

Poder e influencia

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness

Resiliencia

Felicidad

Empatía

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Cómo tratar con gente difícil

Liderazgo (Leadership Presence)

Propósito, sentido y pasión

Autoconciencia

Focus

Saber escuchar

Confianza

Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la

Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Descuentos y ediciones especiales

Los títulos de Reverté Management (REM) se pueden conseguir con importantes descuentos cuando se compran en grandes cantidades para regalos de empresas y promociones de ventas. También se pueden hacer ediciones especiales con logotipos corporativos, cubiertas personalizadas o con fajas y sobrecubiertas añadidas.

Para obtener más detalles e información sobre descuentos tanto en formato impreso como electrónico, póngase en contacto con revertemanagement@reverte.com o llame al teléfono (+34) 93 419 33 36.

Poder e influencia

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Power and Impact

HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2020 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2020
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-09-5

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9556-9 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9557-6 (PDF)

© Betty Trabal, 2020, por la traducción

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Revisión de textos: Genís Monrabà Bueno

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Impreso en España – *Printed in Spain*
Depósito legal: B 5559-2020

Impresión: Liberdúplex
Barcelona – España

1500

Contenidos

- 1. No dejes que el poder te corrompa** **1**
Practica la empatía, la gratitud y la generosidad.
Dacher Keltner
- 2. ¿Cuál es tu estilo de liderazgo?** **21**
Examina tus activadores emocionales y comportamientos.
Maggie Craddock
- 3. Cómo saber cuánta influencia tienes en el trabajo** **31**
Realiza una auditoría para evaluar tu poder informal.
Maxim Sytch
- 4. Cuatro formas de malgastar el poder** **41**
Comportamientos destructivos que disminuyen tu influencia.
Ron Carucci

- 5. Haz que tu equipo se sienta poderoso** **51**
Da a tu gente una sensación de control.
Harrison Monarth
- 6. Cómo usar tu superpoder para el bien** **61**
Las emociones son contagiosas.
Peter Bregman
- 7. Sentirnos poderosos en el trabajo nos hace sentir peor cuando llegamos a casa** **71**
Cuanto más poder, más sufrimiento.
Trevor A. Foulk y Klodiana Lanaj
- 8. Cómo trabajar con una persona manipuladora** **83**
Imponte a aquellos que abusan de su poder.
Liz Kislik
- 9. Sexo, poder y sistemas sociales que toleran a tipos como Harvey Weinstein** **93**
Los nombres en los titulares cambian, pero los abusos de poder son predecibles y recurrentes.
Dacher Keltner

10. Utiliza tus privilegios particulares para ayudar a otros	103
<i>Tus ventajas pueden beneficiar a aquellos que no las tienen.</i>	
Dolly Chugh	
11. Para generar el cambio, el liderazgo es más importante que la autoridad	115
<i>El poder por sí solo no genera acción; en cambio, las creencias inspiradoras sí.</i>	
Greg Satell	
12. Piensa en cómo edificarás tu legado	125
<i>Un consejo para los líderes: cread algo que dure más que vosotros.</i>	
Kimberly Wade-Benzoni	
13. Cómo funciona el liderazgo humilde	137
<i>Ayuda a tu gente a dar lo mejor de sí en el trabajo.</i>	
Dan Cable	
Índice	151

1

No dejes que
el poder te
corrompa

Dacher Keltner

En los estudios sobre el comportamiento que he realizado durante los últimos veinte años he descubierto un modelo preocupante y es que, a pesar de que las personas consiguen el poder gracias a cualidades y conductas que favorecen los intereses de los demás, como son la empatía, la colaboración, la transparencia, la imparcialidad y la generosidad, en cuanto empiezan a sentirse suficientemente poderosas y disfrutan de una posición privilegiada, esas cualidades empiezan a desaparecer. Los que ostentan el poder son más propensos a mostrar comportamientos irrespetuosos, egoístas y poco éticos. El historiador y político del siglo XIX, Lord Acton, afirmó: el poder *tiende* a corromper.

Este fenómeno que denomino «la paradoja del poder» lo he estudiado en numerosos entornos: en las universidades, en el senado de Estados Unidos, en los equipos deportivos profesionales, y en una gran variedad de entornos profesionales. En cada uno de ellos he comprobado que la gente asciende de nivel gracias a sus buenas cualidades, pero que, aun así, sus comportamientos empeoran significativamente conforme van ascendiendo. Este cambio sucede sorprendentemente rápido. En uno de mis experimentos, conocido como el estudio «del monstruo de las galletas», agrupé a varias personas en grupos de tres y les asigné a cada uno de ellos una posición de liderazgo al azar. Más tarde, les di una tarea para escribir. Cuando llevaban media hora trabajando coloqué enfrente de cada equipo una bandeja con cuatro galletas recién horneadas, una para cada miembro del equipo y una extra. En todos los grupos cada una de las personas integrantes tomó una galleta y por cortesía dejaron la galleta extra. La pregunta era: ¿quién se comerá una segunda galleta sabiendo que

los demás no van a poder hacerlo? Casi siempre fue la persona que había sido nombrada líder del grupo. Además, los líderes solían comer con la boca abierta, relamiéndose los labios y tirando migas.

Los estudios demuestran que la riqueza y las acreditaciones tienen un efecto similar. En otro experimento, Paul Piff de la Universidad de California en Irvine y yo, descubrimos que mientras que los conductores de coches menos caros *siempre* respetan el derecho de paso de los peatones en los ceda el paso, la gente que conduce coches lujosos solo lo hace el 54% de las veces: casi la mitad de las veces ignoran a los peatones y desobedecen las normas. Los estudios realizados a empleados de veintisiete países revelan que las personas adineradas son más proclives a decir que los comportamientos poco éticos, como aceptar sobornos o evadir impuestos, son aceptables. Y un estudio reciente realizado por Danny Miller de la HEC de Montreal ha demostrado que los consejeros delegados con MBA suelen mostrar más frecuentemente comportamientos interesados que incrementan su

remuneración personal, pero reducen el valor de sus compañías.

Todos estos descubrimientos indican que los abusos de poder simbólicos —la contabilidad fraudulenta de Jeffrey Skilling en Enron, los bonos ilegales del director general de Tyco, Dennis Kozlowski, las fiestas bunga-bunga de Silvio Berlusconi o la evasión de impuestos de Leona Helmsley— son ejemplos extremos del tipo de comportamientos erróneos a los que son vulnerables todos los líderes de cualquier rango. Los estudios demuestran que la gente que ocupa puestos de poder es tres veces más propensa a interrumpir a sus compañeros, ocuparse de otras tareas durante las reuniones, levantar la voz y decir cosas insultantes en el despacho. Además, mis estudios, entre otros muchos, indican que la gente que acaba de conseguir un puesto de liderazgo es especialmente vulnerable a perder sus virtudes.

Las consecuencias son de gran alcance. El abuso de poder acaba empañando la reputación de los ejecutivos y socavando sus oportunidades de influencia.

También crea ansiedad y estrés entre los compañeros, disminuyendo el rigor y la creatividad del grupo y mermando la implicación y el rendimiento de sus miembros. En una encuesta reciente a ochocientos directores y empleados de diecisiete industrias, casi la mitad de los encuestados que admitieron que en el trabajo los habían tratado de forma grosera, afirmaron que como respuesta a este maltrato habían reducido a propósito sus esfuerzos y la calidad de su trabajo.

¿Podemos evitar caer en la paradoja del poder? Sí, a través de la conciencia de uno mismo y de la acción.

Es necesario reflexionar

Lo primero que has de hacer es aumentar la conciencia de ti mismo. Cuando aceptes un puesto de liderazgo, presta atención a los sentimientos que provocan en ti tu nueva situación y los cambios de tu comportamiento. Mis estudios demuestran que el poder nos induce una especie de estado maníaco que

nos hace sentir expansivos, enérgicos, omnipotentes, ávidos de recompensas e inmunes al riesgo, que nos expone a acciones imprudentes, irrespetuosas e inmorales. Pero los nuevos estudios sobre la neurociencia han descubierto que simplemente reflexionando sobre estos pensamientos y emociones («Vaya, en este momento me siento como si fuese capaz de dirigir el mundo») ponemos en marcha unas regiones de los lóbulos frontales que nos ayudan a controlar nuestros peores impulsos. Si conseguimos reconocer y etiquetar los sentimientos de alegría y de confianza, seremos capaces de evitar las decisiones irracionales que estos sentimientos nos inducen a tomar. Si reconocemos los sentimientos de frustración (quizá porque nuestros subordinados no actúan como nosotros queremos), probablemente, no responderemos de forma conflictiva.

La práctica diaria del *mindfulness* te puede ayudar a desarrollar este tipo de conciencia de ti mismo. Una de estas prácticas consiste en sentarse en un lugar cómodo y tranquilo, respirar profundamente y concentrarse en la inspiración y expiración, en las sensaciones

físicas o en los sonidos y vistas de tu entorno. Los estudios demuestran que si dedicas unos minutos al día a hacer ejercicios de este tipo conseguirás estar más tranquilo y concentrado. Por este motivo, actualmente, se están enseñando estas técnicas en los programas de formación de empresas como Google, Facebook, Aetna, General Mills, Ford y Goldman Sachs.

También es importante que reflexiones sobre tu actitud y tus acciones. ¿Interrumpes a la gente? ¿Miras el teléfono cuando otros te están hablando? ¿Cuentas chistes o relatos que avergüenzan o humillan a los demás? ¿Gritas en la oficina? ¿Te adjudicas el mérito de un trabajo de equipo? ¿Te olvidas del nombre de tus compañeros? ¿Estás gastando mucho más dinero que antes o asumiendo riesgos físicos inusuales?

Si tu respuesta a algunas de estas preguntas es afirmativa, tómalo como una señal de alerta: las demostraciones arrogantes de poder te están tentando. Algo que a ti te puede parecer inofensivo, seguramente no lo es para tus subordinados. Piensa en este caso que me contaron recientemente sobre el protocolo que se

seguía para repartir la comida en la redacción de una televisión por cable. Cada día, cuando llegaban los bocadillos del equipo, se repartían entre los redactores por orden de jerarquía. Al no corregir este comportamiento, los líderes del grupo estaban disminuyendo el potencial creativo y participativo. Podemos contrastar esta costumbre con la de los comedores militares, donde, como dice el especialista en etnografía y escritor Simon Sinek en su libro *Leaders Eat Last*, ocurre lo contrario. Los oficiales respetan la política de no ceder su autoridad, pero muestran respeto a sus tropas.

Practicar la gentileza

Tanto si has empezado a sucumbir a la paradoja del poder como si no, deberías esforzarte en recordar y repetir los comportamientos virtuosos que te han ayudado a prosperar. En mis clases de formación para ejecutivos y otras personas que ocupan puestos de poder, me concentro en tres prácticas esenciales

que son la empatía, la gratitud y la generosidad, que son las que sostienen el liderazgo benevolente hasta en los entornos más implacables.

Por ejemplo, Leanne ten Brinke, Chris Liu, Sameer Strivastava y yo hemos descubierto que los senadores estadounidenses que utilizan expresiones faciales y tonos de voz empáticos al hablar consiguen que se aprueben más leyes que aquellos que utilizan gestos y tonos dominantes y amenazantes en sus discursos. El estudio realizado por Anita Woolley de la Universidad Carnegie Mellon y Thomas Malone del MIT también demuestra que cuando los compañeros de un equipo muestran comprensión, compromiso, interés y preocupación por los demás, el equipo es más efectivo a la hora de tratar problemas analíticos complejos.

Las pequeñas expresiones de gratitud también dan resultados positivos. Los estudios corroboran que las parejas sentimentales que reconocen el valor del otro en las conversaciones informales tienen menos tendencia a romperse, que los estudiantes que reciben una palmadita en la espalda de sus profesores suelen

superar mejor los problemas difíciles y que la gente que demuestra aprecio a los demás en un grupo recién formado se siente más cohesionada al grupo meses después. Adam Grant de la Escuela de Negocios de Wharton ha descubierto que cuando los directivos dedican tiempo a dar las gracias a sus empleados, estos se sienten más comprometidos y son más productivos. Además, mi propio estudio realizado en equipos de la NBA con Michael Karus de la Universidad de Yale, demuestra que los jugadores que físicamente demuestran su agradecimiento, con palmaditas en la cabeza, abrazos y golpecitos de cadera o de pecho, motivan a sus compañeros de equipo a jugar mejor y a ganar casi dos partidos más por temporada (lo cual es estadísticamente significativo y muchas veces marca la diferencia entre jugar o no los *playoffs*).

Los actos simples de generosidad también son muy poderosos. Los estudios demuestran que los integrantes de un grupo que comparten sus cosas con los demás —por ejemplo, aportando nuevas ideas o directamente ayudándoles en otros proyectos que no

sean los suyos propios— logran obtener más respeto, influencia y dotes de liderazgo. Mike Norton de la Harvard Business School ha descubierto que cuando las empresas ofrecen la posibilidad de donar dinero a organizaciones caritativas, por ejemplo, los empleados se sienten más satisfechos y productivos.

Cuando eres el jefe y el responsable de que las cosas se hagan bien, es difícil seguir siempre la ética del «buen poder». Pero no debería ser así. En cambio, puedes cultivar tu capacidad de empatía, gratitud y generosidad, implicándote en comportamientos sociales siempre que tengas ocasión de hacerlo: una reunión de equipo, una conversación o negociación con un cliente, una sesión de *feedback* de 360 grados. Aquí tienes algunas sugerencias:

Para practicar la empatía

- Haz una o dos buenas preguntas en cada intervención y parafrasea los argumentos importantes que aporten los demás.

- Escucha atentamente. Orienta tu cuerpo y tu mirada hacia la persona que está hablando y transmítele tu interés e implicación verbalmente.
- Cuando alguien te cuente algún problema, demuéstrale tu preocupación con frases como «lo siento» y «es realmente difícil». Evita juzgar y dar consejos precipitadamente.
- Antes de una reunión, piensa un momento en la persona con la que vas a estar y en lo que le está pasando.

Arturo Bejar, director de ingeniería de Facebook, es uno de los directivos que hacen de la empatía una prioridad cuando dirige a sus equipos de diseñadores, codificadores, especialistas en datos y escritores. Viéndole trabajar he podido comprobar que todas sus reuniones suelen estar estructuradas alrededor de una cascada de preguntas abiertas y que nunca deja de escuchar atentamente. Se inclina hacia la persona que está hablando y escribe todo lo que le dice en una libreta. Con estos pequeños gestos de empatía indica

a sus equipos que comprende sus preocupaciones y que quiere que prosperen todos juntos.

Para practicar la gratitud

- Acostúmbrate a dar siempre las gracias cuando te comuniques con otras personas.
- Envíales a tus compañeros correos electrónicos o notas de gratitud por el trabajo bien hecho.
- Reconoce públicamente el valor que cada persona aporta al equipo, incluyendo el del personal de apoyo.
- Utiliza el gesto apropiado para celebrar los éxitos (un golpecito en la espalda, un choque de puños o un apretón de manos).

Cuando Douglas Conant era consejero delegado de The Campbell Soup Company, recalcó la cultura de la gratitud en toda la empresa. Cada día, él y su equipo directivo pasaban una hora analizando los mensajes

de correo electrónico y la intranet de la compañía para ver qué empleados estaban «marcando la diferencia». Conant se ponía en contacto con ellos en persona, normalmente con una nota escrita a mano, para darles las gracias por sus contribuciones, independientemente de que fueran directivos o personal de mantenimiento. Escribía aproximadamente unas diez notas diarias, unas treinta mil durante su larga década de mandato, y dice que muchas veces las veía colgadas en los departamentos donde trabajaban los empleados. Los líderes que he formado suelen compartir otras tácticas: dar pequeños obsequios a los empleados, invitarles a comer o a cenar, organizar un evento para celebrar «el empleado del mes» y crear «muros de gratitud» reales o virtuales en los que los trabajadores pueden dar las gracias a otros por sus contribuciones.

Para practicar la generosidad

- Busca oportunidades de pasar algo de tiempo a solas con la gente que lideras.

- Delega alguna responsabilidad importante y representativa.
- Obséquiales generosamente.
- Comparte el protagonismo. Reconoce el mérito de todos los que han contribuido al éxito de tu equipo y de tu organización.

El director de Pixar, Pete Docter, domina este último punto. Cuando empecé a trabajar con él en la película *Inside Out*, tenía curiosidad por una maravilla cinematográfica que Docter había creado cinco años antes: el montaje del principio de la película *Up*, en el que el protagonista, Carl, conoce y se enamora de una chica, Ellie; luego disfruta de una larga vida casado con ella y finalmente la ve sucumbir a la enfermedad. Cuando le pregunté cómo lo había conseguido, su respuesta fue una lista exhaustiva de doscientos cincuenta escritores, animadores, actores, artistas, diseñadores, escultores, editores, programadores y modeladores informáticos que habían trabajado con

él. Cuando la gente le pregunta sobre el éxito de taquilla de *Inside Out*, da una respuesta similar. Otra ejecutiva de Facebook con la que trabajé, la directora de producto Kelly Winters, reconoce de la misma manera el mérito de los demás. Cuando hace presentaciones PowerPoint o habla con los periodistas sobre el éxito de su equipo Compassion, siempre enumera o menciona los analistas de datos, ingenieros y especialistas de contenido que lo han hecho posible.

Tú también puedes evitar caer en la paradoja del poder practicando la ética de la empatía, gratitud y generosidad. A cambio, recibirás un mejor rendimiento y el espíritu de colaboración de las personas que te rodean. Además, tú también te beneficiarás de una mejor reputación, de un liderazgo prolongado y de altas dosis de dopamina fruto de promover los intereses de los demás.

No dejes que el poder te corrompa

DACHER KELTNER es profesor de psicología en la Universidad de California, Berkeley, y director del Greater Good Science Center. Es también autor de *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence*.

Reeditado de *Harvard Business Review*,
octubre de 2016 (producto #R1610K)



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.reverte.com

@revertemanagement

Guías Harvard Business Review

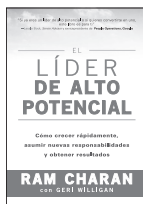


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.

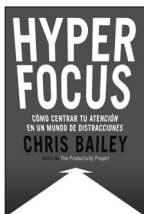


Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios

Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.

Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.

La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles
en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.reverte.com