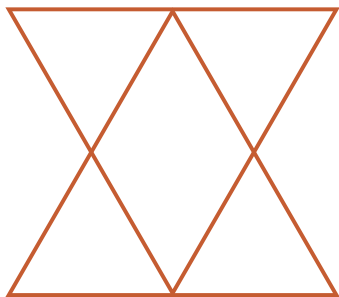


Inteligencia Emocional

AUTO CONCIENCIA



Autoconciencia

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

Autoconciencia

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

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., 2019**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-00-2

Edición en ebook
ISBN: 978-84-291-9534-7 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9535-4 (PDF)

© Xantal Aubareda Fernández, 2019, por la traducción

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
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.

Impreso en España – *Printed in Spain*
Depósito legal: B 22788-2019

Impresión: Masquelibros

Contenidos

1. El primer componente de la inteligencia emocional 1

La clave para entender tus emociones, tus fortalezas y tus debilidades.

Daniel Goleman

2. Qué es la autoconciencia en realidad (y cómo cultivarla) 11

Mírate a tu mismo desde dentro y desde fuera.

Tasha Eurich

3. Los líderes de éxito saben qué les hizo ser lo que son 37

Lecciones de los mejores.

Bernie Swain

- 4. Dos maneras de esclarecer tus pasiones profesionales** **49**
Descubre qué te impulsa.
Robert Steven Kaplan
- 5. La agilidad emocional** **59**
Acepta tus emociones y actúa desde tus valores.
Susan David y Christina Congleton
- 6. Por qué deberías tomarte tiempo para la autorreflexión (incluso si odias hacerlo)** **77**
No le tengas miedo y empieza poco a poco.
Jennifer Porter
- 7. Tú, según los números** **89**
Conócete a ti mismo a través de los datos.
H. James Wilson
- 8. ¿Cómo te perciben en el trabajo? Un ejercicio para descubrirlo** **113**
Dos preguntas para conseguir feedback real.
Kristi Hedges

9. Cómo solicitar <i>feedback</i> negativo cuando tu superior no quiere dártelo	123
<i>Demuéstrale que te has comprometido a mejorar.</i>	
Deborah Grayson Riegel	
10. Encuentra el <i>coaching</i> en la crítica	133
<i>Contrarresta tu resistencia natural.</i>	
Sheila Heen y Douglas Stone	
11. Shakespeare nos muestra cómo debería ocurrir el crecimiento personal	153
<i>Para cambiar, descúbrete a ti mismo.</i>	
Declan Fitzsimons	
Índice	161

Autoconciencia

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

El primer
componente de
la inteligencia
emocional

Daniel Goleman

La autoconciencia es el componente más importante de la inteligencia emocional; esto tiene sentido si tenemos en cuenta que, miles de años atrás, el oráculo de Delfos ya aconsejaba el famoso «Conócete a ti mismo». La autoconciencia implica tener un conocimiento profundo de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una autoconciencia fuerte no suelen mostrarse demasiado críticas ni suelen alejarse de la realidad con su optimismo. Al contrario, son personas honestas con ellas mismas y con los demás.

Las personas con niveles altos de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos les afectan a ellas mismas, a los demás y a su rendimiento en el trabajo. Así, una persona que se conoce a sí misma y que sabe

que las fechas límite le afectan negativamente planeará su agenda con cuidado y hará su trabajo con tiempo. Otra persona con un nivel alto de autoconciencia podrá trabajar con un cliente exigente, porque entenderá no solo el efecto que el cliente puede tener en su estado de ánimo, sino también las razones más profundas de su frustración. «Sus exigencias triviales nos apartan del trabajo que realmente hay que hacer», podría argumentar. Es más, una persona con un alto nivel de autoconciencia irá un paso más allá transformando el enfado en algo constructivo.

La autoconciencia significa que una persona conoce sus valores y sus objetivos. Alguien que es muy consciente de sí mismo sabe dónde se dirige y por qué. Así pues, podrá mostrarse firme a la hora de rechazar una oferta laboral económicamente tentadora, pero que no encaja con sus principios o con sus objetivos a largo plazo. Una persona que carece de autoconciencia acostumbra a tomar decisiones que pueden crearle debates internos porque atentan contra valores muy arraigados en él. A los dos años

de aceptar un trabajo podría decir: «Firmé porque el sueldo estaba muy bien, pero el trabajo me aporta tan poco que me aburro». Las decisiones que toman las personas con autoconciencia concuerdan con sus valores; precisamente por esto suelen pensar que el trabajo les resulta energizante.

¿Cómo puede uno reconocer la autoconciencia? Ante todo, se muestra como el candor y la capacidad de evaluarse uno mismo de manera realista. Las personas con un nivel alto de autoconciencia son capaces de hablar con precisión y abiertamente —que no de manera efusiva o a modo de confesión— sobre sus emociones y el impacto de estas en su trabajo. Por ejemplo, una directora que conocí se mostraba escéptica ante el servicio de asesor personal de compras que su empresa, una importante cadena de centros comerciales, estaba a punto de introducir. Sin que su equipo ni su jefe se lo pidieran, les dio una explicación: «Me resulta difícil respaldar el lanzamiento de este servicio porque, en realidad, quería llevar yo el proyecto, pero no me seleccionaron. Tengan paciencia conmigo mientras

no lo resuelva». Su jefe analizó los sentimientos de su empleada y, una semana después, ella ya estaba totalmente comprometida con el proyecto.

Este conocimiento de uno mismo a menudo se muestra en el proceso de selección. Pregúntale a un candidato que describa una ocasión en la que se dejó llevar por sus sentimientos e hizo algo de lo que, más tarde, se arrepintió. Los candidatos con autoconciencia serán honestos y admitirán haberse equivocado —y seguramente lo harán con una sonrisa en la boca—. Uno de los sellos distintivos de la autoconciencia es un sentido del humor muy crítico consigo mismo.

También se puede identificar la autoconciencia durante las evaluaciones de rendimiento de los empleados. Aquellos con autoconciencia conocen sus limitaciones y fortalezas —y se sienten cómodos hablando de ellas—, y a menudo muestran interés en recibir una crítica constructiva. Por el contrario, aquellos con una autoconciencia baja pueden interpretar un consejo de que deberían mejorar como una amenaza o una señal de fracaso.

También se puede reconocer a las personas con autoconciencia por la confianza en sí mismas que demuestran. Conocen muy bien sus capacidades y son menos propensas a caer en el fracaso, por ejemplo exigiéndose demasiado en un proyecto. Saben, también, cuándo pedir ayuda. Además, los riesgos que toman en el trabajo están muy bien calculados. No solicitarán un reto que saben que no podrán manejar solos. Siempre jugarán según sus fortalezas.

Veamos las acciones de una empleada de nivel intermedio a quien se invitó a asistir a una reunión de estrategia con altos directivos. A pesar de ser la persona más junior de la sala, no se quedó sentada, escuchando impresionada o sumida en un silencio temeroso. Sabía que tenía la habilidad de razonar con lógica y la capacidad de presentar las ideas de manera persuasiva, y ofreció propuestas convincentes acerca de la estrategia de la empresa. A la vez, su autoconciencia le permitió alejarse de los asuntos en los que sabía que se podría mostrar débil.


CÓMO SE HACE UN LÍDER

¿Qué diferencia hay entre un gran líder y uno simplemente bueno? No es el CI ni las capacidades técnicas. Es la inteligencia emocional: un grupo de cinco competencias que permite a los mejores líderes maximizar su propio rendimiento y el de sus seguidores. Cuando los directivos sénior de una empresa disponían de una masa crítica de competencias en inteligencia emocional (IE), sus divisiones superaban los objetivos de ganancias anuales en un 20%.

Estas competencias en IE son:

- *Autoconciencia*: conocer nuestras fortalezas, debilidades, impulsos, valores e impacto en los otros.

A pesar del valor que representa tener empleados con autoconciencia, mis investigaciones indican que los ejecutivos sénior no le otorgan mucha importancia a la hora de buscar líderes potenciales. Muchos ejecutivos se equivocan en considerar a aquellos que

- 
- *Autorregulación*: controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo disruptivos.
 - *Motivación*: disfrutar de los logros por lo que son.
 - *Empatía*: entender el carácter emocional de los demás.
 - *Habilidad social*: construir buenas relaciones con los demás para encaminarlos en la dirección deseada.

Todos nacemos con unos ciertos niveles de IE. Pero podemos fortalecer estas competencias con perseverancia, práctica y *feedback* de nuestros colegas o *coaches*.

son sinceros con sus sentimientos como unos «debiluchos», y no muestran respeto por los empleados que reconocen sus defectos. A estos se los desestima demasiado pronto argumentando que «no son lo suficientemente duros» para liderar a los demás.

De hecho, pasa justo lo contrario. En primer lugar, las personas generalmente admiran y respetan la sinceridad. Además, a los líderes se les requiere constantemente que juzguen a los demás, y que lo hagan con una evaluación justa de las capacidades —de las suyas y de las de los demás—. ¿Tenemos la experiencia en gestión para adquirir un competidor? ¿Podemos lanzar un producto nuevo en seis meses? Las personas que se evalúan a sí mismas honestamente —es decir, las personas con autoconciencia— están preparadas para hacer lo mismo para las organizaciones que dirigen.

DANIEL GOLEMAN es codirector del Consorcio para la Investigación en Inteligencia Emocional en Organizaciones en la Universidad Rutgers. También es coautor de *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*, y autor de *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*, *Leadership: Selected Writings* y de *A Force for Good: The Dalai Lama's Vision for Our World*. Su último libro es *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*.

Fragmento de «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, enero de 2004 (producto #RO401H).



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](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.



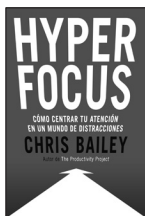
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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.reverte.com

La autoconciencia es la habilidad de la inteligencia emocional que te permite reconocer tus virtudes, tus limitaciones y tu potencial. Pero no serás capaz de conseguir una verdadera conciencia de ti mismo simplemente con las habituales reuniones trimestrales de feedback y con la autorreflexión.

Este libro te enseñará a comprender tus pensamientos y emociones, a persuadir a tus colegas para que compartan lo que realmente piensan de ti y a entender por qué la autoconciencia te ayuda a establecer relaciones más productivas y gratificantes con tus empleados y jefes.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Daniel Goleman
- ✦ Robert Steven Kaplan
- ✦ Susan David

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.