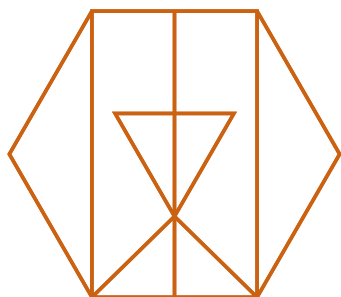


Inteligencia Emocional

IE VIRTUAL



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

IE Virtual

Otro libro sobre inteligencia emocional de la

Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

IE Virtual

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

IE Virtual
Serie Inteligencia Emocional de HBR
Virtual EI
HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2022 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2022
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-49-1

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9696-2 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9697-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Irene Muñoz Serrulla
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 trabajo desde casa está debilitando nuestra confianza en los demás** **1**
Restablece tus relaciones y mantenlas.
Mark Mortensen y Heidi K. Gardner
- 2. Cómo funciona la seguridad psicológica en un entorno de trabajo híbrido** **13**
Cuando no podemos compartir todo nuestro ser, el trabajo se resiente.
Amy C. Edmondson y Mark Mortensen
- 3. Redacta las reglas no escritas de tu equipo** **29**
Resulta útil documentar cosas como cuál es tu estilo de trabajo o cómo te comunicarás.
Liz Fosslien y Mollie West Duffy

4. La interminable jornada laboral digital **43**

Siempre tienes que estar conectado, incluso cuando no estás conectado.

Arjun Narayan, Rohan Narayana Murty, Rajath B. Das
y Scott Duke Kominers

5. Aprende a concentrarte y no distraerte en las reuniones por Zoom **69**

Sintoniza y comprométete.

Sarah Gershman

6. Mejora tu presencia en una reunión virtual **79**

Necesitas algo más que un filtro y una buena iluminación.

Joel Schwartzberg

7. Dedicar tiempo a las charlas en las reuniones virtuales **89**

Un poco de charla informal facilita contactos más profundos.

Bob Frisch y Cary Greene

8. Sí, las presentaciones virtuales son especiales	105
<i>Lee Zoom.</i>	
Sarah Gershman	
9. Cinco maneras de evitar la mala educación en el trabajo remoto	115
<i>No dejes que la falta de respeto se oculte detrás del teclado.</i>	
Dana Kabat-Farr y Rémi Labelle-Deraspe	
10. Mantener la atención cuando se trabaja a distancia	139
<i>No te limites a estar en línea, estate presente.</i>	
Alyson Meister y Amanda Sinclair	
Índice	153

IE Virtual

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

**El trabajo
desde casa está
debilitando nuestra
confianza en
los demás**

Mark Mortensen y Heidi K. Gardner

La confianza se basa en aquello que es predecible. Estamos dispuestos a ser vulnerables —a asumir ciertos riesgos— siempre y cuando tengamos razones suficientes para pensar que el otro no se va a aprovechar de nosotros o no va a decepcionarnos. Esto solo ocurre si pensamos que podemos prever cómo van a actuar los otros. Heidi K. Gardner entrevistó a más de 3.000 trabajadores del conocimiento altamente cualificados y descubrió que, para que las personas trabajen juntas de forma eficaz, es necesario que haya dos tipos diferentes de confianza. En primer lugar, es necesario creer que los demás van a cumplir con sus obligaciones y que se obtendrá un trabajo de alta calidad (confianza en las capacidades de los otros); en segundo lugar, es necesario creer que los demás

tienen buenas intenciones e integridad (confianza interpersonal). Para confiar en los compañeros en ambos sentidos, la gente necesita tener algunas señales evidentes y fácilmente perceptibles de ellos: qué hacen (acciones), por qué lo hacen (motivaciones) y si seguirán haciéndolo (fiabilidad).

En las dos últimas décadas, la tendencia al trabajo a distancia y los equipos dinámicos ha hecho que esta información sea más difícil de obtener. Pasar menos tiempo cara a cara implica tener menos oportunidades de observar, por ejemplo, que un compañero de equipo suele traer notas y diagramas preparados para mejorar el debate. También tenemos menos conversaciones en paralelo para crear una relación y una confianza interpersonal, y carecemos de las pistas espaciales —por ejemplo, cajas de pizza sobrante que nos den a entender que algunos compañeros han pasado la noche en vela— para comprender los esfuerzos y resultados ajenos. Esto dificulta el poder confiar en los demás, porque no tenemos los datos necesarios para saber qué harán. Además, elimina el continuo flujo de información de refuerzo que nos ayuda a

El trabajo desde casa está debilitando nuestra confianza en los demás

mantener la confianza existente. El aislamiento que supone el trabajo a distancia puede estar relacionado con una menor confianza por otra razón: inconscientemente, interpretamos la falta de contacto físico como una señal de desconfianza.¹

En el trabajo a distancia muy a menudo surgen malentendidos y hay información que queda sesgada.² Por lo tanto, estamos ante una explosiva mezcla de menos información para adquirir confianza, menos información de refuerzo para mantenerla y más «quebrantamientos de la confianza» para romperla. Una vez que se ha perdido la confianza en el otro, es muy difícil recuperarla.³ Los líderes deberían dar algunos pasos para recuperar la confianza en sus relaciones y también en las relaciones que mantienen sus empleados.

Comprender la ciencia de la confianza

Un enfoque cada vez más común para contrarrestar la pérdida de confianza es aumentar la supervisión.⁴ Tanto si se realiza con la ayuda de la tecnología —por

ejemplo, la captura de las pulsaciones cuando tecleamos— como con referencias del propio proceso —por ejemplo, las comprobaciones diarias—, aumentar el control suele ser contraproducente.

La supervisión fracasa porque intenta resolver la parte equivocada de la ecuación de la confianza: los gestores tratan de eliminar las zonas vulnerables. El mejor enfoque es dejar esas zonas en paz y reducir las probabilidades de que alguien se aproveche de ese espacio —y de ti—. Eso no significa que debas confiar a ciegas, sino que aproveches «la ciencia de la confianza» para construirla de la manera más segura posible.

Reconocer la confianza mutua, y aprovecharla. Con frecuencia, cuando hablamos de confianza nos centramos en cómo la desarrollamos en otras personas. Esto deja a un lado el hecho de que la confianza es bidireccional y recíproca. Las investigaciones demuestran que, cuanto más confías en alguien y actúas en consecuencia, más probable es que los demás también confíen en ti. Y, lo que es más importante,

El trabajo desde casa está debilitando nuestra confianza en los demás

no funciona de forma independiente. Por lo tanto, para aumentar la confianza dentro de tu red social, tienes que cambiar tu enfoque para que se pueda ver tu propia fiabilidad. Hacer que aumente la confianza que los demás sienten por ti reduce la incertidumbre, pues se crea un entorno más estable y seguro. Pensando en términos algo maquiavélicos, también proporciona un impulso recíproco: cuanta más confianza depositen en ti, se reducirán las probabilidades de que traicionen tu confianza —piensa en la destrucción mutua asegurada como base de toda la Guerra Fría—. No se trata de una trampa para que se aprovechen de ti, sino de un movimiento estratégico que reduce los riesgos de fomentar la confianza. Y recuerda que las señales que envías son unas de las pocas cosas que puedes controlar.

Construir una espiral de confianza. En cualquier investigación sobre los cambios —de comportamiento, de cultura o de cualquier tipo— hay un mensaje claro: la mejor manera de crear un cambio duradero es

repetiendo pequeños pasos y reforzándolos. Generar confianza no es la excepción que confirma esta regla: requiere pruebas y consolidación. Otra forma de que aumente la confianza que los demás depositan en ti es convocar una reunión para tener la oportunidad de trabajar juntos en un proyecto que no implique mucho riesgo, donde puedas demostrar tus capacidades y tu integridad. Por ejemplo, ofrécete para organizar conjuntamente una serie de almuerzos y talleres en los que cada uno pueda demostrar sus habilidades personales. Busca situaciones que requieran una inversión mínima y en las que los costes de oportunidad y de fracaso sean bajos. Demuestra que eres una persona honesta en ese contexto y, poco a poco, ve arriesgándote más para reforzar esa confianza que se está estableciendo.

Participar en la comunicación del orden establecido. Los líderes saben lo importante que es informar a la gente cuando las cosas cambian. Sin embargo, cuando las

El trabajo desde casa está debilitando nuestra confianza en los demás

cosas están en un estado constante de cambio, los líderes también tienen que informar sobre aquello que *no* está cambiando. Dado que la confianza depende en gran medida de la previsibilidad, los líderes deben saber que es de suma importancia el ayudar a los empleados a que entiendan con qué *pueden* contar. Al hacerlo, se reduce la incertidumbre y se crea una vital sensación de estabilidad.

Asumir que no todos adquieren la confianza del mismo modo. La creación, la conservación y la recuperación de la confianza funcionan de forma diferente para los distintos tipos de personas, los cuales se dividen en dos grandes categorías: los que confían automáticamente y los que confían basándose en hechos.

- Las personas que confían automáticamente se acercan a una nueva relación con, al menos, un cierto nivel de confianza por defecto, confiando inicialmente en la otra parte a menos que ocurra algo que rompa esa confianza. No se trata de

una confianza ciega, sino de una tendencia a dar el beneficio de la duda. Aunque no les afecte demasiado el hecho de recibir menos señales de confianza, ven el quebrantamiento de la confianza como un desafío a su propia imagen, lo que provoca reacciones más fuertes y duraderas.

- Las personas que adquieren confianza a partir de hechos concretos abordan una nueva relación desde la desconfianza por defecto, no se arriesgan hasta que la otra parte haya demostrado su grado de fiabilidad. En el trabajo a distancia la falta de esas pruebas hace que sea mucho más difícil establecer el grado de confianza en los entornos virtuales. Una vez asentada la confianza —basada en evidencias acumuladas—, solo infracciones graves pueden contrarrestar o desmontar esa evidencia.

Un primer paso fundamental es no dar por sentado que los otros construyen la confianza como lo

haces tú. Teniendo esto en cuenta, debes analizarte lo suficiente para conocer tu propio enfoque de la confianza y el de tu interlocutor, y esforzarte por adaptarte como corresponde. Si eres una persona que confía automáticamente y tu interlocutor se basa más en las pruebas, tienes que frenar tus expectativas y centrarte en ir proporcionándole pruebas —continuas y repetidas— de tu previsibilidad y tu fiabilidad. Si tu interlocutor confía en ti a la primera, tienes que estar al tanto de tus propios comportamientos, que podrían significar una infracción para el otro.

Para mantener la moral y evitar resultados negativos de tu equipo —por ejemplo, el aumento de la deserción de los empleados que trabajan de forma virtual o híbrida—, como líder debes tomar medidas para establecer —o restablecer— la confianza entre tus empleados.

MARK MORTENSEN es profesor asociado de Comportamiento Organizativo en el INSEAD. Investiga, enseña y asesora sobre temas de colaboración, diseño organizativo y nuevas formas de trabajo y liderazgo.

HEIDI K. GARDNER es miembro distinguido de la Facultad de Derecho de Harvard y catedrática de los programas de educación ejecutiva de la facultad. También es cofundadora de Gardner & Co., y autora de *Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos*.

Notas

1. Robert Kurzban, «The Social Psychophysics of Cooperation: Nonverbal Communication in a Public Goods Game», *Journal of Nonverbal Behavior* 25 (2001): 241-259, [cutt.ly/ODuyfJX](https://doi.org/10.1023/A:1010701100000).
2. Eric M. Stark y Paul E. Bierly III, «An Analysis of Predictors of Team Satisfaction in Product Development Teams with Differing Levels of Virtualness», *R&D Management* 39, n.º 5 (2009), 461-472: [cutt.ly/dDuyKri](https://doi.org/10.1111/j.1365-3113.2009.00461.x).
3. Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz y Denise M. Rousseau, «Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study», *Academy of Management Journal* 37, n.º 1 (1994), 137-152, [cutt.ly/xDuuCOP](https://doi.org/10.2307/258957).
4. Alex Hern, «Shirking from Home? Staff Feel the Heat as Bosses Ramp Up Remote Surveillance», *The Guardian*, 27 de septiembre de 2020: [cutt.ly/rDorLrp](https://www.theguardian.com/technology/2020/sep/27/shirking-from-home-staff-feel-the-heat-as-bosses-ramp-up-remote-surveillance).

Adaptado del contenido publicado en hbr.org,
10 de febrero de 2021 (producto #H066NN).

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.



Todo el mundo tiene algo que quiere cambiar. Pero el cambio es difícil. A menudo, persuadimos, presionamos y empujamos, pero nada se mueve. ¿Podría haber una mejor manera de hacerlo? Las personas que consiguen cambios exitosos saben que no se trata de presionar más, o de proporcionar más información, sino de convertirse en un catalizador.



Stretch muestra por qué todo el mundo -desde los ejecutivos a los empresarios, desde los profesionales a los padres, desde los atletas a los artistas- se desenvuelve mejor con las limitaciones; por qué la búsqueda de demasiados recursos socava nuestro trabajo y bienestar; y por qué incluso aquellos que tienen mucho se benefician de sacar el máximo provecho de poco.



¿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 aseguran completamente el éxito personal.



De la mano de **Daniel Goleman** y de otros destacados investigadores, esta obra ofrece información actualizada y rigurosa sobre cómo alcanzar un mayor grado de bienestar y satisfacción personal a través de una correcta gestión de nuestras emociones.

Daniel Goleman, psicólogo y conferenciante de renombre internacional, es autor de bestsellers sobre inteligencia emocional. Está considerado como uno de los pensadores más influyentes del mundo.



Referenciado como uno de los diez mejores libros sobre gestión empresarial, **Good to Great** nos ofrece todo un conjunto de directrices y paradigmas que debe adoptar cualquier empresa que pretenda diferenciarse de las demás.

Jim Collins es un reconocido estudioso especializado en qué hace que las empresas sobresalgan, y asesor socrático de líderes de los sectores empresariales y sociales.



Conoce los principios y las filosofías que guían a Bill Gates, Jeff Bezos, Ruth Bader Ginsburg, Warren Buffett, Oprah Winfrey y muchos otros personajes famosos a través de conversaciones reveladoras sobre sus vidas y sus trayectorias profesionales.

David M. Rubenstein ha hablado largo y tendido con los líderes más importantes del mundo sobre cómo han llegado a ser famosos. **Conversaciones** comparte estas entrevistas con estos personajes.



Cal Newport, nos ofrece una propuesta audaz para liberar a los trabajadores de la dictadura de la bandeja de entrada y desencadenar una nueva era de productividad.

Basándose en años de investigación, en **Un mundo sin email**, Cal Newport sostiene que nuestro enfoque actual del trabajo está equivocado y expone una serie de principios e instrucciones concretas para corregirlo.



Gallup y Reverté Management publican una nueva edición de su bestseller número 1. Esta edición incluye un total de 50 ideas sobre acciones específicas y personales para el desarrollo de tus talentos dominantes. Cada libro incluye un código de acceso a la evaluación en línea de CliftonStrengths.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com

Debes estar atento, ser empático y auténtico, aun cuando estés trabajando delante de una pantalla. Gestionar un equipo, crear relaciones de confianza y conseguir reuniones eficaces cuando se trabaja en remoto o de forma híbrida, es todo un reto.

IE Virtual explora cómo puedes desarrollar, poner en práctica y demostrar tu inteligencia emocional en un entorno virtual o híbrido. Aquí aprenderás a hacer que los miembros de tu equipo se sientan valorados y que todos tengan voz en una conversación, y también aprenderás a establecer vínculos reales entre ellos.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Amy C. Edmondson
- ✦ Mark Mortensen
- ✦ Heidi K. Gardner
- ✦ Amanda Sinclair

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.