

Julie Diamond

# EL PODER

UNA  
GUÍA DE USO

T



EL CUARTO  
DE LAS  
MARAVILLAS

Julie Diamond

# EL PODER

UNA  
GUÍA DE USO

**T**  
TURNER

En memoria de  
Richard M. Diamond

# ÍNDICE

Introducción	9
<b>Primera parte. Los principios y los peligros del poder</b>	
I ¿Por qué el poder corrompe?	39
II El motivo: ¿qué hace que las personas sean corruptibles?	71
<b>Segunda parte. Primer paso: encuentra tu huella de poder</b>	
III Huella de poder: el retrato singular de tu poder	99
IV Encuentra tu huella de poder	113
<b>Tercera parte. Las pautas del poder</b>	
v Lo primero es cultivar tus rasgos	121
vi Utiliza tu poder personal	149
vii Comparte tu poder personal	185
viii Resolución de problemas: retos singulares del poder	219
ix Lista de verificación del poder	251
Apéndice	257
Glosario	277
Notas	281
Bibliografía	287
Agradecimientos	295

INTRODUCCIÓN  
EL PODER CORROMPE, POR SUPUESTO,  
PERO NO ES ALGO INEVITABLE

El que domina a los otros es fuerte;  
el que se domina a sí mismo es po-  
deroso.  
LAO TSE

**A** más de ocho mil metros por encima del nivel del mar, tu cuerpo empieza a morir. A esa altitud, conocida como la “zona de la muerte” –unos novecientos metros por debajo de la cima del Everest–, los niveles de oxígeno son una tercera parte de los que hay a nivel del mar. En aproximadamente dos días te quedas sin aire para respirar.

A medida que tu cuerpo empieza a deteriorarse, tu mente te va abandonando. Sufres hipoxia, causada por una baja presión atmosférica, lo que significa que no te llega suficiente oxígeno al cerebro. Y eso te afecta al juicio. Cada vez te sientes más confuso, vas perdiendo el equilibrio y empiezas a alucinar. Poco a poco vas perdiendo la cabeza, justo cuando más la necesitas.

Al igual que la atmósfera con poco oxígeno que hay en la parte más alta del Everest, la atmósfera enrarecida del poder y del estatus elevado también nos altera la mente, ya que nos disminuye el juicio y nos distorsiona la percepción. A medida que obtenemos poder, desarrollamos una sensación ilusoria de control. La convicción en nuestras propias ideas va en aumento,

mientras que nuestro interés en las opiniones y las emociones de los demás es cada vez menor.

Pero hay una clara diferencia: en el Everest, cuando los alpinistas están a grandes altitudes, se encuentran fatal. Saben que se están muriendo. Sufren dolores de cabeza palpitantes. Vomitan. Se marean y se debilitan, pierden coordinación y tienen dificultades para mantenerse en pie o caminar.

En cambio, cuando abrazamos el poder, nos encontramos estupendamente. Cuanto más alterada tenemos la mente, mejor nos sentimos. Tener poder y un rango alto reduce nuestras inhibiciones y nos prepara para actuar. Nuestra confianza en nosotros mismos se dispara a medida que nuestra percepción se distorsiona cada vez más. Nuestra autoestima incrementa mientras que nuestra autoconsciencia disminuye. En los momentos en que más necesitamos los consejos de los demás, menos los queremos.

El poder es un elemento fundamental de la existencia humana. La historia de la humanidad se cuenta a través de las luchas de poder: guerras, golpes de Estado, derrotas, victorias, pérdidas, ganancias y decisiones clave. Los escritores, los filósofos, los economistas, los politólogos, los sociólogos y los psicólogos están obsesionados y fascinados por el poder. Es una fuerza que hemos reconocido desde siempre como parte de la condición humana. Desde que empezamos a juntarnos en grupos han existido las relaciones estructuradas por el poder, la jerarquía, el dominio, el estatus y el control. Durante milenios, los humanos hemos utilizado el poder para crear culturas, arrasar imperios y defender causas sociales.

El poder impregna todos los aspectos de nuestra vida social, incluyendo a nuestros amigos, parejas, familiares y compañeros de trabajo. El poder es fundamental para el liderazgo, la crianza, la educación, las profesiones asistenciales, los cuerpos policiales y muchas otras vocaciones. El poder no es solamente un

fenómeno social, sino también psicológico. Cuando nos debatimos internamente por impulsos y anhelos contrapuestos, por sentimientos de inferioridad o superioridad, por hábitos, adicciones y disciplina, el poder está en juego.

El poder tiene tantas definiciones como manifestaciones. De hecho, es uno de los conceptos más discutidos en sociología. Max Weber, el sociólogo alemán, definió el poder como la habilidad de imponer la propia voluntad a los demás a pesar de que se resistan. Esta definición clásica de “tener control sobre los demás” ha sido cuestionada y criticada por académicos posteriores, incluyendo sociólogos como Steven Lukes, Peter Bachrach, Morton Baratz y Michel Foucault, que identificaron unos tipos más sutiles de control: configurar intereses, establecer agendas sociales y determinar valores culturales. Por ejemplo, algunas personas que controlan los medios de comunicación ejercen esta sutil forma de poder cuando deciden difundir ciertas imágenes e historias, promoviendo así ciertos valores. La omisión y la negligencia también son actos de poder, ya que pueden crear una sensación de urgencia alrededor de ciertas cuestiones y determinar que otras no son importantes o que son inexistentes. Bachrach y Baratz definen esta dimensión del poder, más allá de que la “persona A” imponga su voluntad sobre la “persona B”, como el método a través del cual

[la persona] A dedica todas sus energías a crear o reforzar valores políticos y sociales, y prácticas institucionales que limiten el alcance del proceso político sometido a consideración pública a únicamente las cuestiones que son comparativamente inocuas para A.<sup>1</sup>

Estas definiciones están basadas en lo que *hace* el poder, pero hay otras que se centran en los tipos de poder que las personas



utilizan para controlar o influenciar a los demás. La teoría de John French y Bertram Raven sobre las cinco bases o fuentes de poder es una de las descripciones del poder más citadas.<sup>2</sup> French y Raven identificaron tres tipos de poder formal y dos de poder personal. El poder formal puede establecerse por coacción (amenazas o fuerza), recompensa (incentivos o premios) o legitimidad (la autoridad de la posición o del rol de una persona dentro de una organización). El poder personal, en cambio, puede establecerse por ser un experto (el conocimiento, las habilidades o el dominio de una materia) o por ser un referente (confianza, relación y afiliación).

Pero ¿cuál es mi definición del poder? Dado que este libro se centra en el uso que hace todo el mundo del poder, y no solamente las personas que tienen ciertos roles asignados, la definición de poder tiene que incluir tanto el poder formal como el informal –o personal–. Así pues, esta definición básica servirá para nuestros propósitos, al menos por ahora: el poder es nuestra capacidad de influenciar y causar un efecto en nuestro entorno.

El efecto y la influencia pueden darse tanto mediante técnicas activas como pasivas: parafraseando a Paul Watzlawick, es imposible no influenciar.<sup>3</sup> Todo lo que hacemos afecta a los demás. Y utilizamos diferentes tipos de poder para conseguirlo: el poder que se nos otorga en virtud de nuestro estatus o posición social y el poder que cultivamos y desarrollamos nosotros mismos: nuestro poder personal, la fuerza de nuestra personalidad, nuestras habilidades sociales y nuestra inteligencia emocional. Los roles de autoridad y de estatus o rango social externos nos otorgan poder, pero también tenemos poder en nuestro interior, en nuestra capacidad de perseverar contra las adversidades y de tomar decisiones que alteran el curso de nuestro destino y el de las personas que viven a nuestro alrededor.

Independientemente de cómo lo definamos, el poder es como el fuego, nos hipnotiza y nos asusta. Sabemos instintivamente que si dejamos que se des controle nos acabará devorando. La famosa reflexión de lord Acton, “todo poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe absolutamente”, ha sido respaldada por más de dos décadas de investigaciones que demuestran lo que tener mucho poder puede provocar en las personas. El poder tiene un “lado oculto” pernicioso, ya que conlleva los medios necesarios para abusar de él.

Los psicólogos sociales, por ejemplo, Deborah Gruenfeld, de la Stanford Graduate School; Adam Galinsky, de la Kellogg School of Management en la Northwestern University; Joe Magee, de la New York University; Nathanael Fast, de la University of Southern California, y Susan Fiske, de Princeton, están empezando a descubrir cómo funciona este lado oculto del poder. Gracias a sus investigaciones han descubierto que las personas más dispuestas a ejercer poder presentan unos niveles de confianza en sí mismas mucho más altos, se preocupan menos por las opiniones y los sentimientos de los demás y se toman más en serio sus propias percepciones subjetivas que las de los demás. Tienen una mayor libertad mental y están más dispuestas a actuar. Y cuando actúan, lo hacen con decisión y confianza. Arnold Mindell, que ha aplicado la psicología del rango y el poder a la resolución de conflictos y a las dinámicas de grupos grandes, lo dice sin tapujos: el rango es una droga.<sup>4</sup>

Sin embargo, los mismos elementos que pueden hacer que el poder sea corrosivo también pueden ser la base de un buen liderazgo. Los líderes, los innovadores y los activistas sociales necesitan tener confianza en sí mismos, decisión y una gran seguridad para poder tomar decisiones e impulsar sus movimientos hacia delante. Necesitan estar listos para la acción, incluso cuando no tienen toda la información necesaria para tomar una decisión prudente.

Pero sin autoconsciencia estos comportamientos y estados mentales incrementan drásticamente el riesgo de usar indebidamente la autoridad.

Y no solamente los líderes son propensos a cometer este error. El poder no surge solamente de tu posición; surge de tu estatus social, de tu rango dentro de tu grupo de amigos e incluso de tu personalidad. La sociedad te otorga un estatus según tu color de piel, tu género y tu clase social. Tus habilidades y tu veteranía en tu trabajo o comunidad también pueden otorgarte un estatus elevado, incluso aunque no ocupes una posición de liderazgo. Quizá seas la persona de la oficina que sabe arreglar el internet cuando se cae la red, o el amigo tranquilo y sensato al que los demás recurren cuando tienen problemas. Puede que tengas poder en tu relación porque eres más independiente que tu pareja o porque eres más exigente y expresivo.

El poder surge de hacer amigos y atraer a los demás. A veces, incluso los efectos persistentes de la infancia pueden crearte una sensación de poder; tu estatus como hermano mayor, por ejemplo, o sacar buenas notas en el colegio, o ser la persona a la que se le daban bien los deportes y todo el mundo quería en su equipo.

Provenga de donde provenga tu poder, es muy complicado utilizarlo bien. Ejercer poder sobre alguien o algo es una tarea ardua, independientemente de si diriges una empresa de la lista Fortune 500, de si crías hijos o de si entrenas a un equipo de baloncesto en un instituto. Y cuanto más hay en juego, más complicado resulta hacerlo bien. La tasa de fracaso de los líderes demuestra lo difícil que es funcionar en la zona de la muerte del poder: la mitad de los ejecutivos que ascienden a los niveles más altos del poder fracasan al cabo de dos años. Los líderes elegidos tampoco salen muy bien parados; sus abusos de poder llenan las noticias a diario.

Y eso teniendo en cuenta solo los abusos de poder que salen a la luz. Hay personas que usan indebidamente su poder cada día en situaciones que nos tocan más de cerca y que no salen en los titulares: los abusos en el trabajo, en la escuela y en casa; los profesores que favorecen a algunos estudiantes por encima de otros; los compañeros de trabajo que entorpecen reuniones; los padres sobreprotectores y excesivamente controladores; las parejas o cónyuges exigentes o emocionalmente abusivos y emocionalmente ineptos; los jefes celosos, y muchos más.

Pero no te equivoques: no todos estos individuos se dan cuenta del impacto de su poder, o siquiera del hecho de que tienen poder. Abusar del poder puede ser tanto un acto consciente como un acto de omisión. Muchas personas asumen posiciones de poder con la intención de hacer las cosas de manera diferente. Insisten en que no se volverán corruptos ni abusarán de su autoridad. Quieren ser líderes empoderadores. Si son padres o madres, juran que nunca serán estrictos. Intentan ser racionales e igualitarios. Así que se andan con cuidado e intentan minimizar la huella de su autoridad.

Pero no utilizar el poder no es lo mismo que utilizarlo bien. Infrautilizar el poder es igual de desastroso que sobreutilizarlo. Los profesores que no toman el control de las dinámicas del aula permiten que se cree una atmósfera que dificulta el aprendizaje. Los líderes de equipo que no toman decisiones provocan que los proyectos acaben degenerando hasta convertirse en esfuerzos frustrantes y sin sentido. Los padres que no trazan límites están enseñando a sus hijos sin querer que siempre se saldrán con la suya en las relaciones, y así los niños nunca adquirirán la autodisciplina y la tolerancia a la frustración que necesitan para conseguir alcanzar objetivos. Una jefa que se niega a lidiar con los conflictos que hay en su equipo con la esperanza de que ya se arreglará todo por sí solo se arriesga a perder miembros inestimables del equipo.

## SOBRE MÍ

Me he pasado toda mi vida profesional estudiando el poder. Incluso de pequeña ya me sentía atraída por la cuestión del poder debido a mi gran sentido de la justicia social. Crecí en la década de los sesenta y siempre fui muy consciente de la pobreza y del racismo, de la lucha por los derechos civiles y de las marchas en contra de la guerra, que aparecían cada noche en las noticias. Vi imágenes de asesinatos, manifestaciones, agentes de policía aporreando a los manifestantes y las ciudades de Watts y Detroit estallando en llamas. Mirase donde mirase veía lo que parecían ser los efectos de unas relaciones desiguales de poder. A pesar de ser demasiado pequeña para poder marchar en las manifestaciones contra la guerra y a favor de los derechos civiles de los sesenta, cuando iba al instituto me autoproclamé marxista y me gané el título de “radical de la clase” al graduarme en 1977.

Durante mi época universitaria, mi interés por el poder y la política dio un giro radical. La vida en el campus del Antioch College en la década de los setenta podría haber sido el punto de partida perfecto para sumergirme en el activismo político, pero, en cambio, el activismo universitario me decepcionó. A pesar de que tanto los demás activistas como yo señalábamos el abuso estatal e institucional, no éramos capaces de criticar nuestro propio comportamiento. Estábamos exentos de examinar nuestros propios métodos. Nuestras luchas de ego y nuestro uso deficiente del poder eran excusables. Mientras lucháramos por las cosas buenas, no importaba que nuestros métodos no fueran tan buenos.

Aquello me preocupaba. Estaba convencida de que también debíamos reflexionar sobre nuestro propio uso del poder. Pero me acusaron de dejar de lado cuestiones mayores, de descuidar

las prioridades y, en definitiva, de ser una activista terrible; supongo que lo fui.

Finalmente, aquel conflicto me llevó a retraerme en mí misma y pasé de la política al estudio de la mente. Inspirada por mis amigos y su interés en el inconsciente, encontré mi sitio en la psicología, estudiando los sueños, las emociones y las motivaciones que impulsan a las personas. Me preguntaba si quizá la solución a los problemas causados por la injusticia podría estar en nuestro interior. ¿Se podía llegar al cambio social empezando por la consciencia individual?

En 1981, esta pregunta me llevó a Zúrich, Suiza, para estudiar psicología con Arnold Mindell, analista junguiano y profesor. Por aquel entonces, Mindell estaba expandiendo los límites de la psicología analítica para abarcar todas las dimensiones de la vida de un individuo: no solo los pensamientos y los sentimientos de su mundo interior, sino también sus relaciones, lazos sociales, dinámicas de grupo, movimientos y experiencias corporales.

En paralelo a mis estudios de psicología con Mindell empecé mis estudios de posgrado en la Universidad de Zúrich, y fue allí donde oficialmente decidí dedicarme a estudiar el poder. Con el apoyo de mi profesor, Richard Watts, centré mis investigaciones sociolingüísticas sobre el poder en el discurso social. Me fascinaba la manera en que los humanos negociamos el poder a cada interacción, a veces de modo inconsciente o seminconsciente. Contrariamente al modo tradicional de hablar del poder como algo relacionado con la posición, la autoridad, la veteranía y otras formas de estatus, yo veía claramente que el poder fluía y se negociaba en cada interacción, que estaba al alcance de todo el mundo a cada momento. Y precisamente por eso decidí utilizar la palabra *rango* en mis investigaciones, ya que estaba investigando las estrategias lingüísticas que las personas utilizan para negociar su rango.

Tras explorar este tema en mi tesis doctoral, decidí que prefería ser psicóloga practicante en vez de seguir en el mundo académico. Me pasé las siguientes dos décadas trabajando con individuos y grupos asumiendo distintos roles: mediadora, psicoterapeuta, supervisora, *coach* y entrenadora. Aunque no estuve estudiando el poder directamente, mi trabajo me aportó una mayor comprensión del comportamiento humano y arrojó algo de luz sobre algo que ya me desconcertaba cuando iba a la universidad: la desconexión entre lo que decimos que creemos y lo que realmente hacemos.

Pero hasta que no adopté yo misma una posición de liderazgo, como directora de formación del Instituto de Trabajo de Procesos de Portland, no encontré la pieza que faltaba en mi estudio del poder: la experiencia desde el punto de vista de un líder. A pesar de que mi papel era minúsculo en comparación con el de muchos otros líderes, pude experimentar lo que era llevar sobre los hombros el peso de ser responsable de los demás y de una organización. Por mucho que hubiera estudiado o trabajado con otras personas, no habría sido capaz de entender lo que comprendí al experimentar por mí misma el poder; estar en el punto de mira de la opinión pública, estar bajo presión por mi rendimiento y estar sujeta a las proyecciones de los demás. Logré sentir empatía por las personas que tienen poder, y vi y sentí de primera mano lo mucho que este rol afecta a la persona en cuestión.

Había cerrado el círculo. Mi interés por la psicología, el poder y el cambio social colisionaron en el ámbito del liderazgo. Cambié mi especialidad laboral y empecé a centrarme casi exclusivamente en el liderazgo.

Durante los últimos veinte años he sido *coach*, consultora e instructora de directores generales, agentes de policía, altos mandos militares, políticos, líderes sindicales, líderes de organi-

zaciones benéficas, supervisores, gerentes, educadores, psicólogos, líderes religiosos, activistas sociales y padres; prácticamente todos los puestos de liderazgo posibles. He visto que se puede utilizar el poder de manera eficaz y responsable. Cualquiera puede ser un líder, un padre o un profesor justo y atento. Pero también puede darse el caso contrario: cualquiera puede caer en una de las muchas trampas del poder. Todo depende de la persona que lo utilice, de sus intenciones, su sensibilidad y su habilidad de comprender y trabajar sus emociones.

Utilizar el poder correctamente depende de tomar conciencia de nuestro comportamiento y de esos sentimientos a menudo semiconscientes que lo impulsan: nuestras creencias, miedos y actitudes. Tal y como este libro demostrará, utilizar bien el poder empieza por la autoconsciencia.

La autoconsciencia es la clave, ya que el lado oculto pernicioso del poder está camuflado y es sutil. Durante los veinticinco años que llevo siendo consultora, instructora y *coach* he identificado varias trampas del poder habituales en las que casi todo el mundo suele caer:

- *Utilizar el poder antes de ganarlo.* Si crees que basta con la autoridad para ser líder, perderás legitimidad. Ya sea porque estés preocupado por dejar tu huella, motivado por el ego, presionado para hacer algo o simplemente ansioso por ser aceptado, seguramente te embarcarás en alguna nueva iniciativa antes de ganarte la confianza de tus seguidores. Pero no habrás dedicado tiempo a asegurarte de que los demás estén conformes con el proyecto; no habrás cultivado relaciones ni comunicado tus ideas, ni habrás pedido críticas ni comentarios. Si estás convencido de que la gente te seguirá solo por tu posición y no te esfuerzas



por ganarte su confianza, tu autoridad quedará minada.

- *Dejar a un lado la autoridad.* Estás tan resuelto a no hacer un mal uso del poder que evitas adoptar una actitud firme. No tomas ninguna decisión importante. Debates ideas eternamente porque te da miedo elegir una. Evitas las conversaciones difíciles. Intentas colaborar con tus subordinados y apoyarlos, pero no consigues que se responsabilicen ni que crezcan. No quieres limitar la creatividad de los demás ni ser opresivo. Así que, en cambio, solo creas confusión. Cada vez que no fijas límites, que dejas que las discusiones se conviertan en divagaciones eternas y que permites que la gente se desvíe del plan, minas la moral del equipo. Cuando las decisiones cambian constantemente, ninguno de los miembros del equipo sabe lo que se espera de ellos. Trabajar por y con alguien que no acepta su poder es estresante y caótico.
- *Utilizar demasiada munición.* Te consideras el más débil. Empiezas cada encuentro sintiéndote en una posición inferior, convencido de que no conseguirás transmitir tus ideas. Así que ya vas fuerte desde la primera intervención: una acusación, una defensa o un ataque. Estás convencido de que los demás te están criticando o desafiando. Y, en consecuencia, no te das cuenta de que en realidad el agresor eres tú. Esta dinámica acaba convirtiéndose en un círculo vicioso: en cada interacción interpretas la respuesta defensiva de tu interlocutor como un acto de poder y empeoras todavía más el conflicto. Dado que piensas que tienes menos poder que el otro, no te das cuenta

de lo antagónico que estás siendo ni de que provocas conflictos desmedidos allá donde vas.

- *Utilizar el poder para incrementar tu autoestima.* Utilizas tu rango como si fuera una droga: el hecho de que haya gente que te escuche y te respete te hace sentir bien. La admiración de la gente y sus ganas de hablar contigo consiguen que te sientas importante. Cualquier duda que puedas tener sobre tu inteligencia queda momentáneamente aliviada cuando los demás prestan atención a tus ideas. Si te cuesta hacer amigos y tienes miedo al rechazo, entonces el interés de tus estudiantes, clientes o pacientes puede resultar un atajo muy útil para forjar relaciones. Si te sientes débil, tu activismo justo y tu rabia justificada pueden proporcionarte un chute instantáneo de fuerza. Sin embargo, con el tiempo, los músculos que necesitas para desarrollarte emocionalmente acaban atrofiándose y te vuelves dependiente de tu posición y de las opiniones de la gente que te rodea.
- *Creerte tu propio discurso.* Cuando eres el líder, puedes crear una cultura en la que nadie desafíe tus ideas. Puedes escoger los comentarios que confirmen lo que ya sabes. Mides los progresos con tu propia vara de medir y tratas tus problemas con tu propia medicina, pero no te fías de los consejos o de los métodos de los demás para evaluar cómo van las cosas. Te conviertes en una víctima de las creencias autorrefirmantes, y tu posición de rango alto te escuda ante contextos sociales fuera de tu ámbito de influencia, limitando así las oportunidades de interactuar con opiniones o ideas que contradigan las tuyas. Al igual que una estrella de *rock* rodeada de su séquito, con el tiempo acabas perdiendo el contacto con

la realidad. Y, en consecuencia, tu organización se vuelve cerrada, estrecha de miras y desconecta de la realidad.

- *Satisfacer tus propios intereses.* Resulta muy fácil satisfacer tus necesidades personales cuando tienes un rol de alto nivel. Si eres el profesor, puedes obligar a tus estudiantes a encargarse de tareas desagradables; si eres el jefe, puedes hacer que tus subordinados te hagan los recados. Como líder, puedes utilizar tu poder para establecer un horario o asignar proyectos de manera que os favorezca a ti o a tus amigos. Puede que no sigas todas las reglas, pero esperas que los demás sí que lo hagan. Puedes ascender a amigos, a familiares o a personas que te caen bien a posiciones importantes. Estás convencido de que pedir unos cuantos favores no tiene nada de malo, pero no te das (o no quieres darte) cuenta de que tus subordinados no pueden rechazar tus peticiones con total libertad. En última instancia, tu incapacidad de separar tus intereses personales de los intereses de la organización acabará debilitando tu rendimiento y también disminuirá el respeto que te profesan los demás.
- *Excederse, simple y llanamente.* Al igual que Narciso, es muy fácil que nos quedemos fascinados por nuestro reflejo cuando ocupamos posiciones de rango alto. La profesora que da clases magistrales se enamora del sonido de su propia voz y no se da cuenta de que ha perdido el interés del alumnado. El jefe lo controla todo de forma excesiva y se niega a delegar, ya que se cree más listo que los demás. La madre se vuelve controladora y sobreprotectora, y no confía en que sus hijos sepan pensar por sí mismos. El activista social se vuelve creído e incapaz de colaborar con aliados,

convencido de que su postura es la única correcta. La experta piensa que su genialidad se aplica a todas las disciplinas y va repartiendo consejos sobre cualquier cosa, incluso sobre temas que quedan completamente fuera de su ámbito de conocimiento.

- *No rendirte cuentas a ti mismo.* Dado que nadie te obliga a rendir cuentas, puede que tú tampoco te obligues a hacerlo. No corriges tu mal comportamiento. No contienes tu temperamento, gritas y eres irrespetuoso cuando estás estresado. No admites tus errores y culpas a los demás o a las circunstancias cuando algo va mal. Haces correr rumores y te atribuyes el mérito del trabajo de los demás o de tus subordinados, ya que te sientes amenazado por sus logros. Buscas vengarte de las personas que no están de acuerdo contigo. Tratas mal a los demás, criticas o avergüenzas a otras personas en público y eres básicamente incapaz de gestionar tus emociones cuando estás estresado.

#### EL TABÚ CONTRA EL PODER

Si tan complicado resulta ejercer el poder, ¿por qué no aprendemos a hacerlo en la escuela? ¿Por qué no nos han enseñado a cultivar y utilizar el poder de manera responsable? Obtenemos ascensos, adquirimos veteranía, nos eligen para un cargo público y nos convertimos en médicos o profesores sin tener ninguna orientación ni formación sobre cómo usar el poder.

La formación en liderazgo es una industria que mueve miles de millones de dólares e incluye cientos de programas de desarrollo ejecutivo de primera categoría e innumerables cursos, libros, blogs y herramientas. Pero aun así se presta muy poca

atención al impacto psicológico del poder. Incluso las madres adoptan la posición de liderazgo más importante de sus vidas –quizá la más importante del mundo–, ser responsables del bienestar y el carácter de sus hijos, con poca o ninguna práctica en el uso del poder parental. Teniendo en cuenta el enorme coste que supone el uso indebido del poder dentro de nuestras organizaciones y en el mundo entero, resulta muy desconcertante que no haya ningún equivalente a las clases de conducir para las personas que adquieren poder, especialmente para aquellas a quienes confiamos nuestra vida y bienestar: los profesores, los profesionales de la salud, los agentes de policía, los padres, los políticos y los funcionarios públicos.

¿Por qué? ¿Por qué ignoramos la cuestión del uso del poder? En mi opinión, puede ser por dos motivos:

- *El poder tiene mala reputación.* El poder ha sido el principal alborotador de toda la historia humana. A pesar de que la era de los monarcas está de capa caída, nuestro mundo todavía sufre el devastador liderazgo despótico actual o pasado, el fraude corporativo, la malversación del Gobierno y los comportamientos de abuso de las personas con las que tenemos que lidiar a diario: jefes, profesores, padres y compañeros. Debido al inmenso daño que se ha causado en nombre del poder, le echamos la culpa de todo y hacemos todo lo posible para evitarlo. En la mayoría de las organizaciones con las que trabajo, las personas andan de puntillas alrededor de la propia palabra *poder* y prefieren utilizar eufemismos, como *influencia*, *autoridad*, *ventaja* o *punto fuerte*.
- *Consideramos que el abuso de poder es una enfermedad.* Estamos acostumbrados a buscar el origen de

la maldad en la personalidad, a tratar el mal comportamiento como si fuera una patología. Tachamos a los que abusan del poder de psicópatas y narcisistas. Analizamos la personalidad y la infancia de los infractores para encontrar la causa de la enfermedad: ¿tienen un trastorno de ansiedad? ¿Son unos ególatras? ¿Sufrieron acoso cuando eran pequeños? Encontrar un diagnóstico o una etiología nos proporciona la falsa sensación de seguridad de que *nosotros* no podemos contagiarnos de esa enfermedad. De que *nosotros* no tenemos esa afección. Nos tranquiliza respecto a nuestro propio uso del poder y nos convence de que nosotros nunca malversaríamos fondos, acosaríamos a nuestros subordinados o utilizaríamos las aportaciones a una campaña para encubrir una aventura extramatrimonial. Pero las personas que abusan del poder no son sádicas, lunáticas ni psicópatas. Las personas que abusan del poder son gente normal, como tú y yo.

El poder, al igual que el sexo y la muerte, es un tema tabú. Y como ocurre con todos los tabús, hemos desarrollado una relación irracional con él. Lo odiamos, pero aun así lo deseamos. Criticamos a las personas que lo tienen, pero a la vez nos esforzamos por conseguir más. Miramos con sospecha a cualquiera que tenga autoridad, pero somos incapaces de reflexionar sobre nuestro propio uso de poder. Sobrevaloramos la influencia de los demás e infravaloramos la nuestra. Eliminamos las jerarquías y las reemplazamos por equipos horizontales o por consenso, pero luego toleramos los debates cíclicos infinitos, los grupitos, el trato preferencial y las maniobras políticas que surgen cuando el poder se convierte en algo clandestino.

Por mucho que lo odiamos y por mucho mal que se haya hecho en su nombre, no podemos deshacernos del poder. No podemos fingir que no existe creando equipos horizontales, aboliendo jerarquías o actuando como compañeros con nuestros subordinados.

El poder no es un artefacto social. Forma parte de la condición humana, y es tan común y complejo como los celos, el amor o la atracción. Podemos prohibir las relaciones amorosas en el trabajo, pero, aun así, acabará surgiendo el amor. Asimismo, podemos deshacernos de las jerarquías o imponer códigos de conducta, pero acabarán surgiendo luchas de poder. El poder es una dinámica interpersonal y psicológica que consigue meterse a la fuerza en cada interacción, desde la sala de juntas hasta el dormitorio.

El poder no es ni bueno ni malo; es una energía, el motor humano para configurar el mundo, para influenciar a los demás, para causar impacto. *Necesitamos* el poder. Puede que sea difícil de dominar, pero es vital que lo tengamos. Es una fuerza generadora y creativa. Cuando se otorga más poder a los trabajadores, se vuelven más comprometidos, imaginativos y entusiastas. Cuando se empodera a los ciudadanos, se movilizan y son capaces de conseguir cambios sociales radicales e incluso derrocar a líderes despóticos. El poder hace que los padres sean efectivos, que los profesores sean maravillosos y que los estudiantes tengan éxito. Nos ayuda a colaborar con nuestros contrincantes para poder trabajar conjuntamente a pesar de nuestro abismo de diferencias y crear soluciones para nuestros problemas más complejos. El poder es lo que nos permite aumentar la conciencia social, alzarnos en contra de los abusos, abogar por los oprimidos y luchar por los derechos civiles y humanos y protegerlos. Es la clave para crear espacios de trabajo igualitarios, buenos equipos y ambientes innovadores.

Necesitamos el poder para crecer personalmente. Necesitamos sentirnos lo bastante poderosos en nuestro interior como para hacer amigos, llevarnos bien con gente difícil, resolver conflictos y reparar relaciones dañadas. Cuando nos enfrentamos a una tragedia recurrimos a nuestro poder interior. Puede que nos den un trabajo gracias a nuestras credenciales o a nuestro apellido, pero para mantenerlo y tener éxito necesitamos nuestro poder interior.

El poder es la fuerza que tenemos para participar de manera plena, creativa y apasionada en nuestras propias vidas. Es lo que nos permite aprender de los reveses, tener esperanza tras la derrota y encontrar el equilibrio cuando la vida nos da un buen golpe. Cada día utilizamos el poder para tomar decisiones, desde asuntos mundanos –¿tostadas o cereales?– hasta cuestiones que pueden cambiarnos la vida, relacionadas con el trabajo, la pareja y los objetivos a largo plazo. Ciertamente, utilizamos el poder para motivarnos, marcarnos objetivos y esforzarnos por alcanzarlos. Si se usa bien, el poder puede ser un acto de amor propio; de hecho, reconocer tu propia autoridad e influencia es un prerequisite para poder desarrollarte a nivel personal.

#### QUIÉN DEBERÍA LEER ESTE LIBRO

Ed Viesturs es uno de los mejores alpinistas de gran altura del mundo. Ha conseguido llegar a la cima de las catorce montañas que superan los ocho mil metros de altura sin oxígeno suplementario veintiuna veces, incluyendo el Everest (siete veces).

Viesturs no plantea el ascenso al Everest como una expedición para coronar la cima como hacen muchos otros alpinistas. Él lo considera un viaje de ida y vuelta. Su lema es “Llegar a la cima es opcional. Volver a bajar es obligatorio”.



Viesturs se enfrenta a las condiciones extremas de la montaña con humildad. Incluso estando a pocos metros de la cima, nunca ha dejado de dar media vuelta si las condiciones se han vuelto demasiado peligrosas. Por muchas ganas que tenga de llegar a la cima del mundo tras años de preparación física extenuante y una gran inversión económica, no corona la cima a no ser que las condiciones sean las adecuadas. Sabe que no se trata solo de él, que tiene que pensar en otras personas. No está dispuesto a poner en peligro a su equipo ni a poner su ambición por delante de su bienestar y el de su familia.

Viesturs no solamente ha conseguido dominar la zona de la muerte del Everest, sino también la zona de la muerte del poder. Ha aprendido a mantenerse consciente, a tener claras sus prioridades y a mantener su ego bajo control. No deja que la fama, la fortuna ni el éxito lo tienten. No permite que el objetivo eclipse sus valores, ni siquiera cuando la victoria parece estar a su alcance.

Este libro está dirigido a todas aquellas personas que, al igual que Viesturs, quieren conquistar su propia zona de la muerte. Proporciona pautas para ejercer la autoridad con dignidad, utilizando el poder de manera responsable y consciente, y dando rienda suelta al potencial creativo y a la capacidad generativa que nos ofrece.

Tienes este libro entre tus manos porque te cuesta lidiar con los problemas que comportan el liderazgo y el poder, tanto si trabajas en el mundo de los negocios, en educación, en organizaciones sin ánimos de lucro, en cuerpos policiales, en instituciones religiosas o en el Gobierno como si simplemente quieres crear un hogar más feliz para tu familia. Aspiras a hacerlo mejor, a conseguir más y a ejercer una mayor influencia, pero primero tienes que aprender a navegar por la zona de la muerte del poder.

Puede que seas un...

- *Innovador o emprendedor social.* Tu objetivo consiste en conseguir un cambio social a gran escala. Te das cuenta de lo que no funciona y quieres abrirte a nuevos horizontes y oportunidades. Pero para conseguirlo tienes que colaborar con otras personas, reclutar aliados, convencer a los escépticos e interactuar con las partes interesadas, muchas de las cuales tienen intereses distintos o incluso opuestos.
- *Líder transformador.* Tu filosofía de liderazgo se centra en empoderar a los empleados, en aumentar su compromiso, en crear un lugar de trabajo satisfactorio impulsando la autoeficacia y la creatividad de los demás.
- *Gerente, jefe o supervisor.* Necesitas el poder para influenciar, impresionar y motivar a las personas que tienes por debajo y por encima. Tienes una visión, pero necesitas que los demás te la compren. Quieres generar compromiso en tu equipo, conseguir el apoyo de los de arriba, que tus ideas cobren impulso y que te tomen en serio.
- *Coach, consultor o asesor que trabaja con líderes.* Tu papel es ayudar a las personas que tienen poder a no desviarse del camino, pero también necesitas poder para ser convincente, mantener conversaciones difíciles y hacer comentarios, pero sin confabularte ni enredarte con las personas a las que se supone que tienes que asesorar.
- *Médico, educador, abogado, padre, entrenador o psicólogo.* Te has ganado el respeto de tus estudiantes, clientes, pacientes o hijos gracias a tu dominio de la materia y a tus conocimientos. Para evitar ser víctima de su admiración y asombro, tienes que ser consciente de

tus propias limitaciones y de las necesidades de tu ego, y aprender estrategias para utilizar tu sabiduría y poder al servicio de los demás.

- *Activista, político o líder comunitario.* Quieres cambiar las cosas en tu comunidad, escuela, barrio, ciudad o país. Necesitas el poder para luchar en favor de los demás contra el *statu quo* sin llegar a convertirte en un tirano, un cretino o un arrogante debido a tu autoridad.
- *Clérigo o líder religioso.* Te has puesto al servicio de tu comunidad. Tienes que ser capaz de utilizar la autoridad que te han conferido para aconsejar, consolar, guiar y orientar a otros en sus vidas espirituales sin llegar a identificarte demasiado con el poder espiritual que canalizas.
- *Militar o policía.* Tu trabajo consiste en proteger y defender. Corres riesgos y te pones en peligro por personas que no conoces. También tienes autoridad para utilizar la fuerza, incluso la fuerza letal, y esa autoridad conlleva una gran responsabilidad. Necesitas el poder para estar atento en situaciones de estrés y peligro, para gestionar tus emociones y para rendir cuentas ante la comunidad que confía en ti.

Sea cual sea tu trabajo, seas quien seas, tienes este libro en tus manos porque crees que utilizar el poder de manera eficaz y positiva es una de las competencias básicas de la vida. Quieres aumentar tu poder y utilizarlo de manera más eficaz. Este libro te enseñará a desarrollar tu poder, a imbuir tu posición de autoridad con un poder sostenible y efectivo, y a evitar las peligrosas trampas constantes del poder.

## NOTA SOBRE LOS TÉRMINOS

En este libro utilizaré con frecuencia los términos *rango*, *autoridad* y *poder*. En cierto sentido son sinónimos y, de hecho, en algunos casos utilizo las palabras *rango* y *poder* indistintamente. Sin embargo, me gustaría señalar algunas diferencias importantes.

Tal y como he explicado antes, en mi tesis doctoral utilicé la palabra *rango* porque sugería relatividad. También la he utilizado en este libro para hablar sobre el poder en relación con los demás, como si fuera un sistema clasificatorio. La palabra *rango* no sugiere una idea estática del poder, sino una red dinámica de poder en movimiento que se desplaza hacia arriba y hacia abajo por la jerarquía. Y la jerarquía depende del contexto: en el trabajo hay jerarquías, pero también en los grupos de amigos, en las sociedades y en las familias. A veces también utilizo la palabra *rango* para referirme al total de los distintos tipos de poder (social, posicional y personal), ya que estos tipos de poder también son relativos y dinámicos.

La palabra *autoridad* hace referencia al poder que tenemos respaldado por algún tipo de legitimidad, ya sea explícita, por el rol que ocupamos, o implícita, en el sentido de que la gente accede a seguirnos. Tu posición en el trabajo te proporciona autoridad, al igual que tu posición como padre. Pero, si bien la autoridad puede ser concedida, no se adquiere de forma automática. La gente puede desempeñar muy mal su rol y, en consecuencia, perder su legitimidad.

Finalmente, utilizo la palabra *poder* en el sentido más filosófico: como fuerza, impacto e influencia. También la utilizo para describir específicamente las diferentes categorías de impacto e influencia: el estatus social, el poder posicional, el poder personal y demás.

## CÓMO UTILIZAR LA GUÍA DE USO

Este libro lleva como subtítulo *Una guía de uso* porque lo he diseñado como si fuera un manual de instrucciones sobre el poder. Puedes ir directamente a la sección que te interese para encontrar instrucciones específicas o puedes leer toda la guía de forma convencional, es decir, desde el principio hasta el final.

Esto es lo que puedes esperar encontrar en cada parte y capítulo:

La primera parte, “Los principios y los peligros del poder”, ofrece una perspectiva general sobre el poder: qué es, de dónde viene y cómo funciona. Es la sección teórica dirigida a los que están interesados en las mecánicas del poder y en la teoría subyacente de sus principios.

El capítulo I, “¿Por qué el poder corrompe?”, explica por qué y cómo nos corrompe el poder. Esboza en líneas generales el impacto emocional y los efectos psicológicos del poder que nos conducen por el mal camino a pesar de lo buenas que sean nuestras intenciones.

El capítulo II, “El motivo: ¿qué hace que las personas sean corruptibles?”, explora cómo y por qué nos convertimos en víctimas de la fuerza corruptiva del poder. Expone las diferencias entre el poder posicional o social y el poder personal, y explica cómo el uso del poder se basa en nuestros propios sentimientos: cuanto más poderosos nos *sintamos*, mejor utilizaremos nuestro poder; por el contrario, cuanto menos poderosos nos sintamos, más probable es que lo usemos indebidamente.

La segunda parte, “Primer paso: encuentra tu huella de poder”, es un ejercicio práctico para descubrir tu arsenal de poder.

El capítulo III, “Huella de poder: el retrato singular de tu poder”, describe el complejo sistema del poder. Basado en casos de estudio, presenta el concepto de “huella de poder”: el mapa

singular de los diferentes tipos de poder que posees, de dónde provienen y las influencias de tu infancia que siguen afectando a la manera como utilizas el poder hoy.

El capítulo iv, “Encuentra tu huella de poder”, es una actividad de autorreflexión diseñada para ayudarte a crear tu propia huella de poder. En este capítulo podrás decidir si pasar directamente al apéndice o si seguir adelante sin definir tu huella de poder. Esta actividad te permitirá identificar todos los tipos de poder que posees, tus puntos fuertes y débiles. Te ayudará a saber qué reglas del poder pueden resultarte más útiles; las encontrarás explicadas en los capítulos iv a viii, que se centran en cómo utilizar mejor el poder.

La tercera parte, “Las pautas del poder”, presenta las pautas específicas para desarrollar, utilizar y compartir tu poder. En cada capítulo de la sección también encontrarás “ejercicios prácticos”, que son exactamente lo que su nombre indica: una manera práctica de poder ensayar y experimentar con las pautas en tu vida cotidiana.

El capítulo v, “Lo primero es cultivar tus rasgos”, explica los primeros pasos para desarrollar tu poder personal. Si no tienes una base sólida de poder personal, estarás a merced de las críticas de los demás, de la opinión popular y de las normas sociales, tres factores que fluctúan constantemente y que están fuera de tu control. Las reglas del poder descritas en el capítulo v te ayudarán a sembrar y a cultivar tu poder personal, un sentimiento interno de autoridad que se mantendrá estable y perdurará independientemente de cuál sea la situación externa.

El capítulo vi, “Utiliza tu poder personal”, presenta el siguiente conjunto de reglas del poder: adquirir legitimidad y ganarse el respeto de los demás. Aunque el valor del poder personal no depende de los demás, puedes debilitarlo si usas indebidamente tu poder posicional. Es muy fácil dejarse hechizar por el poder

social y posicional, y utilizar las ventajas del privilegio como un atajo para obtener beneficios personales. Esta sección muestra los pasos necesarios para ejercer tu poder de manera legítima sin despilfarrar tu legitimidad y, en última instancia, tu poder personal.

El capítulo VII, “Comparte tu poder personal”, se centra en cómo puedes convertir tu organización, comunidad o familia en un entorno de “poder positivo”. El poder nos proporciona oportunidades: nos da acceso a dinero, personas, información y recursos. Además de estas ventajas, también tenemos una mayor libertad para actuar, normalmente con menos supervisión y vigilancia. Este cóctel mortal de oportunidad e inmunidad crea un conflicto de intereses constante. Este último conjunto de reglas del poder ofrece cinco pasos cruciales para limitar la oportunidad y convertir nuestras organizaciones en entornos con una autoridad sana y positiva.

Al igual que todos los manuales de instrucciones, esta guía de uso termina con una sección de resolución de problemas. Algunos usos del poder presentan circunstancias extraordinarias, y el capítulo VIII, “Resolución de problemas: retos singulares del poder”, aborda tres retos específicos asociados con el poder. El primer reto es que ser el primer representante de tu grupo demográfico en ocupar una posición de poder puede ser un camino solitario y difícil. Si eres la primera persona de tu género, raza, etnia, orientación sexual o cualquier otro estatus social en ocupar una posición de gran poder, estarás sujeto a estereotipos, expectativas irreales y críticas. El segundo reto aborda otro de los grandes desafíos del poder: utilizarlo con jefes, colegas, compañeros de trabajo y otros interlocutores sobre los que no tienes ninguna autoridad. El último reto se centra en aquellas personas que tienen una profesión del ámbito de la asistencia y la consultoría. Cuando el poder deriva de tu dominio de la materia y

tienes una posición que implica cierto grado de intimidad y dependencia, tienes que estar atento a todos los problemas potenciales. Es muy fácil aprovecharse de la dependencia de alguien a nuestros conocimientos cuando adoptamos el rol de psicólogo, asesor financiero, abogado, entrenador, consultor o médico.

El capítulo IX, “Lista de verificación del poder”, es un resumen del libro y una lista de verificación práctica para todas aquellas personas que utilicen su poder. Tras repasar los conceptos básicos y juntar las reglas del poder a tu propia huella de poder, estarás listo para salir ahí fuera, utilizar tus superpoderes y crear el mundo que quieres crear.



Título:

*El poder. Una guía de uso*

© Julie Diamond, 2022

Edición original:

*Power: A User's Guide*, Belly Song Press, 2016

De esta edición:

© Turner Publicaciones SL, 2022

Diego de León, 30

28006 Madrid

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

Primera edición: mayo de 2022

De la traducción:

© Marta de Bru de Sala i Martí

Diseño de cubierta:

José Duarte

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

ISBN: 978-84-18895-55-5

DL: M-6526-2022

Impreso en España

La editorial agradece todos los comentarios y observaciones:

[turner@turnerlibros.com](mailto:turner@turnerlibros.com)