

El individuo correcto en el lugar correcto: el valor de las conductas

Cada día, más empresas buscan a las personas idóneas que se ajusten correctamente al puesto y empresa; sin embargo, la selección se ha tornado complicada. Si se cuenta con la suerte de elegir al 'indicado', ¿qué sigue?, ¿cómo alineas su comportamiento con el puesto? Un valor poco considerado, la identificación, alienación y desarrollo de los comportamientos ofrecen beneficios a las organizaciones.

Conocer y definir las variables que detallan un puesto laboral resulta inminente, ya que se busca que las personas tengan éxito en su lugar de trabajo. Sin embargo, el proceso de identificación se complica al no tener la capacidad de conceptualizar los requerimientos comportamentales necesarios para la labor.

La reestructuración de los roles surge del valor que se ofrece al proceso de reclutamiento. Seleccionar candidatos puede convertirse en una tarea complicada, desgastante y confusa. "Las empresas contratan a la gente por su experiencia, conocimientos, origen, referencias, presentación y *curriculum vitae*, pero las despiden por su conducta o inhabilidad para adaptarse al empleo para el que se les contrató" (Hendrickson, n/f).

John Adair (1968), uno de los primeros catedráticos sobre liderazgo, estableció el modelo *Action-Centred Leadership*. Dicho esquema expresa el rol del líder desde tres diferentes esferas:

- Logro de tareas.
- Construcción de equipo.
- Desarrollo de individuos.

En este caso, nos enfocaremos específicamente en la última esfera, ya que se relaciona directamente con las capacidades sociales, emocionales y conductuales por naturaleza.

¿Cómo seleccionar al individuo correcto para el lugar correcto?

Cuando se han realizado diversas evaluaciones, el proceso de selección se convierte tedioso. Hipotéticamente, si se tuvieran dos candidatos con antecedentes profesionales y laborales similares, y resultados a pruebas igua-

les, ¿cómo se selecciona al ‘indicado’?

Bien, existen soluciones integrales de identificación que se sustentan bajo la teoría de William Moulton Marston, Thomas Hendrickson y Carl Fisher; es decir, incluyen las cuatro características conductuales: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conformidad (DISC, por sus siglas en inglés).

Con base en ello, estas soluciones buscan graficar los rasgos comportamentales del individuo, que son comparados con el perfil del puesto deseado. Este rol es definido, de manera objetiva y científica, a través de los atributos que debería tener el ocupante. Así, se identifica la posición del candidato, en comparación con el puesto.

¿Cuál es la funcionalidad del perfil del puesto?

Reclute a la persona adecuada para cada puesto e identifique a los empleados que no se encuentran ajustados al rol, para posteriormente reubicarlos en puestos más adecuados. Una vez que has reconocido la brecha existente entre el puesto y el candidato, se vuelve indispensable alinearlos. El objetivo de tener a los individuos en los puestos adecuados se extrapola a la estrategia del talento humano; de otra forma, se les orienta en función de los objetivos de nuestras organizaciones.

Eliminando la brecha comportamental

La alineación del talento con el puesto se logra bajo ciertas técnicas, como el *coaching* individual, seminarios, talleres y diplomados, entre otros. El objetivo principal radica en optimizar el rendimiento del individuo para ajustarlo a lo que ‘debe llegar a ser’. Las soluciones integrales de desarrollo buscan trabajar con aquellas fortalezas y áreas de oportunidad para alcanzar el punto óptimo. Al concientizar a la persona, se trabaja en comportamientos que lo desarrollan en distintas áreas. Dicho de otra



manera, el ‘ser’ se alinea con el ‘hacer’ y ‘saber’ aplicado en el rol indicado.

El nivel de correlación deberá reducirse si se apoya a la persona, proporcionándole un adecuado plan de desarrollo. Considerando que el empleado se encuentra ya alineado a los requerimientos comportamentales del puesto —adquirido a través de un plan—, ¿cuál es el siguiente paso?

Potenciando al individuo

Cuando la persona idónea se encuentra en la posición correcta, es necesario que se transforme en líder. Los ejecutivos, gerentes y supervisores no tienen tiempo para aprenderlo gradualmente, por ello se vuelve necesario salir a la búsqueda de entrenamientos estructurados que guíen y formen a los líderes.

¿Qué hacen los grandes líderes para realizar acciones inmensas? Es momento de hablar sobre ellos, quienes fortalecen sus habilidades, intercambian ideas y desarrollan a su gente.

El objetivo de tener a los individuos en los puestos adecuados se extrapola a la estrategia del talento humano; de otra forma, se les orienta en función de los objetivos de nuestras organizaciones.



Una vez que la persona idónea se encuentra en la posición correcta, es necesario que se transformen en líderes. Los ejecutivos, gerentes y supervisores no cuentan con el tiempo para aprenderlo gradualmente, por lo que se vuelve necesario salir a la búsqueda de entrenamientos estructurados que guíen y formen a los líderes de nuestras empresas.

Las condiciones y capacidades que el nuevo empleado utiliza para reaccionar a los cambios pueden traducirse en éxito o fracaso. Sin embargo, con el objeto de alcanzar el desempeño ideal y deseado, componentes como motivación, comunicación, innovación, trabajo en equipo, desempeño, servicio al cliente, entre otras, tienen que ser incorporados al desarrollo. Las personas transformadas en líderes experimentan habilidades que convierten a la organización en una empresa más rentable.

El liderazgo en el sector, rentabilidad y estrategia no se basa sólo en los productos y/o servicios y prácticas que se ofrecen; va más allá. Los componentes indispensables son y serán los individuos que trabajan en esta organización.

El individuo, al ser un factor inminente en el desarrollo de la empresa, debe ser identificado, desarrollado y potenciado para obtener lo mejor de su talento. Por lo tanto, todo radica en el diagnóstico de su comportamiento. El diferenciador de las personas se rige por las características identificadas. Así, manejar y tener disponible este tipo de información ofrece un valor agregado enorme al área de Recursos Humanos. La aplicación es infinita, ya que se puede hablar de motivación del personal, inversión eficiente del tiempo y recursos económicos y ajuste persona-perfil.

Las condiciones fluctúan constantemente, por lo que se debe obtener más con menos. Si se consideran los costos de contratación del individuo incorrecto, estos llegan a triplicarse; es decir, un empleado con un salario de \$25,000 costará más de \$75,000.

Contratar personas que aprendan y se desempeñen en su trabajo rápidamente, minimizará los costos de productividad asociados a la falta de conocimiento mientras aprenden en su nueva labor.

Asimismo, los costos implicados a los programas de entrenamiento se reducen; sin embargo, la inversión se vuelve fructífera al hacerla en programas de desarrollo que potencien el talento del individuo.

Con base en lo anterior, es posible definir que el valor que aporta la identificación y diagnóstico de las conductas, en combinación con la correlación con el puesto de trabajo, aporta grandes beneficios a la organización.

Por otra parte, el desarrollo del individuo para transformarlo en líder es mandatorio dentro de las empresas. Se debe recordar que un buen liderazgo mejora el compromiso y motivación de los empleados, lo que impulsa al desempeño óptimo en la empresa.

"The growth and development of people is the highest calling of leadership."

Harvey Firestone