



# Cómo convertir los hábitos que limitan su carrera en **ÉXITO PROFESIONAL**

Por Kerry Patterson

¿Qué se interpone al éxito profesional? Según investigaciones realizadas por VitalSmarts, el 97 por ciento de los empleados tiene por lo menos un hábito que limita su carrera profesional -un comportamiento arraigado que le impide alcanzar todo su potencial en el trabajo. Para algunos, los hábitos son la barrera entre ser bueno y excepcional en su trabajo. Para otros, esos hábitos los pueden poner en riesgo de estancamiento profesional, lo que evitaría que recibiesen aumentos de sueldo y promociones que de otra forma hubiesen recibido. La encuesta a 972 personas encontró que los hábitos que limitan las carreras profesionales más comunes son:

1

**Falta de fiabilidad**

2

**La actitud de “eso no es mi trabajo”**

3

**Procrastinación**

4

**Resistencia al cambio**

5

**Negatividad y cinismo**

Ahora bien, el problema no es que tengamos hábitos que limitan nuestra carrera. El problema es que año tras año luchamos contra ellos, pero tenemos poco éxito en vencerlos. Tome el caso de Sridhar, por ejemplo. El hábito que limitaba la carrera de Sridhar era el mal genio. Sridhar, un gerente de proyectos de una compañía de electrónicos grande, era un colaborador individual efectivo y realizaba su trabajo a tiempo y según las especificaciones, pero cuando la presión aumentaba y otros no cumplían sus compromisos, él explotaba.

“Literalmente arrojaba flechas de fuego de mi boca. Y mis correos electrónicos eran castigadores”, explicó. “Traté de bajar el tono de mis emociones, pero nunca funcionó”. Luego de una conversación honesta con su jefe, Sridhar reportó, “Sabía que si no cambiaba, al único lugar al que iría en la organización sería a la puerta de salida”. Y, sin embargo, Sridhar no cambiaba.

Nuestras investigaciones acerca del cambio personal muestran que el problema casi nunca es que no queremos cambiar. El problema es que tenemos una visión ingenua de lo que da forma a nuestro comportamiento. Esta ingenuidad nos lleva a depender demasiado en la fuerza de voluntad mientras hacemos muy poco para rodearnos de las otras fuentes de influencia necesarias para ayudarnos a cambiar.

## La trampa de la fuerza de voluntad

A menudo, creemos equivocadamente que la habilidad para liberarnos de un hábito que limita nuestra carrera depende de la capacidad de sacar la suficiente fuerza de voluntad para tener éxito. En nuestro libro, *Change Anything: The New Science of Personal Success*, mis colegas y yo nos referimos a esto como la trampa de la fuerza de voluntad —la creencia errónea de que la fuerza de voluntad es el principal motor para el cambio del comportamiento humano. Esta visión del comportamiento conduce a estrategias simplistas para producir el cambio. Es una “trampa” porque cuando estas estrategias fallan, lo único que hacen es aumentar nuestra convicción de que no queríamos cambiar con la suficiente fuerza, lo que nos impide explorar otras posibles estrategias para el cambio.

## Las Seis Fuentes de Influencia

Nuestras investigaciones han identificado seis fuentes únicas de influencia que dan forma al comportamiento humano, para bien o para mal. Estas fuentes actúan sobre todos el tiempo, lo reconozcamos o no. Aquellos que tienen éxito con el cambio son los que reconocen y reclutan todas estas fuentes para dar apoyo a hábitos nuevos y más efectivos. El ejemplo de Sridhar, el gerente de proyectos, muestra cómo cada fuente de influencia representa un papel en perpetuar un hábito que limita nuestra carrera o en llevar a ese comportamiento por un nuevo rumbo para lograr un cambio excepcional.

### Fuente 1

## Motivación personal

La motivación personal se relaciona con los impulsos que dan forma a nuestras elecciones. La mayoría de las personas saben que sus malos hábitos a menudo son sustentados por impulsos poderosos. Sin embargo, pocas entienden que la mejor manera de cambiar los hábitos no es resistirse a los impulsos, sino cambiar esos impulsos. Eso es lo que Sridhar hizo. Sridhar tenía problemas con esto porque en el momento de la crisis se sentía bien desatando su ira sobre la persona que estuviera causándole alguna inconveniencia o preocupación. Para cambiar esos impulsos, hizo una disección a los pensamientos autojustificativos con los que excusaba esos arranques de ira y desarrolló una estrategia para cambiar esos pensamientos cuando estaba a punto de explotar. En esos momentos cruciales, él cambiaba la visión de “villanos” que tenía de los demás y los humanizaba de tal manera que lo hacía *sentir* de forma diferente hacia ellos. Si queremos cambiar malos hábitos, tenemos que cambiar la manera en que nos sentimos en momentos cruciales.

## Fuente 2

### Habilidad personal

Nuevos hábitos casi siempre requieren nuevas habilidades. A veces, las habilidades son sorprendentes y parecen no estar conectadas con el problema que tenemos en frente. Sridhar concluyó que su ira surgía en parte de su incapacidad de hacer que las personas asumieran su responsabilidad mucho antes de que las situaciones se convirtieran en crisis. Así que, Sridhar se inscribió en un curso en el cual aprendió a articular con claridad sus necesidades en vez de esperar a que el resentimiento hiciera que él atacara.

## Fuente 3

### Motivación social

Los buenos y malos hábitos son casi siempre un deporte de equipo. Un plan de cambio efectivo toma en consideración la manera en que otros estimulan nuestro comportamiento. Sridhar hizo un esfuerzo concentrado para pasar más tiempo con personas que él consideraba que eran comunicadores efectivos. En estos círculos de personas, los arranques de ira están fuera de las normas y Sridhar necesitaba toda la presión de grupo positiva que pudiera obtener.

## Fuente 4

### Habilidad social

Otras personas no solo simplemente *estimulan* los malos hábitos sino que, también, los *facilitan*. Por ejemplo, durante años el jefe de Sridhar facilitó su comportamiento haciendo excusas por su comportamiento irritable y tratando de suavizar los problemas con aquellos a quienes Sridhar ofendía. Como parte de su plan de cambio, Sridhar solicitó a su gerente reunirse con él semanalmente para dar seguimiento a su progreso. Pidió a su gerente que lo hiciera responsable de cualquier comportamiento que no estuviese alineado con las metas que ellos habían establecido conjuntamente. Adicionalmente, el gerente de Sridhar lo acercó a un mentor para que le diera consejos y apoyo.

## Fuente 5

### Motivación estructural

A veces, nos asombra que a pesar de los costos obvios de nuestros malos hábitos, no cambiamos. Nuestros fracasos se vuelven más comprensibles cuando nos damos cuenta de que a menudo los costos de los malos hábitos están en un futuro lejano mientras que los costos de implementar nuevos hábitos se sienten en el corto plazo. Respondemos mucho mejor a los incentivos inmediatos que a los incentivos a largo plazo —una proclividad conocida como *demanda sensible al tiempo*. Las personas que cambian exitosamente usan este principio a su favor estableciendo metas a corto plazo alcanzables y atando a

las mismas pequeñas recompensas o sanciones. En el caso de Sridhar, este celebraba con una deliciosa bebida caliente los éxitos de sostener con sus colaboradores conversaciones difíciles de asignación de responsabilidad.

## Fuente 6

### Habilidad estructural

Finalmente, a menudo estamos ciegos ante el rol que nuestro entorno físico representa en facilitar los hábitos. Herramientas, señales y distancia tienen un fuerte impacto en la manera en cómo nos comportamos. Sridhar afinó algunos factores en su entorno físico para ayudarlo con su temperamento. Ya que tendía a atacar a sus colaboradores por correo electrónico, se impuso la regla de solo hablar en persona acerca de tópicos difíciles. Asimismo, colocó en su oficina recordatorios visuales para mantenerlo enfocado en los cambios que estaba haciendo.

El estudio de VitalSmarts *How to Have Influence*<sup>1</sup> muestra que aquellos que usan las Seis Fuentes de Influencia como parte de su plan de mejora de desempeño tienen muchas más probabilidades de cambiar. Aquellos que crean una robusta estrategia de cambio usando las Seis Fuentes tienen 10 veces más probabilidades de cambiar exitosamente, incluso los problemas más antiguos y aparentemente incurables en sus vidas profesionales o personales. Sridhar es un testimonio de este proceso. No cambió de la noche a la mañana, pero cambió.

Haga que este año sea el que usted transforme un hábito que limita su carrera en una fortaleza mediante el desarrollo intencional de un plan que involucre a las Seis Fuentes de Influencia para apoyarle en la creación de un cambio definitivo. ©

<sup>1</sup> Publicado en la *Sloan Management Review* del MIT

Lea, comparte y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Kerry Patterson** es el coautor de cuatro *bestsellers* del *New York Times* incluyendo *Crucial Accountability*. Es un reconocido experto y consultor en gestión del cambio -con una trayectoria de más de treinta años-, así como cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en el campo de la capacitación corporativa y del desempeño organizacional. VitalSmarts ha entrenado a más de un millón de personas alrededor del mundo y ha ayudado a más de 300 empresas del Fortune 500 a obtener resultados medibles.