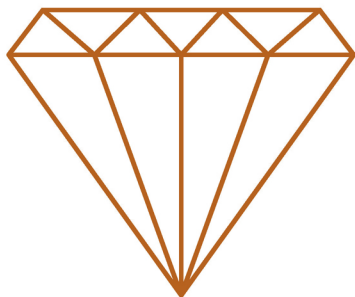


Inteligencia Emocional

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