

## El poder de ceder

**Los líderes que se encuentren fuera de su zona de confort pueden salir adelante si actúan de forma deferente hacia sus subordinados. Así es cómo puedes obtener más poder sin imponerlo.**



1 de abril de 2021

Por [Sebastian Reiche](#) y Tsedal Neeley

*Investigación ganadora del Premio a la Excelencia Investigadora 2022, galardón que la Alumni Association entrega anualmente a las mejores investigaciones del claustro del IESE.*

Una directiva estadounidense, responsable del mercado chino, estaba a punto de cerrar un trato importante cuando se dio cuenta de que el cliente que debía firmar se había ido de vacaciones. Presa del pánico, consideró enviarle el contrato para que lo aceptase, algo que habría hecho de haber vuelto ya a Estados Unidos. Su equipo, chino, le advirtió de que no lo hiciera: sería una invasión de la privacidad que podría poner en peligro el negocio. La directiva estaba nerviosa. Se trataba de un contrato importante, y la idea de dejarlo pendiente cuando le bastaba una firma le parecía de lo más arriesgada. ¿Qué debía hacer? Y tú, ¿qué harías en esta situación?


Tras meditarlo, decidió hacer caso a su equipo. "Pensé que era un plan pésimo, pero confiaba en ellos", dijo. Así que no movió ficha hasta que el cliente regresó de las vacaciones. Luego, se selló el trato.

Podría haber ido de un modo muy distinto. Otro directivo estadounidense insistió, en cambio, en hacer las cosas a su manera y no hacer caso de su equipo, también chino. Se consideraba un líder experto e iba a hacer lo que quisiera, a pesar de sus subordinados. Al cabo de un año, lo despidieron.

Estos dos resultados tan distintos dependen de la misma pregunta vital: ¿en qué medida un líder debe ceder ante la experiencia de sus subordinados?

Contar con el buen juicio de los subordinados forma parte de una práctica de liderazgo clave: la deferencia con los de abajo. Los líderes que ceden ante la experiencia de sus trabajadores, con menor poder, e intentan reducir la distancia social entre ellos, obtienen mejores resultados y más promociones respecto a aquellos que no practican la deferencia.

Esta deferencia no es solo una cuestión de mejora del rendimiento. Es también una necesidad, sobre todo para los líderes que trabajan en mercados extranjeros, donde cuentan con poca experiencia y redes e influencia limitadas. Aquí explicamos las condiciones y los resultados que harán de la deferencia con los subordinados una práctica de éxito.

Gracias por leer  **IESE**insight  
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic  
en el botón de abajo

Array



## Sebastian Reiche

Profesor del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Cursó su doctorado en la Universidad de Melbourne, Australia. Sus investigaciones se centran en los encargos internacionales y en los métodos de trabajo global, así como en la transferencia de conocimientos, la retención de talento, la gestión multicultural y el liderazgo global. Asesora a empresas emergentes en cuestiones de capital humano y escribe sobre ello con regularidad en su [blog](#).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)