

## Mejorar los resultados ... a través de las personas

Montserrat Sugrañes  
Licenciataria del Predictive Index en España  
Analista del Predictive Index desde 1.990

**Las personas son nuestro recurso más valioso. Si sabemos apreciar y actuar en función de sus diferencias y en cómo éstas afectan a su trabajo, a su motivación y al futuro de la empresa, este recurso estará plenamente aprovechado.**

Conseguir los niveles de rentabilidad deseados en una empresa, requiere de una sabia combinación de conocimientos y experiencia en procesos tecnológicos, materias primas, finanzas, contabilidad, management , mercado y **personas**.

En las disciplinas que se han calificado de “duras” (tecnología, materiales, finanzas) generalmente podemos encontrar respuestas recurriendo a los directivos, colaboradores, consultores externos, bibliografía etc. En cuanto al área mercado, no siempre encontramos respuestas, pero al menos tenemos opciones y es nuestra experiencia la que nos guía para sopesar posibilidades y hacer juicios. Pero **¿y las personas?**. Nuestra experiencia nos dice que las personas suelen reaccionar de determinadas formas; sin embargo, a menudo nos sorprenden. Y normalmente estas sorpresas nos afectan en formas poco positivas.

**¿Cómo hacer comprensible el activo que todos reconocemos como más valioso (las personas)? . ¿Hay algún método más científico para dirigir a las personas del que estamos acostumbrados? . Y además, ¿qué impacto tendría el tener ese conocimiento de las personas que trabajan en nuestra empresa y utilizarlo para mejorar los resultados?.**

### Desempeño y Personalidad

Hay dos aspectos de la personalidad que podemos definir, medir y predecir y que afectan enormemente al desempeño y productividad de un gran número de trabajos. Dado que estas características son universales, es relativamente fácil describirlas. Y como son muy importantes para el éxito deberíamos tener una mayor y mejor comprensión de ellas. Estas dos dimensiones pueden identificarse como : 1) las personas que son *emprendedoras* (las que hacen las reglas, innovan, inician) versus las que las siguen (vamos a identificarlos como *seguidores*) y 2) los que tienen *sentido de la urgencia* versus los que tienen un *estilo metódico*.

Identificar y entender estas características de las personas es importante por diversas razones. La principal razón es que los puestos de trabajo se pueden definir de la misma manera. El trabajo puede requerir de alguien cuya principal responsabilidad consista en crear procesos, normas o

sistemas o de alguien responsable de seguir rigurosamente esas normas, procesos o sistemas. De forma similar, los trabajos requieren de alguien con sentido de la urgencia, o de alguien que sea metódico.

Personas metódicas y seguidoras fallan en trabajos que requieran innovar y tener sentido de la urgencia. De la misma forma, personas rápidas y que tienen iniciativa e ideas, fracasan en trabajos que requieran seguir metódicamente un procedimiento o adherirse rigurosamente a un manual de trabajo. Cuando estamos considerando una vacante o una promoción tenemos que estar seguros de que estos aspectos de la personalidad sean congruentes con el trabajo.

**Saber en cual de estos dos grandes grupos encaja cada empleado , facilita muchísimo el satisfacer las necesidades motivadoras de cada uno de ellos. Esto es importante porque cuando las necesidades de la persona están satisfechas, está mucho más motivada. Y cuanto más motivada está, más productiva es.**

Si piensa en su propia empresa, compare la productividad de los empleados muy motivados con la de aquellos que no lo están. Imagine cuan mejores serían sus resultados si pudiera elevar la motivación de los empleados menos productivos.

La tercera consecuencia a largo plazo de conocer las características de las personas, tiene que ver con el crecimiento estratégico de la empresa. Si sabemos que nuestra organización requiere asumir más riesgo en el futuro, ¿no sería adecuado situar a personas con estas características en puestos más bajos ahora?. Así cuando el momento lo requiera esas personas ya estarán preparadas.

La base de este estudio es el sistema **Predictive Index™** (publicado y copyright de Praendex Inc, Wellesley Hills, Massachusetts). Este sistema permite al usuario medir tanto los rasgos de personalidad como los de los puestos de trabajo de las personas. Aunque en este artículo sólo comentaremos una pequeña parte de este sistema, se podrá apreciar con claridad los beneficios de la información que proporciona. Igualmente veremos que el paradigma es fácil de utilizar y comprender.

### **Emprendedores vs. Seguidores**

Pese a que esta obviedad es una simplificación de algo mucho más complejo, queremos apuntar que tan sólo con este modelo simple, ya se puede entender mejor a las personas y, por tanto, dirigir más eficazmente la empresa.

De natural, las personas tienen una tendencia a comportarse y a seguir un patrón de conducta que es predecible (y medible). Si sabemos identificarlo y utilizarlo, podremos contratar mejor, dirigir mejor y planificar mejor. La tabla 1 muestra los comportamientos (consistentes y predecibles) de las personas según la primera dimensión que hemos apuntado.

**Tabla 1 – Comportamiento**

<b>Emprendedores</b>	<b>Seguidores</b>
Asumen riesgos	Evitan el riesgo
Ven la globalidad	Se centran en la tarea
Nuevas formas de hacer	Lo conocido, lo probado
Críticos con los resultados	Críticos con el proceso
En ventas, los que cierran	En ventas, los que dan servicio
Retos – desafíos	Van a lo seguro
Agresivos	A la defensiva
Competitivos	Cooperativos

Obviamente hay todo un abanico de comportamientos entre los dos extremos que se presentan en la Tabla 1. Desde los que necesitan muy poca información para tomar decisiones, pasando por los que calculan más el riesgo, los que tienen ideas nuevas pero nunca tienen la información suficiente como para pasar a la acción, hasta los que necesitan la aprobación de su jefe para hacer cualquier cosa.

**Es importante saber que cualquiera que sea nuestro comportamiento de los descritos, tendemos a permanecer en él. Cambiar el comportamiento de las personas para amoldarlo a lo que exige su trabajo es extremadamente difícil (o imposible).**

Y todo ello, ¿por qué es importante?. Veamos algunos ejemplos.

Contratamos a un *seguidor* para operar una máquina. El empleado realiza un trabajo excelente. Se centra en los detalles de su trabajo y sigue nuestro sistema. Siempre se da cuenta de los errores que se cometen y siempre coopera de buena gana. Para recompensar a esta persona que tiene un desempeño superior, lo promovimos a un puesto de encargado. En su nuevo puesto le cuesta ver la globalidad, no responde con nuevas ideas cuando el sistema falla, le falta agresividad con los subordinados y es poco participativo a nivel de dirección. Hemos convertido a un excelente empleado en un encargado mediocre. ¿Se puede formar a alguien para que cambie?. ¿Que hemos ganado?.

Contratamos a alguien *emprendedor* para operar una máquina. Siempre le está diciendo al jefe cómo hacer el trabajo, es insubordinado, quiere hacer las cosas a su manera y genera rotación en el departamento porque es demasiado competitivo. Finalmente dejamos que se vaya. ¿Quién ha fallado?.

Contratamos a una persona sociable y extrovertida, de las que siguen las normas, para un puesto de atención al cliente. Es excelente haciendo el seguimiento de todos los detalles relacionados con el cliente, se lleva muy bien con todo el equipo de ventas y nunca invade el terreno de su jefe. Esta persona es tan buena en el departamento de atención al cliente que la

promocionamos al departamento de ventas para desarrollar una zona nueva. Al cabo de poco tiempo tenemos que dejarla marchar porque le falta agresividad para cerrar ventas, o determinación para concertar una visita con un cliente potencial. ¿Cuánto le ha costado esto a la empresa?.

### Algunas Consecuencias

Una vez sabemos en que punto del continuum se encuentra cada persona en relación a las reglas, normas o sistemas podemos empezar a trabajar mejor en el sentido de satisfacer sus necesidades. Las diferencias son las que muestra la Tabla 2.

**Tabla 2 - Necesidades motivadoras**

<b>Emprendedores</b>	<b>Seguidores</b>
Independencia	Manual de trabajo
Incentivos	Salario fijo
Autonomía	Seguridad
Autoridad	Aprecio – formación
Retos - desafíos	Protección frente al fracaso

Lo importante a destacar aquí es que los que lideran una empresa suelen estar en el grupo de los *emprendedores*. Y dado que siempre vemos el mundo con nuestros ojos, suelen asumir que todo el mundo está motivado por las mismas cosas que les motivan a ellos. Y se pueden equivocar.

Es por ello que los aumentos salariales, los retos o la independencia pierden su efecto incentivador a muy corto plazo para algunos de nuestros mejores empleados. Porque simplemente quieren que se les de instrucciones claras y específicas sobre cómo hacer su trabajo, ser retribuidos de forma justa y segura, ser reconocidos y apreciados por el trabajo bien hecho (únicamente la transferencia de nómina a final de mes no es suficiente), y sentir que la empresa es un hogar seguro para su futuro.

Por otra parte, cuando damos a nuestros *emprendedores* reglas muy específicas a seguir, un plan de salario fijo que no depende de su desempeño o resultados, ningún desafío o reto o excesiva supervisión, descubrimos su frustración cuando nos presentan su dimisión. Se van en busca de mayores y mejores oportunidades.

Cuanto más sepamos dar a cada uno lo que necesita (en contraposición a lo que nosotros creemos que necesitan) más satisfechos estarán y más productivos serán.

Cuando analizamos al equipo directivo, o a un departamento de la empresa, la comprensión de estos comportamientos nos abre una nueva dimensión de cara al futuro. Si nuestra empresa es conservadora y suele fallar ante el reto de nuevos productos o nuevos mercados, probablemente falten emprendedores en nuestro equipo. Si un equipo de ventas está siempre

buscando nuevas ideas antes de que la última idea se haya implementado con éxito, probablemente falten buenos seguidores capaces de ejecutar y hacer el seguimiento de las propuestas.

Nuestros empleados son el recurso más valioso de la empresa. Si somos conscientes de sus diferencias y actuamos en base a ellas en lo que a riesgo y normas se refiere, si nos damos cuenta de cómo estas diferencias afectan a su trabajo, a su motivación, y al futuro del negocio, este activo estará enteramente desarrollado.

### Sentido de la urgencia versus método

La tabla 3 nos muestra las diferencias en el modo de actuar de estos dos grupos de personas.

**Tabla 3 – Modo de actuar**

<b>Sentido de la urgencia</b>	<b>Estilo metódico</b>
Ritmo rápido	Relajado
Polifacético	Una sola cosa a la vez
Establece prioridades	Necesita terminar un trabajo antes de empezar otro
Tolera la presión	Evita la presión
Mejor desempeño bajo presión	Desempeño inferior bajo presión
Atención a detalles por periodos más cortos de tiempo	Se concentra en la tarea
Conecta con rapidez	Se toma tiempo

De nuevo podremos observar todo un abanico de comportamientos entre estos dos estilos. El punto en dónde se encuentran las personas de entre estos dos extremos es en el que tienden a permanecer. Tenemos que aceptarlas así, sin tratar de cambiarlas. Esto es extremadamente importante para el éxito en la dirección y para el futuro de la empresa.

¿Qué sucede cuando ponemos a una persona con sentido de la urgencia en un trabajo que requiere de un estilo metódico, por ejemplo operar una máquina pulidora?. En este puesto, la persona tiene que realizar una tarea después de otra, acabar una cosa antes de empezar otra, y permanecer físicamente en su puesto de trabajo durante toda su jornada laboral. Si es de los que tienen sentido de la urgencia, irá constantemente de un lugar a otro, presionará a sus compañeros de trabajo y no le sacará gran productividad a la máquina que opera.

Por otra parte, cuando tenemos a un excelente trabajador con la máquina pulidora, que tiene un estilo metódico, y lo ponemos en un puesto de mayor responsabilidad en dónde tiene que realizar muchas tareas distintas,

desenvolverse bien bajo presión de tiempo y establecer prioridades, le será muy difícil hacer la transición.

Si tenemos en cuenta estas diferencias reales entre los estilos naturales de las personas, las estaremos colocando en trabajos en los que estarán satisfechas y en los que tendrán éxito.

### Algunas Consecuencias

Las diferencias en cómo se comportan las personas, afectan directamente a cómo se motivan. Las distintas necesidades motivadoras son las que se presentan en la table 4.

**Tabla 4 – Necesidades motivadoras**

<b>Sentido de la urgencia</b>	<b>Estilo metódico</b>
Orientación a objetivos	Discutirlo primero en "familia"
Procedimiento flexible y abierto	Manual de trabajo, estructura
Ausencia de rutina	Proporcionar rutinas
Presión del entorno	Ausencia de presión
Clima ajetreado	Clima familiar
Muchos cambios	Poco cambio

Si piensa en personas que conoce bien, verá que encajan en un grupo u otro. La cuestión importante es : si das a las personas lo que están buscando (en lo que a su trabajo se refiere), en oposición a darles lo que tú crees que necesitan, alcanzan su máximo nivel de productividad.

### Productividad

De entre los factores que influyen en la productividad, los esbozados más arriba están entre los más importantes para aumentarla. Si empieza a evaluar y actuar (con ayuda del sistema Predictive Index) tanto con sus empleados actuales como con los que está seleccionando en base a estas diferencias básicas – emprendedores vs. seguidores , sentido de la urgencia vs. estilo metódico - mejorará sus contrataciones, sabrá cómo motivar mejor a los empleados y aumentará su habilidad para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

**Cuando conozca mejor a los empleados, en las formas descritas más arriba, y aplique ese conocimiento a la práctica diaria, será capaz de maximizar su éxito, el suyo propio y el de la organización.**