

Confianza

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

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

Descuentos y ediciones especiales

Los títulos de Reverté Management (REM) se pueden conseguir con importantes descuentos cuando se compran en grandes cantidades para regalos de empresas y promociones de ventas. También se pueden hacer ediciones especiales con logotipos corporativos, cubiertas personalizadas o con fajas y sobrecubiertas añadidas.

Para obtener más detalles e información sobre descuentos tanto en formato impreso como electrónico, póngase en contacto con revertemanagement@reverte.com o llame al teléfono (+34) 93 419 33 36.

Confianza

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Confidence

HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2019 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2019
All rights reserved.

© Editorial Reverté, S. A., 2020

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-06-4

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9547-7 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9548-4 (PDF)

© Jofre Homedes Beutnagel, 2020, por la traducción

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

Dibujos páginas 83 a 88: Danke Drawings

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.

Impreso en España – *Printed in Spain*

Depósito legal: B 5558-2020

Impresión: Liberdúplex

Barcelona – España

1499

Contenidos

- 1. Cómo aumentar la confianza** **1**
Tener más seguridad en tu trabajo
Amy Gallo
- 2. Supera los ocho obstáculos que limitan la confianza** **17**
De las premisas derrotistas a la prepotencia, pasando por las posiciones defensivas
Rosabeth Moss Kanter
- 3. El «síndrome del impostor» afecta a todo el mundo. Esta es la manera de vencerlo** **27**
Cuando te parezca que no estás a la altura, cambia de marco mental
Andy Molinsky
- 4. Los secretos de preparación mental de los deportistas de élite** **35**
Cómo pueden ayudarte los rituales a gestionar la ansiedad
Sarah Green Carmichael entrevista a Daniel McGinn

- 5. Investigación: aprender poco sobre algo genera un exceso de confianza 49**
La experiencia puede ser engañosa, sobre todo para los novatos
Carmen Sanchez y David Dunning
- 6. ¿Entrevista de trabajo? Métete en el personaje y ensaya 65**
Desarrolla nuevas facetas de tu yo a través de la interpretación
Cathy Salit
- 7. Seis maneras de parecer más seguro durante una presentación 77**
Las señales que recibe el público de tu lenguaje corporal
Kasia Wezowski
- 8. No necesitas una sola voz de líder, sino muchas 91**
Sé más auténtico e inspira confianza en los demás
Amy Jen Su
- 9. Cultiva una cultura de confianza 105**
Recupérate de los contratiempos fomentando la resiliencia en el equipo
Rosabeth Moss Kanter

10. Los grandes líderes tienen confianza, conexión, compromiso y coraje	113
<i>Ante los riesgos, ármate de coraje emocional</i>	
Peter Bregman	
11. Cómo ayudar a un empleado a vencer su inseguridad	123
<i>Interpela directamente a su crítico interior</i>	
Tara Sophia Mohr	
12. Para las mujeres, transmitir confianza pasa por dar una imagen de calidez	135
<i>Las líderes se enfrentan a un patrón injusto</i>	
Margarita Mayo	
13. ¿Por qué acaban siendo líderes tantos hombres incompetentes?	145
<i>No confundas la confianza con la competencia</i>	
Tomas Chamorro-Premuzic	
14. Las personas menos seguras de sí mismas triunfan más	157
<i>La autocrítica puede ser motivadora</i>	
Tomas Chamorro-Premuzic	
Índice	165

1

Cómo aumentar la confianza

Amy Gallo

Pocas personas triunfan en el mundo de la empresa si no tienen cierto grado de confianza. Sin embargo, todos, desde los jóvenes con su primer empleo digno de ese nombre, hasta los líderes curtidos que ocupan lo más alto del escalafón, tienen momentos —o días, meses e, incluso, años— en los que dudan de su capacidad para hacer frente a los desafíos. Nadie es inmune a esos episodios de inseguridad en el trabajo, que no tienen por qué ser un lastre en absoluto.

La opinión de los expertos

«Confianza equivale a seguridad, y esta a emoción positiva, y esta a mejor rendimiento», dice Tony Schwartz, presidente y consejero delegado de The Energy Project, además de autor de *Be Excellent at Anything: The Four Keys to Transforming the Way We Work and Live*; aunque él mismo reconoce que «aún no he conocido a nadie en quien no haga mella la inseguridad, consciente o inconscientemente». El primer paso para superar estas dudas es evaluar nuestras capacidades —y nuestras carencias— con franqueza; y, el segundo, estar lo suficientemente cómodos con ellas como para sacarles partido —y corregirlas—, añade Deborah H. Gruenfeld, titular de la cátedra Moghadam de Liderazgo y Conducta Organizativa, y codirectora del Programa Ejecutivo para Mujeres Líderes de la Escuela de Postgrado de Negocios de Stanford. Seguidamente explicamos cómo hacerlo y cómo poner en marcha el círculo virtuoso que describe Schwartz.

Prepárate

Tenía razón tu profesora de piano: la perfección se adquiere con la práctica. «La mejor manera de adquirir seguridad en un determinado ámbito es dedicándole mucha energía y esfuerzo», asegura Schwartz. Hay mucha gente que se da por vencida cuando tienen la impresión de que no se les da bien un trabajo o una tarea en concreto; asumen que el esfuerzo es inútil. Pero Schwartz defiende que la práctica concienzuda siempre pesa más que las aptitudes innatas. Si dudas de tu capacidad para realizar algo —por ejemplo, hablar delante de mucha gente o negociar con un cliente duro—, empieza poniéndola a prueba en un entorno seguro. «La práctica resulta ser muy provechosa y es del todo aconsejable, porque, además de aumentar la confianza, tiende a mejorar la calidad. Ensaya más de una vez la presentación final antes de que llegue el gran día. Antes de abrir una tienda, haz un ensayo general», dice Gruenfeld. Incluso quienes tienen claras sus capacidades estarán aún más seguros si se preparan mejor.

No te frenes a ti mismo

Las personas seguras de sí mismas, además de que están dispuestas a practicar, también están dispuestas a reconocer que no lo saben todo; entre otras cosas, porque es imposible. «Es mejor saber cuándo necesitas ayuda que no saberlo», explica Gruenfeld. «Para poder admitir que necesitamos orientación o apoyo hace falta cierto grado de confianza, concretamente en nuestra capacidad de aprendizaje».

Tampoco dejes que la modestia te frene. A menudo, nos obsesionamos demasiado por el «qué dirán» para centrarnos en lo que podemos dar, dice Katie Orenstein, fundadora y directora de The OpEd Project, una ONG que fomenta la capacidad de las mujeres para influir en las políticas públicas enviando artículos de opinión a la prensa. «En cuanto te das cuenta lo que vales para los demás, la confianza deja de estar relacionada con el *autobombo*», explica. «De hecho, ya no habría que hablar de confianza, sino de propósito». En vez de preocuparte por lo que puedan

pensar de ti o de tu trabajo, concéntrate en lo que tiene de única la perspectiva que aportas.

Pide feedback siempre que lo necesites

Es verdad, no se puede depender al cien por cien de las opiniones ajenas para que alimenten el ego, pero un reconocimiento de vez en cuando resulta muy eficaz para fortalecer la confianza. Gruenfeld nos invita a que pidamos *feedback* a aquellos que se interesan sinceramente por nuestro bien y por la calidad de lo que hacemos. Asegúrate de elegir a personas cuyas valoraciones sean sinceras. Gruenfeld señala que, cuando siempre nos valoran positivamente, dejamos de fiarnos de tales valoraciones. Después, usa como talismán cualquier comentario positivo que te hayan hecho con sinceridad.

Por otro lado, ten en cuenta que hay personas que necesitan más apoyo que otras, así que no tengas miedo en pedirlo. «Según The White House Project, por ejemplo, antes de presentarse a un cargo, muchas

Confianza

mujeres necesitan que alguien les proponga que lo hagan. Esta necesidad de aprobación o del estímulo de otras personas no se observa en los hombres», puntualiza Gruenfeld. No tiene nada de malo necesitar elogios.

Arriésgate

Aprovechar tus puntos fuertes es una estrategia inteligente, pero solo si ello no te impide afrontar nuevos retos. Muchas personas no saben de qué son capaces hasta que se les pone a prueba. «Intenta hacer cosas que crees que no puedes hacer. El fracaso puede ser muy útil para reforzar la confianza», dice Gruenfeld. Claro que del dicho al hecho puede haber un largo trecho... «Es frustrante que se te dé algo mal. Mejorar en algo implica un acto de fe», dice Schwartz. Ahora bien, no lo interpretes como que debemos sentirnos bien a todas horas. De hecho, sin tensiones es imposible crecer. Solicitar ayuda a otras personas puede facilitarlo. Gruenfeld aconseja que pidas permiso a tu superior

para experimentar nuevas iniciativas o aptitudes cuando haya relativamente poco en juego, y apoyo al enfrentarte a esos nuevos desafíos.

Principios que recordar

Hazlo:

- Sé sincero contigo mismo sobre lo que sabes y lo que aún tienes que aprender.
- Si no estás muy seguro de algo, practícalo.
- Aprovecha la oportunidad de demostrar que eres capaz de hacer cosas difíciles.

No lo hagas:

- Centrarte demasiado en saber si tienes capacidad o no. Es mejor pensar en el valor que aportas.

Confianza

- Dudar a la hora de pedir una valoración externa cuando la necesitas.
- Preocuparte por lo que piensan los demás. Céntrate en ti mismo, no en un hipotético público exigente.

Ejemplo #1: Adquiere los conocimientos y no te frenes a ti mismo

En 2010, el consejero delegado del Hospital de Cirugía Especial de Nueva York encargó a Mark Angelo el diseño y la puesta en práctica de un programa de mejora de la calidad y la eficacia. Mark era relativamente nuevo en la organización. El año anterior había colaborado como becario en la administración del hospital, pero como director de operaciones y líneas de servicio llevaba poco tiempo. Al tener experiencia como consultor de gestión, estaba formado en estrategia de operaciones, pero no conocía los principios

de la metodología Lean Seis Sigma que debía usar en el proyecto, ni se sentía capacitado para diseñar el programa desde cero. Lo que más le preocupaba era no obtener el apoyo imprescindible de los médicos y enfermeros del hospital. ¿Qué pensarían de que un administrador joven, sin experiencia en hospitales, les pidiera mejorar la calidad e incrementar la eficacia?

Durante cinco meses, sus esfuerzos por encarrilar el proyecto fueron mermando su confianza. Consciente de que uno de los motivos de su temor era estar tan poco familiarizado con la metodología Seis Sigma, leyó varios libros y artículos sobre el tema, habló con asesores especializados e indagó en hospitales que habían diseñado y puesto en práctica con éxito programas similares; pero, aunque todo ello le fue útil, se dio cuenta de que seguía sin estar seguro de contar con el respaldo de las personas indicadas. «Estaba tenso y angustiado porque no tenía la menor idea de cómo iba a transformar la organización. De lo que estaba seguro era de que no podía hacerlo

solo. Se necesitaba un esfuerzo colectivo, que incluía al equipo directivo y a toda la plantilla», explicó.

Habló con el consejero delegado, quien lo había apoyado desde el primer día; también buscó apoyo emocional en su familia, y en todas estas conversaciones se dio cuenta de que el origen de su angustia radicaba en el deseo de caer bien a sus compañeros de trabajo, y evitar conflictos. «Después de muchos debates con mi consejero delegado, y de verlo gestionar situaciones parecidas, aprendí que es mejor esforzarse en ser respetado que en ser querido», dijo.

Para Mark fue un punto de inflexión. En vez de preocuparse tanto por lo que pensarán de él los demás, se centró en hacer lo mejor para el paciente y la institución. En diciembre presentó a todo el personal médico su visión del programa. Aunque estaba nervioso por ver cómo sería recibido, sabía que era un momento decisivo. «Conseguí presentarme delante de un colectivo especialmente duro y exponer la visión que habíamos elaborado en los últimos meses», explicó. Su presentación fue recibida con aplausos.

«Al final mi confianza iba creciendo a pasos agigantados, y conseguimos diseñar un programa que desde entonces se ha implantado con gran éxito en todo el hospital. Logré superar mis bloqueos mentales y mis déficits de conocimiento para construir un programa que ayuda de verdad a cambiar nuestra manera de plantearnos la mejora del rendimiento y el cuidado a los pacientes», dijo.

Ejemplo #2: Sé consciente del valor que aportas

Julie Zhou sabía que tenía cosas que decir, pero no sabía muy bien cómo hacerse escuchar. Como jefa de diseño de productos para Facebook, había acumulado conocimientos muy valiosos sobre los productos con los que trabajaba, pero le faltaba seguridad para dar a conocer sus ideas. Estaba acostumbrada a que hubiera pocas mujeres en la sala, aparte de ella. Así le había ocurrido cuando estudiaba informática en

Stanford, y en Facebook seguía pasándole lo mismo. En consecuencia, sabía que tendría que esforzarse especialmente para intervenir, pero el hecho de estar en minoría no era la única razón de su inseguridad: según ella, también sufría el «síndrome del impostor», la sensación de no haberse ganado el derecho a tener ideas propias y de haber llegado adonde estaba por casualidad, no gracias a su esfuerzo.

Un día, alguien de recursos humanos le habló de un taller de The OpEd Project en Stanford, y a Julie le entró curiosidad. Tras asistir al taller y recibir *feedback* positivo sobre sus ideas, probó algo que hasta entonces nunca se le había ocurrido: escribir un artículo de opinión.

En noviembre de 2010 publicó en el *New York Times* un texto titulado «Cuando el anonimato alimenta el desprecio», sobre el peligro del anonimato en las conversaciones online. «La clave fue que alguien me dijera “puedes”», explica. «Nunca se me había ocurrido que pudieran publicar un texto mío, aunque la verdad es que no me costó nada». La

reacción que despertó tanto en el taller como al volver a Facebook le dio un subidón de confianza. Desde entonces, sus compañeros de trabajo la han apoyado mucho y, gracias a ello, se ha atrevido a decir lo que piensa. «Aún estoy en ello, claro, pero ya me he vuelto mucho más segura al hablar y al escribir», dice.

AMY GALLO es redactora adjunta de *Harvard Business Review* y autora de *HRB Guide to Dealing with Conflict* (Harvard Business Review, 2017). Escribe y habla sobre dinámicas en el entorno laboral. Síguela en Twitter @amyegallo.

Adaptado del contenido publicado en hbr.org el 29 de abril de 2011 (producto @H0076H).



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.reverte.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.



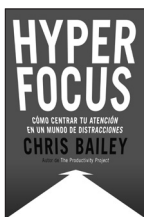
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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.reverte.com