

EL VALOR DE IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS Y CONDUCTAS PARA LOGRAR RESULTADOS



El líder de una organización debe conocer su propio estilo, así como el de quienes componen su equipo. La nueva regla de oro es: *trata a cada uno de ellos como les gustaría que los traten*. En las organizaciones se requiere de un gran esfuerzo por parte de quienes dirigen los equipos para alcanzar los resultados comprometidos, situación que tiende a generar ambientes de trabajo con estrés, ansiedad, incluso lealtades equivocadas que terminan en situaciones extremas con la salida de estas personas.

Es común escuchar comentarios como: “se lo he dicho mil veces, pero no me entiende”; “esta persona arranca con todo y no sigue el proceso que tenemos”; “no tiene ideas nuevas, no toma decisiones y me consulta todo, si no cambia lo voy a despedir”; “conoce a medio mundo, pero no cierra un negocio”, etc. Estos comportamientos son los que se encasillan en lo que denominamos *soft people skills*, pero al momento de influir sobre ellas son difíciles de conseguir.

¿Cómo anticipar y evitar estas situaciones?, ¿qué mecanismo simple y eficaz permitiría identificar y definir el perfil deseado para el cargo y para quien lo va a desempeñar?

Desde el año 430 a.C. nació esta teoría científica con Hipócrates (colérico, melancólico flemático y sanguíneo), pasó por Claudio Galeno

de Pérgamo (humores y temperamentos) y tuvo una fuerte influencia de Carl Gustav Jung (intuición, sentidos, sentimientos y pensamientos).

Posteriormente, se consolidó como concepto científico del comportamiento humano en la Universidad de Harvard, entre 1928 y 1935, por William Moulton Marston, Thomas Hendrikson y Carl Fisher. Permaneció como material de seguridad nacional en Estados Unidos y sólo se abrió a finales de los 70. En ese momento, Thomas Hendrickson fundó Thomas International y surgieron las primeras aplicaciones tecnológicas de este concepto.

Algunos personajes y empresas que estudiaron la teoría usaron parcialmente algunos elementos del concepto original, e hicieron sus propias aplicaciones; algunas compañías de tecnología lo empaquetaron en *software* y les llamaron baterías sicométricas; otros científicos y empresas se esmeraron más y le denominaron DISC (concepto original del comportamiento: *Dominance, Induction, Submission, Compliance*).

Hoy tiene múltiples aplicaciones y traducciones, algunos, las

D	Dominance	Dominancia	Empuje	León	Rojo
I	Induction, Inducement, Influence	Influencia	Sociable	Pavo	Amarillo
S	Submission, Steadiness, Stability	eStabilidad	Paciente	Delfín	Verde
C	Compliance	Cumplimiento	Analítico	Búho	Azul

han hecho con colores; otros, hasta con animales, pero al fin es la teoría original de comportamientos y conductas humanas.

Estos factores surgen de acuerdo a cómo las personas perciben el entorno al que se enfrentan, pudiendo apreciarlo de una manera favorable, o bien antagónica, y presentan un comportamiento activo o pasivo, lo cual conforma una matriz de cuatro cuadrantes que se denominan: Dominancia, Influencia, eStabilidad y Conformidad (DISC).

De las características conductuales que todos tenemos, en mayor o menor grado, una de ellas predomina en nuestro accionar y determinará nuestro estilo de trabajo, de reaccionar frente al entorno laboral y de interactuar con él. Los estilos de comportamiento tienen sus propias características, fortalezas y debilidades, y mueven a las personas a complementarse o entrar en conflicto con otras, cuando hablamos de la forma de ser o de accionar en su trabajo.



Los líderes, con el objeto de provocar el compromiso y maximizar el desempeño del equipo, deben identificar su estilo de comportamiento —cómo son en la gestión que les corresponde—, la conducta que espera que tengan las personas que ocupan cada cargo en la organización y seleccionar a quienes ocuparán estas posiciones y tomarán las decisiones en miras de alcanzar los objetivos bajo su responsabilidad. Un camino a seguir es definir el comportamiento laboral según cuatro arquetipos, que comúnmente se encuentran en las organizaciones y cuya complementación determinará su eficacia en el trabajo.

MODIFICAR EL COMPORTAMIENTO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Para conseguir mejores resultados en las empresas, los directivos y jefes deben modificar y adaptar su estilo de comportamiento al de las personas con las que se relacionan para alcanzarlos.

Un buen líder está modificando su conducta constantemente, con el fin de obtener lo mejor de cada una de las personas, sin embargo, muchos de los que tienen personal bajo su cargo encuentran difícil adaptar su comportamiento al de sus colaboradores. La regla de oro: *trata como a ti te gustaría que te traten*, ha sido modificada en el ámbito de los comportamientos en las empresas por una nueva: *trata a cada uno de ellos como les gustaría que los traten*, con el objetivo de obtener lo mejor de cada uno para el logro de resultados.

Debemos estar conscientes de que las personas tienen comportamientos diferentes, temores, motivaciones, estilos de comunicación y liderazgo únicos; estamos llamados a orientarlos en función de alcanzar los objetivos en cada una de nuestras organizaciones.



Fue fundada en 1996. Sus áreas de especialidad son el desarrollo empresarial, comercial y de negocios, organizacional y estratégico, humano y de talento.

www.mxintegralmc.com

	Se destacan por su	Características de su comportamiento observable	Para trabajar asertivamente con ellos
Dominancia	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento • Liderazgo • Actividad • Conseguir resultados a pesar de la oposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertivos • Iniciadores • Competitivos • Esforzados • Inquisitivos • Directos • Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a sus objetivos y metas dejándoles descubrir las cosas en vez de decirles cómo hacerlas • Reconocer sus ideas, no su persona • Negociar buscando influir en ellos, a través del ofrecimiento de alternativas con posibilidades de éxito
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de hacer relaciones interpersonales • Actuar de forma positiva y favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Influyentes • Persuasivos • Amigables • Comunicativos • Positivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Déjeles hablar sobre sus opiniones, ideas y sueños, intentando darles apoyo • No les gusta perder en una argumentación, en cuyo caso, explore soluciones alternativas que ambos puedan compartir • Explíqueles a detalle el quién, cuándo, qué y cómo
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Su regularidad en el trabajo rutinario • Consistencia en situaciones previsibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiables • Prudentes • Amables • Buenos oyentes • Gentiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuéstreles interés en su persona, disponiendo de un tiempo para dejarles hablar sobre sus objetivos personales • Las discusiones se basan en hechos y lógica como en opiniones y sentimientos personales • Escúcheles atentamente y esté abierto al diálogo, y cuando se llegue a una decisión, asegúrese de que no hay espacio para futuros malentendidos • No los presione en la toma de nuevas decisiones, ya que requieren tiempo para adecuarse a ideas nuevas
Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Su apego a las políticas y estándares, a fin de evitar errores, problemas o riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadosos • Sistemáticas • Precisos • Lógicos • Perfeccionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuéstreles con pruebas concretas y tangibles, no opiniones. • No apresure la toma de decisiones • Para ellos, las acciones tienen mayor validez que las palabras, por lo cual las cosas deben quedar por escrito en un <i>email</i> o minuta • Especifíqueles lo que se espera de ellos y cuáles son los próximos pasos

Veamos algunas situaciones que se producen en las empresas, asociadas a los comportamientos de las personas, y que muchas veces impactan los resultados:

Las brechas de comportamiento de quien ocupa un puesto de trabajo vs. los comportamientos esperados, como herramienta para discernir a quiénes entrenar, en qué y por qué: luego de identificar los comportamientos observables actuales en los supervisores, y de compararlos con los comportamientos necesarios para lograr los objetivos, se han generado brechas individuales que le dan soporte a un plan de entrenamiento y desarrollo detallado e individual para los próximos seis a 18 meses para cada uno de los supervisores, lo cual le permite a la empresa canalizar eficazmente sus recursos de entrenamiento y medir en el mediano plazo los resultados que se están alcanzado, para tomar oportunamente las medidas de

El autor

Juan Carlos Maya Aroca es Director General de Integral Management Consulting, especialista en alta dirección empresarial, negociación efectiva, coaching ejecutivo, team coaching, alineación estratégica y dominio en comportamiento individual, grupal, colectivo y organizacional.

reenfoque del entrenamiento, en caso de ser necesario.

El comportamiento buscado en un ejecutivo de ventas consultivo, como factor diferenciador en la estrategia de ventas de una empresa financiera: una organización del área financiera tiene una importante fuerza de ventas y con su experiencia ha desarrollado un proceso de ventas muy detallado, el cual exige cumplir a sus ejecutivos de ventas *al pie de la letra*, esto le garantizará razonablemente que se llega a la cuota, se entregue el servicio de la forma que la empresa busca y se proyecte la imagen de marca que la compañía desea, todo al mismo tiempo.

¿En cuánto depende el éxito de una persona de su perfil de comportamiento?: para evaluar el éxito de un profesional en su área de actuación se debe considerar no sólo el comportamiento de esta persona, sino también variables como la experiencia, formación, conocimientos especializados, cultura y desempeño, etc. La experiencia de Thomas International a nivel mundial ha demostrado que la correlación entre el perfil del puesto y el de comportamiento de la persona que lo ocupa, representa el 50% del éxito final de dicho profesional en el puesto de trabajo, siendo que el otro 50% tiene relación con su experiencia, formación, desempeño, etc.