

# MANAGE UP



Por Guillermo Edelberg, DBA

**E**l tema de estas líneas se presta a comentarios, serios o no tanto, que forman parte del folklore gerencial y que suelen calificarse, por ejemplo, como verdaderos, graciosos o cínicos. Recuerdo que en los Estados Unidos se decía que para progresar en una organización era importante que la esposa del interesado jugara al golf con la esposa del jefe. Otros comentarios, no necesariamente originados en ese país, señalan que para progresar no está mal ser hijo del dueño de una empresa o esposo de la hija de este. Recuerdo una caricatura que mostraba a un joven heredero que decía que había llegado a ser gerente gracias a su gran experiencia: un mes en producción, otro mes en compras, otro en ventas y así siguiendo.

Si no se tiene la suerte descrita en el párrafo anterior, ¿qué se puede hacer para progresar en una organización?

Los especialistas recomiendan poner en práctica el relativamente nuevo concepto de **manage up**. Mencionado con alguna frecuencia en la literatura especializada, no aparece incluido en el diccionario Merriam-Webster *online* al cual acudo en estos casos. Una explicación se puede encontrar en un artículo publicado en *The Wall Street Journal* (E. Garone, *What it Means to 'Manage Up'*, 30 de octubre de 2008). Allí se lee lo siguiente: “Cuando alguien señala que a uno le falta *to manage up*, lo que realmente está diciendo es que uno debe esforzarse más; o sea, que uno necesita ‘superarse’ e ir más allá del trabajo que le ha sido asignado. De esta manera, será posible hacer más valiosa la tarea asignada a su gerente”. A lo cual se agrega que “hacer lo que se puede para facilitar el trabajo de este último no solo ayudará en sus tareas al que lo hace, sino también este será visto como un activo valioso tanto para el gerente como para la organización. [...] Debe analizarse cómo lograr ser considerado indispensable. Si se conoce y pone fuertemente en práctica el concepto de ‘*managing up*’, se puede ayudar a que otros lo reconozcan a uno como una persona valiosa para la organización, lo cual dará cierta ventaja llegado el momento de ser considerado para mayores responsabilidades en el puesto de trabajo. También ayudará en su desarrollo de carrera y otorgará ventaja sobre sus competidores cuando se lo considere para una promoción”.

Como señalan los especialistas, en la práctica existen distintos gerentes con distintas características (D. Rousmaniere, *What Everyone Should Know About Managing Up*, *Harvard Business Review Blog*, 23 de enero de 2015), a saber:

- A)** un jefe totalmente nuevo, desconocido hasta ese momento;
- B)** un gerente con el cual no se habla frente a frente porque trabaja en otro lugar;
- C)** un jefe inseguro (con respecto al cual es importante saber cómo “controlar” su ego);
- D)** un jefe indeciso o sabelotodo;
- E)** un gerente que emite mensajes contradictorios;
- F)** un jefe que habla o explica demasiado;
- G)** un jefe que “pasa la pelota”;
- H)** un gerente que es menos inteligente que uno;
- I)** un jefe que en realidad es una junta directiva.

En el artículo recién mencionado se señala que, “pese a la diversidad de jefes o gerentes, existe una serie de habilidades que son siempre importantes, tal como anticiparse a las necesidades de estos. Se debe comprender qué es lo que les llama la atención –o qué consigue el resultado opuesto– si es que uno quiere que este acepte las ideas que se le proponen. En otras ocasiones uno puede estar en desacuerdo con el jefe, en tanto uno manifieste su pensamiento en forma respetuosa y productiva. No obstante, pese a los esfuerzos por conseguir una relación, a veces se pierde la confianza del jefe.” [...] “Tal vez la habilidad más importante sea la que ayuda a comprender cómo llegar a convertirse en un genuino recurso de ayuda; esto es, cómo convertirse en el empleado más efectivo posible, creando valor para el jefe y para la organización”.

Es posible que determinados lectores hayan pasado por situaciones parecidas a las descritas hasta ahora, especialmente en los años iniciales de sus respectivas carreras. Por este motivo, supongo que no les sería raro asociar *managing up* con *sucking up*. Esto último,

según el diccionario antes mencionado, significa “tratar de conseguir la aprobación de alguien en una posición de autoridad diciendo y haciendo cosas útiles y amistosas que no son sinceras”.

Otro artículo del Blog antes mencionado (W. Johnson, *Managing Up Without Sucking Up*, 15 de diciembre de 2014) señala pasos que pueden ayudar a los dubitativos a construir una buena relación con sus superiores sin sentirse manipuladores. A saber:

- A)** aclarar al máximo la tarea para la cual ha sido contratado –y luego llevarla a cabo. “Cuando se es nuevo, se observarán distintas áreas que se cree que se podrían mejorar, pero que están más allá de la tarea encomendada. No se debe permitir que estas áreas distraigan. El primer paso del *manage up* consiste en conocer bien lo que se debe hacer –y luego llevarlo a cabo;
- B)** comprender la tarea para la cual ha sido contratado su jefe. [...] Esto es, conocer el problema que su jefe está tratando de resolver con el objeto de crear valor económico, para convertirse en una solución indispensable; y
- C)** recordar que la gente con la cual se trabaja no constituyen una familia.

Para terminar: tal vez lo escrito en estas líneas pueda emparentarse con los versos incluidos en *Martin Fierro* escritos hace más de un siglo que dicen lo siguiente:

hacete amigo del juez, / no  
le des de qué quejarse, / que  
siempre es bueno tener /  
palenque ande ir a rascarse. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Guillermo Edelberg, DBA**, profesor emérito de INCAE Business School. Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como Doctor of Business Administration en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.