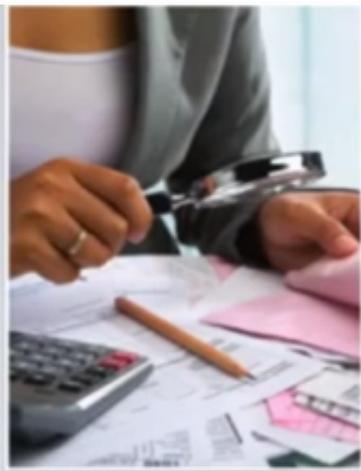


# ESTILOS CONDUCTUALES



Comprende el estilo de pensamiento y descubre la clave de las estrategias comunicacionales



## Estilos Conductuales y Estrategias Comunicacionales:

**¿Sabe cuál es el estilo de sus colaboradores, pares, jefatura, clientes? ¿Sabe como comunicarse con ellos para lograr un entendimiento? ¿Cuál es el rol más efectivo que sus colaboradores pueden desempeñar en forma natural?**

Por Claudia Jaramillo Torrén, Coach Corporativo ICC

¿Cuántas veces ha escuchado discusiones entre los integrantes de su equipo, y cuando pone atención en el fondo de la conversación, tiene la sensación que están diciendo lo mismo, pero cada persona está enfocada en defender su perspectiva?. Pareciera –de esta forma- que lo que están discutiendo es distinto y tienden a defender sus propias ideas y a atacar las del interlocutor.

Pareciera que no nos gusta que nos discutan, menos cuando creemos tener la razón. El punto es, ¿qué pasa si yo le digo que ambos tienen la razón y lo que usted debe hacer, es mostrarles que están hablando de lo mismo, sólo que poniendo los énfasis en distintos aspectos?

Lo que ha sucedido posiblemente, es que están conversando personas que tienen estilos conductuales distintos, posiblemente incluso

opuestos y esto genera dificultades a la hora de entenderse y llegar a acuerdos. Estas actitudes surgen del temperamento de la gente, que es el rasgo descriptivo de su estilo de actuar y constituye un componente estable de nuestra personalidad, por lo tanto, nos distingue de los demás como únicos e irremplazables, de acuerdo a nuestra forma de pensar, que no es ni buena, ni mala, simplemente es nuestra forma.

Los estilos conductuales son las funciones de la consciencia que nos permiten adaptarnos socialmente. Es la forma como nos comportamos los seres humanos y éstas conductas se generan a partir de ciertas tendencias preferentes, de acuerdo a nuestra dominancia cerebral y desarrollo de nuestra estructura psíquica a lo largo de la vida.

En la medida que tenemos mayor autoconocimiento de este estilo, podemos ser más efectivos, incidiendo directamente en la calidad de nuestras relaciones interpersonales. Asimismo, cuanto más claro tengamos el estilo de los otros en

cualquier contexto en que debamos coincidir con grupos humanos, más fluida y efectiva será nuestra comunicación, dado que podremos emplear técnicas para poder hablarles en su propio idioma, evitando las resistencias naturales que surgen cuando la gente escucha cosas que no logra comprender.

En el contexto organizacional, la identificación de estilos es uno de los aspectos claves de los equipos efectivos, ya que, a partir de este conocimiento, surgen las confianzas requeridas para que las personas sepan cómo lograr acuerdos en forma rápida, sin perder energías en relaciones desgastantes. Identificar los estilos, le permite al equipo, desarrollar un lenguaje común que facilite la identificación de las preferencias y estilos de los integrantes del grupo, para poder asumir los roles de acuerdo a estas tendencias naturales y lograr perspectivas más completas e integrales al instante de resolver conflictos, generar y decidir alternativas. Finalmente, les posibilita generar estrategias para comunicarse en forma efectiva entre estilos.

### Test para identificar Dominancia Cerebral y Estilos Conductuales



La finalidad del test MBTI y del BTSA es conocer la dominancia cerebral y preferencias naturales de las personas en la forma donde pone su atención, la manera de percibir la información que recibe, su forma de evaluar y tomar decisiones y como vive la vida, para identificar su potencial y grado de complementabilidad con otros individuos de acuerdo a sus preferencias y competencias.

# ESTILOS CONDUCTUALES

## Una persona, un estilo



Para conocer el estilo personal y del resto del equipo, existen test que determinan la tipología de personalidad y, en base a ésta, se establecen las tendencias preferentes que utilizan las personas y que determinan sus comportamientos y conductas. Los test son contextuales, por lo tanto, altamente dependientes del entorno donde la gente se desenvuelve y del rol que desempeña. Es importante saber que esta clase de test, describe preferencias, y no destrezas o habilidades, y todas las preferencias son igualmente importantes, por lo tanto, no existen estilos mejores que otros, sino que más bien, hay diversas estrategias para comunicarse mejor entre estilos, particularmente aquellos que son opuestos.

Los test de mayor confiabilidad y validez aplicado en la actualidad, son el BTSA (Benziger Thinking Styles Assessment) creado por la Dra. Katherine Benziger y el MBTI (Myer Briggs Test Indicator), creado por Katherine Briggs e Isabel Myers. Ambos test se basaron en la teoría de los Tipos Sicológicos de Carl Jung, psiquiatra suizo y psicoanalista, que estudió durante muchos años el comportamiento humano.

Esta teoría plantea que las personas utilizamos ciertas funciones de conciencia para interactuar en el mundo externo. Estas funciones se relacionan, por una parte, con la forma cómo recogemos información, y las maneras de llegar a conclusiones y, por otra parte, identifican cómo usamos la energía y cómo nos relacionamos con el mundo exterior.

Desde la perspectiva de cómo recopilamos la información, podemos ser Sensoriales (S), es decir, usar los cinco sentidos, poniendo atención en las cosas concretas y las características de los objetos y personas o ser Intuitivos (N), empleando el sexto sentido, centrándose más en el uso de la intuición, las asociaciones y el pensamiento

más abstracto y metafórico. Desde la perspectiva de cómo llegamos a conclusiones, algunas personas son de Pensamiento (T) y evalúan en base a hechos específicos, usando la lógica y la razón; y otras son de Sentimiento (F) y ponen la atención a las respuestas emocionales, aplican una evaluación valórica y se centran en las personas. Desde la perspectiva de cómo usamos la energía, existen personas Extrovertidas (E), que tienen la energía puesta fuera de sí mismos y requieren de mayor interacción con el medio externo y personas Introversas (I), que tienen la energía puesta dentro de sí mismas y son más reflexivas, requiriendo de menos interacción con el medio externo. Finalmente, desde la perspectiva de cómo nos relacionamos con el mundo exterior, hay personas que tienden a ser más Juiciosas (J), que viven la vida de manera planificada, ordenada y estructurada y personas Perceptivas (P), que viven la vida de forma flexible y van paso a paso.

Todas estas funciones están presentes en cada ser humano, pero no se desarrollan en la misma proporción. Existe una Función Superior que es la que predomina en forma natural y que está más desarrollada; otra secundaria, de la cual tenemos conciencia y utilizamos cuando necesitamos apoyar a la primera. Una tercera, muy poco desarrollada y poco consciente para nosotros y una Inferior, la cual prácticamente no está desarrollada y normalmente es tan inconsciente que podríamos creer que no es parte de nosotros.

Lo anterior, explica el porqué las personas pueden comportarse de distintas formas frente a los mismos estímulos, ya que cada cual utilizará su función principal y ésta, muchas veces, es opuesta a nuestros interlocutores, por lo tanto, cada cual se comunicará desde su perspectiva preferente.

Por ejemplo, imagine una jefatura sensorial y un colaborador intuitivo; el jefe le solicita algo y explica excesivamente, dando muchos detalles, que el colaborador interpreta en sus diálogos internos como un "jefe latero" que repite, reitera un montón de veces lo mismo y —seguramente— pensará que no entiendo a la primera, y lo que sucede es que un sensorial requiere mucho detalle para comprender y cree que todo el mundo

funciona igual, pero un intuitivo, tiene la capacidad de asociar ideas y comprender con mucho menos información. Imagine ahora la situación al revés, si un jefe es Intuitivo le explica algo a un colaborador sensorial, va a traspasarle ideas generales, explicará con asociaciones del tipo, "mira esto es más o menos lo mismo que hicimos esa vez que..." y con eso, él creará que la persona entendió claramente lo que le está solicitando. Por su parte, el colaborador sensorial, tratará de entender, pero como no funciona desde la asociación, quedará con la sensación que su jefe es "tan poco claro y específico", y nunca explica en concreto qué es lo que realmente necesita y presupone, además, que quizás ni siquiera lo tenga muy claro. En esta última situación, aparte se genera un conflicto subterráneo de creer que el jefe podría no ser muy competente, porque no sabe explicarse bien.

Otro ejemplo para dimensionar el impacto de estos estilos, es confrontar a un estilo Pensamiento con uno de Sentimiento. Suponga que usted es un líder estilo Pensamiento y viene un colaborador de Sentimiento a explicarle una situación con un cliente, que requiere de su apoyo. La persona inicia una conversación donde le cuenta lo que el cliente le dijo, lo que ella o él sintió con lo que escuchó, lo mucho que se molestó porque sintió que no era justo, etc., etc...a esa altura usted no habrá entendido nada y la pregunta que surgirá con un poco de ansiedad es: "Dime por favor, ¿cuál es el tema, de qué estamos hablando?, ¿cuál es exactamente el conflicto?"

Su colaborador -acto seguido- lo mirará con cara de "no puedes ser tan insensible, cómo no entiendes". Y usted lo volverá a mirar con cara de ¿y? Es el típico caso en que un estilo pensamiento para poder resolver y apoyar, necesita los hechos concretos que están en juego y que alguien le diga lo mal que se sintió, no les define el problema, ya que su forma de evaluar es en base a hechos no a sentimientos de los que participaron en los hechos.



# ESTILOS CONDUCTUALES



Imagine ahora, que usted es una persona introvertida y un compañero extrovertido le pide una opinión sobre algo. Usted escuchará y con dificultad entenderá, porque oirá muchos datos simultáneos dichos en forma muy rápida, acelerada y en cuanto termine de exponer estos datos, escuchará un y entonces, ¿qué crees? Y esa persona esperará que usted rápidamente le dé una opinión. Esto no va a suceder, porque usted como introvertido, estará recién tratando de ordenar la información para comprenderla, después la reflexionará y –finalmente- irá evaluando y correlacionando para poder tener una opinión. Esto requiere tiempo y, a esas alturas, su interlocutor estará desesperado tratando de entender por qué se demora tanto en dar una opinión, y sus preguntas serán: Y, ¿qué crees?, ¿por qué no opinas?... Y usted internamente pensará, por qué no se calla un rato, cómo quiere que piense, si no para de hablar...

Finalmente, imagine que usted es una persona Juiciosa, súper organizada, planificada y programa todo con anticipación porque no le gustan las sorpresas de última hora, “necesita tener todo bajo control”, y su pareja es Perceptiva, que pareciera no tener mucho sentido de urgencia, más bien relajada y que va paso a paso avanzando en la medida que se dan las cosas. Usted le ha pedido que organice sus vacaciones y cuando le pregunta cómo va, ella le dice: ¿cómo voy con qué?, cuando logre conectar el tema, le dirá: aun no lo veo, pero tranquilo(a), todavía hay tiempo y todo saldrá bien. Usted escucha esas palabras y siente que el mundo se detiene, no puede creer cómo puede ser tan irresponsable, y cómo puede importarle tan poco y se molesta. Lo que usted posiblemente no ha considerado, es que los perceptivos no necesitan programar las cosas, resuelven los temas en la medida que surgen y funcionan bajo presión, por lo que en el último momento consiguen coordinar todo lo que a usted posiblemente le tomaría mucho tiempo. Por otra parte, si quiere tener un itinerario exacto de sus vacaciones, no le pida a un Perceptivo que se haga cargo, porque es el tipo que el día antes estará buscando su pasaporte y se enterará que lo tiene vencido. Tome sus precauciones y evite los riesgos.

## ¿Cuántas veces se ha visto enfrentado a situaciones como éstas, sin tener idea que su origen está basado en los diferentes estilos conductuales?

Conocer el estilo de las personas con las que se relaciona, es clave para poder establecer estrategias comunicacionales adecuadas, y minimizar los conflictos potenciales, por lo tanto, todo equipo que quiera ser efectivo, debe contar con esta información. Asimismo, es importante que los integrantes de los equipos, tengan claro que estilos similares si bien son socialmente más atractivos, y se llevan mucho mejor, no siempre son un buen complemento, ya que tienden a ver lo mismo, en tanto que los estilos opuestos, son absolutamente complementarios y si bien son relaciones más complejas, tienden a ser muy efectivos porque logran construir una visión mucho más completa de las situaciones.

En definitiva, el test MBTI y su tipología de personalidad le permiten:

- Entenderse a usted misma(o) y sus conductas.
- Valorar a otros para hacer uso constructivo de las diferencias, aproximándose a los problemas desde distintas perspectivas.
- Comunicarse más efectivamente con jefaturas, compañeros y colaboradores.
- Comprensión de los aportes de cada persona y su estilo al equipo, aprender a trabajar con los estilos opuestos y lograr un balance del equipo.

No conocer los estilos de sus dirigidos es como tratar de guiar un barco sin brújula. Las interacciones humanas cada día son más determinantes en la consecución de resultados; ya no se requiere colaboradores que estén haciendo cosas, sino que consigan resultados y, para esto, es necesario un cambio profundo en la forma de dirigir personas basadas en la gestión de talentos naturales.

Una mayor complejidad implica liderar a las nuevas generaciones, quienes se enfocan en lo que les resulta más natural

hacer y desechan aquello que requiere mucho esfuerzo en forma intuitiva, estas generaciones vienen alineadas con sus propias capacidades y talentos naturales, apoyadas además por la tecnología, por lo tanto, si usted no consigue comunicarse con sus dirigidos en sus propios estilos, será muy difícil poner en movimiento a sus equipos para lograr que las cosas sucedan, que es lo que se espera de usted.

¿Tiene claro el estilo de su equipo?, ¿el suyo? ¿Cree que si tuviera esta información podría lograr mejores resultados por parte de su equipo? ¿Tiene claro cuántos de los conflictos que hoy tiene, con colaboradores, pares, jefes, clientes, proveedores, etc están siendo influenciados por diferencias de estilos? ¿Qué hará para obtener esta información de su equipo?.



Las personas tenemos distintos estilos que generan distintas conductas y las evaluamos en base al estilo personal. Si alguien es opuesto a nuestro estilo, inicialmente lo rechazamos y muchas veces no sabemos porque.