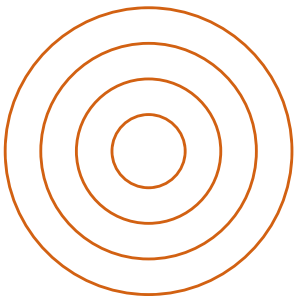


Inteligencia Emocional

# FOCUS





# Focus

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*



# Focus

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

**Reverté Management**

Barcelona · México

**Harvard Business Review Press**

Boston, Massachusetts

**Focus**

**Serie Inteligencia Emocional de HBR**

Focus

HBR Emotional Intelligence Series

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., 2020**

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

revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-01-9

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9542-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9543-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial: Julio Bueno

Traducción: Genís Monrabà Bueno

Maquetación: Patricia Reverté

Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

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. El líder enfocado** **1**  
*Enfocarse en uno mismo, en los demás y en el mundo.*  
Daniel Goleman
- 2. Vence el estrés y las distracciones con tu inteligencia emocional** **43**  
*Usar la autoconciencia para combatir el estrés.*  
Kandi Wiens
- 3. Para mejorar tu enfoque, descubre cómo lo pierdes** **57**  
*Las cuatro fases de atención y distracción.*  
Michael Lipson

**4. Qué hacer cuando te distraes en el trabajo 67**

*Ocho ejercicios para vivir mejor.*

Amy Gallo

**5. Cómo ponerte a trabajar cuando no te apetece 89**

*Proyecta los resultados que más te asustan.*

Heidi Grant

**6. Consejos de productividad para personas  
que odian los consejos de productividad 101**

*Cuando las soluciones convencionales son tan frustrantes  
como tus problemas.*

Monique Valcour

**7. Cinco maneras de enfocar tu energía durante  
una crisis de trabajo 113**

*Empieza a cuidar de ti mismo.*

Amy Jen Su

- 8. El problema de la gestión del tiempo en tu equipo quizás sea un problema de enfoque 125**  
*Elimina los factores que te estresan y analiza cómo se desarrollan.*  
Maura Thomas
- 9. Cómo practicar mindfulness durante tu jornada laboral 139**  
*Elimina las distracciones a medida que vayan apareciendo.*  
Rasmus Hougaard y Jacqueline Carter
- 10. Los límites de tu cerebro para enfocarse 149**  
*Desenfoca tu mente y deja que tu creatividad se multiplique.*  
Srini Pillay
- Índice 163**



# Focus

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR



1

# El líder enfocado

Daniel Goleman





Una de las principales tareas del liderazgo consiste en dirigir la atención. Pero para lograrlo, lo primero que debe hacer un líder es aprender a enfocar la suya. Normalmente, cuando hablamos de enfocar la atención, nos referimos a ignorar las distracciones que afectan cualquier actividad. Pero un gran número de estudios recientes indica que nos enfocamos de distintas maneras, con propósitos diferentes y apoyándonos en múltiples redes neuronales —entre las cuales unas trabajan colaborativamente y otras, en oposición—.

Agrupar estos modos de atención en tres grandes grupos —enfocarse en *uno mismo*, enfocarse en *los demás* y enfocarse en *el mundo*— permite arrojar

nueva luz en la práctica de muchas de las habilidades esenciales para el liderazgo. Enfocarse constructivamente en uno mismo y en los demás permite que los líderes cultiven los elementos principales de la inteligencia emocional. Y una comprensión amplia de cómo se relacionan con el resto del mundo les permite mejorar sus habilidades para diseñar estrategias, ser innovadores y tomar responsabilidades.

Todos los líderes deben mejorar estos tres niveles de conocimiento de forma constante y equilibrada. Porque, si fracasan en el enfoque introspectivo, se encontrarán sin rumbo; si fracasan enfocándose en los demás, perderán sus referencias, y si fracasan enfocándose en el mundo, pueden quedar aislados.

### Enfocarse en uno mismo

La inteligencia emocional empieza con tomar conciencia de uno mismo —contactar con nuestra voz interior—. Los líderes que prestan atención a su voz interior

son capaces de aprovechar más recursos para tomar mejores decisiones y conectar con su ser auténtico. Pero, en realidad, ¿qué significa esto? Entender cómo se enfoca la gente en sí misma puede ayudar a definir este concepto un tanto abstracto.

### *La autoconciencia*

Escuchar tu voz interior es una forma de prestar atención a las señales psicofisiológicas internas. Estas sutiles señales están controladas por la ínsula, una estructura del cerebro que está ubicada detrás de los lóbulos frontales. Si diriges la atención a cualquier parte de tu cuerpo, automáticamente, la ínsula aumenta su sensibilidad. Por ejemplo, si enfocas tu atención en el latido de tu corazón, la ínsula activa más neuronas relacionadas con ese circuito. De hecho, un indicador para medir la autoconciencia es la habilidad que cada uno tiene para sentir los latidos de su corazón.

Los instintos son impulsos que provienen de la corteza insular y de la amígdala cerebral, a los cuales

Antonio Damasio, neurocientífico de la Universidad de Carolina del Sur, denomina «marcadores somáticos». Estos impulsos son sensaciones que indican si algo anda bien o mal. Los marcadores somáticos simplifican la toma de decisiones porque dirigen tu atención hacia las mejores alternativas. No son infalibles —¿cuántas veces experimentaste la sensación de haberte dejado la estufa encendida?—, por eso, si somos capaces de entenderlos, lograremos optimizar el funcionamiento de nuestra intuición (ver recuadro «¿Pretendes pasar de largo este recuadro?»).

Por ejemplo, analiza los resultados de las entrevistas a 118 vendedores profesionales y a 10 altos directivos de los bancos de inversión de la City de Londres que llevó a cabo un grupo de investigadores británicos. Los vendedores más exitosos —cuyos ingresos anuales ascendían a 500.000 libras— no fueron ni los que se apoyaron únicamente en los datos analíticos ni los que confiaron ciegamente en sus instintos. En realidad, se enfocaron en un amplio rango de emociones que usaron para valorar el juicio de su intuición. Cuando

sufrieron pérdidas, procesaron su ansiedad, se volvieron más cautos y asumieron menos riesgos. En cambio, los vendedores con menos éxito —cuyos ingresos anuales ascendían a 100.000 libras— solían ignorar su ansiedad y seguían adelante con sus instintos. Esa fue la razón por la que no lograron los mismos resultados: no escucharon el cúmulo de señales internas, por lo que tomaron peores decisiones.

Prestar atención a nuestras impresiones sensoriales en cada momento es uno de los elementos más importantes de la autoconciencia. Pero también es crucial para el liderazgo saber convertir las experiencias vitales en una visión coherente de nuestro auténtico ser.

Ser auténtico significa ser la misma persona en todo momento; es decir, tanto a solas con uno mismo como con los demás. En parte, eso implica prestar atención a lo que los otros piensan de ti; en especial, a qué impresión tienen de ti aquellas personas cuya opinión valoras y que serán sinceras contigo. Para ello, una forma de enfoque útil puede ser la *conciencia abierta*, en la cual percibimos en toda su amplitud lo


## ¿PRETENDES PASAR DE LARGO ESTE RECUADRO?

¿Te cuesta recordar lo que alguien te ha dicho en una conversación? ¿Conduces hacia el trabajo con el piloto automático? ¿Estás más enfocado en tu teléfono móvil que en la persona con la que estás comiendo?

La atención es un músculo mental; y, como cualquier otro músculo, debe fortalecerse con los ejercicios adecuados. El aspecto fundamental para construir una atención intencionada es simple: cuando tu mente se disperse, detecta que está divagando y llévala de vuelta al objeto de enfoque; una vez enfocada, mantenla fija tanto tiempo como puedas. Este ejercicio tan básico es, en esencia, la raíz de cualquier tipo de meditación. La meditación aumenta la concentración y la tranquilidad, y facilita la recuperación tras episodios de estrés y tensión.

Existe un videojuego desarrollado por un grupo de neurocientíficos llamado *Tenacity*. El juego propone un viaje placentero por media docena de escenarios distintos, desde un árido desierto hasta una fantástica escalera en espiral que se dirige hacia el cielo. En

---



el nivel principiante, solo debes pulsar la pantalla del iPad con un dedo cada vez que exhalas; el reto consiste en golpear la pantalla con dos dedos cada cinco respiraciones. A medida que vas superando los niveles, los escenarios presentan más distracciones —un helicóptero aparece en el cielo, un avión ejecuta un a pirueta o una bandada de pájaros aparece de la nada—.

Cuando los jugadores se sincronizan con el ritmo de su respiración, experimentan el fortalecimiento de la atención selectiva como una sensación de enfoque tranquilo, como si estuvieran meditando. La Universidad de Stanford está explorando esa conexión en su Calming Technology Lab, que se dedica a desarrollar dispositivos que ayudan a la relajación. Por ejemplo, si tener la bandeja de entrada del correo electrónico llena te provoca lo que se llama «apnea del correo electrónico», una de estas aplicaciones para iPhone puede ayudarte, mediante los ejercicios apropiados, a calmar tu respiración y tu mente.

---



# 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 [revertmanagement@reverte.com](mailto:revertmanagement@reverte.com)**

**[www.revertmanagement.com](http://www.revertmanagement.com)**

 **@revertmanagement**



## Guías Harvard Business Review

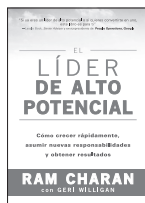


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para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



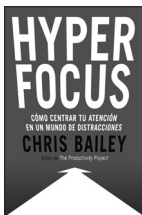
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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](mailto:revertemanagement@reverte.com)  
[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)

**La importancia de conseguir enfocarte** en un objetivo va mucho más allá de tu propia productividad. El enfoque profundo (focus) te permite liderar con éxito a los demás, maniobrar con lucidez en medio de la incertidumbre y aumentar tu satisfacción profesional.

Sin embargo, son muchas y poderosas las fuerzas que desafían el enfoque sostenido (desde los teléfonos móviles, la política de oficina hasta las preocupaciones cotidianas de la vida). Este libro explica cómo fortalecer tu capacidad de concentración, dirigir la atención de tu equipo y romper el ciclo de distracción.

Este título incluye artículos de:

- ✘ Daniel Goleman
- ✘ Heidi Grant
- ✘ Amy Jen Su
- ✘ Rasmus Hougaard

## 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.