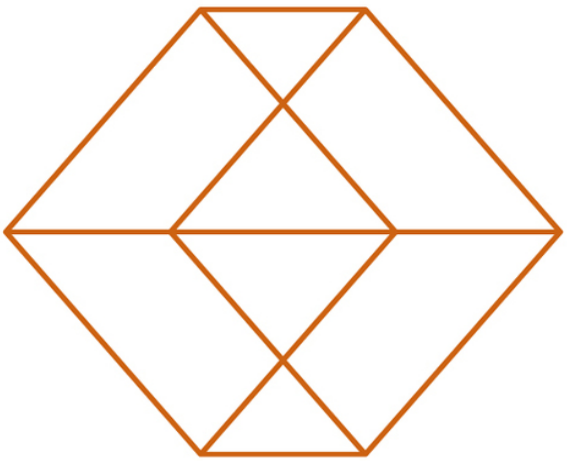
Harvard Business Review Press

Inteligencia Emocional

LIDERAZGO

(Leadership Presence)



LIDERAZGO

(Leadership Presence)

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 profesional. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Empatía

Felicidad

Mindfulness

Resiliencia

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Cómo tratar con gente difícil

Liderazgo (Leadership Presence)

Otro libro sobre inteligencia emocional de la *Harvard Business Review*:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

LIDERAZGO (Leadership Presence)

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

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@reverte.com

© Betty Trabal, 2019, por la traducción

Colección dirigida por: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio 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.

Edición en papel:
ISBN: 978-84-949493-3-3

Edición en e-book:
ISBN: 978-84-291-9518-7

1483

Contenidos

1. **Análisis de la presencia ejecutiva**

   ¿Qué es la cualidad efímera?

   John Beeson

2. **¿Cómo pueden los nuevos directivos enviar señales de liderazgo correctas?**

   Comprende la influencia que tienes en otras personas

   Amy Jen Su

3. **Para ser un líder, piensa en lo que dices, cómo lo dices y cuándo lo dices**

   Piensa estratégicamente en tu comunicación

   Rebecca Shambaugh

4. **Conecta, luego lidera**

   Evita dirigir a través del miedo

   Amy J. C. Cuddy, Matthew Kohut y John Neffinger

5. **El poder de la conversación: a quién se escucha y por qué**

Lo clásico sobre comunicar competencia y confianza

Deborah Tannen

6. Demasiado carisma puede hacer que los líderes parezcan menos efectivos

El coste puede superar los beneficios

Jasmine Verguwe, Bart Wille, Joeri Hofmans, Robert B. Kaiser y Filip de Fruyt

Índice

LIDERAZGO

(Leadership Presence)

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

Análisis de la presencia ejecutiva

John Beeson

Si a un grupo de ejecutivos que aspiran a ser altos directivos les preguntas qué se necesita para conseguirlo, sin duda te hablarán de la presencia ejecutiva, pero muchas veces no están seguros de lo que significa. Hace poco realicé una serie de entrevistas informales a unos altos directivos encargados de reubicar a los directivos de sus organizaciones. Les pregunté cuáles eran los factores que consideraban claves para promocionar a los directivos. Uno de los criterios clave que mencionaron fue la presencia del directivo, pero ni siquiera aquellos ejecutivos experimentados supieron definir con exactitud qué es una buena presencia o por qué una persona la tiene y otra no. En un mundo cada vez más diverso en el que los altos directivos ya no son hombres de metro noventa que parecen haber salido de un casting, ¿qué se necesita para lograr una imagen ejecutiva impecable? ¿Una vestimenta adecuada? ¿Un firme apretón de manos? Todo esto es importante, pero no lo es todo.

A pesar de que la imagen ejecutiva es algo muy intuitivo y difícil de precisar, en definitiva no es más que la habilidad de transmitir confianza en uno mismo, la sensación de ser capaz de controlar las situaciones difíciles e imprevisibles, la capacidad de tomar decisiones difíciles en el momento adecuado y de mantenerse firme ante los demás miembros del equipo directivo. Si este es el meollo de la cuestión, ¿qué estilo y qué comportamientos has de tener para demostrar ese nivel de seguridad en ti mismo a los demás? Para responder a esta pregunta, veamos el caso de tres ejecutivos talentosos: dos que no llegaron a la alta dirección y uno que sí llegó.

A todos los directivos les gustaría tener a un Frank Simmons en su equipo directivo. Un hombre experimentado, orientado a los resultados, colaborador y comprometido con la compañía. Frank estuvo durante varios años en la lista de las promociones, pero nunca le ascendían. A pesar de ser un hombre muy efectivo en su campo, Frank siempre iba desarreglado y un poco encogido. Siempre que tenía que hacer una presentación frente al equipo directivo se la preparaba perfectamente, pero con su lenguaje corporal demostraba que no estaba cómodo. Era un hombre muy elocuente, pero sus presentaciones solían ser largas e incoherentes. Cuando llegaba el turno de preguntas y respuestas, parecía excesivamente respetuoso con los miembros del equipo directivo, y dudaba en participar en los debates entre ejecutivos. Un alto directivo dijo de él en privado: «Frank es un increíble

activo para la compañía, pero no me lo imagino tratando cara a cara con el cliente».

Alicia Wallace era una directora de marketing altamente cualificada que había triunfado en todos los trabajos que le habían encomendado. Pero, cuando llegaba el momento de seleccionar a gente con alto potencial para promocionarla a niveles directivos más altos, Alicia nunca superaba el listón. Los altos directivos de marketing la apreciaban y la respetaban, pero nunca se atrevían a promocionarla. ¿Por qué? Por su evidente desorganización.

La gente se limitaba a decir que «Alicia es Alicia» cuando, una vez más, llegaba tarde a la reunión, corriendo, acalorada y con sus papeles desordenados. ¿Era esto algo trivial y sin importancia? Quizás sí, pero los altos directivos internamente ponían en duda su capacidad de dirigir a un gran equipo y de mantener la concentración necesaria para implementar prioridades clave.

Seguramente, si entraras en una sala en la que hay veinte directores, no te fijarías en Lydia Taylor, miembro del departamento legal; pero eso cambiaría cuando empezara el diálogo. Lydia era una persona que hablaba con una voz suave y nada agresiva, pero tanto sus compañeros como todos los directivos con los que trabajaba la respetaban mucho. Lydia tenía unas habilidades excepcionales para escuchar y sabía perfectamente cuándo intervenir en una conversación y expresar su opinión. Pausada, directa e imperturbable, mantenía una actitud calmada y serena cuando los demás se alteraban y utilizaba su sentido del humor para apaciguar los nervios. Cuando otros la desafiaban, sabía mantenerse firme pero sin enfrentarse a ellos. Defendía a toda costa a sus clientes internos, pero no dudaba en actuar si alguno proponía algo que pudiera poner en riesgo a la compañía. Por todo ello, Lydia fue reconocida como una muy buena candidata, y muy preparada, para ser la nueva consejera general de la compañía.

La eterna cuestión es si la presencia de un directivo se puede desarrollar. La respuesta es sí, siempre que tengas un mínimo nivel de autoconfianza y estés dispuesto a afrontar situaciones imprevisibles propias del ámbito ejecutivo. Empecemos por lo básico. Busca a un par de personas de confianza que puedan opinar sobre tu vestimenta, sobre tu aspecto y sobre el nivel de confianza en ti mismo que reflejas. Ya hemos comentado que el aspecto y la vestimenta no lo son todo, pero sí que pueden ser un impedimento. Los compañeros de una mujer directiva de mucho talento la

describían en privado como una «maestra de escuela», mientras que otros decían que era una directora de muy alto nivel pero que parecía una «vendedora de coches usados». Esas connotaciones no son muy halagüeñas, y tienen su importancia. La gente no suele creerse el discurso de los vendedores de coches usados, y los maestros de escuela no suelen ser vistos como gente creativa y que asuma riesgos, dos cualidades básicas para liderar la innovación y el cambio necesarios a nivel ejecutivo.

Busca oportunidades para perfeccionar tus habilidades para las presentaciones. Además de la habilidad de hablar en público, necesaria para cualquier directivo, el saber estar y desenvolverte correctamente ante el equipo directivo o ante una gran audiencia es un indicador de tu capacidad para enfrentarte a las presiones laborales. Ensaya las presentaciones importantes hasta que te encuentres relajado y sientas que controlas la situación, y presta una atención especial al turno de preguntas y respuestas puesto que, según te desenvuelvas y según sean tus reacciones, transmitirás o no una sensación de seguridad en ti mismo.

También es importante que encuentres tu propia voz como directivo; es decir, identifica tus activos y aprovéchalos al máximo. Hay gente que es sociable por naturaleza y, solo con su personalidad, puede llenar una sala. Otros, como Lydia Taylor, confían en su habilidad para escuchar, en el sentido de la oportunidad y en su capacidad para mantener la compostura cuando otros se alteran. En un mundo cada vez más diverso, la presencia ejecutiva de un directivo será muy diferente a la de otro, pero siempre tendrás que hacer que los demás confíen en que vas a tomar la iniciativa como líder cuando vengan tiempos difíciles.

JOHN BEESON es director general de Beeson Consulting, una firma de consultoría de gestión especializada en la planificación de sucesiones, en la evaluación y el *coaching* de ejecutivos y en el diseño organizacional. También es autor de *The Unwritten Rules: The Six Skills You Need to Get Promoted to the Exceutive Level* (Jossey-Bass). Síguelo en Twitter@johnrbeeson.

Reeditado de hbr.org, publicado por primera vez el 22 de agosto de 2012 (producto#J0099M).

2

¿Cómo pueden los nuevos directivos enviar señales de liderazgo correctas?

Amy Jen Su

Uno de los cambios más emocionantes y, en ocasiones, estresantes en una carrera es el que se da cuando pasas de ser un colaborador individual a ser director. En ese momento *lo que tú piensas, lo que dices y cómo te presentas* —es decir, tu presencia como líder— empieza a tener un efecto directo en aquellos que pasas a liderar y a dirigir por primera vez. Por lo tanto, como nuevo directivo, ¿qué tendrás que hacer para desarrollar una imagen de líder auténtico y empático que cause una impresión positiva en tus compañeros y en tu equipo?

Determina un objetivo del liderazgo basado en unos valores concretos. La presencia auténtica y empática empieza en tu interior. El modo en cómo definas tu función y tus valores se transmitirá a aquellos con quienes trabajas. Como nuevo directivo tendrás que dedicar un tiempo a plantearte qué tipo de líder eres y esperas ser. Determina a qué objetivo aspiras, para que te sirva de brújula. Recientemente, un nuevo directivo nos dijo: «Mi objetivo como líder es ser un directivo auténtico y emocionalmente inteligente, que anime a los demás a alcanzar la excelencia».

Ram Charan, Stephen Drotter y James Noel explican en su libro *La línea del liderazgo* lo siguiente:

Aunque la sucesión del liderazgo parece algo fácil y natural, es algo en lo que muchos tropiezan […]. Hacen la transición de ser colaboradores individuales a ser directores sin haber hecho la transición conductual o basada en ciertos valores […]. Tienen que creer que dedicar tiempo a los demás, planificar y orientar […] son tareas necesarias y que son su responsabilidad. Además de esto, tienen que ver este trabajo orientado a los demás como una misión fundamental para su éxito.

Incrementa tu inteligencia emocional y el conocimiento de la situación. Puesto que tu misión ahora consiste en conseguir más cosas con la ayuda de los demás, tendrás que reconocer que aquello que te motiva o influye en ti quizás no sea lo mismo que motiva o influye en los demás. Antes de cualquier interacción o de una reunión importante pregúntate:

- ¿Quién es la otra persona o la audiencia?
- ¿Cuál podría ser su perspectiva sobre este tema?
- ¿Cómo podrías motivarles o influirles mejor?
- ¿Qué exige la situación?
- ¿Cuáles son los resultados y el tono óptimos?

Estas preguntas nos recuerdan que no es posible encontrar una solución única para la establecer la imagen adecuada a todos los líderes. Por tanto, la presencia óptima consiste en encontrar una solución «y o ambos», en lugar de un «esto o aquello». Por un lado, tener una imagen de líder efectiva incluye ser auténtico, genuino y claro sobre la brújula que te guía, sobre tus principales valores y tus convicciones. Y, por otro lado, incluye saber adaptarte y ser ágil, demostrar tu habilidad para conectar con diferentes tipos de personas a través de diferentes plataformas de comunicación y tecnologías.

Sé claro y directo, pero siempre respetuoso. Puesto que tu nueva función te exigirá que te relaciones más con gente de estilos muy diferentes, tener una buena presencia como líder conlleva desarrollar y practicar continuamente tus habilidades para ser claro y directo buscando, al mismo tiempo, la manera de establecer relaciones y demostrar respeto. La presencia como líder debe ser dinámica y fluida, alentando el diálogo en dos direcciones, para poder expresar de una manera auténtica nuestras opiniones y estar también abiertos a las opiniones y perspectivas de los demás mientras se trabaja hacia un objetivo común, hacia el mejor resultado o solución. Estos son algunos consejos que te pueden ayudar a cultivar tu propia voz y a escuchar las voces de los demás:

- *Saber qué piensas*. Si por naturaleza te cuesta escuchar las opiniones de los flexiona tus músculos para llegar a tus propias convicciones e ideas más rápidamente. Antes de una reunión o interacción importante, pregúntate: *¿C son las tres o cuatro cosas que creo sobre este tema o problema?*

- *Pregunta, escucha y reconoce*. Por el contrario, si te cuesta tener tus propias opiniones, intenta tener más paciencia para escuchar a los demás. Demuéstra que les estás escuchando haciéndoles buenas preguntas, aclarando lo que has escuchado o contándoles cómo estás procesando la información. En algunos tendrás que decir: *Con esta nueva información, lo estoy viendo de una mane diferente. Mi opinión ha cambiado*. En otros casos, tendrás que acabar dicie *Reflexionando sobre lo que has expuesto, creo que no me encuentro cómodo ello. En definitiva, existe una diferencia de opiniones*.

- *Explica el porqué*: Como nuevo líder, es muy importante que compartas el p de tu visión, tus prioridades, tus expectativas, tu *feedback* o tus peticiones. N diluyas tu mensaje; al contrario, hazlo más poderoso dando más explicacion sobre el contexto. Ayuda a conectar los resultados del trabajo o el desarrollo profesional a lo que está sucediendo a nivel organizacional. Por ejemplo, si exponiendo el *feedback* sobre el desarrollo de la empresa a alguien, podrías una anécdota adicional del tipo: *Puesto que la organización está creciendo t*

rápidamente, cada uno de los miembros del equipo tiene la oportunidad de desarrollar y potenciar sus cualidades de la siguiente manera. Me gustaría hicierais… O puedes también reforzar el mensaje describiendo la imagen de aquello a lo que aspiras: *Me gustaría que fuerais los mejores en esto, y para sería necesario que hicierais lo siguiente…*

Mantén una presencia estable y firme en momentos de cambios, estrés o dificultades. Lo cierto es que muchos de nosotros transmitimos una presencia efectiva, sobre todo cuando las cosas van bien o cuando tenemos un buen día. Pero, como nuevo líder, también es importante que te preguntes: *¿Qué siente la gente cuando estoy estresado, cansado, o cuando alguien me da una mala noticia?*

Piensa que lo que para ti es un momento pasajero o breve de ira, impaciencia o inseguridad, puede acabar teniendo un efecto negativo en tu equipo y en su estado de ánimo o en su compromiso. El autor Daniel Goleman escribe en su libro *Primal Leadership*: «En pocas palabras, en cualquier grupo humano, el líder tiene el poder máximo de influir en las emociones de todos […]. La manera de gestionar su estado de ánimo afecta al estado de ánimo de los demás, lo cual no es únicamente un asunto privado, sino algo que afecta también a la buena marcha del negocio».

Manteniendo una presencia estable y firme incrementas las probabilidades de que tu equipo se sienta cómodo a la hora de informarte, aunque se trate de darte malas noticias; así tú podrás ayudar a eliminar los obstáculos, a redefinir las prioridades o a volver a encarrilar al equipo. Un estudio realizado por la profesora Amy Edmondson concluye que los equipos optimizan su aprendizaje y su rendimiento cuando existe un entorno o una cultura —casi siempre determinada por el director— que promueve tanto la seguridad psicológica como la responsabilidad.

Para mantener una presencia más estable y más firme asegúrate de definir las prioridades adecuadas para ti mismo y asegúrate de que cuentas con las estrategias apropiadas para gestionar la carga de trabajo propia de un líder antes de asumir esta gran misión y responsabilidad de nuevo directivo.

Ser líder por primera vez es un salto muy importante en tu carrera. Detente y piensa en tu imagen y en si estás *pensando, hablando y mostrándote* como deseas. Define un objetivo de liderazgo basado en tus valores, incrementa tu inteligencia emocional y tu conocimiento de la situación, sé directo y respetuoso, y busca las estrategias adecuadas para mantener una presencia firme y estable. Es fácil, desde nuestra humildad, que subestimemos la influencia que ejercemos en la vida de otras personas.

El profesor Clayton Christensen escribió en su clásico artículo del HBR «¿Cómo mides tu vida?»:

Me imagino a uno de mis directivos yendo a trabajar por la mañana con un nivel de autoestima relativamente bajo. Después, me lo imagino volviendo a su casa con su familia tras diez horas laborales en las que se ha sentido menospreciado, frustrado, infrautilizado y humillado. Me imagino lo mucho que su baja autoestima afectará a la forma de relacionarse con sus hijos. Inmediatamente, me imagino a ese directivo volviendo a casa otro día con la autoestima alta, sintiendo que ha aprendido mucho, que ha sido reconocido por sus logros y que ha desempeñado un papel importante en el éxito de algunas iniciativas importantes. Me imagino la influencia positiva que tiene esto en su persona como cónyuge y como padre. Mi conclusión: el liderazgo es una de las profesiones más nobles si se practica bien. Ninguna otra ocupación ofrece tantas oportunidades de ayudar a los demás a aprender y a crecer, a asumir responsabilidades, a ser reconocidos por sus logros y a contribuir al éxito del equipo.

AMY JEN Su es cofundadora y socia de Paravis Partners, una firma de *coaching* y desarrollo de liderazgo. Es coautora con Muriel Maignan Wilkins de *Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence* (Harvard Business Review Press, 201). Síguela en Twitter@amyjensu.

Reeditado de hbr.org., publicado originalmente el 8 de agosto de 2017.

3

Para ser un líder, piensa en lo que dices, cómo lo dices y cuándo lo dices

Rebecca Shambaugh

Nancy empezó el día sintiéndose preparada para informar a su equipo directivo sobre un proyecto muy importante para el que llevaba trabajando dos meses. Había ensayado su presentación muchas veces, hasta el punto de que prácticamente había memorizado todo el contenido. Llegó pronto a la reunión y esperó pacientemente, aunque un poco nerviosa, a que llegara su turno. Comenzó la reunión y, al cabo de unos minutos, Jack, uno de los copresidentes, le pidió que informara a los directivos sobre su proyecto y las recomendaciones.

Nancy inició entusiasmada su presentación, tratando cada uno de los temas que había ensayado meticulosamente. Demostraba tener el control total de la información, se sentía emocionada y aliviada por haberla ensayado tanto. Pero, justo cuando iba a pasar a dar las recomendaciones, Jack la interrumpió y le dijo: «Nancy, reconozco tu gran trabajo en este proyecto, pero esto no es relevante en nuestra agenda y no tiene nada que ver con los objetivos empresariales que estamos tratando hoy». Mortificada, Nancy volvió a su silla y se sentó en silencio el resto de la reunión. Deseaba que terminara la reunión y salir corriendo de la sala para reflexionar sobre cómo ese momento —que ella espera que iba a ser un punto de inflexión positivo en su carrera— se había convertido en un desastre.

¿Qué había pasado? Lo que pasó es que Nancy estaba preparada para participar en la reunión pero no había pensado estratégicamente. Este problema tan común es el que hace tropezar a muchos directivos, ejecutivos y líderes altamente capacitados, a la hora de determinar su papel en las comunicaciones, en las reuniones y en otros foros. Aprender a desarrollar y expresar una voz ejecutiva más estratégica —en parte, conociendo el contexto— ayudará a los líderes a evitar encontrarse, como le ocurrió a Nancy, en situaciones potencialmente peligrosas para su carrera.

Independientemente de si eres un directivo o un alto directivo, lo que dices, cómo lo dices, cuándo lo dices, a quién lo dices y si lo dices en el contexto adecuado son los componentes esenciales para sacar el máximo rendimiento de tu potencial estratégico como líder. Para garantizar la credibilidad y la influencia en tu gente —sobre todo cuando te relacionas con otros ejecutivos o altos directivos — es importante que seas conciso y que los demás entiendan claramente qué papel quieres que jueguen en la conversación. También es importante que desmitifiques el contenido de los mensajes que envías: merece la pena evitar las jergas y ser una persona de pocas palabras, pero efectivas.

Todos estos factores tienen que ver con el desarrollo de una expresión estratégica. Tu voz como directivo no se refiere tanto a tu rendimiento como a tus instintos estratégicos, a que conozcas el contexto y seas consciente de las señales que envías en tus relaciones y tus comunicaciones diarias. Igual que ocurre con su atributo hermano, la *presencia*, la voz ejecutiva es algo aparentemente intangible y difícil de definir. Pero el hecho es que todos tenemos una forma preferida de

comunicarnos con los demás, y hacerlo con una intención estratégica y con un conocimiento sólido del contexto es lo que marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de tu estilo de comunicación y liderazgo.

Uno de los aspectos más importantes de tener una adecuada *voz ejecutiva* tiene que ver con ser un líder estratégico. Muchas veces, altos directivos me dicen que les gustaría promocionar a uno de sus líderes de alto potencial pero sienten que la persona no es lo suficientemente estratega para promocionarla. Cuando les escucho decir esto, intento hacerles reflexionar y les sugiero que quizás el problema no sea que el candidato no tiene el potencial estratégico del liderazgo, sino que no sabe aprovechar sus habilidades como líder estratégico.

Tanto si tienes a alguien en tu equipo que piensas que no está preparado estratégicamente como si lo que te preocupa es que eres un líder con un potencial estratégico no explotado debido a que no has desarrollado tu voz ejecutiva, sigue leyendo. A continuación, explico algunas estrategias de formación que suelo usar con directivos y directivas para ayudares a añadir una voz más estratégica a su conjunto de habilidades de liderazgo.

Conoce el contexto. En una reunión, ¿cuántas veces has descartado una idea sin haberla madurado, o te has quedado sin habla cuando la gente estaba esperando oír tus ideas, o has dicho algo que no encajaba en la agenda y de pronto te has dado cuenta de tu error? Si estas situaciones te son familiares, ¿qué está pasando? En resumen, estos tres tipos de errores tácticos se producen por no conocer el contexto de la reunión o la discusión en la que estás participando.

Por ejemplo, si tú eres el máximo responsable en un tema, es bastante probable que el contexto exija que tú lideres la reunión y tomes las decisiones finales. Pero, si tú eres uno de los varios ejecutivos que tienen acceso a la información, entonces tendrás que compartir tu opinión y contrastarla con la información de los demás, en lugar de querer ser el centro de atención con tus grandes ideas. Si estás en una posición de aprendizaje y no tienes que exponer en la reunión, entonces tu misión consistirá en observar y escuchar. Saber con antelación qué se espera de ti en un foro o un evento de grupo te ayudará a determinar el tipo de voz que se requiere en ese evento particular y te permitirá asegurarte de que conoces el contexto antes de hablar.

Sé visionario. Algunas veces no aprovechamos nuestra voz como directivos porque nos centramos demasiado en nuestra función o rol. Los líderes estratégicos son más visionarios: se centran menos en sí mismos, y más en la organización en general. Otra característica de los directivos visionarios es que tienen la habilidad de expresar las aspiraciones para el futuro y las razones de la transformación.

Este tipo de visión ejecutiva ayuda a guiar las decisiones que se toman sobre los individuos y sobre las acciones corporativas. Deberías intentar conectar los

diferentes puntos de tu exposición con las recomendaciones que hagas, para mostrar cómo tus decisiones afectan a quienes están en la mesa, incluyendo al personal y a la organización en su conjunto.

Mantén relaciones estratégicas. Una de las mejores maneras de desarrollar tu pensamiento estratégico es aprovechar las relaciones de una forma más intencional teniendo siempre presentes los objetivos específicos de la empresa. Para ello, los altos directivos y los delegados tendrán que dar un enfoque estratégico a los objetivos, los cambios y las prioridades de la organización a las que normalmente no tienen acceso. Si cuidas y mantienes unas relaciones estratégicas extensas evitarás quedarte atrapado en las minucias del día a día.

Es fácil olvidar lo importante que es desarrollar relaciones nuevas y diversas cuando ya tienes el plato lleno, pero para tener acceso a una voz ejecutiva potente tendrás que expandir tus conocimientos más allá de tu puesto específico, de tu departamento o de tu área de experiencia. Para desarrollar tu voz de ejecutivo, dedica tiempo a hablar, por lo menos una vez por semana, con una persona de fuera de tu equipo inmediato o de tu área funcional. Intenta averiguar:

- Cómo encaja esa persona en el conjunto de tu empresa.
- Cuáles son sus objetivos y sus retos.
- Cómo podrías ayudarle como socio estratégico de la empresa

Aporta soluciones, no solo problemas. Después de formar a muchos, y distintos, ejecutivos, he comprobado de primera mano que muchos de ellos se sienten frustrados cuando la gente les explica los problemas y no les ofrece soluciones. Liderar estratégicamente con una voz de directivo potente implica solventar los problemas, y no limitarse a señalar los asuntos espinosos.

Demostrarás ser más estratégico si haces tus deberes y te comprometes a analizar las situaciones. Aporta ideas frescas que no sean las obvias. Y, aunque no tengas la respuesta perfecta, demostrarás tu habilidad para encontrar soluciones más inteligentes.

Mantén la calma ante el caos. La gente con una voz ejecutiva efectiva no se altera fácilmente. ¿Eres capaz de demostrar un liderazgo sensato cuando parece que todos los que están a tu alrededor pierden la compostura? Cuando consigas atenerte a los hechos y no caer en una crisis emocional por muy estresado que estés, serás capaz de liderar con una voz ejecutiva más poderosa.

Te resultará incómodo reconocer y admitir tus problemas personales sobre tu voz ejecutiva, y al principio incluso habrá quien se resista cuando hagas

sugerencias para mejorar la voz ejecutiva de los miembros de tu equipo. Pero, una vez superada esta resistencia inicial, tanto si es tuya como si es de otros, verás que el esfuerzo realizado para investigar cómo participar de una forma más efectiva en las reuniones y en otras comunicaciones habrá merecido la pena. Si haces los ajustes necesarios a tu método de participación, evitarás dar palos de ciego y serás más estratégico en cualquier situación.

REBECCA SHAMBAUGH es una experta en liderazgo reconocida a nivel mundial, autora de varios libros y ponente en conferencias. Es presidenta de SHAMBAUGH, una organización mundial de desarrollo del liderazgo y fundadora de Women in Leadership and Learning (WILL).

Reeditado de hbr.org, publicado originalmente el 31 de octubre de 2017.

4

Conecta, luego lidera

Amy J. C. Cuddy, Matthew Kohut y John Neffinger

¿Qué es mejor ser querido o ser temido?

Niccolò Machiavelli reflexionó sobre este eterno dilema hace quinientos años y prefirió no arriesgarse en su conclusión: «Se puede responder diciendo que uno debería desear ser las dos cosas», reconoció, «pero, puesto que es difícil unirlas en una misma persona, es mucho más seguro ser temido que ser querido».

Actualmente, la ciencia conductual está contrastando esta respuesta con estudios que demuestran que, en parte, Machiavelli tenía razón. Cuando juzgamos a otros, especialmente a nuestros líderes, nos fijamos primero en dos características: lo encantadores que son —su amabilidad, su empatía, su honradez— y lo temibles que son —su fortaleza, su intermediación o su competencia—. Aunque hay algunas diferencias sobre la forma adecuada de etiquetar estos rasgos, los estudios coinciden en que estas son las dos dimensiones principales de la opinión social.

¿Por qué son tan importantes estas características? Porque responden a dos preguntas fundamentales: «¿Cuáles son las intenciones de esta persona conmigo?», y «¿es capaz de adoptar medidas respecto a estas intenciones?». Juntas, estas evaluaciones explican las reacciones emocionales y conductuales que tenemos con otras personas, grupos e incluso marcas y empresas[1]. Un estudio realizado por uno de nosotros, Amy Cuddy, y sus compañeros Susan Fiske de Princeton y Peter Glick de Lawrence University demuestra que aquellos a los que consideramos competentes pero no amables suelen despertar la envidia ajena: una emoción de doble filo que implica respeto y resentimiento. Cuando respetamos a alguien, queremos colaborar o asociarnos con él, pero el resentimiento puede hacer que esa persona sea vulnerable a las represalias hostiles —piensa en el caso del desprestigiado consejero delegado de Tyco, Dennis Kozlowski, cuya extravagancia le convirtió en una persona pública antipática—. Por otro lado, cuando consideramos que una persona es amable pero incompetente suele darnos pena; lo cual también implica una mezcla de emociones: la compasión nos incita a ayudar a aquellos por los sentimos lástima, pero nuestra falta de respeto por ellos nos lleva a acabar ignorándolos —piensa en los trabajadores que acaban siendo marginados cuando se acercan a la jubilación o en los empleados cuyas capacidades se quedan obsoletas en una industria rápidamente cambiante—.

Está claro que vemos muchos otros rasgos en la gente, pero ninguno es tan influyente como lo son la amabilidad y la fortaleza. Los estudios realizados en el campo de la psicología demuestran que estas dos dimensiones son las responsables de más del 90% de las diferentes impresiones positivas o negativas que nos formamos de la gente de nuestro entorno.

Así pues, ¿qué es mejor?, ¿ser amable o ser fuerte? Actualmente, la mayoría de los líderes tienden a enfatizar su fortaleza, su competencia y sus credenciales en el trabajo, pero esto es precisamente un enfoque equivocado. Los líderes que

transmiten fortaleza antes de generar la confianza corren el riesgo de suscitar el miedo y, con él, una serie de comportamientos disfuncionales. El miedo puede minar el potencial cognitivo, la creatividad y la resolución de problemas, y hace que los empleados se queden bloqueados e incluso se desentiendan. Es una emoción «caliente» con efectos de larga duración. Se graba en nuestra memoria de una forma que no lo hacen las emociones más frías. La investigación de Jack Zenger y Joseph Folkman demuestran este punto: en un estudio a 51.836 líderes, solo 27 de ellos quedaron clasificados en el cuartil inferior en términos de simpatía y en el cuartil superior en términos de efectividad general; en otras palabras, la probabilidad de que un directivo poco apreciado sea considerado como un buen líder se reduce a una entre dos mil.

Un creciente número de investigaciones sugiere que la mejor forma de influir y liderar empieza por la amabilidad, que es la conductora de la influencia: facilita la confianza, la comunicación y el asumir ideas. Basta una mínima señal no verbal —un guiño, una sonrisa o un gesto amable— para demostrar a alguien que estás encantado de estar con él y que estás atento a sus preocupaciones. Priorizar la amabilidad te ayuda a conectar inmediatamente con los que te rodean, a demostrar que les escuchas, que les entiendes y que pueden confiar en ti.

Cuando la fortaleza es lo primero

Muchos de nosotros trabajamos arduamente para demostrar que somos competentes. Queremos vernos como personas fuertes, y que los demás nos vean así. Intentamos protegernos de todo aquello que pone en peligro nuestra fortaleza y, constantemente, damos señales de nuestras facultades. Nos sentimos obligados a demostrar que dominamos el trabajo, nos esforzamos en presentar las ideas más innovadoras en las reuniones, en ser los primeros en tratar un problema y en trabajar durante largas horas. Estamos seguros de nuestras intenciones y por eso no sentimos la necesidad de demostrar que somos dignos de confianza, a pesar de que esa prueba de confianza es la primera cosa que buscamos en los demás.

Los psicólogos de empresa Andrea Abele de la Universidad de Erlangen-Nuremberg y Bogdan Wojciszke de la Universidad de Gdansk han documentado este fenómeno en una gran variedad de situaciones. En un experimento en el que se pedía a los participantes que eligieran entre un programa de formación orientado a las habilidades relacionadas con la competencia —como la gestión del tiempo— y otro más relacionado con las habilidades interpersonales —ofrecer ayuda social, por ejemplo—, la mayoría eligieron la formación de la competencia para ellos, y la formación de habilidades interpersonales para los demás. En otro experimento, en

el que a los participantes se les pedía que describieran algún acontecimiento que definiera la imagen de sí mismos, muchos contaron historias que enfatizaban sus competencias y su autodeterminación («Aprobé el carnet de conducir a la primera»), mientras que cuando describieron un acontecimiento similar de otra persona, se fijaron más en la amabilidad y en la generosidad («Mi amigo dio clases de matemáticas al hijo de mi vecino y no quiso que le pagaran»).

Anteponer la competencia perjudica al liderazgo: sin una base de confianza, la gente de la organización cumplirá los deseos de los líderes de cara al exterior, pero es poco probable que lo haga en privado; es decir, que adopte los valores, la cultura y la misión de la organización de una forma sincera y duradera. En los lugares de trabajo en los que no hay confianza impera la cultura de «cada empleado mira por sí mismo», y la gente siente que debe estar atenta en cuanto a proteger sus intereses se refiere. Los empleados incluso llegan a ser reacios a ayudar a los demás porque no están seguros de si sus esfuerzos serán recíprocos o reconocidos. La consecuencia es que los recursos organizacionales compartidos acaban siendo víctimas de la tragedia de los bienes comunes.

Cuando la amabilidad es lo primero

Aunque la mayoría de nosotros nos esforzamos en demostrar nuestra competencia y nuestra fortaleza, la amabilidad tiene mucho más valor en cómo nos evalúan los demás, y suele considerarse más importante que la competencia. El psicólogo social de Princeton, Alex Todorov, y sus compañeros han estudiado el mecanismo neuronal y cognitivo que dirige las «inferencias espontáneas de nuestros rasgos»; es decir, los juicios precipitados que hacemos cuando miramos a la cara brevemente a los demás. Su investigación demuestra que, cuando hacemos estos juicios, solemos valorar más la amabilidad que la competencia. Esta preferencia por la amabilidad también ocurre en otras áreas. En un estudio liderado por Oscar Ybarra de la Universidad de Michigan, los participantes participaron en un juego de palabras e identificaron las palabras relacionadas con la amabilidad —por ejemplo, *amigable*— mucho antes que las relacionadas con la competencia —por ejemplo, *experto*—.

Los economistas conductuales, por su parte, han demostrado que los juicios sobre la integridad suelen generar unos ingresos económicos significativamente más elevados. Por ejemplo, Mascha van’t Wout de Brown University y Alan Sanfey de la Universidad de Arizona pidieron a varias personas que determinaran cómo asignar un fondo. Los jugadores invirtieron más dinero, sin garantía de

devolución, en los socios que consideraron más honrados simplemente mirándolos a la cara[2].

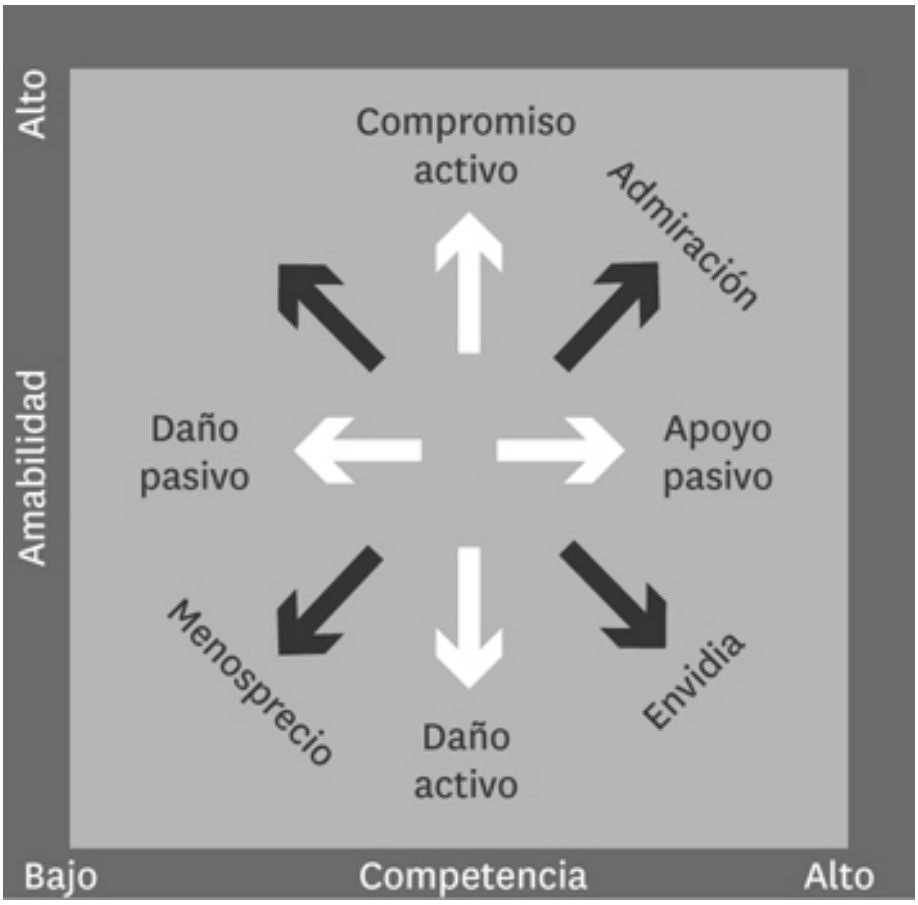
En los entornos directivos, la confianza incrementa el intercambio de información, la transparencia, la fluidez y la cooperación. Si se confía en que los trabajadores harán lo que tengan que hacer y vivirán de acuerdo a sus compromisos, la planificación, la coordinación y la ejecución serán muchos más fáciles. La confianza también incrementa el intercambio y la aceptación de ideas —lo cual posibilita el que la gente escuche también los mensajes de los demás—, y aumenta la cantidad y la calidad de las ideas que se producen dentro de la organización. Y lo más importante: la confianza ofrece la posibilidad de cambiar ciertas actitudes y creencias de la gente, no solo su comportamiento. Este es el punto débil de la influencia y de la habilidad de hacer que la gente acepte plenamente tu mensaje.

El guerrero feliz

La mejor forma de conseguir prestigio es combinando la amabilidad con la fuerza; algo que según Machiavelli es difícil de conseguir. De hecho, ambos rasgos pueden reforzarse mutuamente: tener la sensación de fortaleza personal nos ayuda a ser más transparentes, a ser menos temerosos y a sentirnos menos amenazados ante las situaciones estresantes. Cuando nos sentimos seguros y tranquilos, transmitimos autenticidad y amabilidad.

¿CÓMO REACCIONA LA GENTE A TU ESTILO?

Un estudio realizado por Amy Cuddy, Susan Fiske y Peter Glick sugiere que el cómo perciban los demás nuestros niveles de amabilidad y competencia determina las emociones que suscitas y tu habilidad para influir en una situación. Por ejemplo, si eres muy competente pero demuestras muy poca amabilidad, conseguirás que la gente te siga pero no te ganarás su compromiso y su verdadero apoyo. Y, si no demuestras nada de amabilidad, ten cuidado con aquellos que quieran frustrar tus esfuerzos e incluso tu carrera.



Si sabemos algo de nuestra composición química, podremos entender cómo funciona esto. Por ejemplo, los neuropéptidos, como la oxitocina y la arginina vasopresina, están relacionados con nuestra habilidad de crear vínculos humanos, de ser empáticos y amables, y de actuar de forma altruista. Un estudio reciente ha determinado también que, en el reino animal, los sentimientos de fuerza y poder están muy vinculados a dos hormonas: la testosterona —asociada a la confianza en uno mismo, a la reducción del miedo y a la voluntad de asumir riesgos— y el cortisol —asociado al estrés y a la reactividad al estrés—.

Un estudio realizado por Jennifer Lerner, Gary Sherman, Amy Cuddy y otros compañeros, llevaron a cientos de personas a participar en unos programas de educación para ejecutivos en Harvard que se realizaron en el laboratorio y que comparaban sus niveles de cortisol con los niveles medios de la población general. Los líderes demostraron tener menos estrés y ansiedad que la población general, y su fisiología así lo corroboraba: sus niveles de cortisol eran significativamente inferiores. Además, cuanto más altos eran sus rangos y cuanto más subordinados

tenían a su cargo, más bajos eran sus niveles de cortisol. ¿Por qué? Probablemente, porque los líderes tenían una mayor sensación de control, un factor psicológico que se sabe que reduce el estrés. Según un estudio de Pranjal Mehta de la Universidad de Oregon y de Robert Josephs de la Universidad de Tejas, los líderes más efectivos, independientemente de su género, tienen un perfil fisiológico único con un nivel relativamente alto de testosterona y relativamente bajo de cortisol.

Estos líderes se enfrentan a los problemas sin perturbarse; su comportamiento no es relajado, pero sí que están emocionalmente relajados. Suelen ser vistos como «guerreros felices», y el efecto de su actitud en los demás es muy *convincente*. Esos guerreros felices nos aseguran que, por muchos problemas que tengamos, siempre acabarán bien. Ann Richards, exgobernadora del Estado de Tejas, jugó el papel de guerrera feliz combinando su seguridad en sí misma y su autoridad con una gran sonrisa y un ingenio rápido que dejaba claro que no iba a permitir que el despiadado mundo de la política la amedrentara.

En épocas de crisis, estas son las personas capaces de dejar abierto el conducto de su influencia e incluso son capaces de expandirla. Mucha gente odia la inseguridad, pero la toleran mucho mejor cuando pueden mirar a un líder en el que creen y cuando ven que su actitud es calmada, lúcida y valiente. Se trata de personas en las que confiamos. Son las personas a las que escuchamos.

Hay muchos ejercicios que nos ayudan a tener más confianza en nosotros mismos y que incluso pueden modificar la química de nuestro cuerpo para que nos parezcamos más a un guerrero feliz. Dana Carney, Amy Cuddy y Andy Yap aconsejan que la gente adopte las «posturas de poder» asociadas al dominio y a la fortaleza en el reino animal. Estas posturas son sinceras, expansivas y ocupan espacio —imagínate a la Mujer Maravilla y a Superman de pie con las manos en las caderas y los pies separados—. Sus estudios demuestran que adoptando esta postura durante tan solo dos minutos antes de un encuentro social, los participantes incrementaban significativamente su testosterona y reducían su nivel de cortisol.

Ten en cuenta que las señales que enviamos pueden ser ambiguas —podemos ver la reacción de alguien ante nuestra presencia, pero no podemos saber con exactitud a qué está reaccionando la persona—. Podemos sentir el afecto de un líder, pero seguimos sin saber con exactitud si se está dirigiendo a nosotros; sentimos su fortaleza pero no podemos garantizar que esté destinada al problema al que nos enfrentamos. Y, como hemos dicho anteriormente, los juicios se suelen hacer precipitadamente a partir de pistas no verbales. En situaciones de mucha presión, es conveniente que los líderes realicen previamente una breve rutina de calentamiento para entrar en el estado de ánimo adecuado, practicando y adoptando una actitud que les ayude a transmitir señales no verbales positivas. A este enfoque lo denominamos estrategia «de dentro hacia fuera» y contrasta con la estrategia «de fuera hacia dentro» de intentar ejecutar conscientemente comportamientos no verbales específicos en el momento. Piensa en la diferencia que hay entre la

actuación metódica y la actuación clásica: en la actuación metódica, el actor siente las emociones del personaje y realiza de forma natural una actuación auténtica, mientras que en la actuación clásica, los actores aprenden a ejercer el control preciso de sus señales no verbales. En general, el enfoque de dentro hacia fuera es más efectivo.

Hay muchas tácticas para transmitir el afecto y la competencia, y estas se pueden ampliar o reducir según convenga. Dos de nosotros, John Neffinger y Matt Kohut, trabajamos con líderes de muchos ámbitos en el dominio de las pistas verbales y no verbales. Veamos a continuación algunas de las mejores prácticas.

POR QUÉ LA AMABILIDAD SE IMPONE A LA FORTALEZA

La primacía de la amabilidad se manifiesta de muchas formas interrelacionadas que claramente ponen de manifiesto lo importante que es conectar con la gente antes de intentar dirigirla.

La necesidad de sentirse partícipe

La gente tiene la necesidad de sentirse partícipe, de sentir que pertenece al grupo. De hecho, algunos psicólogos sostienen que la necesidad de sentirse incluido en el grupo es una de las principales necesidades de los seres humanos. Los experimentos realizados por la neuróloga Naomi Eisenberger y sus compañeros sugieren que esa necesidad es tan grande que, cuando nos excluyen, aunque sea por extraños virtuales, experimentamos un dolor muy similar al dolor físico agudo.

«Nosotros» frente a «ellos»

En las últimas décadas, son pocas las áreas que han recibido tanta atención de quienes investigan la psicología social como la dinámica de grupo, y por una buena razón: la preferencia por los grupos a los que uno pertenece es tan grande que, incluso en condiciones extremas —como, por ejemplo, saber que la pertenencia a un grupo ha sido asignada aleatoriamente y que los propios grupos son arbitrarios—, la gente siempre

prefiere seguir a los miembros del grupo que a los que no son miembros del grupo. Como líder, deberías asegurarte de que formas parte de los grupos clave de tu organización. De hecho, deberías aspirar a ser un miembro representativo del grupo. Cuando pases a ser uno de «ellos» —la dirección, el liderazgo— empezarás a perder colaboradores.

El deseo de ser comprendido

La gente desea vehemente ser escuchada y ser vista. Por desgracia, a pesar de lo importante que es para el buen liderazgo tener un punto de vista, el ocupar un puesto de liderazgo reduce la comprensión la perspectiva de los demás. Cuando tenemos poder sobre otras personas, nuestra habilidad de verlas como individuos disminuye. Por eso, los líderes necesitan hacer el esfuerzo consciente y constante de ponerse en el lugar de la gente a la que lideran.

Cómo transmitir afecto

Esforzarte por parecer ser una persona afectuosa y fiable controlando conscientemente tus señales no verbales puede resultar contraproducente: muchas veces acabarás pareciendo falso y distante. Para evitar esta trampa, aquí tienes unos consejos.

Encuentra el nivel adecuado

Cuando la gente quiere transmitir afecto, a veces amplifica el entusiasmo en su voz incrementado el volumen y la dinámica para transmitir su alegría. Esto es efectivo en determinados contextos pero, si los que están a tu alrededor no han hecho nada en particular para ganarse tu adulación, pueden suponer que estás fingiendo o que halagas a todo el mundo indiscriminadamente.

Una forma más efectiva de crear calidez vocal es hablar en un tono más bajo, como si estuvieras consolando a un amigo. Busca el tono que indique que eres sincero —que estás compartiendo con ellos, sin pretensiones ni adornos

emocionales—. Al hacerlo estás indicando que confías en que la persona con la que estás hablando hace las cosas como es debido. Incluso, de vez en cuando, puedes compartir un relato personal, uno que parezca privado pero que no sea inapropiado, en un tono de voz confiado para demostrar que estás siendo cercano y sincero. Supongamos, por ejemplo, que quieres crear un vínculo con los empleados nuevos con los que te reúnes por primera vez. Podrías contarles algo personal de buenas a primeras; como, por ejemplo, recordar cómo te sentiste en un punto similar de tu carrera. Esta confidencia bastará para crear un tono afable.

Valida los sentimientos

Antes de que la gente decida qué piensa de tu mensaje, decidirá qué piensa de ti. Si demuestras a tus empleados que tienes más o menos la misma visión del mundo que tienen ellos, les estarás demostrando que tienes empatía y, además, que tienes sentido común —la calificación más importante para que te escuchen—. Así pues, si quieres que tus compañeros te escuchen y estén de acuerdo contigo, tendrás primero que estar de acuerdo con ellos.

Imagínate, por ejemplo, que tu compañía está pasando por una reestructuración y que tu equipo está preocupado por las posibles consecuencias que pueden tener los cambios en la calidad, la innovación y la seguridad del puesto de trabajo. Reconoce su miedo y su preocupación cuando hables con ellos, tanto en las reuniones formales como en las que tienes junto a la máquina del café. Mírales a los ojos y diles: «Sé que todos tenéis una sensación de inseguridad en este momento y es inquietante». La gente te respetará si les hablas de este asunto tan espinoso y estarán más abiertos para escucharte.

¿ESTÁS TRANSMITIENDO AMABILIDAD?

Tu manera de presentarte en las diferentes situaciones laborales influye en la percepción que los demás se forman de ti. Aunque no seas una persona especialmente afectuosa, practicar estas técnicas, y utilizarlas en situaciones formales e informales te allanará camino hacia la influencia.

Amable



- Cuando estés de pie, balancea tu peso principalmente hacia una cad para evitar parecer rígido o tenso.
- Inclina ligeramente la cabeza y mantén las manos abiertas en señal bienvenida.

Frío



- Evita estar de pie con la barbilla hacia abajo.
- No gires el cuerpo en dirección contraria a la persona con la que est
  hablando.
- Evita tener las manos cerradas y evita también los movimientos cort

Amable



- Inclínate hacia delante con una postura no agresiva, para indicar te interesa lo que te están explicando.
- Coloca las manos cómodamente sobre las rodillas o sobre la mesa.
- Busca un lenguaje corporal que sea profesional pero relajado.

Fría



- Procura no alejar tu cuerpo de la persona con la que estás hablando
- Los brazos cruzados transmiten frialdad y falta de receptividad.
- Evita sentarte en una posición firme o agresiva.

Ilustración: Colin Hayes

Sonríe, y hazlo de verdad

Cuando sonreímos con sinceridad, la amabilidad se refuerza a sí misma: si estamos felices sonreímos, y el sonreír nos hace felices. Este *feedback* facial también es contagioso, porque solemos imitar las expresiones y las emociones no verbales de los demás. Así pues, cuando vemos a alguien que sonríe y emana una amabilidad auténtica, no podemos evitar sonreír también.

La amabilidad no se puede fingir fácilmente, y una sonrisa cortés no engaña a nadie. Para transmitir cordialidad has de sentirlo de verdad. En una sonrisa natural, por ejemplo, intervienen todos los músculos que hay alrededor de la boca, pero también los de alrededor de los ojos —las patas de gallo—.

¿Cómo emitir una sonrisa natural? Busca algún motivo por el que sentirte feliz, estés donde estés, aunque tengas que ponerte a reír al recordarlo. Las personas introvertidas, en entornos sociales, pueden centrar su atención en otra persona. De esta manera, puedes canalizar la sensación de comodidad que sientes cuando estás con amigos o familiares.

Por ejemplo, KNP Communications trabajó con una directiva a la que le costaba conectar con sus empleados. Había ido ascendiendo de categoría por ser una ingeniera muy analítica, y transmitía competencia y determinación, pero escasa amabilidad. Sin embargo, nos dimos cuenta de que, cuando hablaba de cómo había crecido y de lo que había aprendido de la vida de la comunidad tan unida en la que vivía, su actitud se relajaba y sonreía abiertamente. Incluyendo una breve anécdota de su infancia al principio de una reunión o de una presentación consiguió mostrar a sus compañeros su cara amable y fácilmente identificable.

Evita sonreír con las cejas levantadas a cualquiera que tenga más de 5 años, porque es una señal de que estás demasiado ansioso por complacer y caer bien. También señala que tienes ansiedad, y la ansiedad, igual que la amabilidad, es contagiosa. El esfuerzo que tendrás que hacer te costará mucho más de lo que ganarás en amabilidad.

Cómo transmitir fortaleza

La fortaleza o la competencia se establecen en virtud de la posición que ocupas, de tu reputación y de tu rendimiento actual. Pero tu presencia o tu actitud también cuentan. La manera de desenvolverte no establece tu nivel de competencia, por supuesto, pero sí que deja patente tu actitud —lo serio y lo decidido que estás para abordar un problema—, que es un componente importante de tu fortaleza en general. El truco está en fomentar una actitud de fortaleza sin parecer intimidante.

Siente que controlas

El afecto puede ser difícil de fingir, pero más difícil aún es fingir la confianza. Es algo muy común sentirse como un impostor —que no perteneces a la posición en la que estás y que vas a ser «descubierto»—. Pero la desconfianza en ti mismo socava completamente tu habilidad de transmitir confianza, entusiasmo y pasión, las tres cualidades imprescindibles para transmitir una buena presencia. De hecho, si te ves a ti mismo como un impostor, los demás también te verán así. Sentir que

controlas y sentirte seguro es conectar contigo mismo; y, si estás conectado contigo mismo, te costará mucho menos conectar con los demás.

Ya hemos comentado que tu postura corporal te puede ayudar. Aunque nos refiramos a estas posturas como posturas de poder, no incrementan tu dominio sobre los demás. Se refieren a tu poder personal —a tu capacidad para controlarte a ti mismo—. Un estudio reciente liderado por Dacher Keltner de la Universidad de Berkeley, California, demuestra que sentirse poderoso de esta manera te permite dejar a un lado los miedos e inhibiciones que te impiden ser más auténtico y entusiasta ante las situaciones profesionales de alto riesgo, tales como una presentación a los inversores o un discurso ante una audiencia importante.

Ponte de pie

No podemos dejar de recalcar la importancia que tiene una buena postura para transmitir autoridad y la intención de que ser tomado en serio. Maya Angelou escribió: «Ponte de pie y date cuenta de quién eres; tú eres tus circunstancias». La buena postura no es la postura exagerada con el pecho fuera que en el ejército se conoce como «posición de firmes», ni tener la cabeza bien alta. Simplemente quiere decir estar recto, con los músculos firmes para evitar curvar la espalda. Parece trivial, pero maximizar el espacio físico de tu cuerpo mejora considerablemente la reacción de la audiencia hacia ti, independientemente de tu altura.

¡Contrólate!

Cuando te muevas, hazlo deliberadamente y con precisión hacia un punto específico, en lugar deambular de un lado a otro constantemente. Y cuando dejes de moverte, párate. Si te mueves con inquietud o constantemente das la sensación de que no controlas; en cambio, si estás quieto, demuestras que estás tranquilo. Si combinas esto con una buena postura, conseguirás lo que se conoce como *aplomo*, el cual transmite equilibrio y estabilidad, dos aspectos esenciales para que un líder dé una presencia creíble.

Mantenerse erguido es una forma muy buena de transmitir fortaleza, porque esta postura no interfiere con el afecto como suelen hacerlo otras señales de fortaleza —los gestos bruscos, el ceño fruncido o la barbilla alzada—. La gente que enseña a sus hijos a mantenerse erguidos y a sonreír tiene razón: esta simple combinación es quizás la mejor manera de transmitir fortaleza y afecto al mismo tiempo. Si quieres liderar bien a los demás, tendrás que hacer bien la dinámica amabilidad-

competencia. Transmitir ambas cualidades al mismo tiempo es difícil, pero ambas se refuerzan, y los resultados son considerables. Ganarte la confianza y el aprecio de los que te rodean sienta muy bien. Sentir que controlas la situación también. Hacer ambas cosas a la vez te permite influir más efectivamente en la gente.

Las estrategias que sugerimos pueden parecer extrañas al principio, pero enseguida crearán una espiral de *feedback* positivo. Estar tranquilo y confiado crea un espacio para ser amable, abierto y agradecido, para elegir actuar reflejando y expresando tus valores y principios. Una vez que hayas demostrado tu calidez, tu fortaleza será recibida como una tranquilidad bienvenida. Tu liderazgo dejará de ser una amenaza y pasará a ser un don.

AMY J. C. CUDDY fue profesora de Administración de empresas en Harvard Business School. Matthew Kohut y John Neffinger son autores de *Compelling People: The Hidden Qualities That Make Us Influential* (Hudson Street Press, 2013) y directores de KNP Communications.

Notas

1. A. J. C. Cuddy, P. Glick y A. Beninger: «The Dynamics of Warmth and Competence Judgments, and Their Outcomes in Organizations», *Research in Organizational Behavior 31* (2011): pp. 73-98.

2. M. van’t Wout y A. G. Sanfey: «Friend or Foe: The Effect of Implicit Trustworthiness Judgments in Social Decision-Making», *Cognition 108*, nº3 (2008): pp. 796-803.

Reeditado de *Harvard Business Review*, julio-agosto 2013 (producto #R1307C).

5

El poder de la conversación: a quién se escucha y por qué

Deborah Tannen

El jefe de un departamento de una multinacional estaba dirigiendo una reunión dedicada a la evaluación del rendimiento. Los directivos se iban levantando, revisaban la actuación de los miembros de su equipo y los evaluaban para ver si los promocionaban. A pesar de que había mujeres en todos los equipos, ninguna de ellas consiguió un ascenso. Todos los directivos dijeron que ninguna de las mujeres de su equipo tenía la suficiente confianza en sí misma para ser promocionada. El jefe de la división empezó a dudar de la sinceridad de los directivos. ¿Cómo podía ser que ninguna de las mujeres de la división, con tanto talento como tenían, tuviera confianza en sí misma?

Lo más probable es que no fuera cierto. Pensemos en la cantidad de mujeres que han dejado importantes empresas para montar su propio negocio, demostrando con ello estar seguras de su capacidad para prosperar por sí mismas. Los juicios sobre la confianza pueden deducirse únicamente de la manera en que la gente se presenta a sí misma, y gran parte de esta presentación es la forma de hablar.

El consejero delegado de una empresa importante me dijo que muchas veces, en cinco minutos, debía tomar decisiones sobre temas que otros llevaban trabajando cinco meses. Me contó que utilizaba la siguiente regla: si le parece que la persona que le presenta la propuesta está segura, entonces la aprueba. Si no, dice que no. Aparentemente, es un enfoque razonable, pero mi campo de investigación, la sociolingüística, dice lo contrario. El consejero delegado evidentemente cree saber cómo es una persona segura de sí misma; pero este juicio, que podría ser totalmente cierto para algunas personas, también podría ser totalmente incorrecto para otras.

La comunicación no es simplemente decir lo que quieres decir. En la comunicación es sumamente importante cómo dices lo que quieres decir, y esto difiere de una persona a otra porque la manera de usar el lenguaje es un comportamiento social aprendido: nuestra experiencia cultural influye en gran medida en nuestra manera de hablar y escuchar. Aunque pensemos que nuestra manera de decir lo que queremos decir es totalmente natural, podemos encontrarnos con problemas si interpretamos y evaluamos a los demás como si ellos sintieran necesariamente lo mismo que nosotros sentiríamos si habláramos como ellos.

Llevo desde 1974 estudiando la influencia que tiene el estilo lingüístico en las conversaciones y en las relaciones humanas. En los últimos cuatro

años he ampliado mi investigación al lugar de trabajo, donde he observado que la forma de hablar que aprendemos en la infancia influye en las opiniones sobre la competencia y la confianza, y también en cuestiones como quién es escuchado, quién es reconocido y lo que se consigue hacer.

Probablemente, aquel jefe del departamento que se quedó asombrado cuando escuchó que ninguna mujer de su organización tenía confianza en sí misma tenía motivos para ser escéptico. Los directivos estaban juzgando a las mujeres de sus equipos según sus propias normas lingüísticas, pero las mujeres —igual que la gente que ha crecido en culturas diferentes— suelen aprender unos estilos de comunicación diferentes a los de los hombres, y por eso pueden parecer menos competentes y seguras de lo que son.

¿Qué es el estilo lingüístico?

Todo lo que se dice se tiene que decir de una forma determinada: con un determinado tono de voz, a una cierta velocidad y con un volumen determinado. Normalmente, pensamos en lo que vamos a decir antes de hablar, pero raras veces pensamos en cómo lo vamos a decir, a no ser que la situación sea muy importante —por ejemplo, en una entrevista de trabajo o en una importante evaluación de rendimiento—. El estilo lingüístico hace referencia al modelo de hablar característico de una persona. Incluye diferentes características: si es directo o indirecto, tranquilo y pausado, las palabras elegidas y el uso de elementos como las bromas, las figuras retóricas, los relatos, las preguntas y las apologías. Dicho de otro modo, el estilo lingüístico es un conjunto de señales culturalmente aprendidas mediante las cuales comunicamos lo que queremos, pero también interpretamos lo que otros dicen y los evaluamos.

Piensa en los cambios de turno de palabra, un elemento del estilo lingüístico. La conversación es una actividad en la que la gente hace turnos para hablar: una persona habla y la otra responde. Pero este intercambio, aparentemente sencillo, requiere una negociación sutil de señales para saber que la persona ha terminado de hablar y que es tu turno. Factores culturales como el país, la región de origen o el pasado étnico influyen en la longitud de la pausa. Cuando Bob, que es de Detroit, mantiene una conversación con su amigo Joe, que es de Nueva York, le cuesta intervenir porque espera que,

entre los turnos, Joe haga una pausa ligeramente más larga. Esa pausa larga que espera Bob no llega nunca porque el silencio incomoda a Joe y por eso sigue hablando. Ninguno de los dos hombres se da cuenta de que las diferencias en sus estilos conversacionales se están entrometiendo en su camino. Bob piensa que Joe es insistente y que no está interesado en lo que tiene que decirle, y Joe piensa que Bob no tiene casi nada que decir. Algo parecido le ocurrió a Sally cuando la trasladaron de Tejas a Washington, D.C. Ella buscaba constantemente el momento oportuno para intervenir en las reuniones del personal y nunca lo encontraba. Aunque, en Texas, Sally era considerada una mujer extrovertida y segura, en Washington se la veía algo tímida y retraída. Su jefe incluso llegó a sugerirle que hiciera un curso de formación de reafirmación personal. Así pues, las pequeñas diferencias en el estilo conversacional —en estos casos, unos pocos segundos de pausa— tienen un efecto importante en las personas a las que se escucha y en los juicios que emitimos, incluyendo los juicios psicológicos que hacemos de la gente y de sus habilidades.

Cualquier comunicación funciona en dos niveles. Todos conocemos el primero: el lenguaje comunica ideas. El segundo nivel es prácticamente invisible para nosotros, pero juega un papel muy poderoso en la comunicación. Como forma de comportamiento social, el lenguaje también negocia las relaciones. Según sea la forma de hablar de una persona, vemos y creamos el estatus relativo de esa persona y su nivel de compenetración. Si dices «¡Siéntate!», estás indicando que tienes un estatus superior al de la persona a la que te estás dirigiendo, que tenéis una relación tan cercana que puedes dejar a un lado todas las formalidades o que estás enfadado. Si dices «Me sentiría honrado si te sentaras», estás indicando que respetas a la persona —también podría ser un gran sarcasmo, según tu tono de voz, de la situación y de lo próxima que sea vuestra relación—. Si dices «Debes de estar muy cansado, ¿por qué no te sientas?», estás comunicando que vuestra relación es muy próxima y que te preocupas por la otra persona. Cada una de estas formas de decir «lo mismo» —decir a alguien que se siente— tiene un significado totalmente diferente.

En todas las comunidades conocidas por los lingüistas, los modelos que constituyen el estilo lingüístico son relativamente diferentes entre hombres y mujeres. Lo que es *natural* para la mayoría de los hombres que hablan un lenguaje determinado es, en algunos casos, diferente de lo que es *natural* para la mayoría de las mujeres. Esto se debe a que aprendemos las

diferentes maneras de hablar en nuestra infancia, especialmente de nuestros compañeros, y los niños tienden a jugar con otros niños de su mismo sexo. Las investigaciones realizadas por sociólogos, antropólogos y psicólogos que han observado a los niños estadounidenses en el juego demuestran que, aunque las niñas y los niños buscan diferentes maneras de crear relaciones y negociar el estatus, las niñas tienden a aprender los rituales conversacionales que se centran en la dimensión «compenetración» de las relaciones, mientras que los niños tienden a aprender los rituales que se centran en la dimensión «estatus».

Las niñas suelen jugar con su mejor amiga o en grupos reducidos y pasan mucho tiempo hablando. Utilizan el lenguaje para negociar lo íntima que es su relación; por ejemplo, la niña cuenta sus secretos a otra niña para que sea su mejor amiga. Las niñas aprenden a restar importancia a las relaciones en las que una es mejor que las otras y dan más importancia a las relaciones en las que todas son iguales. Desde la infancia, la mayoría de las niñas aprenden que aparentar estar demasiado seguras de sí mismas les hará ser impopulares entre sus compañeros —aunque nadie se toma esta modestia al pie de la letra—. Un grupo de niñas aislará a aquella que llame la atención o que se sienta superior y la criticarán diciendo: «Se cree que es muy importante». Y a una niña que le dice a otra qué ha de hacer la llamarán «mandona». Así pues, las niñas aprenden a hablar de una forma determinada que concilie sus propias necesidades con las necesidades de las demás —para salvar las apariencias en el sentido más amplio de la expresión—.

El juego de los niños es muy diferente. Ellos, normalmente, juegan en grandes grupos en los que siempre se puede incluir a otros niños, pero no a todos se les trata igual. Los niños con un estatus más elevado en su grupo suelen enfatizarlo, nunca minimizarlo, y suele haber uno o varios líderes en cada grupo. Los niños no se acusan de ser mandones, porque se espera que el líder diga a los demás niños de estatus inferior qué han de hacer. Los niños aprenden a utilizar el lenguaje para negociar su estatus en el grupo demostrando sus habilidades y conocimientos, desafiando a los demás y resistiendo los desafíos. Dar órdenes es una forma de conseguir y mantener el rol de líder. Otra forma es ser el centro de atención contando historias o chistes.

Esto no quiere decir que todos los chicos y todas las chicas crezcan así, que se sientan cómodos en estos grupos o que sean igual de exitosos

negociando con estas normas. Pero, en la mayoría de los casos, es en estos grupos de juego de la infancia donde los niños y las niñas aprenden sus estilos conversacionales. En este sentido, ambos grupos crecen en mundos diferentes. La consecuencia es que las mujeres y los hombres suelen utilizar maneras diferentes para decir lo que piensan y que las conversaciones entre ellos son como una comunicación intercultural: no puedes suponer que la otra persona quiere decir lo que tu querrías decir si dijeras lo mismo de la misma manera.

Mis investigaciones realizadas en numerosas empresas de Estados Unidos demuestran que las lecciones aprendidas en la infancia perviven en el lugar de trabajo. Pensemos en el siguiente ejemplo: se tomó un grupo de muestra de una multinacional importante para evaluar una iniciativa de horario flexible recientemente instaurada. Los participantes se sentaron en círculo y hablaron sobre el nuevo sistema. El grupo concluyó que la iniciativa era excelente, pero también acordaron algunas maneras de mejorarla. La reunión fue bien y fue considerara un éxito según mis propias observaciones y los comentarios que me hicieron los participantes. Pero al día siguiente llegó la sorpresa.

Yo había salido de la reunión con la impresión de que Phil había sido el responsable de la mayoría de las sugerencias que el grupo adoptó pero, mientras estaba escribiendo mis notas, me di cuenta de que había sido Cheryl quien había hecho la mayoría de las sugerencias. Pensé que las ideas venían de Phil porque él había adoptado las de Cheryl y las había defendido hablando sobre ellas mucho más tiempo del que había hablado Cheryl, que se había limitado a exponerlas.

Sería fácil pensar que Phil había robado las ideas de Cheryl —y su primicia—, pero resultaría inadecuado. Phil nunca dijo que las ideas de Cheryl fueran suyas. Luego, Cheryl me dijo que había salido de la reunión satisfecha por haber colaborado significativamente y que apreciaba el apoyo de Phil. Y añadió riendo: «No fue como tantas veces en las que una mujer dice algo y se le ignora, y después un hombre dice lo mismo y se acepta». En otras palabras, Cheryl y Phil trabajaron bien como equipo, el grupo cumplió con sus obligaciones y la compañía consiguió lo que necesitaba. ¿Cuál fue pues el problema?

Volví y pregunté a los participantes quién pensaban que había sido el miembro del grupo más influyente, el responsable de las ideas que habían adoptado. El patrón de las respuestas fue muy revelador. Las otras dos

mujeres del grupo nombraron a Cheryl. Dos de los tres hombres nombraron a Phil. De los hombres, solamente Phil nombró a Cheryl. En otras palabras, en este caso, las mujeres evaluaron con más precisión que los hombres la contribución de otra mujer.

Reuniones como esta se dan a diario en todas las empresas del mundo. Si los directivos no son especialmente buenos escuchando cómo dice la gente lo que quiere decir, los talentos de personas como Cheryl serán infravalorados o desaprovechados.

Una posición superior y una posición inferior

Todos tenemos un grado de sensibilidad diferente ante las dinámicas sociales del lenguaje —en otras palabras, ante las sutilezas de lo que otros nos dicen—. Los hombres suelen ser sensibles a la dinámica de poder de las interacciones y hablan de una manera determinada para posicionarse por encima del otro y se resisten a ocupar una posición inferior. Las mujeres tienden a reaccionar más a la dinámica de la relación y hablan de una forma determinada para salvar las apariencias y amortiguar las declaraciones que podrían considerarse que ponen a los demás en una posición inferior. Estos patrones lingüísticos están generalizados; se pueden escuchar en cientos de intercambios diarios en el ámbito laboral. Y, como en el caso de Cheryl y Phil, afectan a quién es escuchado y a quién recibe el mérito.

Recibir el mérito

Incluso una estrategia lingüística tan simple como es la elección del pronombre puede influir en quién recibe el mérito. En mis investigaciones en las empresas, he escuchado a hombres decir *yo* en situaciones en las que las mujeres decían *nosotras*. Por ejemplo, el director de una editorial dijo: «Voy a contratar a un nuevo director y le pondré al mando del departamento de marketing», como si él fuera el dueño de la empresa. En cambio, recuerdo a mujeres diciendo *nosotras* cuando se referían a trabajos que habían hecho ellas solas. Una mujer me explicó que sería demasiado autopropagandista atribuirse el mérito de algo diciendo «yo lo he hecho».

Pero sin embargo esperaba —a veces en vano— que los demás reconocieran que había sido su trabajo y que le atribuyeran el mérito que ella no había querido atribuirse.

Quizás los directores piensen que las mujeres que no se atribuyen el mérito de lo que hacen deberían aprender a hacerlo. Pero esta solución es problemática, porque asociamos las formas de hablar a las cualidades morales: nuestra forma de hablar dice quiénes somos y quiénes queremos ser.

Verónica, una investigadora de una empresa de alta tecnología tenía un jefe muy observador que se había dado cuenta de que muchas de las ideas que aportaba el grupo eran de ella, pero que muchas veces eran otros los que las pregonaban por la oficina y se atribuían el mérito. Le aconsejó que se «hiciera dueña» de sus ideas y que se atribuyera el mérito de las mismas. Pero Verónica sabía que no disfrutaría de su trabajo si tenía que verlo como un «juego de apropiaciones». Le gustaba tan poco ese comportamiento que nunca quiso jugar a ese juego.

Sea cuál sea la motivación, las mujeres son menos proclives que los hombres a ser presuntuosas. Y son más proclives que los hombres a creer que, si lo fueran, no agradarían a los demás.

Muchos afirman que la creciente tendencia de asignar trabajo a los equipos es bastante propicia para las mujeres pero que, al mismo tiempo, crea complicaciones para evaluar el rendimiento. Cuando las ideas se generan en equipo y el trabajo se consigue en la privacidad del mismo, se corre el riesgo de asignar el resultado del esfuerzo del equipo a la persona que más habla a la hora de informar sobre los resultados. Hay muchas mujeres y muchos hombres —pero probablemente más mujeres— que son reacios a postularse como responsables de los resultados y que, por tanto, corren el riesgo de no ser reconocidos por sus aportaciones.

La confianza y la fanfarronería

El consejero delgado que basa sus decisiones en el nivel de confianza de los oradores está expresando un valor que está muy extendido en las empresas estadounidenses: una forma de juzgar la confianza es por el comportamiento individual, especialmente por el comportamiento verbal. En este caso, también las mujeres están en desventaja.

Los estudios demuestran que las mujeres tienden a ocultar su seguridad y que los hombres tienden a minimizar sus dudas. La psicóloga Laurie Heatherington y sus compañeros idearon un ingenioso experimento que publicaron en la revista *Sex Roles*[1]. Pidieron a cientos de estudiantes recién llegados a la universidad que predijeran las notas que iban a conseguir en su primer año. A algunos se les pidió que hicieran estas predicciones en privado y que las escribieran y las metieran en un sobre; a otros se les pidió que las hicieran en público delante del investigador. Los resultados mostraron que las mujeres predijeron notas más bajas que los hombres cuando lo hicieron en público. En cambio, cuando lo hicieron en privado, los resultados fueron los mismos que los hombres. Este estudio demuestra que lo que aparenta ser una falta de confianza —predecir notas bajas para uno mismo— en realidad no refleja el nivel real de confianza, sino el deseo de no fanfarronear.

Estos hábitos relacionados con la intención de parecer humilde o confiado son consecuencia de la socialización de los niños y las niñas con sus compañeros en sus juegos infantiles. Como adultos, tanto los hombres como las mujeres, ven que estos comportamientos se refuerzan con las respuestas positivas que obtienen de sus amigos y de sus familiares, que comparten las mismas normas. Pero las normas de comportamiento en el mundo empresarial de Estados Unidos se basan en un estilo de interacción que es más común entre los hombres —por lo menos, entre los hombres estadounidenses—.

Hacer preguntas

Aunque formular las preguntas adecuadas es una de las habilidades que definen a un buen líder, el cómo y el cuándo se formulan envían señales involuntarias sobre la competencia y el poder. Si en un grupo solo hay una persona que hace preguntas, esta persona corre el riesgo de ser juzgada como la única ignorante del grupo. Por otro lado, juzgamos a los demás no solo por cómo hablan, sino también por cómo se les habla. Quien hace muchas preguntas puede acabar siendo sermoneado y visto como un novato que está bajo la tutela del director del colegio. Por la forma de socializar de los chicos es más probable que sean más conscientes de la dinámica de

poder subyacente, por lo que al que hace preguntas se le considerará en una posición inferior.

Una doctora aprendió por las malas que cualquier intercambio de información se puede convertir en el fundamento de los juicios —o de los juicios erróneos— sobre la competencia. Durante su formación recibió una evaluación negativa que ella consideró injusta, así que pidió una explicación al supervisor médico. Este le contestó que ella sabía menos que sus compañeros. Sorprendida por esta respuesta le preguntó cómo había llegado a esta conclusión, a lo que él respondió: «Haces más preguntas que ellos».

Además de las influencias culturales y de la personalidad individual, el género parece jugar también un papel importante en si la gente hace preguntas y dónde las hace. Por ejemplo, de todas las observaciones que he hecho en conferencias y en libros, la que más llama la atención es que los hombres no suelen pararse a preguntar una dirección cuando están perdidos. La explicación que doy es que los hombres se resisten a preguntar direcciones porque les pone en una posición inferior y porque valoran la independencia que consiguen buscando el camino por sí solos. Preguntar direcciones mientras estás conduciendo es solo un ejemplo —junto con muchos otros que han examinado los investigadores— de que los hombres están menos dispuestos a hacer preguntas que las mujeres. Creo que esto se debe a que los hombres están más sensibilizados que las mujeres ante la posibilidad de perder que implica el hacer preguntas. Y, a su vez, los hombres que creen que hacer preguntas podría reflejarse negativamente en ellos acabarán formándose una opinión negativa de aquellos que hacen preguntas en situaciones en las que ellos no las harían.

Los rituales conversacionales

La conversación es fundamentalmente un ritual en la medida en que hablamos de la manera tradicional de nuestra cultura y esperamos determinados tipos de respuestas. Pongamos por ejemplo el saludo. He oído decir a gente que visita Estados Unidos que sus ciudadanos son hipócritas porque te preguntan cómo estás pero no les interesa la respuesta. Para los estadounidenses, la pregunta «¿Cómo estás?» es obviamente una manera

tradicional de empezar una conversación, más que una petición literal de información. En otras partes del mundo, incluidas las Filipinas, cuando dos personas se encuentran, se preguntan «¿Adónde vas?». A los estadounidenses esta pregunta les parece intrusiva, porque no se dan cuenta de que también es una pregunta convencional cuya respuesta esperada no es más que «Allí».

Es fácil y entretenido observar los diferentes rituales propios de cada país. Pero, cuando estamos con nuestros compañeros de trabajo, no esperamos diferencias, y menos aún reconocer la naturaleza ritual de nuestras conversaciones. Las diferencias rituales quizás son más problemáticas cuando pensamos que todos hablamos el mismo lenguaje.

Disculpas

Piensa en la frase «Lo siento».

Catherine: ¿Cómo fue la presentación?

Bob: Bueno, no demasiado bien. Recibí muchas críticas del subdirector financiero y yo no tenía las cifras a mano.

Catherine: Oh, lo siento. Sé lo mucho que trabajaste en ello.

En este caso, «lo siento» probablemente quiere decir «siento que pasara eso», y no «te pido disculpas», a no ser que Catherine fuera la responsable de dar a Bob estas cifras para la presentación. Las mujeres utilizan más que los hombres la expresión «lo siento» —y muchas veces, la intención es esta — como medio ritualizado de expresar interés. Este es uno de los muchos elementos aprendidos del estilo conversacional que las chicas utilizan para crear relaciones. Las disculpas rituales —igual que otros rituales conversacionales— funcionan bien cuando ambas partes comparten las mismas suposiciones sobre su uso. Pero la gente que utiliza frecuentemente las disculpas rituales corre el riesgo de parecer más débil, menos segura y literalmente más culpable que la que no las utiliza.

Los hombres suelen tener una visión diferente de las disculpas, ya que ellos tienden a fijarse más en las implicaciones que tienen los intercambios

en su estatus. Muchos hombres evitan disculparse porque creen que ello supone rebajarse. En una ocasión escuché una conversación entre varios abogados que estaban negociando por teléfono con el altavoz. En un punto de la conversación, el abogado en cuya oficina yo estaba sentado dio un codazo accidentalmente y cortó la llamada. Cuando su secretario restableció la llamada, pensé que le diría lo que yo habría dicho: «Lo siento. Sin querer le di un codazo al teléfono». En cambio, dijo: «Hola, ¿qué ha pasado? ¡Estábamos hablando y de repente se ha cortado!». Este abogado parecía tener el impulso automático de no admitir su culpa a no ser que fuera necesario. Para mí fue uno de esos momentos en los que te das cuenta de que el mundo en el que vivimos no es igual para todos y de que tu manera de hablar no es más que una entre otras muchas.

Aquellos que aconsejan a los directivos que no comprometan su autoridad pidiendo disculpas están considerando la interacción desde la perspectiva de la dinámica de poder. En muchos casos, esta estrategia es efectiva. Sin embargo, cuando pregunto a los empleados qué les frustra de sus trabajos, muchas veces se quejan de trabajar con alguien que no pide perdón o que no admite sus faltas. En otras palabras, aceptar la responsabilidad de los errores y admitirlos es una estrategia igual de efectiva, o mejor, en según qué situaciones.

El feedback

Los diferentes estilos de dar *feedback* contienen un elemento ritual que muchas veces origina malentendidos. Piensa en el siguiente caso: el director de una empresa tenía que decirle a su director de marketing que volviera a escribir un informe. Empezó esta delicada tarea hablando de lo que estaba bien del informe y después pasó al asunto principal: los fallos que contenía y que debían ser enmendados. Aparentemente, el director de marketing había entendido y aceptado los comentarios de su supervisor, pero en la revisión no incluyó más que unos pequeños cambios y no modificó lo fundamental. Cuando el director le habló de su insatisfacción, el director de marketing le acusó de haberle mentido: «Me dijiste que estaba bien».

El problema era que ambos utilizaban diferentes estilos lingüísticos. Para el director, era natural amortiguar la crítica empezando con un elogio. Decirle a su subordinado que su informe no estaba bien y que tenía que

volver a escribirlo le ponía en una posición inferior. En cambio, elogiar a su subordinado por las partes que estaban bien del informe era una forma ritualizada de salvar su reputación. Pero el director de marketing no compartía esta idea sobre la manera de dar el *feedback*, y supuso que lo que le dijo primero era el asunto principal y que lo que le dijo después no era más que una consideración secundaria.

Aquellos que esperan recibir el *feedback* de la misma manera que lo dio el director de la empresa apreciarán su tacto y considerarán un enfoque más directo como algo innecesariamente insensible. Pero aquellos que comparten las suposiciones del director de marketing considerarán el enfoque directo como algo honesto y sin rodeos, y al director de la empresa como alguien que tergiversa la realidad. Puesto que las suposiciones de cada uno parecían evidentes para cada uno, ambos culparon al otro: el director de la empresa pensó que el director de marketing no estaba escuchándole, y el director de marketing pensó que el director de la empresa no se había expresado con claridad o que había cambiado de idea. Esto es importante porque demuestra que los incidentes etiquetados vagamente de «falta de comunicación» son debidos, en algunos casos, a los diferentes estilos lingüísticos.

Los elogios

Intercambiar elogios es un ritual común, especialmente entre las mujeres. Una discrepancia entre las expectativas de este ritual dejó a Susan, una directora de recursos humanos, en una posición inferior. Ella y su compañero Bill habían hecho presentaciones en una conferencia nacional. En el vuelo de regreso, Susan le dijo a Bill: «¡Has hecho una charla maravillosa!». «¡Gracias!», contestó él. Luego, ella le preguntó: «¿Qué opinas de la mía?». Él le respondió con una larga y detallada crítica que ella escuchaba muy incómoda. Enseguida le invadió una sensación de haber sido sacrificada. De alguna manera, la había posicionado como la novata que necesitaba su consejo experto. Peor aún, la única culpable era ella por haberle preguntado a Bill qué opinaba de su charla.

¿Pero esperaba Susan la respuesta que recibió? Cuando le preguntó a Bill qué pensaba de su charla, no esperaba una crítica, sino un elogio. De hecho, su pregunta había sido un intento de emprender un ritual, pero le

salió mal. El elogio inicial de Susan a Bill es el tipo de reconocimiento automático que sabía que debía dar después de que un compañero hiciera una presentación, y esperaba que Bill hiciera lo mismo. Estaba hablando de una forma más o menos automática, pero él o bien malinterpretó de verdad el ritual o simplemente aprovechó la oportunidad para colocarse en una posición superior y criticarle. Fuera cual fuera su motivación, la intención de Susan fue incitar un intercambio de elogios, pero le salió mal.

Aunque este intercambio podría haber ocurrido también entre dos hombres, no es por casualidad que ocurriera entre un hombre y una mujer. La lingüista Janet Homes descubrió que las mujeres elogian más que los hombres[2]. Y, por lo que yo he observado, pocos hombres están dispuestos a preguntar «¿Qué te ha parecido mi charla?», precisamente porque la pregunta podría invitar a hacer una crítica indeseada.

La estructura social de los grupos de amigos en los que crecen los chicos hace que estos estén siempre buscando la oportunidad de hundir a los demás y de colocarse ellos en una posición superior. En cambio, uno de los rituales que las chicas aprenden es a colocarse en una posición inferior suponiendo que los otros reconocerán la naturaleza ritual de desconsiderarse a sí mismas y que las ayudarán a subir de nuevo.

El intercambio entre Susan y Bill también explica cómo los estilos característicos de hombres y mujeres pueden poner a las mujeres en desventaja en el lugar de trabajo. Si una persona está intentando minimizar las diferencias de estatus, mantener la apariencia de que todos somos iguales y guardar las apariencias, mientras que la otra persona está intentando mantener una posición superior y evitar ser posicionado en un nivel inferior, la persona que busca la posición superior probablemente la conseguirá. Al mismo tiempo, quien no haga nada por evitar situarse en una posición inferior es muy probable que acabe en ella. Puesto que las mujeres son más proclives a asumir o a aceptar el rol de «buscadora de consejos», los hombres tienden a interpretar una pregunta ritual de una mujer como una petición de consejo.

La oposición ritual

Pedir disculpas, mitigar las críticas con los elogios e intercambiar elogios son rituales muy comunes entre las mujeres, y los hombres suelen

interpretarlos literalmente. Un ritual común entre los hombres que las mujeres suelen tomarse al pie de la letra es el ritual de la oposición.

Una mujer del mundo de las comunicaciones me contó que observaba con disgusto y decepción cómo su compañero de oficina discutía acaloradamente con otro compañero sobre qué departamento debía sufrir un recorte de presupuestos. Aún se sorprendió más cuando, al cabo de poco tiempo, volvían a ser tan amigos como siempre. «¿Cómo podéis hacer como si esa discusión nunca hubiera ocurrido?», le preguntó. «¿Quién piensa que nunca ocurrió?». Él había respondido tan sorprendido por la pregunta como ella por su comportamiento. «Ocurrió», dijo, «y ya está pasado». Algo que ella consideraba una pelea literal, para él no era más que una parte rutinaria de las negociaciones diarias: una pelea ritual.

Muchos estadounidenses piensan que discutir sobre una idea es una pelea ritual; es decir, una manera de explorar a través de la oposición verbal. Ellos presentan sus propias ideas de la forma más clara y absoluta que pueden, y esperan a que los otros las contradigan. Verse obligados a defender una idea es una forma de ponerla a prueba. Con la misma intención juegan a ser abogados del diablo desafiando las ideas de sus compañeros, intentando encontrar lagunas y debilidades, para explorar y probar sus propias ideas.

Este estilo funciona bien si todos lo comparten, pero aquellos que no están acostumbrados a ello no entenderán la naturaleza del ritual. Puede ocurrir que abandonen la idea que está siendo cuestionada pensando que las objeciones indican que no es una buena idea. O peor aún, pueden tomarse la oposición como un ataque personal y verse incapaces de hacerlo mejor en situaciones problemáticas. La gente que no está acostumbrada a este estilo de debate se protegerá a la hora de expresar sus ideas para defenderse de posibles ataques. Sin embargo, esta postura hará que sus argumentos parezcan poco sólidos, lo que provocará más ataques de los compañeros peleones.

La oposición ritual también puede intervenir en las contrataciones. Algunas firmas de consultoría que contratan a recién graduados de las mejores escuelas de negocios utilizan la técnica de la «entrevista de confrontación». Desafían al candidato a que «resuelva un caso» en tiempo real. Un socio de una firma me contó que: «Las mujeres suelen desenvolverse peor en este tipo de interacción y, por tanto, ello afecta a su contratación. Pero, de hecho, la mayoría de las mujeres que no se

desenvuelven bien en estas entrevistas resultan ser buenas consultoras. Suelen ser más inteligentes que algunos hombres que parecen ser motores analíticos en situaciones difíciles».

El nivel de la oposición verbal varía de la cultura de una compañía a otra, pero he visto casos de ello en todas las organizaciones que he estudiado. Cualquiera que no esté cómodo con este estilo lingüístico —e incluyo tanto a hombres como a mujeres— corre el riesgo de parecer inseguro sobre sus propias ideas.

Negociar la autoridad

En las organizaciones, la autoridad formal viene del puesto que ocupas, pero la autoridad real se tiene que negociar día tras día. La efectividad de los directivos depende, en parte, de su habilidad para negociar la autoridad y de si los demás refuerzan o debilitan sus esfuerzos. El estilo lingüístico refleja el estatus y coloca a los individuos dentro de una jerarquía.

Dirigir hacia arriba y hacia abajo

En todas las empresas que he analizado me he encontrado con mujeres que me han explicado que desempeñan una función superior y que sus compañeros de trabajo —y, a veces, también su jefe inmediato— lo reconocen, pero no los altos mandos. Muchas veces me cuentan que hay algo externo a ellas que les impide conseguir el éxito y que se sienten desmotivadas porque creen que lo importante para conseguir el éxito es hacer un buen trabajo y que el rendimiento superior ha de ser reconocido y recompensado. En cambio, los hombres me cuentan que, si las mujeres no son promocionadas, es simplemente porque no están a la altura. Sin embargo, mirando alrededor he visto pruebas de que los hombres, con más frecuencia que las mujeres, actúan de una manera determinada para ser reconocidos por aquellos que tienen el poder de determinar su ascenso.

En todas las compañías que he visitado he visto lo que ocurre durante la hora de la comida. He visto a hombres jóvenes comiendo regularmente con su jefe y a hombres no tan jóvenes comiendo con el gran jefe. En cambio,

casi no he visto a mujeres que buscaran a los superiores para comer con ellos. Sin embargo, es más fácil conseguir el reconocimiento del trabajo bien hecho si hablas de ello con tus superiores, y es más fácil hacerlo si las líneas de comunicación están ya abiertas. Además, los hombres y mujeres que tienen la oportunidad de conversar con sus superiores hablan de sus logros de diferente manera, porque han socializado de maneras diferentes. Los chicos reciben el reconocimiento de sus compañeros si hablan de sus logros, mientras que las chicas lo reciben si los callan. Los estilos lingüísticos comunes entre los hombres tienden a darles algunas ventajas a la hora de dirigir.

Siempre que hablamos con alguien podemos reconocer su estatus y adaptar nuestro estilo conversacional. Todos hablamos de diferente manera si lo hacemos con un jefe o con un subordinado. Pero, sorprendentemente, la forma de adaptar nuestra conversación es diferente y, por tanto, transmitimos una imagen de nosotros mismos también diferente.

Los investigadores de la comunicación Karen Tracy y Eric Eisenberg han estudiado la implicación que tiene el estatus relativo en la forma de criticar. Idearon una carta comercial que contenía algunos errores, y pidieron a trece hombres y a once mujeres estudiantes universitarios que escenificaran dos situaciones y que opinaran sobre ellas. En la primera situación, era un jefe que hablaba a un subordinado; en la segunda, era un subordinado que hablaba a su jefe. Los investigadores midieron en qué medida los oradores intentaban evitar herir los sentimientos de la persona que estaban criticando.

Cabría esperar que la persona que ocupaba una posición subordinada fuera más cuidadosa a la hora de criticar. Tracy y Eisenberg descubrieron que esta hipótesis era cierta en el caso de los hombres de su estudio, no sucedía lo mismo en el de las mujeres. Tal como explicaron en *Research On Language and Social Interaction*, las mujeres se mostraron más cautelosas por los sentimientos de la otra persona cuando representaban el papel de superior[3]. En otras palabras, las mujeres intentaron proteger más la reputación de la otra persona cuando ocupaban puestos superiores que cuando ocupaban puestos de subordinadas. Este patrón se remite a la forma en que las chicas socializan: aquellas que están en puestos de alguna manera superiores tienden a restar importancia a su superioridad, en lugar de alardear de ella.

En mis registros de comunicaciones en el lugar de trabajo, he podido comprobar que las mujeres hablan así. Por ejemplo, cuando una directora tuvo que corregir un error cometido por su ayudante, lo hizo reconociendo que había habido circunstancias atenuantes. Dijo riendo: «Ya se sabe. Es difícil hacer bien las cosas aquí con tanta gente interrumpiendo todo el rato». La directora estaba protegiendo la reputación de su subordinado, de la misma manera que lo hicieron las mujeres estudiantes del estudio de Tracy y Eisenberg.

¿Es esta una forma efectiva de comunicación? Uno debe preguntarse: ¿Efectiva para qué? La directora en cuestión creaba un ambiente positivo en su grupo, y se trabajaba de forma eficiente. Por otro lado, muchas mujeres de diferentes ámbitos me contaron que sus jefes decían que no transmitían la autoridad adecuada.

No ser directo al hablar

Otra señal lingüística que varía con el poder y el estatus es la forma indirecta: la tendencia a decir lo que queremos decir sin decirlo con todas las palabras. A pesar de la creencia extendida en Estados Unidos de que siempre es mejor decir exactamente lo que queremos decir, el no ir directo al grano es un elemento fundamental y muy común en la comunicación humana. Es también uno de los elementos que más varía entre una cultura y otra, y puede dar lugar a muchos malentendidos cuando los que hablan tienen diferentes hábitos y expectativas sobre cómo se utiliza el lenguaje. Se suele decir que las mujeres estadounidenses son más indirectas al hablar que los hombres pero, de hecho, todo el mundo tiende a ser indirecto en determinadas situaciones y de maneras diferentes. Admitiendo las diferencias culturales, étnicas, regionales e individuales, las mujeres suelen dar más rodeos cuando han de decir a otras personas lo que han de hacer; lo cual no es de sorprender si tenemos en cuenta la predisposición de las chicas a calificar a las demás de mandonas. Por otro lado, los hombres tienden a ser indirectos cuando se trata de admitir sus fallos o sus debilidades, lo cual tampoco es de sorprender si tenemos en cuenta su predisposición a intimidar a los chicos que asumen una posición inferior.

A primera vista puede parecer que solo los poderosos pueden prosperar con órdenes de este tipo: «Quiero tener el informe en la mesa al mediodía».

Pero, en una organización, el poder también puede dar lugar a órdenes tan indirectas que ni siquiera parezcan órdenes. Un jefe que pregunta: «¿Tenemos los informes de las ventas por línea de producto para cada región?», se quedaría sorprendido y frustrado si su subordinado le respondiera: «Probablemente sí», en lugar de decir «Ahora te lo traigo». A pesar de estos ejemplos, muchos investigadores han concluido que los que ocupan posiciones inferiores tienen más tendencia a hablar indirectamente, y que esto es lo adecuado en determinadas situaciones. Por ejemplo, la lingüista Charlotte Linde examinó las conversaciones registradas en la caja negra entre los pilotos y copilotos antes de un accidente[4]. En un caso concreto, un avión de Air Florida se estrelló en el río Potomac inmediatamente después de despegar del aeropuerto nacional de Washington D. C.: murieron setenta y cuatro personas y se salvaron cinco. Resultó que el piloto tenía poca experiencia en volar a bajas temperaturas y que el copiloto —algo más experimentado— intentó advertir al piloto, pero lo hizo de una forma muy indirecta. Alertado por esta observación de Linde examiné la transcripción de las conversaciones y descubrí la evidencia de su hipótesis. El copiloto había estado hablando del mal tiempo y de la acumulación de hielo en los otros aviones:

> *Copiloto:* Mira cómo cuelga el hielo en ese avión, ¿lo ves?, en ese de ahí. ¿Ves las estalactitas en la parte de atrás?
>
> *Piloto:* Sí.
>
> *(El copiloto también expresó su preocupación por la cantidad de tiempo que tuvieron que esperar a que se descongelara su avión).*
>
> *Copiloto:* Aquí, es una batalla perdida intentar descongelar estos aparatos; te da una sensación falsa de seguridad, esto es lo que pasa.
> *(Justo antes del despegue, el copiloto expresó otra preocupación sobre unas mediciones no normales, pero tampoco en este caso insistió en el tema cuando el piloto no las captó.*
>
> *Copiloto:* Parece que esto no es correcto, ¿verdad? (pausa de 3 segundos). Esto no está bien. Bueno.

Piloto: Sí está bien, hay 80.

Copiloto: No, creo que no está bien (pausa de 7 segundos). Ah, quizás sí que esté bien.

Poco después, el avión despegó con un resultado trágico. En muchos otros casos, como en este, Linde observó que los copilotos, que son los segundos de a bordo, tienen más tendencia a expresarse de un modo indirecto, a mitigar su conversación o a suavizarla cuando están sugiriendo formas de actuar a los pilotos. Con la intención de prevenir desastres como este, algunas aerolíneas están ahora ofreciendo cursos de formación a los copilotos para que aprendan a expresarse de una forma más asertiva.

Esta solución parece ser apropiada para la mayoría de los estadounidenses, pero cuando presenté el artículo de Linde en un seminario de graduados a los que yo enseñaba, un estudiante japonés me dijo que sería igual de efectivo entrenar a los pilotos para que supieran comprender las pistas que les daban los copilotos. Este enfoque refleja supuestos sobre la comunicación que tipifican a la cultura japonesa, la cual da mucho valor a la habilidad de entender a otras personas sin que sea necesario decirlo todo. Cualquiera de los dos estilos de comunicación, el directo o el indirecto, es exitoso si los participantes conocen las reglas.

Sin embargo, en el mundo laboral hay más cosas en juego además de que la comunicación se entienda bien. La gente que ocupa puestos importantes tiende a recompensar los estilos que son similares a los suyos porque todos tendemos a considerar evidente la lógica de nuestros propios estilos. Por consiguiente, existen pruebas de que en el entorno laboral de Estados Unidos, donde se supone que las órdenes de un superior han de ser dictadas de una forma relativamente directa, aquellos que tienden a ser indirectos a la hora de decir a sus subordinados qué han de hacer son vistos como personas con falta de confianza.

Pongamos el caso de una directora de una revista nacional que era la responsable de distribuir las tareas entre los periodistas. Esta mujer solía enunciar las tareas como si fueran preguntas. Por ejemplo, decía: «¿Te gustaría hacer el proyecto X con fulanito?». O decía: «Estaba pensando en ponerte en el proyecto X. ¿Te parece bien?». Con sus colaboradores este estilo funcionaba a la perfección; a ellos les gustaba trabajar con ella y el trabajo se hacía de una forma eficiente y ordenada. Pero, cuando hacía la

evaluación semestral con su jefe, él la criticaba por no tener una actitud adecuada con su equipo.

En cualquier ámbito laboral, la persona que está en un puesto superior puede mostrar la actitud que ella considere apropiada, creada en parte por su estilo lingüístico. En la mayoría de los contextos de EE. UU., esta opinión suele suponer que la persona que tiene autoridad tiene derecho a ser relativamente directo y a no mitigar las órdenes. Sin embargo, también hay casos en los que la persona con más autoridad asume un estilo más indirecto. El dueño de una distribuidora al por menor le dijo a su subordinado, un director de tienda, que hiciera algo. Él dijo que lo haría, pero al cabo de una semana no lo había hecho. Juntos descubrieron dónde estaba el fallo: el dueño le dijo al director: «El contable necesita ayuda con la facturación. ¿Qué te parecería si le ayudarás?». A lo que el director contestó: «Bien». Resultó que esa conversación, aparentemente clara y perfecta en aquel momento, había sido interpretada de una forma bien diferente por cada uno de ellos. El dueño entendió que el director le decía: «Está bien, le ayudaré». Pero el director de la tienda quería decir: «Bien, ya pensaré si me va bien ayudarle». Al final, lo pensó y llegó a la conclusión de que tenía cosas más importantes que hacer y de que no tenía tiempo para ayudarle.

Para el dueño, la pregunta «¿Qué te parecería si le ayudaras?» era la forma adecuada de dar una orden: «Ayuda al contable con la facturación». A quienes esperan que se les den las órdenes con imperativos, esta forma indirecta de darlas les resulta molesta e incluso engañosa. En cambio, quienes consideran que ese estilo es natural, no pensarán que están siendo indirectos. Creen que son claros de una forma educada y respetuosa.

Lo que es poco habitual en este ejemplo es que fuera el jefe el que empleaba un estilo más indirecto, por lo que el director de tienda tuvo que adaptarse a su estilo. Ahora, sigue dando las órdenes de la misma manera, pero el director de la tienda ya entiende lo que quiere decir. Es más común en los contextos laborales de Estados Unidos que la gente de niveles superiores adopten estilos de comunicación más directos, con el resultado de que muchas mujeres con autoridad se arriesgan a ser juzgadas por sus superiores como que no muestran una actitud adecuada y, por consiguiente, que no tienen autoconfianza.

¿Qué hacer?

Muchas veces me preguntan: «¿Cuál es la mejor manera de hacer una crítica? ¿Cuál es la mejor manera de dar una orden?». En otras palabras: «¿Cuál es la mejor manera de comunicar?». La respuesta es que no hay una manera mejor que otra. Los resultados de una manera de hablar determinada variarán dependiendo de la situación, de la cultura de la compañía, del rango relativo de los que hablan, de sus estilos lingüísticos y de cómo esos estilos interactúan entre sí. Debido a todas estas influencias, cualquier forma de hablar puede ser perfecta para comunicarse con una persona en una situación y desastrosa con otra persona en otra situación. Los directivos han de saber cómo funciona y cuál es el poder de su estilo lingüístico, y asegurarse de que se escucha a la gente que tiene algo interesante que contar.

Podría parecer, por ejemplo, que dirigir una reunión de una forma desestructurada ofrecería las mismas oportunidades para todos. Pero reconocer las diferencias del estilo conversacional permite ver las posibilidades del acceso no equitativo. Aquellos que se encuentran a gusto hablando en grupos, que necesitan poco o ningún silencio antes de levantar la mano, o que enseguida intervienen sin esperar ser reconocidos, tienen más posibilidades de que se les escuche en las reuniones. Aquellos que para hablar se esperan hasta que el que está interviniendo acabe, que esperan a ser reconocidos y que están dispuestos a relacionar sus comentarios con los de los demás, se encontrarán a gusto en las reuniones en las que todos siguen las mismas normas, pero preferirán hablar en las reuniones con gente cuyos estilos sean más parecidos a los del patrón anterior. Teniendo en cuenta la socialización típica de los chicos y de las chicas, es más probable que los hombres hayan aprendido el primer estilo, y las mujeres el segundo, haciendo que las reuniones sean más agradables para los hombres que para las mujeres. Es frecuente ver a las mujeres participando activamente en discusiones de mujer a mujer o en grupos en los que todos los miembros son mujeres, pero en las reuniones en las que hay mayoría de hombres apenas hablan. Por otro lado, hay mujeres que comparten el estilo conversacional típico de los hombres pero, en este caso, corren un riesgo diferente: el de ser vistas como mujeres demasiado agresivas.

El director que conozca estas dinámicas ideará todas las formas posibles para asegurarse de que se puedan escuchar todas las ideas y se reconozcan los méritos. Aunque no hay una solución que encaje en todos los contextos, los directores que conocen las diferentes dinámicas del estilo lingüístico podrán desarrollar unos métodos más adaptados y flexibles para dirigir o participar en las reuniones, para orientar y promover las carreras de los demás, para evaluar el rendimiento, etc. Hablar es la esencia de la función directiva, y reconociendo que cada persona tiene una forma diferente de decir lo que ha de decir, el directivo podrá aprovechar los talentos de la gente con estilos lingüísticos muy diferentes. Puesto que los lugares de trabajo son cada vez más diversos culturalmente y más globales, los directivos han de aprender a leer mejor las interacciones y a ser más flexibles para adaptar sus propios estilos a los de la gente con la que trabajan.

DEBORAH TANNEN es profesora de Lingüística en la Universidad Georgetown de Washington, D.C. Es autora de quince libros, incluido *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation* (William Morrow, 1990), en el que presentó al público general la idea de los estilos de comunicación de hombres y mujeres. El material de este artículo se ha extraído del libro *Talking from 9 to 5* (Avon Books, 1995).

Notas

1. L. Heatherington *et al*.: «Two Investigations of 'Female Modesty' in Achievement Situations», *Sex Roles 29*, n.º 11 (1993): pp. 739-754.
2. J. Holmes: «Compliments and Compliment Responses in New Zealand English», *Anthropological Linguistics 28*, n.º 4 (1986): pp. 485-508.
3. K. Tracy y E. Eisenberg: «Giving Criticism: A Multiple Goals Case Study», *Research and Social Interaction 24*, n.º 1 (1990/1991): pp. 37-70.
4. C. Linde: «The Quantitative Study of Communicative Success: Politness and Accidents in Aviation Discourse», *Language in Society 17*, n.º 3 (1988): pp. 375-399.

Reeditado de *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 1995 (producto #95510).

6

Demasiado carisma puede hacer que los líderes parezcan menos efectivos

Jasmine Vergauwe, Bart Wille, Joeri Hofmans, Robert B. Kaiser y Filip de Fruyt

La sabiduría popular sugiere que la mayoría de los líderes carismáticos son también los mejores líderes. Los líderes carismáticos tienen, por ejemplo, la habilidad de alentar a los demás para que tengan un mejor rendimiento y de infundir un alto nivel de compromiso, confianza y satisfacción. Como consecuencia de ello, sus subordinados suelen considerar que son líderes más efectivos, a diferencia de los otros líderes menos carismáticos[1].

Pero nuestra investigación demuestra que, a pesar de que es importante tener un nivel como mínimo moderado de carisma, tener demasiado carisma puede perjudicar a la efectividad del líder. Hemos realizado tres estudios con 800 líderes empresariales de todo el mundo y unos 7.500 de sus superiores, compañeros y subordinados. Los líderes ocupaban diferentes niveles directivos, desde supervisores hasta directores generales. Nuestro documento será presentado en el *Journal of Personality and Social Psychology*.

Primero, es importante entender qué es el *carisma*. Los modelos tradicionales de liderazgo carismático dicen que el carisma no es un rasgo de la personalidad, sino que es algo que existe en el ojo del espectador. En otras palabras, el carisma es un rasgo que *se le atribuye* a una persona, lo cual es diferente a ser un rasgo que está en la personalidad de la persona[2].

Sin embargo, el hecho de que la gente tienda a coincidir en su percepción de los niveles de carisma de los demás indica que no es solo una cuestión de atribución y que esta coincidencia podría ser la consecuencia de un fundamento basado en la personalidad subyacente a estas percepciones[3]. Por eso, el primer objetivo de nuestro estudio fue establecer un sistema de puntuación para determinar qué es una *personalidad carismática*.

Entregamos a los líderes el Hogan Development Survey (HDS) un inventario de personalidad diseñado específicamente para aplicaciones laborales, y analizamos su puntuación en cuatro tendencias de la personalidad: atrevido, animado, malicioso e imaginativo. Los líderes más carismáticos puntuaron alto en estos rasgos, lo cual se refleja en la gran confianza que tienen en sí mismos, en su capacidad espectacular, en su disposición para poner a prueba los límites y en su pensamiento visionario expansivo.

A continuación, realizamos un estudio para confirmar que este conjunto de rasgos era una medida válida para determinar una personalidad carismática. A partir de una muestra de 204 líderes empresariales

demostramos que la personalidad carismática está relacionada con la percepción que tienen los subordinados de un liderazgo carismático. Así, los líderes con una alta personalidad carismática, medida con el carisma HDS, también eran considerados altamente carismáticos por sus subordinados. Utilizando una serie de datos de archivo de 1998 sobre una muestra de 156 personas, demostramos también que los niveles de carisma HDS se pueden predecir por los comportamientos carismáticos de la gente —por ejemplo, ser enérgicos o asertivos, y generar entusiasmo[4]—.

Nuestro segundo objetivo fue estudiar la relación entre una personalidad carismática y la efectividad de un líder. En un segundo estudio, se puntuó la personalidad carismática de 306 líderes —el 65% eran hombres— y la efectividad general de sus compañeros utilizando una escala de puntuación de 10 puntos, en la que 5 era *adecuada* y 10 *sobresaliente*. En total, fueron 4.345 los colaboradores que participaron en este estudio: 666 superiores, 1.659 homólogos y 2.020 subordinados. Una media de 14 personas puntuó la efectividad general de cada líder.

Tal y como esperábamos descubrimos que, cuando el carisma aumenta, la efectividad percibida también lo hace, pero solo hasta cierto punto. Cuando la puntuación del carisma se incrementa más del percentil 60, que es justo por encima de la puntuación media relativa a la población general de adultos trabajadores, la efectividad empieza a disminuir. Esta tendencia se dio en los tres grupos de observación: subordinados, homólogos y supervisores.

También pedimos a los líderes que evaluaran su propia efectividad. Como veremos más adelante, cuanto más carismáticos eran los líderes, más alto puntuaban su propia efectividad. Esta discrepancia entre la percepción de sí mismos y las puntuaciones de los observadores coincide con otro estudio que demuestra que los líderes con alta autoestima suelen sobrevalorar su rendimiento sobre una variedad de criterios[5].

En un tercer estudio, examinamos si los efectos de la personalidad carismática sobre la efectividad podrían explicarse mirando los comportamientos específicos del líder. Para ello, pedimos a 287 líderes empresariales —el 81% eran hombres— que puntuaran su personalidad carismática, y a un grupo de 11 colaboradores —incluidos supervisores, homólogos y subordinados— que puntuaran a cada líder en términos de su efectividad general. Los compañeros también puntuaron a los líderes en dos pares de dimensiones opuestas del comportamiento del líder: hasta qué

punto eran *contundentes* y *facilitadores* —recurriendo a las dimensiones del comportamiento interpersonal, o a *cómo* lideraban— y hasta qué punto eran *estratégicos* y *operacionales* —representando las dimensiones organizacionales, o *qué* lideraban.

Aunque no encontramos relaciones significativas entre el carisma y las dimensiones del comportamiento interpersonal, descubrimos que a los líderes muy carismáticos se les veía como más estratégicos y menos operacionales. ¿Cómo puede explicar esto las bajas puntuaciones en efectividad que obtuvieron los líderes más carismáticos?

Una explicación es que los costes asociados al rasgo deseado —el carisma— al final acaban siendo mayores que sus beneficios. Para los líderes altamente carismáticos, nosotros esperábamos que los costes asociados a la falta de un comportamiento operacional superaran los beneficios conseguidos por un comportamiento estratégico cuando se superara un nivel determinado de carisma. Y esto es exactamente lo que descubrimos: los líderes demasiado carismáticos pueden ser estratégicamente ambiciosos, pero esto se produce a expensas de ejecutar las actividades laborales diarias de una manera determinada, que puede perjudicar a la eficacia percibida. Por ejemplo, fracasaban en la gestión de las operaciones cotidianas necesarias para implementar su visión estratégica global y en adoptar un enfoque metódico para hacer las cosas a corto plazo. Otros análisis demostraron que en los líderes con niveles bajos de carisma ocurría lo contrario: resultaron ser menos efectivos porque no tenían un comportamiento estratégico. Por ejemplo, no dedicaban el tiempo suficiente a la planificación a largo plazo y no adoptaban una perspectiva global, no se cuestionaban su *status quo* y no incentivaban la innovación.

En términos de implicaciones prácticas, nuestros resultados sugieren que los líderes han de ser más conscientes de las desventajas de ser demasiado carismáticos. Aunque es difícil trazar una línea precisa entre el carisma *suficiente* y el *excesivo*, hay una serie de rasgos en los que nos tenemos que fijar, porque influyen en la efectividad. La confianza en uno mismo, por ejemplo, puede convertirse en una confianza exagerada y en narcisismo en los líderes excesivamente carismáticos, mientras que la tolerancia al riesgo y la persuasión pueden llegar a interpretarse como comportamientos manipuladores. Además, la naturaleza de entretenimiento del carisma puede dar lugar a comportamientos para llamar la atención que apartan a la organización de su misión, y la creatividad extrema puede hacer que los

líderes muy carismáticos piensen y actúen de formas extravagantes y excéntricas.

Para aquellos cuyo carisma está por encima del nivel óptimo, existen programas de *coaching* y de desarrollo destinados a gestionar la debilidad operacional, a aumentar la conciencia de uno mismos y a mejorar el autocontrol. Los líderes excesivamente carismáticos también pueden mejorar a partir del *feedback* que reciben de sus compañeros sobre su efectividad. De esta manera, se aclarará cualquier diferencia que haya entre su percepción y la percepción de los demás. En cambio, los programas de *coaching* destinados a los líderes con poco carisma se concentran más en potenciar su comportamiento estratégico.

En definitiva, hemos encontrado apoyo a la idea de que un líder puede ser demasiado carismático. Nuestros descubrimientos sugieren que los líderes demasiado carismáticos son vistos como personas menos efectivas, no por razones interpersonales como el egocentrismo, sino por razones relacionadas con la empresa que se refieren específicamente a la falta de un comportamiento operacional.

Nos gustaría señalar que no hemos incluido en nuestro estudio ningún factor situacional que pudiera influir en la fuerza y en la forma de la relación entre el carisma del líder y su efectividad. En determinadas condiciones, como podrían ser las situaciones de bajo estrés, esta relación sería estrictamente lineal —«cuanto más carisma mejor»—. Sin embargo, creemos que las situaciones de mucho estrés y de mucha presión son más propias del contexto de liderazgo «normal», pues se incrementa la posibilidad de que tengan un efecto demasiado bueno[6]. Estudios adicionales serán importantes para investigar más las condiciones específicas bajo las cuales el carisma es deseable o no.

JASMINE VERGAUWE es candidata a doctorado del departamento de desarrollo, personalidad y psicología social de la Universidad de Gante. Los intereses de sus estudios incluyen los rasgos generales de la personalidad y los de la inadaptación, la evaluación de la personalidad y el liderazgo; en concreto, le interesan los rasgos de la personalidad como factores predictivos del rendimiento directivo y del descarrilamiento. BART WILLE es profesor adjunto del departamento de formación y ciencias de la educación de la Universidad de Amberes. Su estudio se concentra en el desarrollo profesional, en el desarrollo estratégico de los recursos humanos, en la gestión y el desarrollo profesional, y en la adaptación de la persona al entorno. JOERI HOFMANS es profesor adjunto del grupo de investigación Trabajo y psicología organizacional de la Universidad Vrije de Bruselas. Sus intereses incluyen la personalidad, las emociones y la motivación en el trabajo, con especial interés por las dinámicas temporales. ROBERT B.

KAISER es el presidente de Kaiser Leadership Solutions, con sede en Greensboro, N. C. Su último libro, escrito junto con Robert E. Kaplan, es *Fear Your Strenghts: What You Are Best At Could Be Your Biggest Problem* (Berrett-Koehler, 2013). Puedes encontrarlo en kaiserleadership.com.
FILIP DE FRUYT es profesor sénior del departamento de desarrollo, personalidad y psicología social de la Universidad de Gante. Su estudio incluye los rasgos de adaptación e inadaptación, su estructura y desarrollo, las manifestaciones interculturales de la personalidad y la psicología de la personalidad aplicada.

Notas

1. B. Shamir, R. J. House y M. B. Arthur: «The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory», *Organization Science 4*, n.º 4 (1993); T. Dvir *et al*.: «Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment», *Academy of Management Journal 45*, n.º 4 (2002): pp. 735-744; y J. A. Conger, R. N. Kanungo, y S. T. Menon: «Charismatic Leadership and Follower Effects», *Journal of Organizational Behavior 21* (2000): pp. 747-767.
2. Conger *et al*.: «Charismatic Leadership and Follower Effects».
3. J. J. Sosik: «Self-Other Agreement on Charismatic Leadership», *Group and Organization Management 26*, n.º 4 (2001).
4. L. R. Goldberg: «The Eugene-Springfield Community Sample». *ORI Technical Report 48*, n.º 1 (2008).
5. T. A. Judge, J. A. LePine y B. L. Rich: «Loving Your-self Abundantly: Relationship of Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership and Task and Contextual Performance», *Journal of Applied Psychology 91*, n.º 4 (2006): pp. 762-776.
6. J. R. Pierce y H. Aguinis: «The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management». *Journal of Management 39*, n. °2 (2013).

Reeditado de hbr.org, publicado originalmente el 26 de septiembre de 2017.

Índice

Abele, Andrea, 42-43
adaptabilidad, 16
afecto
  postura y, 58-62
  validar los sentimientos y, 57-58
  voz y, 56-57
  y fortaleza, 37-35, 39-40, 55-64
  Véase también amabilidad
agilidad, 16
altruismo, 47-48
amabilidad, 37-38, 46-55
  cómo la perciben los demás, 47-48
  composición química y percepción de la, 47-51
  frente a fuerza, 35-69
  trasmitir, 51-52
  Véase también afecto
Angelou, Maya, 67
aplomo, 68-69
arginina vasopresina, 47-48
argumentos, 102-105
ascensos, 106-110
asociación, necesidad de asociarse, 53
aspecto personal, 7-8
audiencia, 8, 15, 67
autenticidad, 15-16
  amabilidad y, 46-48
  objetivos basados en valores y, 13-14
  valores y, 15-16
autoconfianza, 4
  carisma y, 127, 132
  desarrollo de la presencia ejecutiva y, 7-8

diferencias de género y evaluación de la, 73-74, 89-90
ejercicios físicos para la, 50-51
recibir el mérito y, 86-89
transmitir la, 65-66
autoridad
estilo lingüístico, 110-117
negociar la, 105-118

Beeson, John, 1-10

calma, 33-34
carga de trabajo, 20
carisma, 123-135
comportamiento de líderes y, 129-130
definición de, 126
efectividad del liderazgo y, 128-130, 130-134
medida del, 126-127
percepción de sí mismo frente a feedback y, 129-130, 132-134
Carney, Dana, 50
Charan, Ram, 14
Christensen, Clayton, 21-22
claridad, 16-19
¿Cómo mides tu vida? (Christensen), 21-22
competencia
carisma y, 123-135
cómo la perciben los demás, 47-48
cómo transmitir la, 65-69
composición química y percepción de la, 47-51
demostrarla antes de ser amable, 41-44
frente a amabilidad, 37-39
hacer preguntas y, 91-93
comportamiento facilitador, 130
comportamiento manipulador, 132
comportamiento operacional, 130
comportamiento para llamar la atención, 132-133
comprensión, el deseo de ser comprendido, 55
comunicación, 6-7, 23-34
amabilidad frente a fuerza y, 41
ambigüedad en la, 51-52
clara, directa y respetuosa, 16-19
con respeto, 16-19
confianza y, 45-46

conocer tu papel en la, 29-30
conocimiento de la situación y, 16
contexto y, 27-28, 29-30
en las presentaciones, 5, 8, 25-27
entre pilotos y copilotos, 112-115
estilos preferidos y, 28
funciones de la, 79-80
influencias culturales en la, 75-76
rituales conversacionales y, 93-105
ser escuchado, 71-121
comunicación no verbal
de amabilidad, 51-52, 55-64
de fuerza o fortaleza, 51-52, 65-69
estrategia de dentro hacia fuera, 52
estrategia de fuera hacia dentro, 52
imitación, 63-64
poses de poder y, 51
postura y, 58-62, 67-69
posturas de poder y, 66
sonreír y, 63-64, 68-69
concisión, 27
confianza, 41-46
conocimiento de la situación, 15-16
contexto, 27-28
contrataciones, 104-105
control, 49-50
contundencia, 130
conversaciones. *Véase* rituales conversacionales
convicciones, conocimiento de las propias, 16, 17
cortisol, 48-49, 51
creatividad, 132
credibilidad, 27
críticas, 97-99, 108-109
Cuddy, Amy J. C., 35-69
cultura
confianza en la, 43-44, 45-46
de seguridad y responsabilidad, 20
estilo lingüístico y, 119, 121
estilo y, 75-76
turnos de palabra y, 77-78

de Fruyt, Filip, 123-135
decisiones, toma de, 4-5

diferencias de género
a quién se escucha y por qué, 71-121
disculpas y, 94-97
elogios y, 99-102
en el estilo lingüístico, 80-85
en el feedback, 97-99
en la evaluación de la confianza, 73-74, 89-90
estilo lingüístico directo e indirecto, 110-111
fanfarronería y, 89-90
hacer preguntas y, 91-93
influencias culturales en las, 75-76
negociar la autoridad y, 105-118
oposición ritual y, 102-105
recibir el mérito y, 86-89
reuniones y, 119-121
rituales conversacionales y, 93-105
dinámica de grupo, 54
directivos
análisis de la imagen de un, 1-10
estilo lingüístico y, 106-110, 118-121
influencia en los demás, 20-22
señales de liderazgo de los, 11-22
transición a, 14
directo, estilo lingüístico, 77
disculpas, 94-97
Drotter, Stephen, 14

Edmondson, Amy, 20
Eisenberg, Eric, 108-109
Eisenberger, Naomi, 53
ejecutivo. *Véase* directivos
elección de palabras, 77
elogios, 97-102
emociones
influir en las emociones de los demás, 19-22
validar las emociones de otros, 57-58
empatía, 57-58
entorno, de seguridad y responsabilidad, 20
equipos, recibir el mérito y, 88-89
errores, admitir los, 97
escuchar, habilidades para, 7, 9, 17-18
estabilidad, 19
mantener la calma y, 33-34

estatus. *Véase* poder
estilo lingüístico, 71-121, 97-99, 106-110
  comprender y utilizar el, 118-121
  confianza y fanfarronería en el, 89-90
  definición de, 76-85
  diferencias de género en el, 80-85
  dinámica de poder frente a entendimiento, 80-85
  disculpas y, 94-97
  en la oposición ritual, 102-105
  hacer preguntas y, 91-93
  negociar la autoridad y, 105-118
  pausas en el, 77-78
  poder/estatus y, 110-118
  recibir el mérito y, 86-89, 121
  rituales conversacionales y, 93-105
  turnos de palabra y, 77-78
  y elogios, 99-102
estilo lingüístico directo, 77
  frente a indirecto, 16-19
  poder/estatus y, 110-118
estilo lingüístico indirecto, 77
  frente a directo, 16-19
  poder/estatus y, 110-118
evaluación
  de la confianza, 73-74
  del rendimiento, 88-89, 106-110
expectativas, explicar el porqué, 18

fanfarronería, 89-90
feedback
  carisma y, 132-134
  diferencias de género en el, 97-99
  en el desarrollo de la presencia ejecutiva, 7-8
  estilos lingüísticos directo e indirecto, 97-99
  explicar el porqué, 18
  sonreír y, 63-64
firmeza, 19-22
Fiske, Susan, 38, 47
flexibilidad, 16
Folkman, Joseph, 40
formación orientada a la competencia frente a la amabilidad, 42
fortaleza. *Véase* fuerza
fuerza

cómo la perciben los demás, 47-48
composición química y percepción de la, 47-51
el guerrero feliz y, 46-55
frente a amabilidad, 35-69
miedo y, 37-35, 39-40
postura y, 67-69
transmitir la, 50-51, 65-69

Glick, Peter, 38, 47
Goleman, Daniel, 19
guerrero feliz, 46-55
composición química y, 47-51

habilidades
de organización, 6
para escuchar, 17-18, 7, 9
para las presentaciones, 5, 8, 25-27
hablar en público, 5, 8
Heatherington, Laurie, 89-90
historias personales, compartir las, 56-57, 64
Hofmans, Joeri, 123-135
Hogan Development Survey (HDS), 127
Holmes, Janet, 101
humor, sentido del, 7

imagen de un ejecutivo, análisis de la, 1-10
incertidumbre, tolerancia a la, 50
indirecto, estilo lingüístico, 77
inferencias
de rasgos, 44-45
espontáneas de rasgos, 44-45
influencia, 27
a quién se escucha y por qué, 71-121
amabilidad frente a fuerza y, 41, 46-55
cómo la perciben los demás, 47-48
durante las crisis, 50
inteligencia emocional, 15-16
composición química y, 47-51
influir en la de los demás, 19-22

Josephs, Robert, 49

Journal of Personality and Social Psychology, 126

Kaiser, Robert B., 123-135
Keltner, Dacher, 66
KNP Communications, 64
Kohut, Matthew, 35-69
Kozlowski, Dennis, 37-38

lenguaje corporal. *Véase* comunicación no verbal
Lerner, Jennifer, 48
liderazgo
  análisis de la presencia de un líder, 1-10
  demostrar la presencia de, 11-22
  Véase también presencia de liderazgo
liderazgo estratégico, 28-29
  carisma y, 130-131
  relaciones en el, 31-32
Linde, Charlotte, 112-115

Machiavelli, Niccolò, 37, 46
Mehta, Pranjal, 49
mérito, estilo lingüístico y, 121, 86-89, 106-110
miedo
  fuerza y, 37-35, 39-40
  relaciones basadas en el afecto o el, 35-69
momentos oportunos, 9
moralidad, estilo lingüístico y, 87
mujeres. *Véase* diferencias de género

Neffinger, John, 35-69
neuropéptidos, 47-51
Noel, James, 14

objetivos
  basados en valores, 13-14
  comunicación de los, 30-31
oportunidad, sentido de la, 7, 9
oposición ritual, 102-105
órdenes, 111
  directas frente a indirectas, 111-118
organización, habilidades de, 6

oxitocina, 47-48

paciencia, 17-18
participación, necesidad de participar, 53
pausas, en el estilo lingüístico, 77-78
personalidad carismática, 126-127
  Véase también carisma
persuasión, 132
pertenencia, necesidad del sentido de, 53
peticiones
  directas frente a indirectas, 111-118
  explicar el porqué, 18
pilotos y copilotos, comunicación entre, 112-115
poder
  críticas y, 108-109
  diferencias de género en las comunicaciones y, 80-85
  disculpas y, 94-97
  estilo lingüístico y, 110-118
  hacer preguntas y, 91-93
  hormonas y sentimientos de, 48-50
postura, 58-62, 67-69
  de poder, 51, 66
preguntas, hacer preguntas, 91-93
presencia de liderazgo
  afecto frente a miedo, 37-35
  análisis de la, 1-10
  carisma y, 123-135
  conocimiento de la situación y, 15-16
  demostrar la, 11-22
  estable y firme, 19-22
  influencia emocional y, 19-22
  inteligencia emocional y, 15-16
  mantener la calma y, 33-34
  relaciones estratégicas y, 31-32
  solución de problemas y, 32-33
presencia ejecutiva
  análisis de la, 1-10
  definición de, 4
  demostrar la, 11-22
  desarrollo de la, 7-8
  encontrar tu propia voz y, 9
  importancia de la, 3-4
presentaciones

comunicación en las, 5, 8, 25-27
habilidades para las, 5, 8, 25-27
Primal Leadership (Goleman), 19
prioridades
definir las adecuadas, 20
explicar el porqué, 18
promociones, 106-110
psicología, 39, 79, 80
público, hablar en, 5, 8

quietud, 68

relaciones
basadas en el afecto o el miedo, 35-69
críticas y, 108-109
diferencias de género en las comunicaciones y, 80-85
estilo lingüístico y, 75
funciones de la comunicación en las, 79-80
relaciones estratégicas, 31-32
Research on Language and Social Interaction, 109
respeto
competencia frente a amabilidad y, 37-39
comunicación con, 16-19
responsabilidad, 20, 97
reuniones, estilo lingüístico y, 119-121
Richards, Ann, 50
rituales conversacionales, 93-105
en el feedback, 97-99
en las disculpas, 94-97
oposición ritual, 102-105
y elogios, 99-102

Sanfey, Alan, 45
seguridad, 20
ocultar la, 89-90
sentido común, 57
sentido de la oportunidad, 7, 9
sentido del humor, 7
Shambaugh, Rebecca, 23-34
Sherman, Gary, 48
Simmons, Frank, 4-5
situación, conocimiento de la, 15-16

solución de problemas, 32-33
sonrisas genuinas, 63-64, 68-69
Su, Amy Jen, 11-22

Tannen, Deborah, 71-121
Taylor, Lydia, 6-7, 9
testosterona, 48-49, 51
The Leadership Pipeline (Charan, Drotter y Noel), 14
Todorov, Alex, 44
tolerancia al riesgo, 132
toma de decisiones, 4-5
  visión y, 31
trabajo, carga de, 20
Tracy, Karen, 109
tranquilidad, 68
turnos de palabra, 77-78
Tyco, 39

valores
  autenticidad y, 15-16
  objetivos de liderazgo basados en, 13-14
van't Wout, Mascha, 45
Vergauwe, Jasmine, 123-135
vestimenta, 7-8
visión
  explicar el porqué, 18
  voz ejecutiva, 30-31
voz
  a quién se escucha y, 71-121
  contexto y, 27-28, 29-30
  ejecutiva, 23-34
  encontrar tu propia, 9
  estilo lingüístico y, 71-121
  liderazgo estratégico y, 28-29
  mantener la calma y, 33-34
  relaciones estratégicas y, 31-32
  solución de problemas y, 32-33
  transmitir afecto mediante la, 56-57
  visión y, 30-31

Wallace, Alicia, 5-6
Wille, Bart, 123-135

Wojciszke, Bogdan, 42-43

Yap, Andy, 50
Ybarra, Oscar, 44

Zenger, Jack, 40



Propósito, sentido y pasión

Harvard Business Review
9788429195323
192 P&#65533;ginas

C&#65533;mpralo y empieza a leer

En un mundo ideal, nuestra vida laboral sería completamente satisfactoria y motivadora. ¿Pero qué pasa si estás comprometido en un empleo cuando tu corazón ya no lo está? ¿O qué ocurre si la misión de tu empresa parece no

estar en sintonía con el trabajo que tú realizas?. Este libro te enseñará encontrar un sentido a tu trabajo, aunque este sea aburrido. Qué debe hacerse cuando se pierde la pasión por lo que uno hace. A tener la capacidad de crear uno mismo su propio propósito y cómo dar sentido a un trabajo que no es tu vocación.

Dirigido a un amplio abanico de público, desde lectores interesados en temas de inteligencia emocional, motivación y desarrollo personal, hasta ejecutivos, directivos y responsables de recursos humanos, psicólogos sociales y organizacionales y emprendedores, este volumen incluye el trabajo de investigadores de la talla de **Morten T. Hansen, Teresa M. Amabile, Scott A. Snook** y **Nick Craig.**

C&#65533;mpralo y empieza a leer



Guía HBR: Inteligencia emocional

Harvard Business Review
9788429194104
250 P&#65533;ginas

C�mpralo y empieza a leer

La investigación de Daniel Goleman, psicólogo y coautor de Primal Leadership, demostró que la inteligencia emocional es un determinante del buen liderazgo más poderoso que la competencia técnica, el cociente intelectual o la visión estratégica. Influir en quienes nos rodean y mejorar nuestro bienestar requiere que seamos conscientes de nosotros mismos, que sepamos controlar nuestras emociones y que comprendamos las emociones de los demás.

La **inteligencia emocional** se ha convertido en un criterio decisivo en la contratación y los ascensos laborales. Pero afortunadamente la inteligencia emocional no es una cualidad innata: se compone de habilidades que se pueden aprender y mejorar. En la *Guía HBR Inteligencia Emocional* aprenderás a determinar los puntos fuertes y débiles de tu inteligencia emocional, a comprender y gestionar tus reacciones emocionales, a tratar con gente difícil, a tomar decisiones inteligentes, a recuperarte de los malos tragos y a ayudar a desarrollar la inteligencia emocional de tu equipo.

C�mpralo y empieza a leer



La mente del líder

Hougaard, Rasmus
9788429195224
320 P&#65533;ginas

C&#65533;mpralo y empieza a leer

Los líderes exitosos del siglo XXI situarán en el centro a las personas y enfocarán sus capacidades tanto en el progreso

económico como en la creación de una sociedad próspera y sostenible.

La propuesta de este libro representa un cambio radical en la concepción de lo que se necesita para ser un líder eficaz, ofreciendo una solución práctica y contundente a los desafíos de compromiso y participación que requieren las organizaciones.

Sus contenidos se basan en más de 15 años de investigación y entrevistas a decenas de miles de directivos de grandes empresas internacionales.

Más que modelos teóricos, la obra presenta reflexiones y propuestas sobre cómo debe ser este nuevo liderazgo y orientar sobre la mejor forma de entrenar, mejorar y potenciarlo.

El nuevo líder ha de basarse en tres actitudes mentales fundamentales: la atención, la generosidad y la compasión, y ha de ayudar a sus empleados a encontrar en la realización de su trabajo, un sentido un propósito, una conexión y una felicidad auténticos.
Reseñas:

"La Mente del Líder ha sabido captar los valores esenciales del liderazgo del siglo XXI: ser consciente, generoso y compasivo. Aplicando esas cualidades conseguimos involucrar a nuestra gente y aportar más valor a nuestros clientes".

Dominic Barton, Socio Director Global, McKinsey & Company

"Una guía práctica para las empresas actuales que desean desarrollar sus capacidades de liderazgo y quieran lograr la implicación tanto de las mentes como de los corazones de sus trabajadores".

Kathleen Hogan, Director de Personal, Microsoft

"El modo en que los líderes se comunican, se relacionan y se muestran ante sus equipos nunca ha sido tan importante. 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""

Francine Katsoudas, Vicepresidente Sénior y Director de Personal, Cisco

"*La Mente del Líder* va más allá del exagerado interés que hoy en día existe por el mindfulness al ofrecernos ejemplos del mundo real de líderes que no sólo inspirarán al lector, sino que también invitan a cultivar cualidades decisivas del liderazgo, como son la generosidad y la compasión. Conseguir el clima adecuado para que las personas encuentren un significado, un propósito y un sentido de pertenencia e integración se ha convertido en el rasgo distintivo de las organizaciones exitosas y comprometidas".

Loren I. Shuster, Director de Personal, LEGO Group

"*En La Mente del Líder*, Hougaard y Carter se basan en años de investigación para demostrar que el tradicional estilo vertical de liderazgo ya no funciona. Los líderes exitosos del mañana situarán en el centro a las personas y enfocarán sus capacidades tanto en el progreso económico como en la creación de una sociedad próspera y sostenible. Este libro es un manual de éxito para los líderes de cualquier sector".

Arianna Huffington, Fundador y CEO, Thrive Global

C&#65533;mpralo y empieza a leer



Los primeros 90 días

Watkins, Michael D.

9788429194043

315 P&#65533;ginas

C&#65533;mpralo y empieza a leer

Más de 1.500.000 ejemplares vendidos

Uno de los 100 libros de empresa más vendidos de todos los tiempos

"*Los primeros 90 días*" se ha convertido en el recurso que utiliza cualquiera que haya sido promocionado, se haya incorporado a una nueva compañía o haya asumido una nueva función profesional.

Desde su publicación original en el año 2003, cientos de miles de líderes han confiado en esta guía clásica para que les ayudara a navegar y dominar los puntos clave de las transiciones. Ahora, en esta nueva edición, el internacionalmente reconocido experto en transiciones de liderazgo, Michael D. Watkins, ha adaptado su poderosa estrategia al panorama actual, en el que las exigencias son altas y las transiciones cada vez más frecuentes.

Clara, concisa, sumamente práctica, y ahora rediseñada, esta edición de "*Los primeros 90*" días incluye herramientas nuevas, gráficos actualizados y comentarios esclarecedores, convirtiéndola en una guía más útil que nunca.

Reseñas:

"Su conocimiento e investigación han ayudado a muchas personas a incorporarse exitosamente a sus nuevos puestos." - **Forbes.com**
"Watkins se ha basado en una premisa bastante prosaica (la primera impresión es lo que cuenta) y ha construido alrededor de ella un manual de referencia en el mundo de los negocios, particularmente en estos tiempos de cambio y transición." - **Idealog (New Zeland)**

" Una valiosa y útil contribución a las lecturas sobre estudios de liderazgo ". - ***Choice Magazine***

"*Los Primeros 90 Días* es una magnífica herramienta para cualquier coach ejecutivo y, por supuesto, para cualquier ejecutivo sin experiencia. Lo recomiendo encarecidamente". - **Coaching Today**

"*Los Primeros 90 Días* y su complemento digital sirven como recursos valiosos para los líderes que se disponen a asumir un nuevo rol, cuando las primeras impresiones son tan importantes y cada palabra o acción puede

inclinar la balanza de la opinión pública". - **Revista *T + D* (American Society for Training & Desarrollo)**

"Ninguna empresa debería prescindir de esta edición ampliada". - ***Midwest Book Review***

"Cualquier persona que obtenga un nuevo trabajo o aspire a promocionar a un nuevo puesto, puede utilizar este libro para ser más efectivo en sus primeros 3 meses ... No hay duda de que [*Los primeros 90 días*] tiene un valor inestimable y seguirá siendo popular y útil durante muchos años ". - **800 CEO READ**

" ... repleto de herramientas prácticas sobre cómo navegar con éxito a través de nuevos escenarios ".**GuruFocus.com**

"En su libro fundamental *Los Primeros 90 Días* , Michael Watkins aconseja que, como líder, en los primeros 90 días de su nuevo rol de liderazgo, Ud. debe promocionarse, acelerar su aprendizaje, adaptar su estrategia a la nueva coyunutura y crear alianzas ". - **FastCompany.com**

"Una guía excelente "- ***Globe & Mail***

C�mpralo y empieza a leer



Make Time

Knapp, Jake

9788429195262

320 P&#65533;ginas

C&#65533;mpralo y empieza a leer

Aprovechando su experiencia en el diseño de productos tecnológicos, desde **Gmail** hasta **YouTube**, los autores de este libro pasaron años

experimentando con sus propios hábitos y rutinas, buscando formas de ayudar a las personas a optimizar su energía, enfoque y tiempo.

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.

Reseñas:

Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.
"El método *Make Time* es un manifiesto excelente, así como una guía audaz para crear tú mismo hábitos que perduren. Si quieres conseguir más en la vida (sin volverte loco), lee este libro."

CHARLES DUHIGG, autor de los éxitos de ventas *The Power of Habit* y *Smarter Faster Better*

"Demasiado a menudo nos atascamos con las obligaciones diarias y apenas tenemos tiempo para lo que más nos importa. En este poderoso libro, Jake Knapp y John Zeratsky nos explican cómo mediante pequeños cambios en tu vida diaria puedes dedicar más tiempo a las personas y a las actividades que te dan energía y te satisfacen. Es una lectura esencial para cualquier persona que quiera llevar una vida más feliz y más exitosa."

GRETCHEN RUBIN, autor de los éxitos de ventas *The Happiness Project* y *The Four Tendencies*

"Como alguien que está obsesionado con el tiempo y en cómo emplearlo sabiamente, me encantó este libro, divertido y útil a la vez. No se trata del típico libro de productividad."

EV WILLIAMS, fundador de Medium y cofundador de Twitter

"Te reto a que no puedes terminar de leer este libro sin que tengas en la cabeza nuevas ideas que te harán más feliz y/o más eficaz a la hora de conseguir lo que quieres en la vida. Es inteligente, divertido y está lleno de propuestas probadas."

DAN HEATH, coautor de los éxitos de ventas *The Power of Moments* y *Switch*

"El tiempo es el ingrediente principal del trabajo creativo. Tiempo para concentrarse, tiempo para experimentar, tiempo para dominar las competencias creativas. El método *Make Time* nos ofrece estrategias para encontrar reservas de este bien tan preciado. Se trata de una guía excelente para tomar el control a la hora de diseñar tu vida."

TIM BROWN, CEO de IDEO y autor de *Change by Design*

C�mpralo y empieza a leer

This file was downloaded from Z-Library project



Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.se singlelogin.re go-to-zlibrary.se single-login.ru

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library