

MIGUEL ROSIQUE

# PODER, INFLUENCIA Y AUTORIDAD

LAS CLAVES PARA LLEGAR A LO MÁS ALTO EN LA  
EMPRESA

UN LIBRO PARA DIRECTIVOS QUE NO PONEN  
LÍMITES A SU CARRERA PROFESIONAL

**Miguel Rosique**

# **Poder, influencia y autoridad**

Las claves para llegar a lo más alto  
en la empresa



© 2015 Miguel Rosique

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2015

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Diseño de cubierta: [microbiogentleman.com](http://microbiogentleman.com)

ISBN: 978-84-16253-11-1

Depósito legal: B. 21.048-2015

Primera edición: octubre de 2015

Preimpresión: Victor Igual, S.L.

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO. EL FINAL ES EL PRINCIPIO.....</b>	<b>15</b>
---	-----------

## **PRIMERA PARTE EL PODER**

1. Reconciliarse con el poder.....	21
2. La cantidad de poder que hace falta .....	26
3. Cómo se construye el poder.....	29
4. El poder es un juego de suma cero .....	32
5. El «poderazgo». Esto no es un libro de liderazgo ...	34
6. Los riesgos y los costes del poder .....	38

## **SEGUNDA PARTE CAMINO DE VICTORIA PEAK**

1. La ambición cumplida.....	45
------------------------------	----

2. El primer trabajo y el primer jefe .....	55
3. La excelencia en los pequeños detalles.....	62
4. La primera responsabilidad de mandar un equipo..	67
5. De Madrid a China en un suspiro.....	71
6. Subiendo y bajando en ElevaComp.....	79
7. Esto es otra cosa.....	86
8. Lo que importa es el plan.....	92
9. La deslealtad seguro que tiene un precio.....	96
10. Eso es todo, amigos.....	102
11. ¿Una meta volante? .....	107
12. Más vale trabajo que dinero .....	109
13. Orden y más orden .....	113
14. El tercer <i>déjà vu</i> ..., pero ahora sí .....	120
15. Cuando el éxito es un problema.....	128
16. El palo y la zanahoria.....	135
17. Reestructurar y seguir creciendo.....	141
18. Un paso atrás a la irlandesa .....	146
19. Cogiendo el control .....	153
20. La invasión china.....	157
21. Una buena noticia... y una mala.....	161
Relación de personajes .....	167

### **TERCERA PARTE**

#### **GENERAR Y RETENER PODER**

<b>PARTE A. MOTIVACIONES</b> .....	171
1. Sólo hay una verdadera motivación .....	173
<b>PARTE B. AUTORIDAD</b> .....	185
1. Ser merecedor de autoridad .....	187

2. La capacitación como fuente de autoridad.....	198
3. La gestión de la incertidumbre y las decisiones.....	204
4. Los objetivos están para cumplirse .....	212
5. Firmeza, la gran olvidada .....	216
6. La atracción personal, la reputación y el carisma ..	221
7. Comportamiento responsable .....	228
8. La elegancia, el saber estar y la discreción.....	234
9. El poder tiene un precio.....	240
10. La lealtad siempre gana.....	244
<b>PARTE C. INFLUENCIA.....</b>	<b>249</b>
1. Usar la influencia donde el poder no llega .....	251
2. Dónde reside el poder .....	257
3. La autonomía, las normas y la burocracia.....	261
4. La información es poder, pero es más poder la centralidad.....	266
5. La influencia hacia el jefe.....	270
6. El verdadero liderazgo .....	278
7. La influencia en el organigrama jerárquico.....	283
8. Los enemigos también se gestionan .....	286
9. Anticiparse a la pérdida de poder.....	292
<b>PARTE D. POLÍTICA .....</b>	<b>297</b>
1. Con todos ustedes, la política .....	299
 <b>EPÍLOGO. LO QUE DE VERDAD IMPORTA.....</b>	 <b>305</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	 <b>309</b>

# 1. RECONCILIARSE CON EL PODER

**S**u sector ha cambiado. Los márgenes son más estrechos. Los clientes están más y mejor informados. Hay mayor competencia. Sus ventas bajan. En definitiva, es necesario un giro en la estrategia de su empresa. Y usted sabe cómo llevarlo a cabo, tiene un plan. Por ello le asignan la tarea de implementar las acciones necesarias para incrementar cuota de mercado. Hay que recuperar la rentabilidad. Su empresa necesita un cambio. Pero es consciente de que pilotar la gestión del cambio nunca es un trabajo sencillo.

Si acude a un manual clásico de gestión, éste le dirá que tiene que vencer una primera fase de rechazo por parte de los empleados. Y que para vencer esta resistencia usted debe aplicarse a fondo en sus habilidades de liderazgo. Y gastar fuertes dosis de inteligencia emocional. A partir de ahí se sumergirá en todo lo relacionado con las teorías de transformación y cambio organizacional: sensibilización y participación de los empleados, comunicación integrada, planificación del cambio, alineamiento y un etcétera de variables para gestionar.

Seamos sinceros y llamemos a las cosas por su nombre: lo que usted necesita es poder.

*La gestión del cambio, o cualquier decisión que se toma desde un punto de vista de gestión, precisa del uso del poder para que las cosas se hagan*

Buscar el poder en una organización es de hecho un ejercicio bastante inteligente que tiene además sus recompensas, porque como descubrieron McClelland y Burnham, contrariamente a lo que casi todo el mundo piensa, los mejores directivos son aquellos a los que les gusta el poder, y lo usan.

Las empresas son cada vez más planas. El moderno enfoque organizativo tiende a una estructura horizontal. Compañías muy poco jerarquizadas en las que se promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada. Los organigramas más bien parecen un peine.

*Como advierte Pfeffer, precisamente en estas empresas tan poco jerarquizadas es cuando el uso de la influencia es más necesario. Y el directivo que tiene poder es porque ha usado de manera correcta la influencia*

Las modernas estructuras horizontales han reducido también la distancia entre jefes y empleados, pero ha au-



mentado la necesidad de incrementar las habilidades en el uso del poder. Reconozcámoslo, las empresas son intrínsecamente políticas. Las escuelas de negocios transmiten conocimientos a los futuros gerentes en múltiples áreas, pero olvidan que nada se lleva a cabo sin el manejo de la influencia y la generación de autoridad; en definitiva, el uso del poder.

Hay que hacer las paces con el poder. El poder es poder hacer. Hay que reconciliarse con todo lo relacionado con el poder que puede ayudar a un directivo en el desempeño de su trabajo. De hecho, les hace más eficaces y más éticos.

Pero hablar de poder es incómodo.

El poder corrompe. Una frase que hemos oído miles de veces. Es un hecho que hay directivos que han abusado de su cargo y han dañado a su empresa y a sus empleados. La corrupción tiene su origen en la acumulación de poder personal y en la gestión apoyada únicamente en normas o leyes.

*Lo que de verdad corrompe es la acumulación de poder personal, que no es lo mismo que el poder social en una organización, que es de lo que hablamos en este libro*

McClelland y Burnham observaron que la acumulación de poder personal crea directivos duros con sus empleados, jefes que coleccionan símbolos ostentosos de su estatus, como vehículos de lujo o grandes oficinas, y con frecuencia son bebedores y, en ocasiones, acosadores.

*Pensamos entonces que las personas con valores no deben aspirar al poder porque genera corrupción. Pero esta afirmación esconde un tremendo error, ya que si la acumulación de poder personal puede producir abusos y corrupción, la ausencia de poder corrompe aún más*

Para Kanter, la ausencia de poder hace que las organizaciones sean dirigidas por gerentes que obligan al estricto cumplimiento de las normas. Pero las normas no generan poder social sino que son una excusa para directivos mezquinos y autoritarios. Sólo hay que darse un paseo por la historia y comprobar que los grandes dictadores han basado sus regímenes en el férreo control de las leyes, castigando a todo aquel que osara no cumplirlas. Eso no es poder, es autoritarismo.

Los defensores del management democrático son precisamente los que empujan a las compañías a esta peligrosa ausencia de poder. Los directivos tienen que ayudar a que se cumplan los objetivos, ya que las empresas tienen futuro cuando las cosas se hacen: se implementan estrategias, se incrementan ventas, se lanzan nuevos productos o se reducen costes. Y estas decisiones no se llevan a cabo colegiándose de forma constante.

*El poder en las empresas es el correcto manejo de la influencia y la autoridad para que los empleados realicen las tareas que se han diseñado conforme a la estrategia de la compañía*

Pensemos entonces en que el poder es una herramienta clave en la gestión directiva. Y desconocida. El poder es lo que potencialmente permite a un directivo modificar el comportamiento de su equipo.

*El poder al que aspiramos es aquel que es eficiente para el directivo, es eficiente para la empresa y es ético*

Cogiendo prestadas las palabras de Silvester, el poder no es el lado oscuro de las empresas.