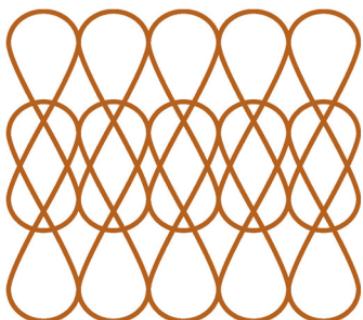


Inteligencia Emocional

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
<i>Practica la empatía, la gratitud y la generosidad.</i>	
Dacher Keltner	
2. ¿Cuál es tu estilo de liderazgo?	21
<i>Examina tus activadores emocionales y comportamientos.</i>	
Maggie Craddock	
3. Cómo saber cuánta influencia tienes en el trabajo	31
<i>Realiza una auditoría para evaluar tu poder informal.</i>	
Maxim Sytch	
4. Cuatro formas de malgastar el poder	41
<i>Comportamientos destructivos que disminuyen tu influencia.</i>	
Ron Carucci	

Contenidos

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

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

Poder e influencia

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

No dejes que
el poder te
corrompa

Dacher Keltner

En 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