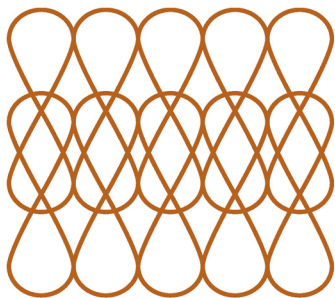


Inteligencia Emocional

# PODER + INFLUENCIA





# Poder e influencia

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*



# Poder e influencia

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

**Reverté Management**

Barcelona · México

**Harvard Business Review Press**

Boston, Massachusetts

**Poder e influencia**  
**Serie Inteligencia Emocional de HBR**  
Power and Impact  
HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2020 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2020  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2020**  
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement.com

Edición en papel  
ISBN: 978-84-17963-09-5

Edición ebook  
ISBN: 978-84-291-9556-9 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9557-6 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté  
Traducción: Betty Trabal  
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. No dejes que el poder te corrompa 1**

*Practica la empatía, la gratitud y la generosidad.*

Dacher Keltner

## **2. ¿Cuál es tu estilo de liderazgo? 21**

*Examina tus activadores emocionales y comportamientos.*

Maggie Craddock

## **3. Cómo saber cuánta influencia tienes en el trabajo 31**

*Realiza una auditoría para evaluar tu poder informal.*

Maxim Sytch

## **4. Cuatro formas de malgastar el poder 41**

*Comportamientos destructivos que disminuyen tu influencia.*

Ron Carucci

<b>5. Haz que tu equipo se sienta poderoso</b>	<b>51</b>
<i>Da a tu gente una sensación de control.</i>	
Harrison Monarth	
<b>6. Cómo usar tu superpoder para el bien</b>	<b>61</b>
<i>Las emociones son contagiosas.</i>	
Peter Bregman	
<b>7. Sentirnos poderosos en el trabajo nos hace sentir peor cuando llegamos a casa</b>	<b>71</b>
<i>Cuanto más poder, más sufrimiento.</i>	
Trevor A. Foulk y Klodiana Lanaj	
<b>8. Cómo trabajar con una persona manipuladora</b>	<b>83</b>
<i>Imponte a aquellos que abusan de su poder.</i>	
Liz Kislik	
<b>9. Sexo, poder y sistemas sociales que toleran a tipos como Harvey Weinstein</b>	<b>93</b>
<i>Los nombres en los titulares cambian, pero los abusos de poder son predecibles y recurrentes.</i>	
Dacher Keltner	

<b>10. Utiliza tus privilegios particulares para ayudar a otros</b>	<b>103</b>
<i>Tus ventajas pueden beneficiar a aquellos que no las tienen.</i>	
Dolly Chugh	
<b>11. Para generar el cambio, el liderazgo es más importante que la autoridad</b>	<b>115</b>
<i>El poder por sí solo no genera acción; en cambio, las creencias inspiradoras sí.</i>	
Greg Satell	
<b>12. Piensa en cómo edificarás tu legado</b>	<b>125</b>
<i>Un consejo para los líderes: cread algo que dure más que vosotros.</i>	
Kimberly Wade-Benzoni	
<b>13. Cómo funciona el liderazgo humilde</b>	<b>137</b>
<i>Ayuda a tu gente a dar lo mejor de sí en el trabajo.</i>	
Dan Cable	
<b>Índice</b>	<b>151</b>



# Poder e influencia

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR



1

# No dejes que el poder te corrompa

Dacher Keltner



**E**n los estudios sobre el comportamiento que he realizado durante los últimos veinte años he descubierto un modelo preocupante y es que, a pesar de que las personas consiguen el poder gracias a cualidades y conductas que favorecen los intereses de los demás, como son la empatía, la colaboración, la transparencia, la imparcialidad y la generosidad, en cuanto empiezan a sentirse suficientemente poderosas y disfrutan de una posición privilegiada, esas cualidades empiezan a desaparecer. Los que ostentan el poder son más propensos a mostrar comportamientos irrespetuosos, egoístas y poco éticos. El historiador y político del siglo XIX, Lord Acton, afirmó: el poder *tiende* a corromper.

Este fenómeno que denomino «la paradoja del poder» lo he estudiado en numerosos entornos: en las universidades, en el senado de Estados Unidos, en los equipos deportivos profesionales, y en una gran variedad de entornos profesionales. En cada uno de ellos he comprobado que la gente asciende de nivel gracias a sus buenas cualidades, pero que, aun así, sus comportamientos empeoran significativamente conforme van ascendiendo. Este cambio sucede sorprendentemente rápido. En uno de mis experimentos, conocido como el estudio «del monstruo de las galletas», agrupé a varias personas en grupos de tres y les asigné a cada uno de ellos una posición de liderazgo al azar. Más tarde, les di una tarea para escribir. Cuando llevaban media hora trabajando coloqué enfrente de cada equipo una bandeja con cuatro galletas recién horneadas, una para cada miembro del equipo y una extra. En todos los grupos cada una de las personas integrantes tomó una galleta y por cortesía dejaron la galleta extra. La pregunta era: ¿quién se comerá una segunda galleta sabiendo que