno de los máximos expertos en creatividad, afirma que la creatividad no está relacionada con el talento, sino que es una habilidad más que podemos cultivar y desarrollar.

Para ser creativos, tenemos que estar libres de condicionamientos y de tradición. El principal objetivo de la utilización del pensamiento creativo consiste en descubrir mejores maneras de hacer las cosas. Ser creativo significa confeccionar algo que antes no existía, y entender que cualquier punto de vista es sólo uno entre muchos otros.

“Todos somos genios al nacer. Lo importante es la estimulación”.

Albert Einstein.

CLAVE 6: LA PERSUASIÓN POR LA VÍA DEL ESFUERZO INDIRECTO

De acuerdo con las leyes físicas, cuanto mayor fuerza se imprima a un cuerpo, con mayor velocidad se desplazará éste. Pero las leyes mentales no funcionan así. Para convencer a nuestro Jefe, para conseguir un aumento, o una promoción, para saber venderle una idea innovadora, no sirve la insistencia ni la fuerza con la que se dicen las cosas.

La persuasión es necesaria porque existe la resistencia. La resistencia es un principio que aparece a partir del fenómeno de la “disonancia cognoscitiva” por el cual nuestra mente rechaza instintivamente la posibilidad de contener dos pensamientos o creencias opuestos.

Para evitar este rechazo, el acercamiento debe de producirse de forma paulatina, permitiendo que la resistencia aflore. Deben utilizarse argumentos indirectos, basados en identificar emociones insatisfechas, y darles una solución. Esta solución es la que debe de “girar la tortilla” y eliminar esa disonancia.

Este principio, llevado a la práctica significa que para conseguir persuadir a un Superior es necesario saber despertar en él un franco





deseo antes de entrar directamente en materia.

Pero para persuadir es necesario un último ingrediente: la confianza. Los mensajes deben ser auténticos. Tan sólo se puede convencer de aquello que nosotros estamos convencidos. Cuanta mayor franqueza exista y cuanto mayor sinceridad imprimamos a nuestros actos, más merecedores de su confianza y menos pretensiones ocultas verá en nosotros.

Presente los hechos con calma, evitando caer en la tentación de recurrir a la fuerza.

La vía indirecta es una de las máximas de actuación en el mundo de las ventas. Todos los buenos comerciales son conscientes de que la venta que funciona es la de baja presión, construida a base de presentar argumentos y ventajas, y saben de sobra que la presión suele desencadenar procesos de bloqueo en los clientes que dan al traste con la venta. Con su Jefe, sucederá lo mismo.

CLAVE 7: LA SEDUCCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS

Uno de los elementos determinantes del éxito de las relaciones personales, es saber transmitir una imagen tras la seducción que permita estar a la altura de las expectativas.

Todo Jefe tiene unas determinadas expectativas y prejuicios de sus subordinados. Como mejor conozcamos sus expectativas hacia nosotros, más efectivos podremos ser.

Es altamente deseable que el Responsable Jerárquico tenga unas altas expectativas de

sus subordinados, y factibles a medio plazo. Ello incidirá positivamente en la motivación de éstos.

El Doctor Wagar dijo que la "última función de la profecía no es predecir el futuro sino construirlo"¹¹. Es decir que si un Jefe tiene unas nulas expectativas de su subordinado, éste último deberá considerar la opción de buscar otro Jefe, dentro o fuera de la Organización, antes de convertirse en un empleado transparente o una pieza que solamente sirve para el propio beneficio del superior jerárquico.

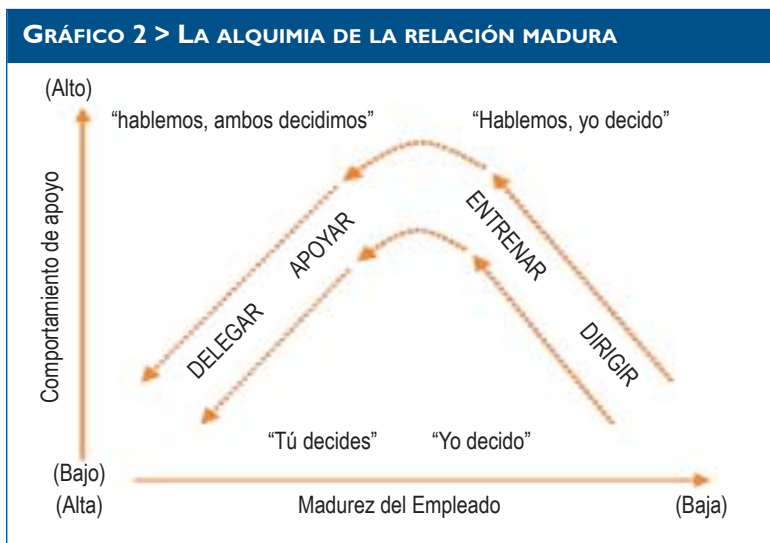
El Doctor Rosenthal demostró que las expectativas así como los prejuicios tienen un enorme poder para influir en la conducta humana futura. Y es que las expectativas que nuestro Jefe tenga de nosotros, condicionarán fuertemente las nuestras y determinarán a medio plazo nuestra propia motivación.

De la misma manera, cuantas mayores expectativas tenga nuestro Jefe de nuestro potencial, mayor motivación desarrollaremos. Nuestro objetivo deberá ser inspirarle a nuestro Jefe unas expectativas positivas en un plazo de tiempo acorde con nuestro ideal.

CLAVE 8: LA ALQUIMIA DE LA RELACIÓN MADURA

Después de la seducción, cuando una relación cristaliza y se forma una pareja, ésta puede llegar a su etapa de madurez si sabe construir una relación saludable. La pareja madura en su relación, es la que comparte su proyecto común, su compromiso y a la vez mantiene sus respectivas individualidades. La estabilidad que genera seguridad, y satisfacción en las relaciones a largo plazo, está basada en el respeto individual y la madurez de las propias personas.

Un Jefe necesita personas maduras, responsables, proactivas y con iniciativa. El control de las emociones, el conocimiento de los propios puntos fuertes y débiles, la aceptación de la responsabilidad en nuestros actos, la capacidad para asumir errores y el ser vistos como personas con objetivos claros y que manejan su propio destino, y la perseverancia ante las adversidades son los principales elementos que nos clasifican como personas maduras, capaces de asumir mayores retos, y por consiguiente, nuevas responsabilidades.



FUENTE > Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.

La madurez del subordinado es la prueba irrefutable de que se ha progresado en la relación con su Jefe.

Tal y como se indica en el gráfico anterior, un buen Jefe habrá sabido tomar las decisiones y comunicarlas a su empleado cuando este iniciaba su andadura profesional, habrá ido entrenando y apoyando en los puntos más problemáticos de su desarrollo personal y profesional, y habrá ido preparándolo para irle delegando áreas de decisión a medida que se hace "adulto profesionalmente".

A mayor madurez, más proclive podrá ser un Jefe a dejar en manos de un subordinado tareas y responsabilidades. Pero éste no es todavía el colofón final del éxito en la seducción.

La madurez es condición necesaria pero no suficiente. De la misma forma que las parejas exitosas saben que amar es elegir y renunciar a otras posibilidades, una relación positiva Jefe-empleado debe desarrollar un compromiso bilateral.

El subordinado debe estar comprometido con el proyecto conjunto, y el Jefe deberá saber aprovechar los matices de la personalidad del empleado, respetando su individualidad para saber sacar el máximo provecho de la relación.

El camino hacia la madurez y el compromiso deben ser los dos fundamentos de la alquimia que permita construir una relación que permita afrontar con éxito los grandes retos organizacionales.

La armonía consiste en la conciliación de los contrarios, y no en el aplastamiento de las diferencias.

(Jean Cocteau)

Tal y como afirma Marcus Buckingham¹² Los directivos mediocres juegan a las damas, creen que todas las piezas son iguales e intercambiables, mientras los Jefes excepcionales juegan al ajedrez, porque saben que cada pieza se mueve de una determinada forma, con un determinado ritmo y sobre todo no es moneda de cambio.

Si somos responsables, en nuestras manos está demostrar a nuestro Responsable que aceptamos y conocemos con profundidad las normas del tablero, tenemos el estilo del

Los directivos mediocres juegan a las damas, creen que todas las piezas son iguales e intercambiables, mientras que los jefes excepcionales juegan al ajedrez porque saben que cada pieza se mueve en una determinada forma y no es moneda de cambio

alfil, la solidez de la Torre, la habilidad del Caballo, la efectividad de la Reina. Y que cuando se requiere actuamos de peones y sabemos ayudar en todo momento al Rey. Y ante todo que somos pieza fundamental para ganar partidas y muy difícil de intercambiar. ▲

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Ezequiel López Peralta, sexólogo
- 2 Sebastià Serrano. L'instint de la seducció. Ed. Ara llibres. 2004
- 3 George P. Landow, "Darwin's On the Origin of Species (1859)"
- 4 The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution
- 5 Stephen Covey. "Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas". Ed Grijalbo. Franklin Covey. 1992
- 6 Tony Buzan. Tu mente en forma. Ediciones Urano. Madrid. 2001
- 7 Stendhal. Del amor, Alianza Editorial, Madrid 1973.
- 8 Daniel Goleman. Inteligencia Emocional. Ed Kairós Barcelona. 1996
- 9 Philip Kotler. Dirección De Marketing. Ed Prentice Hall. New York 2000.
- 10 Edward de Bono. El pensamiento Creativo Ed Paidós. 1995
- 11 Harry Overstreet, Influencing human behavior,
- 12 Rosenthal, Robert y Lenore Jacobson, *Pygmalion in the classroom*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1968.
- 13 Enrique Rojas. El Amor Inteligente. Ed. Temas de Hoy. 2005
- 14 Marcus Buckingham. "lo que hacen los grandes directivos". Harvard Deusto Business Review. Junio 2005.

