

Inteligencia Emocional

INFLUENCIA Y PERSUASIÓN



Influencia y persuasión

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

Mindfulness

Resiliencia

Felicidad

Empatía

El auténtico liderazgo

Influencia y persuasión

Cómo tratar con gente difícil

Liderazgo (Leadership Presence)

Propósito, sentido y pasión

Autoconciencia

Focus

Saber escuchar

Confianza

Poder e influencia

Otro libro sobre inteligencia emocional de la

Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Influencia y persuasión

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.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-949493-1-9

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9503-3 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9502-6 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Jofre Homedes Beutnagel
Maquetación: Patricia Reverté
Revisión de textos: Genís Monrabà Bueno

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.

Contenidos

- 1. Entiende los cuatro componentes de la influencia** **1**
El encaje de las emociones.
Nick Morgan
- 2. Aprovecha la ciencia de la persuasión** **9**
De vuelta a los aspectos básicos de la conducta.
Robert A. Cialdini
- 3. Tres cosas que deberían hacer los directivos a diario** **49**
Genera confianza, crea un equipo y crea una red de contactos.
Linda A. Hill y Kent Lineback
- 4. El aprendizaje del carisma** **61**
Seduca y motiva.
John Antonakis, Marika Fenley y Sue Liechti

5. Gánate a la gente interpelando sus deseos y necesidades	87
<i>Conoce a tu público y empatiza con él.</i>	
Nancy Duarte	
6. Historias que emocionan a la gente	97
<i>Junta las ideas con las emociones.</i>	
Bronwyn Fryer entrevista a Robert McKee	
7. El sorprendente poder de persuasión de un pósito	123
<i>Establece relaciones personales.</i>	
Kevin Hogan	
8. Cuándo vender con datos y cifras, y cuándo apelar a las emociones	135
<i>Cabeza frente a corazón.</i>	
Michael D. Harris	
Índice	145

Influencia y persuasión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

Entiende
los cuatro
componentes de
la influencia

Nick Morgan

Todos hemos conocido a gente poco habladora, pero cuyas palabras dejan huella; personas que saben usar el silencio para dominar una conversación. Tener influencia, en suma, significa algo más que llevar la voz cantante; es tomar las riendas de una situación, y entender qué papeles desempeñan el poder posicional, las emociones, los conocimientos y el lenguaje no verbal. Si aspiras al éxito como líder, es imprescindible que domines estas cuatro facetas de la influencia.

Empecemos por el *poder posicional*. Si lo tienes, la influencia se convierte en algo relativamente simple. Quien tiene poder sobre otras personas suele hablar

más, interrumpir más y dirigir más la conversación, eligiendo los temas, por ejemplo.

Si en una situación determinada no tienes el poder posicional, lo previsible es que hables menos, interrumpas menos y no elijas los temas de conversación. Por algo, una de las maneras de demostrar el poder posicional por parte de quienes lo ostentan es ejercer su derecho a hablar más sobre los temas que les importan.

¿Y si quieres cuestionar la autoridad posicional? ¿Qué puedes hacer? Pongamos que aspiras a vender un producto, una idea o una compañía, y que te presta atención alguien que puede comprarlos. ¿Cómo se obtiene el control de una situación de este tipo?

El segundo aspecto de la influencia es la *emoción*. Usarla es una de las vías para contrarrestar el poder posicional y dominar una conversación. Cuando en el otro bando está el poder, y en el tuyo, la emoción, es posible cierto grado de igualdad. De hecho, la pasión, si tiene una buena base y la persona que habla está bien preparada, puede ser más fuerte que la autoridad.

Todos lo hemos visto cuando un artista joven y desconocido desarma y seduce al jurado de algún *talent show* y deja inclinada la balanza a su favor. La pureza y potencia emocional de su actuación bastan para enmudecer al jurado —y ganárselo—, a pesar de la autoridad posicional de este último; no en vano son tantas las películas de Hollywood cuyo clímax se nutre de alegatos llenos de pasión, apelaciones a la clemencia y discursos finales que arrancan lágrimas al jurado, haciendo que este absuelva al acusado.

En muchos casos la pasión está muy relacionada con el *conocimiento*, tercer aspecto de la influencia, hasta el punto de que aunando la pasión y los conocimientos es posible dominar una conversación, eclipsando el poder posicional. La voz de un experto poco seguro de sí mismo puede perderse entre el griterío de quienes pugnan por hacerse oír. Por eso los conocimientos sin pasión pueden llegar a ser ineficaces, aunque es posible que, a base de paciencia, resistan más que nadie en el debate y, tarde o temprano, tengan su oportunidad.

El último aspecto de la influencia es el más sutil de los cuatro, por lo que rara vez logra triunfar sobre la autoridad posicional o la pasión, aunque en alguna ocasión, cuando lo han manejado con habilidad, lo he visto salir vencedor. ¿De qué se trata? De dominar la trama de las relaciones humanas.

De este aspecto de la influencia somos muy poco conscientes, a pesar de que todos participamos en él con mayor o menor habilidad. Desde muy pequeños aprendemos que la conversación es un baile en pareja, un juego entre dos (o más) personas en el que la manera de respirar, de hacer guiños, de asentir, de mirarse a los ojos, de ladear la cabeza y de gesticular, entre toda una serie de sutiles señales no verbales, ayudan a ambas partes a comunicarse.

Es más: sin estas *señales no verbales*, la conversación es mucho menos funcional. Por eso hablar por teléfono no resulta ni de lejos tan satisfactorio como hacerlo en persona, y por eso en las reuniones a distancia es inevitable interrumpirse, equivocarse y

hablar al mismo tiempo con mucha más frecuencia. No obtenemos las señales que estamos acostumbrados a recibir y que nos ayudan a saber cuándo está dispuesta la otra persona a entregarnos el relevo de la conversación, y viceversa.

¿Se puede tener influencia usando solo este cuarto aspecto? Yo lo he presenciado en algunas situaciones; normalmente, prevalecen los otros tres, pero una vez vi que un alto directivo dominaba sin esfuerzo una sala llena de personas que, en principio, estaban todas al mismo nivel, un grupo de investigadores llegados de todo el mundo para analizar el futuro de las tecnologías de la información. En pocos minutos, sin darse cuenta, se subordinaron todos a él, a pesar de que no tenía ni poder posicional ni ponía ninguna pasión especial en sus intervenciones. Con su profundo dominio de las señales y su sutileza en marcar los tiempos de la conversación, consiguió que al poco rato bailaran todos al compás de sus palabras. Fue bonito verlo. Dio un ejemplo tangible de dominio absoluto de la conversación.

Influencia y persuasión

En resumidas cuentas, la influencia es un reflejo del empeño que ponemos unos y otros en conseguirla, y aunque no nos demos cuenta, la mayoría somos expertos en medirla. Para ejercerla es necesario llevar la delantera como mínimo en uno de sus cuatro aspectos y, preferiblemente, en más de uno.

NICK MORGAN es ensayista, conferenciante, *coach* y presidente y fundador de la consultoría de comunicación Public Words.

Este texto es un fragmento del libro del autor *Power Cues: The Subtle Science of Leading Groups, Persuading Others, and Maximizing Your Personal Impact* (Harvard Business Review, 2014; producto #11710).



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.revertemanagement.com

 [@revertemanagement](https://www.instagram.com/revertemanagement)

Guías Harvard Business Review

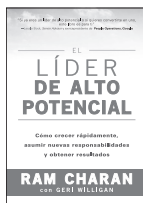


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para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

Monografías



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.



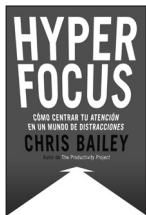
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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.

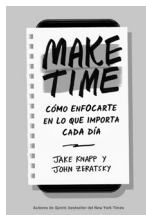


Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios.



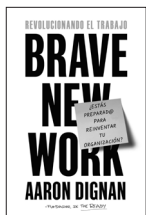
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

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.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles
en formato e-book

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

Para cambiar las mentes es importante **transformar los corazones**. Las investigaciones demuestran que apelar a las emociones puede ayudarte a fortalecer tu posición y afianzar tu autoridad como líder.

Este libro pone énfasis en esas investigaciones y te muestra cómo actuar basándote en ellas, y te ofrece estrategias generales para desarrollar tu capacidad de influencia, así como pequeñas tácticas que puedes utilizar a diario para persuadir a los demás.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Nick Morgan
- ✦ Robert Cialdini
- ✦ Linda A. Hill
- ✦ Nancy Duarte

CÓMO SER MÁS HUMANO EN EL TRABAJO

La serie Inteligencia Emocional de HBR ofrece una selección de lecturas inteligentes y esenciales sobre los aspectos humanos de la vida profesional extraídas de artículos de la *Harvard Business Review*. Cada libro de esta serie presenta investigaciones contrastadas que muestran cómo las emociones intervienen en nuestra vida laboral. Además, ofrece consejos prácticos para coordinar a equipos y gestionar situaciones conflictivas, y textos estimulantes que ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo. Inspiradores y prácticos, estos libros definen las habilidades sociales que cualquier profesional debe dominar.