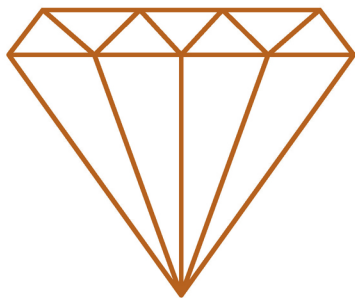


Inteligencia Emocional

CONFIANZA



Confianza

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

Confianza

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

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.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)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Jofre Homedes Beutnagel
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.

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

Confianza

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

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 facilitararlo. Gruenfeld aconseja que pidas permiso a tu superior

Guías Harvard Business Review

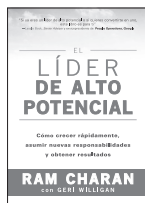


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para 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.



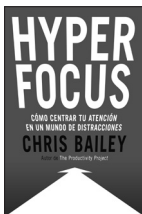
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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.revertemanagement.com



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.revertemanagement.com

@revertemanagement

Necesitas confianza para transmitir seguridad, comunicarte de forma efectiva y tener éxito en tu organización. Pero tus propias inseguridades y tus temores pueden mermar tu capacidad para actuar con decisión y persuadir a otros. ¿Qué puedes hacer para superar esas inseguridades?

Este libro te explica cómo puedes utilizar la inteligencia emocional para sentirte más seguro en el trabajo. Aprenderás a corregir lo que te está obstaculizando, a superar el síndrome del impostor y a reconocer que estar demasiado seguro de ti mismo puede ser contraproducente.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Tomas Chamorro-Premuzic
- ✦ Rosabeth Moss Kanter
- ✦ Amy Jen Su
- ✦ Peter Bregman

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.