

los **9**
secretos
de la
gente
exitosa

**HEIDI GRANT
HALVORSON**

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS



los **9**
secretos
de la
gente

exitosa

**HEIDI GRANT
HALVORSON**

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Reverté Management
Barcelona · México

los 9 secretos de la gente exitosa
9 things successful people do differently

Original work copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-25-5

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9614-6 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9615-3 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Genís Monrabà Bueno
Revisión de textos: M.^a del Carmen García Fernández

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

	Introducción	1
Capítulo 1	Fija objetivos específicos	5
Capítulo 2	Aprovecha las oportunidades de actuar para alcanzar tu objetivo	15
Capítulo 3	Averigua cuánto camino te queda por recorrer	25
Capítulo 4	Conviértete en una persona optimista- <i>realista</i>	35
Capítulo 5	En lugar de <i>hacerlo bien</i> , enfócate en <i>mejorar</i>	45
Capítulo 6	Sé valiente	55
Capítulo 7	Desarrolla el músculo de la fuerza de voluntad	69

Capítulo 8	No tienes al destino	79
Capítulo 9	Céntrate en lo que harás, no en lo que no harás	87
	Conclusiones	95
	Notas	99
	Agradecimientos	109
	Sobre la autora	111

Capítulo 6

Sé valiente

El valor es la voluntad de comprometerse con un objetivo a largo plazo y perseverar cuando surgen las dificultades. La investigación indica que las personas valientes adquieren más conocimientos y obtienen mejores calificaciones en la universidad. La valentía predice cosas como qué cadetes destacarán en el exigente primer año de la academia militar de West Point; también puede anticipar hasta dónde llegarán los participantes en el Concurso Nacional de Deletreo.

Incluso si no te consideras especialmente valiente, tengo una buena noticia para ti: existe una alternativa. Las personas que carecen de valor suelen creer que no poseen las habilidades innatas de la gente exitosa. Si es tu caso, no encuentro forma más suave de decírtelo: te equivocas. Como dije antes, el esfuerzo, la planificación, la perseverancia y las buenas estrategias son los factores determinantes para llegar al éxito. Aceptar esta forma de pensar no solo te ayudará a verte a ti y tus objetivos con más precisión, sino que también incrementará tu valentía.

Es cierto que nos impresiona presenciar un despliegue de habilidades, ya sea por parte de atletas profesionales, genios de la informática o las matemáticas, empresarios de éxito, músicos talentosos o

extraordinarios escritores. Admiramos a esas personas porque apreciamos sus asombrosas facultades. Pero también, reconocámoslo, las envidiamos un poco. Es difícil encontrar a alguien que no desee ser un poco más inteligente, tener mejores dotes comunicativas o desenvolverse mejor en ambientes sociales.

Los estudios llevados a cabo por la psicóloga de Stanford Carol Dweck revelan que todas las personas afrontan los problemas empleando una de las dos teorías existentes sobre la naturaleza de las habilidades.¹ Los «teóricos de la entidad» creen que el nivel que se puede alcanzar en cualquier habilidad es fijo y genético; piensan que su desarrollo es, hasta cierto punto, estable. Es decir, que cada individuo tiene una capacidad limitada de inteligencia

(o creatividad, o encanto) y no hay nada que pueda hacer al respecto. He de decir que los seguidores de esta corriente están equivocados; las habilidades no funcionan de esa manera.

En cambio, los «teóricos del desarrollo y el incremento» creen que las habilidades son maleables, esto es, que pueden cambiar con el esfuerzo y la experiencia. Y, de acuerdo con las evidencias científicas, están en lo cierto. Si quieres, puedes desarrollar tus habilidades; solo necesitas el valor para hacerlo.

Y el valor —en el sentido en que se utiliza este término en psicología— es el compromiso y la perseverancia que se demuestra con los objetivos a largo plazo. Todos los estudios en los que se ha analizado el carácter de las personas de éxito —ya sean atletas,

músicos, matemáticos o inventores— revelan que la clave del triunfo y del desarrollo de las habilidades es la práctica repetida y voluntaria; en otras palabras, es necesario dedicar miles y miles de horas para dominar las habilidades y los conocimientos necesarios para esas actividades. Este tipo de práctica es imposible sin incluir la valentía en la ecuación.

Ser valiente en este contexto implica no rendirse nunca ante la adversidad; incluso cuando aparezcan el cansancio, el desánimo o el aburrimiento. Y la mejor manera de evitar tirar la toalla consiste en *saber explicar* las dificultades que aparecen en el camino. Es decir, cuando te topas con un problema, ¿a quién echas la culpa?

Los teóricos de la entidad suelen depositar esa responsabilidad en la *falta* de

habilidades: *si esto es difícil para mí, quizá es que no se me da bien*. Justo por eso carecen de valentía; se rinden demasiado pronto y refuerzan de manera involuntaria su (equivocada) creencia de que no pueden mejorar.

En cambio, los que creen en el desarrollo y el incremento suelen buscar las causas de los contratiempos en factores que pueden controlar —como la falta de esfuerzo, el uso de una estrategia errónea o las deficiencias en la planificación—. Cuando se encuentran con algún problema, lo afrontan *de cara*, con el convencimiento de que pueden desarrollar sus habilidades. Esta forma de actuar tiene su recompensa y proporciona logros mucho mayores a largo plazo.

Resulta sorprendente lo que muestran algunos estudios recientes: los creyentes en la

teoría de la entidad no solo carecen del valor necesario para mejorar, sino que además cualquier mejoría incrementa su ansiedad porque (sin ser conscientes de ello) creen en realidad que *no es posible* mejorar.

Jason Plaks y Kristin Stecher, psicólogos de la Universidad de Toronto, plantearon a un grupo de estudiantes distintos problemas de razonamiento. Tras la primera ronda, todo el mundo obtuvo la misma calificación: se situaron en el percentil 61. A continuación, los participantes recibieron unas instrucciones para resolver los problemas que incluían diversos consejos y estrategias. Después de una segunda ronda, a algunos estudiantes se les dijo que su rendimiento no había cambiado, mientras que a otros se les comunicó que habían mejorado hasta situarse en el percentil 91.

Sobre la autora

Heidi Grant Halvorson es psicóloga social, oradora y autora del libro *Succeed: How We Can Reach Our Goals* (Hudson Street Press, 2011). También es directora adjunta del Columbia Business School's Motivation Science Center y forma parte del consejo asesor de varias empresas. Es experta en publicaciones digitales sobre motivación y liderazgo para la *Harvard Business Review*, *The Huffington Post*, *Forbes*, *Fast Company* y *Psychology Today*. Su artículo original «Nine Things Successful People Do Differently» tiene el récord de visitas en la

página web de la HBR. Además, imparte formación empresarial sobre motivación, persuasión y marketing.

Síguela en Twitter (@heidigrantphd) o en www.heidigrantphd.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**

Guías Harvard Business Review

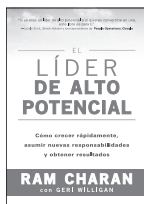


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para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



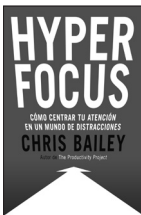
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



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

¿Has alcanzado todo tu potencial o todavía estás en ello?

En *Los 9 secretos de la gente exitosa* encontrarás las estrategias que utilizan las personas de más éxito del mundo. Cada una de esas estrategias está respaldada por investigaciones que muestran exactamente cuáles son los factores que más influyen en tu rendimiento. Una pista: las personas de éxito no logran sus objetivos por lo que son, sino por lo que hacen.

Muchos lectores consideran que este libro es una joya. Por fin, podrás lograr tus objetivos.

HEIDI GRANT HALVORSON, doctora en Psicología de la Motivación, directora asociada del Centro de la Ciencia de la Motivación de la Universidad de Columbia, y autora de *Succeed: We Can Reach Our Goals*. Su blog personal, *The Science of Success*, se encuentra en www.heidigranthalvorson.com.