



Harvard Business Review

REIMPRESIÓN H00RJ6
PUBLICADO EN HBR.ORG
15 DE ABRIL DE 2014

ARTÍCULO LIDERAZGO

Cómo anular
sus reacciones
predeterminadas en
momentos difíciles

por Lee Newman

LIDERAZGO

Cómo anular sus reacciones predeterminadas en momentos difíciles

por Lee Newman
15 DE ABRIL DE 2014

Hace poco planteé esta pregunta a un grupo de ejecutivos: “Son las 9 de la mañana y se encuentra sentado a la mesa de negociación frente a una colega a la que no le gusta usted o no le gustan los cambios que propone; ella le presiona y se resiste a apoyar el cambio propuesto. ¿Cuál es su reacción típica?”.

Alrededor de dos tercios de los ejecutivos admitieron que su comportamiento habitual es competitivo: devolver la presión y discutir para ganar. El otro tercio dijo que normalmente hacen lo contrario: retirarse, recuperarse y volver a intentarlo más tarde. En cualquier caso, se trató de una reacción predeterminada y no de una respuesta estratégica.

Todos tenemos comportamientos predeterminados. Cuando estamos en ese preciso momento en que intentamos conseguir los mejores resultados, la forma en la que manejamos estos reflejos automáticos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Son esos momentos los que conforman nuestras tareas y proyectos más importantes. Los momentos en los que interviene el comportamiento (lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos) son el principal impulsor del rendimiento.

Recuerdo una reunión crucial después de semanas de trabajo con un equipo sobre una idea de producto. Después de presentársela a un colega, me encontré con una retroalimentación negativa inesperada. Mi reacción fue contraatacar, con datos. Soy un [gerente que se basa en las pruebas](#) y este enfoque a menudo funciona y resulta eficaz. Aunque esta vez no fue así. No había incluido a este colega en el proceso y estaba molesto *a pesar* de los datos. Desafortunadamente, fueron mis

comportamientos predeterminados automatizados los que controlaron la situación. Si hubiera prestado más atención a su tono y a su lenguaje corporal y hubiera sido capaz de poner un poco de distancia mental entre el “yo automático” y la situación, me habría resultado más fácil ver lo que sucedía. Había experimentado una falta de [atención](#) y autocontrol.

Los comportamientos automáticos tienen su función: ahorran tiempo y esfuerzo. Cuando se enfrenta continuamente al mismo tipo de reunión, con las mismas personas o con el mismo objetivo, lo que le funcionó en el pasado puede volverle a funcionar ahora. ¿Por qué no adoptar estos comportamientos predeterminados? ¿No sería fácil nuestra vida profesional si pudiéramos permitir que los comportamientos predeterminados se hicieran cargo del trabajo, de la misma manera que podemos poner nuestras mentes en piloto automático mientras manejamos de camino al trabajo?

El problema que presenta ese enfoque es que el lugar de trabajo es demasiado dinámico; las situaciones rara vez se repiten. El comportamiento humano es diverso, errático y a menudo [impredecible](#).

Como experimenté al discutir los datos con mi colega molesto y como he visto una y otra vez con ejecutivos y estudiantes de administración, las reacciones predeterminadas son peligrosas y, muy a menudo, conducen a comportamientos y resultados improductivos.

Somos conscientes de ello y, sin embargo, nuestras reacciones predeterminadas son extremadamente difíciles de controlar.

Imagínese que usted es un juez e intenta decidir si se le debe conceder a la libertad condicional un delincuente convicto. ¿Cuál sería su reacción predeterminada? Cabría esperar que los jueces que otorgan la libertad condicional anulasen su comportamiento predeterminado para meditar detenidamente cada decisión. En un [estudio](#) publicado en la prestigiosa revista *Proceedings of the National Academy of Sciences*, los investigadores observaron que un grupo de jueces experimentados encargados de otorgar la libertad condicional sí meditaban los casos con más cuidado (especialmente al comienzo del día y después de cada pausa para comer, cuando, de media, concedían la libertad condicional al 65 % de los delincuentes). No obstante, a medida que las sesiones judiciales avanzaban, las sentencias favorables a la libertad condicional descendían hasta un asombroso 0 % antes de cada pausa para comer.

Investigaciones como esta muestran cuánto autocontrol se necesita para anular los comportamientos predeterminados y cuánto varía nuestro nivel de autocontrol a lo largo del día según una serie de factores psicológicos y fisiológicos como lo bien que dormimos, el tiempo transcurrido desde nuestra última comida o lo que hemos trabajado para aprender a controlarnos. Con la mirada crítica de los jueces encargados de otorgar la libertad condicional, a menudo no somos conscientes de estas fluctuaciones en el autocontrol a medida que avanza el día de trabajo. Cuando el autocontrol disminuye, nuestra capacidad para captar y anular los comportamientos predeterminados también se reduce. Nuestro yo más planificado puede perder el control y dar lugar a comportamientos reflejos que se desencadenan en el acto.

Entonces, ¿qué puede hacer usted para evitar los comportamientos predeterminados inconscientes y tener una mayor flexibilidad de comportamiento en los momentos que de verdad importan? He aquí tres sugerencias que he visto que funcionan bien:

- 1. Sepa cuáles son sus comportamientos predeterminados.** Elabore una lista con los “momentos de la verdad” frecuentes que llenan su día de trabajo: las reuniones, conversaciones, negociaciones, conflictos u otras situaciones en las que su comportamiento es de suma importancia. Estas suelen ser situaciones interpersonales difíciles en las que su forma de reaccionar, hablar y actuar puede estar influenciada por sus comportamientos predeterminados. Tome su lista, recuerde cada una de estas situaciones e identifique sus comportamientos predeterminados. Los encontrará y, probablemente, los culpables serán comportamientos como interrumpir, volverse agresivo o pasivo, asumir la propiedad de ideas, microgestionar y emitir juicios de valor negativos de los demás.
- 2. Anticipe y planifique la anulación de estos comportamientos.** Una vez que conozca sus comportamientos predeterminados, podrá tener un mayor control si anticipa y planifica con antelación estos difíciles momentos de la verdad. Las [investigaciones](#) muestran que, si usted prepara y planifica los comportamientos por adelantado y los ensaya mentalmente, tiene el doble o el triple de posibilidades de éxito en la ejecución de su plan. Por lo tanto, antes de su difícil reunión al final del día, si su objetivo es escuchar atentamente, pero la interrupción frecuente es su reacción predeterminada, ensaye un plan para escuchar mejor y tendrá más posibilidades de anular sus reflejos automáticos.
- 3. Diseñe sus días.** Dado que el autocontrol varía a lo largo del día y de la semana de trabajo, tiene sentido controlarlo e incluso planificar su agenda en torno a él. ¿Por qué programar conversaciones conflictivas antes del almuerzo, al final del día o al final de una semana difícil cuando es probable que su nivel de autocontrol sea bajo? Si un día fácil se ha vuelto difícil, plantéese reorganizar su tarde. Es muy posible que evite dejar escapar un comentario sarcástico que se haya aguantado o comparta críticas que sabe que merecen más reflexión.

Demasiados profesionales con un buen desempeño en su área de trabajo pasan por estas situaciones en su día a día con el piloto automático, al permitir que sean los comportamientos predeterminados los que controlan la situación. Si sabe cuáles son sus comportamientos predeterminados y trabaja en ellos, podrá tener un mayor control sobre su jornada laboral y liderar de manera más productiva, en momentos concretos.

Lee Newman es Decano de Innovación y Comportamiento y Profesor de Comportamiento Científico y Liderazgo en IE Business School. Tiene un Doctorado en Psicología Cognitiva y ha trabajado como Consultor en McKinsey & Co y como Fundador y Gerente Sénior en empresas tecnológicas. Encuéntrelo en Twitter [@NewmanLee](#).
