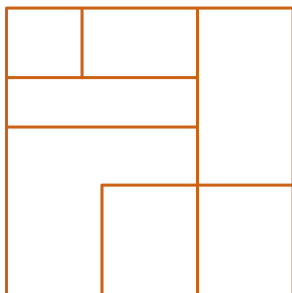


Inteligencia Emocional

EL AUTÉNTICO LIDERAZGO



El auténtico liderazgo

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

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

El auténtico liderazgo

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

El auténtico liderazgo
Serie Inteligencia Emocional de HBR
Authentic Leadership
HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2019**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-949493-0-2

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9501-9 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9500-2 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Genís Monrabà Bueno
Maquetación: Patricia Reverté
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

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.

Contenidos

- 1. Descubre tu auténtico liderazgo** **1**
¿Por qué la conciencia de uno mismo es fundamental?
Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean y Diana Mayer
- 2. La paradoja de la autenticidad** **43**
Para desarrollarte, necesitas sentirte como un impostor.
Herminia Ibarra
- 3. Los beneficios de mostrarse vulnerable** **79**
La psicología de las conexiones humanas.
Emma Seppala
- 4. Practica una empatía fuerte** **95**
Cuando te preocupas por algo, muestras tu verdadero ser.
Rob Goffee y Gareth Jones

5. Romper los patrones que frenan a la gente de color	105
<i>Sacrificar la identidad para poder encajar.</i>	
Sylvia Ann Hewlett	
6. Las disculpas corporativas son efectivas si se muestra tristeza	117
<i>Haz que tus emociones concuerden con tu mensaje.</i>	
Sarah Green Carmichael	
7. ¿Los líderes son demasiado sensibles?	127
<i>Las lágrimas son efectivas si no se abusa de ellas.</i>	
Una entrevista con Gautam Mukunda y Gianpiero Petriglieri de Adi Ignatius y Sarah Green Carmichael	
Índice	149

El auténtico liderazgo

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

Descubre tu auténtico liderazgo

Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean
y Diana Mayer

A lo largo de los últimos cincuenta años, académicos muy prestigiosos han realizado más de un millar de estudios intentando determinar cuáles son las características o los rasgos de personalidad que poseen los grandes líderes. Afortunadamente, ninguno de ellos ha sido capaz de definir exactamente el perfil del líder ideal. Si esos estudios hubieran revelado la receta mágica para llegar a ser un líder auténtico, la gente se empeñaría en intentar imitarlos. Actuarían como personajes, no como personas, y los demás se darían cuenta de ello inmediatamente.

Nadie puede ser auténtico si se obceca en imitar a otro. Se puede aprender de las experiencias de los

demás, pero no existe ninguna forma de conseguir el éxito si tratas de ser como ellos. La gente confía en ti cuando eres genuino y auténtico, no la réplica de otro. El CEO y presidente de Amgen, Kevin Sharer, que fue asistente de Jack Welch durante la década de los ochenta, vio el lado negativo del culto a la personalidad de General Electric (GE): «Todo el mundo quería ser como Jack. Pero el liderazgo tiene muchas voces. No puedes negarte a ti mismo ni intentar imitar a otra persona».

A lo largo de estos últimos cinco años, las personas desconfían cada vez con más recelo de los líderes. Es de común acuerdo que necesitamos un nuevo tipo de líder empresarial para el siglo XXI. En 2003, el libro de Bill George, *Liderazgo auténtico. Redescubrimiento de los secretos para crear un valor duradero*, animó y desafió a toda una generación para que intentaran liderar de una forma genuina. Los líderes auténticos siempre muestran pasión por sus propósitos, ponen en práctica sus valores de forma coherente y, para liderar, se dejan guiar por su cabeza

y, también, por su corazón. Establecen objetivos y relaciones significativas a largo plazo, y tienen la voluntad y la disciplina para obtener resultados. Ellos saben quiénes son realmente.

Muchos de los lectores de *Liderazgo auténtico* —incluidos varios CEO— declararon que tenían un deseo enorme de convertirse en líderes auténticos y que anhelaban saber cómo conseguirlo. Por ello, nuestro equipo de investigación se propuso encontrar respuestas a esta pregunta: «¿Cómo pueden cambiar las personas y seguir siendo líderes auténticos?». Para lograrlo, entrevistamos a 125 líderes, que nos revelaron cómo habían desarrollado sus habilidades de liderazgo. Estas entrevistas conforman el estudio más detallado sobre el desarrollo del liderazgo que jamás se haya llevado a cabo. Nuestros entrevistados conversaron abierta y honestamente acerca de cómo habían alcanzado su potencial y, además, nos contaron sus historias personales, sus batallas, sus errores y sus triunfos.

Las personas a las que entrevistamos estaban situadas dentro del rango de edad de entre 23 y 93 años,

con no menos de quince casos en cada década. Se les eligió en función de su reputación como líderes auténticos y efectivos, aparte de por lo que ya conocíamos de ellos. Por otro lado, también solicitamos las recomendaciones de otros líderes o académicos. El grupo resultante incluía a mujeres y hombres de distintas razas, nacionalidades, religiones y entornos socioeconómicos. La mitad de ellos eran CEO, y la otra mitad, líderes de distintos rangos: líderes con una carrera profesional experimentada o jóvenes con todo el camino aún por recorrer.

Una vez realizadas todas las entrevistas, entendimos por qué los más de mil estudios anteriores no habían logrado obtener un perfil del líder ideal. Al analizar las 3.000 páginas de resultados que produjo este estudio, nuestro equipo se dio cuenta de que esas personas no compartían ninguna característica especial, ningún rasgo, habilidad o estilo común que los hubiera llevado al éxito. Al contrario, su liderazgo había surgido directamente de sus historias vitales. Consciente o inconscientemente, habían puesto a prueba sus experiencias

con el mundo real, y fueron reformulando sus historias vitales para revelar cuál era su verdadera esencia. Mediante este proceso, descubrieron el propósito real de su liderazgo y aprendieron a ser auténticos para ser más efectivos. Este hallazgo es extremadamente alentador: no hace falta que nazcas con unas características o unos rasgos determinados para poder ser un líder. No tienes que esperar un «empujoncito» externo o encontrarte en el puesto más alto de tu empresa. En vez de eso, desde este preciso instante, sí puedes descubrir tu auténtico potencial. Como lo hizo una de nuestras entrevistadas, la presidenta y directora ejecutiva de Young & Rubicam, Ann Fudge, que dijo: «Todos tenemos la semilla del liderazgo en nosotros mismos, tanto para los negocios como para trabajar en el gobierno o para ser un voluntario de una ONG. El desafío consiste en conocernos lo suficientemente bien para saber dónde podemos usar nuestro liderazgo para servir a los demás».

Descubrir tu auténtico liderazgo exige el compromiso con uno mismo. De igual modo que los músicos

o los atletas, durante toda la vida deberás dedicarte a desarrollar tu potencial. El CEO de Kroger, David Dillon, aseguró que muchas de las personas que se han convertido en verdaderos líderes han sido totalmente autodidactas, y añadió: «El consejo que le doy a nuestros trabajadores es que no esperen a que la compañía les presente un plan de desarrollo. Deben asumir responsabilidades para desarrollarse por sí mismos».

En las páginas que siguen, aprovechamos la experiencia de nuestros entrevistados para describir cómo una persona se puede convertir en un auténtico líder. En primer lugar, no enfocan su historia vital desde una perspectiva de meros observadores, sino como individuos capaces de desarrollar la autoconciencia a raíz de sus experiencias. Los auténticos líderes actúan aplicando conscientemente sus valores y sus principios; a pesar de que, en ocasiones, ello suponga un verdadero riesgo. Son muy cuidadosos a la hora de evaluar sus motivaciones, pues deben seguir tanto esos valores internos como el deseo de una recompensa o un reconocimiento externo. Del mismo

modo, se preocupan por tener un fuerte equipo de apoyo a su alrededor, para asegurarse de que sus vidas están integradas y bien arraigadas.

Saca provecho de tu historia

El punto de partida de la trayectoria de un auténtico líder es entender su propia historia vital. Tu historia vital te proporciona el contexto de tus experiencias y, a través de ellas, puedes encontrar la inspiración para dejar tu huella. Como escribió el novelista John Bath: «La historia de tu vida no es tu vida. Es tu historia». En otras palabras, lo importante es tu trayectoria personal, no los hechos concretos de tu vida. Llevas gravado en la mente tu relato vital y se va repitiendo permanentemente. Una y otra vez, repites lo hechos y las interacciones personales que son importantes en tu vida, y tratas de darles un significado para que encajen en el mundo.

Mientras que las historias personales de los auténticos líderes abarcan un amplio espectro de experiencias



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.revertemanagement.com

@revertemanagement

Guías Harvard Business Review

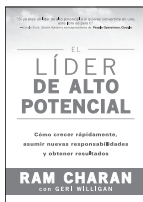


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para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



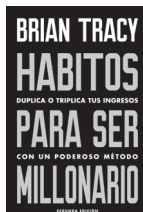
Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

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.



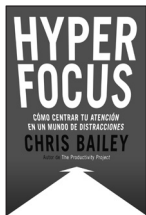
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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.

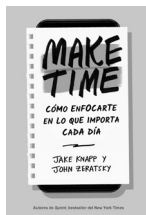


Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos,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



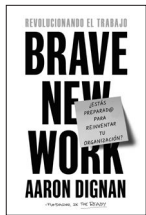
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

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.revertemanagement.com

¿Qué significa ser tú mismo en el trabajo? Como líder, ¿cómo consigues el equilibrio adecuado entre vulnerabilidad y autoridad?

Este libro explica el papel de la autenticidad en el liderazgo emocionalmente inteligente. Aprenderás cómo descubrir tu auténtico "yo", cuándo son apropiadas las respuestas emocionales, cómo te puede afectar el acomodarte a estereotipos establecidos y cuándo necesitas fingir.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Bill George
- ✦ Herminia Ibarra
- ✦ Rob Goffee
- ✦ Gareth Jones

CÓMO SER MÁS HUMANO EN EL TRABAJO

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.