

GESTIÓN PROPIA

Qué es realmente la conciencia de sí mismo (y cómo cultivarla)

por [Tasha Eurich](#)

04/01/2018



Archi Trujillo/Getty Images

La autoconciencia parece haberse convertido en la última palabra de moda de gestión — y por una buena razón. La investigación sugiere que cuando nos vemos claramente, estamos más confianza y más creativo. Hacemos decisiones menos firmes, construir relaciones más fuertes, y comunicarse de manera más eficaz. Es menos probable que lo hagamos. mentir, engañar y robar. Somos mejores trabajadores que reciben más promociones. Y estamos líderes más eficaces con empleados más satisfechos y empresas más rentables.

Como psicólogo organizacional y entrenador ejecutivo, he tenido un asiento en primera fila para el poder de la autoconciencia del liderazgo durante casi 15 años. También he visto lo alcanzable que es esta habilidad. Sin embargo, cuando empecé a profundizar en la investigación sobre la autoconciencia, me sorprendió la sorprendente brecha entre la ciencia y la práctica de la autoconciencia. Considerando todas las cosas, sabíamos sorprendentemente poco acerca de mejorar esta habilidad crítica.

Hace cuatro años, mi equipo de investigadores y yo nos embarcamos en un estudio científico a gran escala de autoconciencia. En 10 investigaciones separadas con casi 5.000 participantes, examinamos qué es realmente la autoconciencia, por qué la necesitamos y cómo podemos aumentarla. (Actualmente estamos redactando nuestros resultados para enviarlos a una revista académica).

Acerca de nuestra investigación

Los principales componentes de nuestra investigación incluyeron:

- Analizar los resultados de casi 800 estudios científicos existentes para entender cómo los investigadores anteriores definieron la autoconciencia, desenterraron temas y tendencias, e identificar las limitaciones de estas investigaciones.
- Encuestar a miles de personas a través de países e industrias para explorar la relación entre la autoconciencia y varias actitudes y comportamientos clave, como la satisfacción laboral, la empatía, la felicidad y el estrés. También encuestamos a aquellos que conocían bien a estas personas para

Nuestra investigación reveló muchos obstáculos sorprendentes, mitos y verdades sobre lo que es la autoconciencia y lo que se necesita para mejorarla. Hemos descubierto que a pesar de que la mayoría de la gente *creer* son conscientes de sí mismos, la autoconciencia es una cualidad realmente rara: Estimamos que sólo el 10% — el 15% de las personas que estudiamos cumplen los criterios. Destacaron tres conclusiones en particular, y nos ayudan a desarrollar una orientación práctica sobre cómo los líderes pueden aprender a verse a sí mismos con mayor claridad.

#1: Hay dos tipos de autoconciencia

Durante los últimos 50 años, los investigadores han utilizado diversas definiciones de autoconciencia. Por ejemplo, algunos lo ven como la capacidad de

determinar la relación entre sí mismo y otras calificaciones de autoconciencia.

- Desarrollar y validar **una evaluación de siete factores, multi-evaluador de la autoconciencia**, porque nuestra revisión de la investigación no identificó ninguna medida sólida, bien validada e integral.
- Llevar a cabo entrevistas en profundidad con 50 personas que habían mejorado drásticamente su autoconciencia para aprender acerca de las acciones clave que les ayudaron a llegar allí, así como sus creencias y prácticas. Nuestros entrevistados incluyeron empresarios, profesionales, ejecutivos e incluso un CEO de Fortune 10. (Para ser incluidos en nuestro estudio, los participantes tuvieron que superar cuatro obstáculos: 1) tenían que verse a sí mismos como altamente conscientes de sí mismos, lo que medimos usando nuestra evaluación validada, 2) usando esa misma evaluación, alguien que los conocía bien tenía que estar de acuerdo, 3) tenían que creer que habían experimentado una tendencia alcista de autoconciencia a lo largo de su vida. Se pidió a cada participante que recordara su nivel de autoconciencia en diferentes etapas de su vida hasta la edad actual (por ejemplo, edad adulta temprana: 19-24 años, edad adulta: 25-34 años, mediana edad: 35-49 años, edad

monitorear nuestro mundo interior, mientras que otros lo etiquetan como un estado temporal de autoconciencia. Otros lo describen como el diferencia entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos ven los demás.

Así que antes de que pudiéramos enfocarnos en cómo mejorar la autoconciencia, necesitábamos sintetizar estos hallazgos y crear una definición global.

A través de los estudios que examinamos, dos grandes categorías de autoconciencia siguieron emergiendo. El primero, que hemos llamado *conciencia interna de sí mismo*, representa cómo vemos claramente nuestros propios valores, pasiones, aspiraciones, encajar con nuestro entorno, reacciones (incluyendo pensamientos, sentimientos, comportamientos, fortalezas y debilidades) y el impacto en los demás. Hemos encontrado que la autoconciencia interna está asociada con una mayor satisfacción laboral y relacional, control personal y social, y felicidad; está relacionada negativamente con la ansiedad, el estrés y la depresión.

La segunda categoría, *conciencia de sí mismo externa*, significa entender cómo nos ven otras personas, en términos de los mismos

adulta madura: 50-80 años), y 4) la persona que los califica tenía que estar de acuerdo con los participantes 'recuerdos.)

- **Encuestas a cientos de gerentes y sus empleados** para obtener más información sobre la relación entre la autoconciencia del liderazgo y las actitudes de los empleados como el compromiso, la efectividad del liderazgo y la satisfacción laboral.

Los coautores de este trabajo son:

Haley M. Woznyj, Universidad de Longwood

Phoenix Van Wagoner, Escuela de Negocios de Leeds, Universidad de Colorado

Eric D. Heggstad, Universidad de Carolina del Norte Charlotte

Apryl Brodersen, Universidad Estatal Metropolitana de Denver

Queremos dar las gracias a la Dra.

Stefanie Johnson por sus contribuciones a nuestro estudio también.

factores enumerados anteriormente. Nuestra investigación muestra que las personas que saben cómo los ven los demás son más hábiles para mostrar empatía y tomar las perspectivas de los demás. Para los líderes que se ven a sí mismos como lo hacen sus empleados, sus empleados tienden a tener una mejor relación con ellos, sentirse más satisfechos con ellos y verlos como más eficaces en general.

Es fácil suponer que estar alto en un tipo de conciencia significaría estar alto en el otro. Pero nuestra investigación ha encontrado prácticamente ninguna relación entre ellos. Como resultado, identificamos cuatro arquetipos de liderazgo, cada uno con un conjunto diferente de oportunidades para mejorar:

Cuando se trata de auto-conciencia interna y externa, es tentador valorar uno sobre el otro. Pero los líderes deben trabajar activamente para que ambos se vean

claramente a sí mismos *y* obtener comentarios para entender cómo los demás los ven. Las personas altamente conscientes de sí mismas que entrevistamos se centraron activamente en equilibrar la escala.

The Four Self-Awareness Archetypes

This 2x2 maps internal self-awareness (how well you know yourself) against external self-awareness (how well you understand how others see you).

	Low external self-awareness	High external self-awareness
High internal self-awareness	INTROSPECTORS They're clear on who they are but don't challenge their own views or search for blind spots by getting feedback from others. This can harm their relationships and limit their success.	AWARE They know who they are, what they want to accomplish, and seek out and value others' opinions. This is where leaders begin to fully realize the true benefits of self-awareness.
Low internal self-awareness	SEEKERS They don't yet know who they are, what they stand for, or how their teams see them. As a result, they might feel stuck or frustrated with their performance and relationships.	PLEASERS They can be so focused on appearing a certain way to others that they could be overlooking what matters to them. Over time, they tend to make choices that aren't in service of their own success and fulfillment.

SOURCE DR. TASHA EURICH

© HBR.ORG

Lleva a Jeremiah, gerente de marketing. Al principio de su carrera, se centró principalmente en la conciencia interna de sí mismo, por ejemplo, decidiendo dejar su carrera en contabilidad para perseguir su

pasión por el marketing. Pero cuando tuvo la oportunidad de obtener comentarios sinceros durante un entrenamiento de la empresa, se dio cuenta de que no estaba lo suficientemente concentrado en cómo aparecía. Jeremías desde entonces ha dado igual importancia a ambos tipos de autoconciencia, que él cree que le ha ayudado a alcanzar un nuevo nivel de éxito y realización.

La conclusión es que la autoconciencia no es una verdad. Es un delicado equilibrio de dos puntos de vista distintos, incluso competidores. (Si está interesado en saber dónde se encuentra en cada categoría, está disponible una versión abreviada gratuita de nuestra evaluación de autoconciencia de varios evaluadores aquí.)

#2: La experiencia y el poder dificultan la autoconciencia

Contrariamente a la creencia popular, los estudios han demostrado que las personas no siempre aprender de la experiencia, que la experiencia no ayuda a las personas eliminar información falsa, y que viéndonos a nosotros mismos como altamente experimentado puede mantenernos de hacer nuestros deberes, buscar pruebas desconfirmantes, y cuestionar nuestras suposiciones.

Y así como la experiencia puede conducir a una falsa sensación de confianza sobre nuestro desempeño, también puede hacernos confiar demasiado en nuestro nivel de autoconocimiento. Por ejemplo, un estudio encontró que los administradores con más experiencia eran menos precisos en la evaluación de la eficacia de su liderazgo en comparación con los administradores con menos experiencia.

Aunque la mayoría de la gente *creer* son conscientes de sí mismos, sólo el 10 -15% de las personas que estudiamos cumplen los criterios.

Del mismo modo, cuanto más poder tenga un líder, más probabilidades tendrán de sobreestimar sus habilidades y habilidades. Uno estudio de más de 3.600 líderes en una variedad de roles e industrias encontraron que, en comparación con los líderes de nivel inferior, los líderes de nivel superior sobrevaloraron más significativamente sus habilidades (en comparación con las percepciones de otros). De hecho, este patrón existió para 19 de las 20 competencias que midieron los investigadores, incluyendo autoconciencia emocional, autoevaluación precisa, empatía, confiabilidad y desempeño de liderazgo.

Los investigadores han propuesto dos explicaciones principales para este fenómeno. En primer lugar, en virtud de su nivel, los líderes superiores simplemente tienen menos personas por encima de ellos que pueden proporcionar comentarios sinceros. En segundo lugar, cuanto más poder tenga un líder, menos cómoda será la gente para darles retroalimentación constructiva, por temor a que dañe sus carreras. El profesor de negocios James O'Toole tiene añadido que, a medida que crece el poder, la voluntad de escuchar se encoge, ya sea porque piensan que saben más que sus empleados o porque la búsqueda de retroalimentación tendrá un costo.

Pero este no tiene por qué ser el caso. Un análisis mostró que los líderes más exitosos, valorados por revisiones de 360 grados de efectividad del liderazgo, contrarrestan esta tendencia por buscar comentarios críticos frecuentes (de jefes, compañeros, empleados, su

junta, etc.). Se vuelven más conscientes de sí mismos en el proceso y llegan a ser visto como más eficaz por otros.

Del mismo modo, en nuestras entrevistas, encontramos que las personas que mejoraron su autoconciencia externa lo hicieron buscando retroalimentación de *críticos amorosos*— es decir, las personas que tienen sus mejores intereses en mente *y* están dispuestos a decirles la verdad. Para asegurarse de que no reaccionan de forma exagerada o sobrecorrigen en función de la opinión de una persona, también revisan comentarios difíciles o sorprendentes con otros.

#3: La introspección no siempre mejora la conciencia de sí mismo

También se asume ampliamente que la introspección —examinando las causas de nuestros propios pensamientos, sentimientos y comportamientos— mejora la conciencia de sí mismo. Después de todo, ¿qué mejor manera de conocernos a nosotros mismos que reflexionar sobre por qué somos como somos?

Sin embargo, uno de los hallazgos más sorprendentes de nuestra investigación es que las personas que son introspectivas son *menos* consciente de sí mismo y reportar una peor satisfacción laboral y bienestar. Otras investigaciones han que se muestra patrones similares.

El problema con la introspección no es que sea categóricamente ineficaz, es que la mayoría de la gente lo está haciendo incorrectamente. Para entender esto, echemos un vistazo a la pregunta introspectiva más común: «¿Por qué?» Lo preguntamos cuando tratamos de entender nuestras emociones (*¿Por qué me gusta mucho más el empleado A que el empleado B?*), o nuestro comportamiento (*¿Por qué me fui de la manija con ese empleado?*), o nuestras actitudes (*¿Por qué estoy tan en contra de este trato?*).

El problema con la introspección no es que sea ineficaz, es que la mayoría de la gente lo está haciendo incorrectamente.

Como resultado, «por qué» es una pregunta sorprendentemente ineficaz de auto-conciencia. La investigación ha demostrado que simplemente no tienen acceso a muchos de los pensamientos, sentimientos y motivos inconscientes que estamos buscando. Y debido a que tanto está atrapado fuera de nuestra conciencia consciente, tendemos a inventar responde que *sentir* cierto, pero a menudo están equivocados. Por ejemplo, después de un arrebatado poco característico en un empleado, un nuevo gerente puede llegar a la conclusión de que sucedió porque ella no está hecha para la administración, cuando la verdadera razón fue un mal caso de bajo nivel de azúcar en la sangre.

En consecuencia, el problema de preguntar *¿Por qué* no es sólo lo equivocado que estamos, sino cómo confiado somos que tenemos razón. La mente humana rara vez opera de manera racional, y nuestros juicios rara vez están libres de prejuicios. Tendemos a saltar sobre cualquier «perspicacia» que encontramos sin cuestionar su validez o valor, ignoramos evidencia contradictoria, y forzamos nuestros pensamientos a conformarse con nuestras explicaciones iniciales.

Otra consecuencia negativa de preguntar *¿Por qué* — especialmente cuando se trata de explicar un resultado no deseado — es que invita pensamientos negativos improductivos. En nuestra investigación, hemos encontrado que las personas que son muy introspectivas también tienen más probabilidades de quedar atrapadas en patrones ruminativos. Por ejemplo, si un empleado que recibe una evaluación de rendimiento deficiente pregunta *¿Por qué obtuve una calificación tan mala?*, es probable que aterricen en una explicación centrada en sus miedos, deficiencias o inseguridades, en lugar de una evaluación racional de sus fortalezas y debilidades. (Por esta razón, los autoanalizadores frecuentes son más deprimido y ansioso y la experiencia más pobre bienestar.)

Así que si *¿Por qué* ¿No es la pregunta introspectiva correcta, hay una mejor? Mi equipo de investigación exploró cientos de páginas de transcripciones de entrevistas con personas muy conscientes de sí mismas para ver si se acercaban a la introspección de manera diferente. De hecho, había un patrón claro: Aunque la palabra «por qué» aparecía menos de 150 veces, la palabra «qué» aparecía más de 1.000 veces.

Por lo tanto, para aumentar la autocomprensión productiva y disminuir la rumiación improductiva, debemos preguntar: *¿Qué*, no *¿Por qué*. Las preguntas «Qué» nos ayudan a mantenernos objetivos, centrados en el futuro y empoderados para actuar sobre nuestra nueva perspectiva.

Por ejemplo, considere a José, un veterano de la industria del entretenimiento que entrevistamos, que odiaba su trabajo. Donde muchos se habrían quedado atrapados pensando «¿Por qué me siento tan terrible? », preguntó, «¿Cuáles son las situaciones que me hacen sentir terrible y qué tienen en común?» Se dio cuenta de que nunca sería feliz en esa carrera, y eso le dio el valor de buscar una nueva y mucho más satisfactoria en la gestión de la riqueza.

Del mismo modo, Robin, una líder de servicio al cliente que era nueva en su trabajo, necesitaba entender una parte de los comentarios negativos que había recibido de un empleado. En vez de preguntar «¿Por qué dijiste esto de mí? », preguntó Robin, «¿Cuáles son los pasos que debo tomar en el futuro para hacer un mejor trabajo?» Esto les ayudó a avanzar hacia soluciones en lugar de centrarse en los patrones improductivos del pasado.

La autoconciencia no es una verdad. Es un delicado equilibrio de dos puntos de vista distintos, incluso competidores.

Un caso final es Paul, quien nos habló de saber que el negocio que había comprado recientemente ya no era rentable. Al principio, todo lo que podía preguntarse era «¿Por qué no pude cambiar las cosas?» Pero rápidamente se dio cuenta de que no tenía el tiempo ni la energía para golpearse a sí mismo: tenía que averiguar qué hacer a continuación. Comenzó a preguntar: «¿Qué tengo que hacer para avanzar de una manera que minimice el impacto para nuestros clientes y empleados?» Creó un plan, y fue capaz de encontrar maneras creativas de hacer todo el bien posible para los demás mientras se liquidaba el negocio. Cuando todo esto terminó, se desafió a sí mismo a articular lo que aprendió de la experiencia: su respuesta le ayudaron a evitar errores similares en el futuro y también ayudaron a otros a aprender de ellos.

Estos hallazgos cualitativos han sido reforzados por la investigación cuantitativa de otros. En uno estudio, los psicólogos J. Gregory Hixon y William Swann dieron a un grupo de estudiantes universitarios retroalimentación negativa en una prueba de su «sociabilidad, semejabilidad e interés». A algunos se les dio tiempo para pensar en *¿Por qué* eran el tipo de persona que eran, mientras que a otros se les pidió que pensaran en *¿Qué* tipo de persona que eran. Cuando los investigadores les hicieron evaluar la exactitud de los comentarios, el «por qué» los estudiantes gastaron su energía racionalizando y negando lo que habían aprendido, y los «qué» estudiantes estaban más abiertos a esta nueva información y cómo podrían aprender de ella. La conclusión bastante audaz de Hixon y Swann fue que «Pensar por qué uno es tal vez no sea mejor que no pensar en uno mismo en absoluto».

Todo esto nos lleva a concluir: Líderes que se centran en construir conciencia interna y externa de sí mismos, que buscan retroalimentación honesta de críticos amorosos y que preguntan *¿Qué* en lugar de *¿Por qué* pueden aprender a verse a sí mismos con más claridad y cosechar las muchas recompensas que el mayor conocimiento de sí mismo ofrece. Y no importa cuánto progreso hagamos, siempre hay más que aprender. Esa es una de las cosas que hace que el viaje a la autoconciencia sea tan emocionante.

Tasha Eurich, PhD, is an organizational psychologist, researcher, and *New York Times* bestselling author. She is the principal of The Eurich Group, a boutique executive development firm that helps companies—from start-ups to the Fortune 100—succeed by improving the effectiveness of their leaders and teams. Her newest book, *Insight*, delves into the connection between self-awareness and success in the workplace.
