

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.

Impreso en España – *Printed in Spain*
ISBN: 978-84-949493-3-3
Depósito legal: B 15354-2019
Impresión: Liberdúplex, S.L.U.
Barcelona – España

1483

Contenidos

- 1. Análisis de la presencia ejecutiva** **1**
¿Qué es la cualidad efímera?
John Beeson
- 2. ¿Cómo pueden los nuevos directivos enviar señales de liderazgo correctas?** **11**
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** **23**
Piensa estratégicamente en tu comunicación
Rebecca Shambaugh
- 4. Conecta, luego lidera** **35**
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 71**

Lo clásico sobre comunicar competencia y confianza

Deborah Tannen

**6. Demasiado carisma puede hacer que los líderes
parezcan menos efectivos 123**

El coste puede superar los beneficios

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

Índice 137

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.

Liderazgo (Leadership Presence)

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 Executive Level* (Jossey-Bass). Síguelo en Twitter @johnrbeeson.

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



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

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

Con la garantía de **Harvard Business Review**

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

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.reverte.com

@revertemanagement

Consejos inteligentes a partir de una fuente fiable

Guías Harvard Business Review



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

Guías HBR

La colección que incluye las mejores ideas prácticas sobre los temas más buscados del mundo de los negocios.

Títulos publicados

- Controla el Estrés en el Trabajo
- Presentaciones Persuasivas
- Mejora tu Escritura en el Trabajo
- Políticas de Oficina
- Mejora tu productividad
- Céntrate en el Trabajo Importante
- Gestión de Proyectos
- Finanzas Básicas
- Inteligencia Emocional

Disponibles también en formato **e-book**

Adquiere ejemplares para tu equipo, tu empresa o tus eventos

revertmanagement@reverte.com

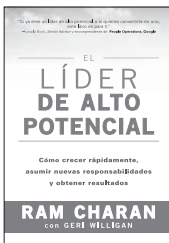
Reverté Management



**Harvard
Business
Review
Press**



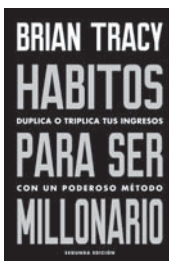
Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido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



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante. Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo. Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



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

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