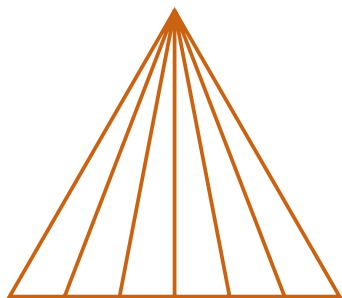


Inteligencia Emocional

ENERGÍA + MOTIVACIÓN



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

Energía y motivación

Otro libro sobre inteligencia emocional de la
Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Energía y motivación

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Energía y motivación
Serie Inteligencia Emocional de HBR
Energy and Motivation
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., 2023**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-71-2

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9732-7 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9733-4 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Irene Muñoz Serrulla
Revisión de textos: M.ª del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del copyright y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

Contenidos

1. El poder del progreso **1**

Las pequeñas victorias incrementan tu energía y te mantienen en marcha.

Entrevista a Teresa Amabile, por Sarah Green Carmichel

2. Cómo gestionar el estrés oculto del trabajo emocional **9**

En vez de forzar la sonrisa, céntrate en lo que quieres hacer

Susan David

3. Cómo convencerte de que debes trabajar cuando, simplemente, no te apetece **19**

Se necesita algo más que fuerza de voluntad

Heidi Grant

- 4. Cuatro formas de gestionar tu energía de manera más efectiva** **31**
No solo empieces a tope: mantente a tope.
Elizabeth Grace Saunders
- 5. Cuando tu motivación decaiga, céntrate en los resultados** **49**
Afronta incluso las tareas de tu lista que te resulten aburridas o agotadoras, que te hagan perder el tiempo o que te generen ansiedad.
Elizabeth Grace Saunders
- 6. Minimiza el burnout mediante el hábito de la compasión** **59**
Encuentra la energía para seguir adelante mostrando empatía por los demás y por ti.
Annie McKee y Kandi Wiens
- 7. Cuanta más energía transmitas a tus colegas, mejor será el rendimiento general** **75**
La energía es contagiosa
Wayne Baker

- 8. De qué manera las ejecutivas pueden renovar su energía mental** **87**
Descubre qué te satura más.
Merete Wedell-Wedellsborg
- 9. Cinco maneras de enfocar tu energía durante una crisis laboral** **101**
Sé realista sobre lo que sientes.
Amy Jen Su
- 10. La resiliencia tiene que ver con recuperarse, no con aguantar** **113**
Antes de seguir hay que parar.
Shawn Achor y Michelle Gielan
- 11. Lo que todavía no sabes sobre la motivación** **127**
Mantente en marcha (y también a tu gente) centrándote en tres necesidades básicas.
Susan Fowler

**12. Por qué se pierde la motivación y qué pueden
hacer los directivos para evitarlo 139**

Expresión personal, experimentación y tener un propósito.

Dan Cable

Índice 153

Energía y motivación

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

El poder del progreso

Entrevista a Teresa Amabile,
por Sarah Green Carmichel

Teresa Amabile es profesora en la Harvard Business School y coautora de *El principio del progreso*. En esta entrevista —adaptada a partir de la que le hizo Sarah Green Carmichael, de HBR— explica la relevancia de las pequeñas victorias laborales.

Sarah Green Carmichael: *¿Qué es el principio de progreso?*

Teresa Amabile: Es el sorprendente impacto que ejerce el simple hecho de progresar en un trabajo significativo. Mi colaborador, Steven Kramer, y yo examinamos casi 12.000 agendas de gente que trabajaba en equipos implicados en proyectos creativos, para analizar su vida laboral personal. *Vida laboral personal* es la expresión que empleamos

para referirnos a las percepciones, emociones y motivaciones que experimentan las personas al responder y dar sentido a los acontecimientos de su jornada laboral.

Lo que descubrimos fue que, cuanto más positiva era esta vida laboral personal, mejor era el rendimiento de estas personas. Lo siguiente fue preguntarnos: si la vida laboral personal tiene tanto impacto en el rendimiento, entonces ¿qué da lugar a una buena vida laboral personal? Y descubrimos que lo que más estimula y satisface a la gente en su trabajo es progresar en lo que les resulta significativo. Y en eso consiste el principio del progreso.

Parece sencillo, pero creo que todo el mundo tiene días en los que siente que no progresa demasiado. Viéndolo así, ¿cuánto progreso es necesario para lograr esa sensación?

Bueno, en realidad, poco. Llamamos a esto «el poder de las pequeñas victorias». Por ejemplo, un programador informático estaba intentando

localizar un error en un software, y el mero hecho de resolver ese pequeño problema le dio una vida laboral personal muy positiva ese día. Resolver ese fallo le reportó grandes emociones, una motivación muy poderosa y una percepción positiva de su entorno laboral. Porque arreglar algo no tiene, en apariencia, mucha importancia, pero nos dimos cuenta de que el 28 % de esos acontecimientos «menores» —los que se suponen triviales— tienen un fuerte impacto en la vida laboral personal de la gente que trabaja, tanto en un sentido positivo como, desafortunadamente, en un sentido negativo.

¿Qué ocurre cuando se impone el sentido negativo?

Lo cierto es que en todo tipo de eventos laborales lo negativo tiene más peso que lo positivo. El impacto negativo resultante de un contratiempo es dos o tres veces mayor que el positivo derivado de un avance o un logro. Por eso es tan importante evitar las pequeñas contrariedades del día a día capaces de perturbar el normal desarrollo de la actividad laboral.

Si quieres aprovechar el poder de estas pequeñas victorias y, con suerte, evitar algunos de los contratiempos, y te gustaría sentir que estás progresando más, ¿qué deberías hacer?

Hay muchas cosas que podemos hacer para tratar de aprovechar el principio del progreso. Lo más importarte es concentrarse. En las empresas, mucha gente trabaja sometida a una inmensa presión en términos de tiempo y de carga de trabajo. Y es muy fácil que esto se convierta en una «cinta de correr». Éste es el término al que recurrimos para describir cuando tenemos la sensación de estar corriendo todo el tiempo, sintiendo que haces malabares con un montón de pelotas que te llegan por todas partes, pero sin avanzar en lo verdaderamente importante, esa parte de tu trabajo en la que tienes que usar la parte creativa del cerebro y que, además, es aquella que tu empresa realmente necesita para ser líder en su campo.

Cada cual debería tratar de guardarse de 30 a 60 minutos al día en los que no haya exigencia alguna que le desborde, en los que pueda dedicarse al trabajo que considere más significativo para sí y crucial para la empresa. A veces eso implica llegar media hora antes que el resto, o marcharse media hora más tarde. A veces hay que irse a una cafetería o a una sala de juntas que esté libre para poder concentrarse.

Otra cosa que también puedes hacer es llevar un registro de esas pequeñas victorias cotidianas, lo cual puede resultar muy motivador.

TERESA AMABILE es profesora de la Fundación Baker en la Harvard Business School. En la actualidad, su investigación se centra en los aspectos psicológicos y sociales de la transición hacia la jubilación. SARAH GREEN CARMICHEL es editora y columnista de *Bloomberg Opinion* y exeditora ejecutiva de *Harvard Business Review*. Puedes seguirla en Twitter: @skgreen.

Adaptado de «The Power of Progress», en hbr.org,
9 de agosto de 2011.

Cuando la procrastinación llame a tu puerta, no cedas. Unos días estás superactivo en el trabajo y otros estás agotado y te distraes con mucha facilidad. ¿Cómo puedes conservar tu empuje, avanzar de forma constante y emplear tu energía con sabiduría?

Este libro te ayudará a identificar las causas del escaso compromiso y la baja productividad, y te aportará la veteranía y asesoramiento de expertos para saber qué hacer al respecto.

Este título incluye artículos de:

- ✦ Annie McKee
- ✦ Heidi Grant
- ✦ Shawn Achor
- ✦ Elizabeth Grace Saunders

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.