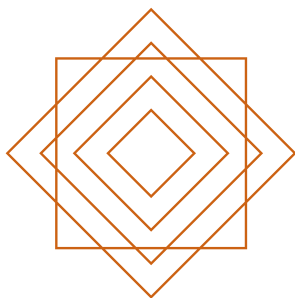


Inteligencia Emocional

# 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

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

# Influencia y persuasión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR



1

Entiende  
los cuatro  
componentes de  
la influencia

Nick Morgan



**T**odos 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.