



La ciencia del
éxito profesional



Durante dos décadas hemos estado estudiando a los más influyentes y respetados empleados en más de 50 empresas en docenas de industrias. Mientras observábamos a estas personas empeñadas en ascender por la escalera corporativa, descubrimos algunas tendencias sorprendentes. Una de las más desconcertantes: 87 por ciento de los empleados que encuestamos dijeron que tenían jefes que les habían impedido obtener a ellos el salario, los ascensos u otras oportunidades que deseaban debido a preocupaciones acerca de su desempeño. Por otro lado, los gerentes están igualmente frustrados. Más de la mitad dice que tienen empleados estancados en niveles de desempeño por debajo de su potencial.

Mientras compilábamos la investigación para nuestro nuevo libro, *Change Anything: The New Science of Personal Success* (Cambie cualquier cosa: la nueva ciencia para el éxito personal), descubrimos algunas maneras de ayudar a los gerentes cuya carrera está estancada a encarrilarla de nuevo. Tal y como la investigación revela, los empleados que enfrentan problemas de desempeño tienen un problema de conocimiento y un problema de influencia. De hecho, el 70 por ciento de los empleados que estaban conscientes de que su jefe no estaba satisfecho con su desempeño, no podían decir qué estaban haciendo mal, ni qué iban a hacer para cambiarlo.

El planteamiento de *Change Anything* empodera a los empleados a tomar el control de su propia carrera, enseñándoles el conocimiento y las herramientas para cambiar su comportamiento y mejorar su desempeño.

Resolviendo el problema de conocimiento

En nuestro estudio de los empleados de mejor desempeño pedimos a miles de empleados (incluyendo gerentes) que nos dieran los nombres de tres personas en sus organizaciones cuyas opiniones, hábitos de trabajo y habilidades admiraban mucho. Estábamos buscando a las personas a las que todos acuden.

A continuación, observamos detenidamente a esos altamente valorados individuos. Analizamos aquellos comportamientos que practicaban rutinariamente que los hacían tan valorados, y encontramos que las personas de mejor desempeño practicaban los mismos tres comportamientos vitales: conocen su oficio, se enfocan en lo correcto, y construyen una reputación de ser cooperadores.

1. Conocer su oficio. Las personas de alto desempeño invierten esfuerzo en asegurarse de que son buenos en los aspectos técnicos de sus trabajos. Trabajan duro para perfeccionar su oficio.

2. Enfocarse en lo correcto. Además de desempeñarse bien en su oficio, las personas de alto desempeño contribuyen en las tareas que son esenciales para el éxito de la organización. Las personas de alto desempeño trabajan en su conjunto de habilidades y en su acceso a las tareas críticas que la empresa valora.

3. Construir una reputación de ser cooperadores. Los mejores empleados son ampliamente conocidos y respetados por los demás no por su contacto frecuente, su encanto o agradabilidad, si no por que ayudan a los demás a resolver sus problemas.

Resolviendo el problema de influencia

A pesar de que estos comportamientos son simples y directos, los empleados necesariamente no los adoptarán. A eso es lo que nosotros llamamos el problema de influencia. Conocer cuáles comportamientos se requieren para encarrilar una carrera es apenas el primer paso, lo siguiente es aplicarlos y ponerlos en marcha.

El error que cometemos a menudo es que ponemos demasiados huevos en la canasta de la fuerza de voluntad. Nos decimos, “¡Solo lo haré!” como si pudiésemos doblegar



nuestro universo entero con la fuerza de nuestra voluntad. Resulta que existe un enfoque exponencialmente más efectivo para influenciar el cambio.

Aplique estrategias de seis fuentes

Existen seis fuentes de influencia que explican por qué hacemos las elecciones que hacemos.

Los empleados nunca tendrán suficiente fuerza de voluntad para cambiar porque hay demasiadas fuentes de influencia amontonadas sobre ellos. Si los empleados no entienden como las fuentes adicionales de influencia, tales como el entorno y sus círculos sociales, afectan su comportamiento, entonces esas fuentes irán en contra de ellos, combatiendo sus mejores esfuerzos para cambiar. Sin embargo, si las seis fuentes de influencia pueden hacernos comportar de maneras disfuncionales e inefectivas, también es cierto que podemos unir a estas mismas fuentes para hacer que los hábitos positivos sean inevitables. Debajo presentamos estrategias poderosas dentro de las seis fuentes de influencia.

1. Vaya al futuro. Cuando usted se estrelle contra un muro motivacional mientras está cambiando sus hábitos de trabajo, motive a usted mismo visitando el futuro que le espera si no cambia, la vida que tendrá si le siguen pasando por alto para los ascensos. Piense en todo el dinero que no ganará y en todas las oportunidades que perderá.

2. Invierta en desarrollo profesional. Nuevos hábitos siempre requieren de nuevas habilidades. Desarrolle activamente las habilidades que necesita para ser visto como una persona de alto desempeño. Luego aplique sus nuevas habilidades y busque retoolimentación de un experto.

3. Frecuente a los que trabajan duro. Los malos hábitos y actitudes que lo están rezagando generalmente son posibilitados, tolerados o estimulados por otras personas. Utilice la presión positiva de sus pares rodeándose de aquellos compañeros que trabajan duro y que comparten sus mismas metas profesionales. Distánciese de los holgazanes de la oficina.

4. Encuentre un mentor. Cambiar los hábitos requiere de ayuda. Encuentre a un mentor en quien usted confíe que le anime a progresar y le ayude a navegar las oportunidades de desarrollo profesional que existen dentro de su organización.

5. Arriesgue el pellejo en el juego. Prémiese por alcanzar metas a corto plazo poniendo dinero en juego. Por ejemplo, si usted alcanza una meta en su próxima revisión de desempeño, compre una recompensa con ese dinero. Si por el contrario usted no alcanzó la meta, done el dinero.

6. Controle su espacio de trabajo. Facilite sus nuevos hábitos utilizando el poder de su entorno. Si usted se beneficiaría de la asociación cercana con otro equipo, pida que le muevan su oficina para estar más cerca. Cuando sea posible, apague todas las interrupciones que le impiden ser tan productivo como usted necesita ser para avanzar.

Cómo cambiar cualquier cosa

A partir de nuestra investigación descubrimos que una vez los empleados conocen lo que deberían hacer para mejorar su carrera y comprenden cómo influenciar el cambio tomando en cuenta a las seis fuentes de influencia, son diez veces más exitosos. En contraste con muchos estudios que muestran diferencias modestas de un 10 a un 20 por ciento cuando se utilizan varias intervenciones, este estudio reveló la física del cambio humano. Cuando su estrategia está informada por ciencia sólida, las diferencias en efectividad no son incrementales, son exponenciales. Lo cierto es que entrenar a los gerentes puede ayudar a los empleados a crear un plan de cambio multifacético. Cuando escapamos de la trampa de la fuerza de voluntad y desarrollamos la competencia de emplear comprometidamente las seis fuentes de influencia, podemos cambiarnos a nosotros mismos e influenciar a otros para siempre.

David Maxfield y **Al Switzler** son autores de cuatro bestsellers del New York Times. Su más reciente libro es *Change Anything: The New Science of Personal Success*. Son respectivamente el vicepresidente de investigaciones y el cofundador de VitalSmarts.

Una colaboración de: