

L U M B R E



Negociar con el jefe: poder asimétrico sin sumisión ni choque

Materia: Negociación y liderazgo

03/10/2026

Antes de empezar

Con el jefe no hay BATNA limpia: no puedes «levantarte de la mesa» sin costo, y el pulso directo destruye lo único que necesitas (su confianza). Pero tampoco hay que tragar: una fecha imposible, un presupuesto recortado o un alcance inflado son negociables si cambias el terreno —de «sí/no» a «cómo y con qué». Esta lección integra Harvard, Voss y Lax & Sebenius en la jerarquía: ahí donde el método se prueba de verdad.

QUÉ APRENDERÁS

- Aplicar el sistema a la mesa más incómoda del gerente —la de su propio jefe—: traducir órdenes imposibles en negociaciones de alcance, proteger la relación de largo plazo y usar la información del contexto del jefe como palanca legítima.

La única mesa sin puerta de salida: y por eso se negocia distinto

Con un cliente puedes irte; con el jefe no. Eso cambia la física: tu objetivo nunca es «ganar esta junta», es **seguir siendo el que el jefe quiere tener al lado cuando hay que decidir**. Toda táctica que hiera la relación o la confianza está prohibida por definición, no por ética —por interés. Y cambia también el activo: tu palanca no es la alternativa, es la **información** (tú sabes lo que su planta/su número/cuánto cuesta) y la **ejecución** (sin ti, su promesa no se cumple sola).

El error gemelo del gerente: tragar en silencio (la fecha imposible se acepta y se incumple a medias) o chocar («eso es imposible», leído como debilidad o insubordinación). El camino profesional es el tercero: **convertir la orden en negociación de alcance, secuencia o recursos** —sin decir nunca «no puedo»: diciendo «puedo, así».

El protocolo de las órdenes imposibles: cuatro movimientos

1. **Traduce la orden a intereses:** debajo del «necesito X para el viernes» hay un comité, un consejo, un cliente o un miedo. Pregunta con respeto: «para el viernes —¿qué evento hay detrás?» (intereses, lección 1.1).
2. **Ofrece opciones condicionadas, no resistencia:** «llego al 80% el viernes, o al 100% el 12; o al 100% el viernes con dos personas de tu otro equipo». Tú no dices no: el jefe elige un sí con forma (lección 2.1: separar a la persona del problema; aquí, además, con margen de elección para él).

3. **Haz visible el costo de cada opción:** números, riesgos y qué se desplaza. El trabajo del gerente hacia arriba es **iluminar consecuencias**, no esconderlas para «cumplir».
4. **Cierra con acta corta:** «entendido: alcance X, fecha Y, con Z; si algo cambia te aviso el día W». El papelito del «cómo quedó acordado» es tu seguro del mes siguiente (la casilla de compromiso de los siete elementos, aplicada a la jerarquía).

La corrección en privado

Regla de oro del «hacia arriba»: nunca contradigas al jefe en público frente a su gente —la corrección se hace en privado y en forma de dato, no de opinión. Lo que se dice a solas se puede oír; lo que se dice ante el equipo se debe defender.

VIDEO

Cómo negociar con tu jefe · técnicas para hacia arriba

Del «no puedo» al «puedo así»: manejo de fechas, presupuestos y prioridades con quien tiene el poder formal.



Escanea para verlo en Lumbre

https://www.youtube.com/watch?v=_wFpx9ZimgY

El contexto del jefe es tu setup analysis

Lax & Sebenius (4.3) también vale hacia arriba: ¿bajo qué presión está tu jefe esta semana? ¿Qué le prometió a su director? ¿Qué tema lo expone? Un jefe que recibe presión de costos dice «no hay presupuesto» por interés propio legítimo (1.1: la posición es síntoma). Con ese mapa, tu propuesta se rediseña sola: en vez de «necesito 2 millones», «con 400 mil en piloto medible, tu meta de eficiencia tiene evidencia para el comité». No estás pidiendo: estás **armándole un sí defendible**.

Y la Voss-versión cuando la conversación se calienta: etiqueta («parece que este compromiso te compromete más de lo que quieres mostrar»), espejo y paciencia. Los jefes también son amígdalas con organigrama.

1. Tu director exige «todo el módulo para el 15» cuando tu equipo estima cuatro semanas más. La apertura que convierte la orden en negociación de alcance es:

- ☐ «Es imposible, no alcanzamos»
- ☐ «Acepto sin condiciones y ya veremos»
- ☐ «Para el 15 entrego el núcleo funcionando (lo que tu comité necesita mostrar); el módulo completo, el 12 — o completo el 15 si me prestas a Ingenieros dos semanas. ¿Cuál te sirve más?»
- ☐ «¿Seguro que tu director necesita todo para el 15?» (y esperar)

2. Tu jefe te promete en junta de área un bono que «ya está aprobado» y tú sabes que Finanzas lo vetó. El movimiento correcto:

- ☐ Corregirlo en la junta frente a todos: los hechos primero
- ☐ No desmentirlo en público; hablar a solas después y proponerle cómo enmendarlo («se dijo bono; la versión financiable es X») sin exponerlo
- ☐ Esperar y ver qué pasa
- ☐ Reportarlo a Finanzas para que ellos lo digan

3. Negociar con el jefe significa aceptar sus decisiones sin discutir, porque la jerarquía decide.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

4. Cuando el jefe insiste en un plazo imposible, la mejor lectura desde Lax & Sebenius es que hay una presión o evento encima de él que tu propuesta debe resolver.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

5. Ordena los cuatro movimientos del protocolo de órdenes imposibles.

Traducir la orden: qué interés/evento hay detrás del plazo o la cifra

Ofrecer opciones condicionadas con formas distintas de cumplir

Iluminar costos y riesgos de cada opción con números

Cerrar con acta corta y pacto de aviso temprano si cambia

6. Aceptaste en silencio la fecha imposible y el equipo «cumplió» con el 60% recortado a escondidas. Predicción del curso:

- ☐ El jefe nunca se entera y sales bien
- ☐ El recorte se descubre tarde, en el peor foro (delante del que presionaba), y el daño no es el retraso: es perder el estatus de fuente confiable
- ☐ Se resuelve solo con el tiempo
- ☐ La culpa queda solo en el equipo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

7. De la orden a la negociación: el protocolo en tres cuadros



8. Une cada frase del jefe con la jugada que le responde mejor.

8.	«No me importa cómo, tráeme el resultado»	-----
8.	«Tuve una idea y la quiero esta semana»	-----
8.	«El director me pidió explicarte a ti»	-----
8.	«¿Por qué no me dijiste antes?»	-----

Opciones: Traducir a opciones: «llega así o asá; el resultado es el mismo, el costo no» · Iluminar qué se desplaza: «entra esta semana si sale X; ¿confirmo el intercambio?» · Volverte su arma: datos ordenados para que él responda con conocimiento · Prevención: el pacto de aviso temprano del acta (antes de que pase)

9. Escribe la última orden que te llegó «de arriba» sin alternativa real. ¿La tradujiste a intereses, ofreciste opciones con precio, cerraste con acta? Rediseña esa conversación con el protocolo.

La mesa con el jefe es la que entrena tu reputación de informante confiable: ahí se gana o se pierde el estatus.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

10. Acta de la conversación difícil



Para mirarlo de otra manera

Video: gestionar a tu jefe sin manipular

VIDEO

Managing up: cómo trabajar con tu jefe · resumen

La literatura de «gestionar hacia arriba» resumida: expectativas, estilos y comunicación proactiva. .



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=DdU237LIPow>

El acta de dos líneas que salvó un trimestre

Después de la junta tensa, el gerente envió por mensaje: «Anoto: núcleo funcional el 15 para el comité; módulo completo el 12; si el comité se mueve, te aviso el mismo día que lo sepa». Dos líneas. Cuando el comité se movió y faltaron tres días, nadie dijo «me sorprende»: el terreno ya estaba allanado por el pacto. El acta corta no burocratiza la relación: la protege.

Referencia curricular

Materia:	Negociación y liderazgo
-----------------	-------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/neg-ef-negociar-con-el-jefe>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat