

ESTILOS Y SUS IMPULSORES

COOPERADOR

Tiene como impulsor principal: “COMPLACE”. Es la unión de la actividad y la espontaneidad. Le resulta muy difícil decir que no, pues vive para complacer a los demás aún a costa de sus propias necesidades u objetivos. Busca generalmente quedar bien, aunque sea en contra de sí mismo.

ADICTO AL TRABAJO (WORKAHOLIC)

Tiene como impulsor principal: “SÉ PERFECTO”. Es la unión de la actividad y el autocontrol. No permite ni acepta de sí mismo ni de ninguna otra persona un error. Le molesta el desorden y no le gusta ver nada fuera de lugar, ya que la perfección debe estar por encima de cualquier cosa.

ANALÍTICO

Tiene como impulsor principal: “SÉ FUERTE”. Es la unión de autocontrol y pasividad. Así, su objetivo básico la vida es que los demás no le observe ninguna debilidad ni física, ni emocional, por lo que resiste todo lo que provenga del exterior. Lo “aguanta todo”.

REACTOR

Tiene como impulsor principal: “ESFUÉRZATE”. Es la unión de espontaneidad y pasividad. Siempre intenta hacer o decir algo, pero nunca lo logra; se allega de mucho trabajo y nunca lo termina. Va de un lado a otro sin encontrar jamás le quiere; en muchas ocasiones se evade de la realidad, como si viviera en un “letargo”.

PROMOTOR

Tiene como impulsor principal: “COMPLÁCEME A MÍ”. Busca que los demás le complazcan de una forma u otra. Suele ser muy manipulador. Participa de la actividad, pasividad, espontaneidad y autocontrol. A veces puede aparecer como una persona dura porque su segundo impulsor es: “SÉ FUERTE PARA MÍ”, con lo que invita, en definitiva, a los demás a ser fuertes y a complacerle para no tener que descubrir sus propias debilidades.

Cada estilo tiene un determinado impulsor, esto es, un conjunto coherente de comportamientos que se desarrollan en el transcurso del día. Todo ello se presenta a través de un cuadro de coordenadas: el eje de las ordenadas indica la secuencia de comportamiento que va de la actividad hacia la pasividad, y el de las abscisas representan el comportamiento que va de la espontaneidad al autocontrol.

Los estilos se representan de la siguiente forma:

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN



Una buena forma de conocer su propio estilo personal de relación integral, es preguntarles a las personas de su confianza y compararlo con usted piensa de sí mismo.

¿Con qué ERI se identifica?

Ahora ponga en práctica el ERI. Para ello, es necesario actuar con las personas que tiene a su cargo de una determinada forma. Esto es lo que se conoce como "**Psicoestrategia Directiva**".

Ahora diseñe para cada persona de su equipo el estilo óptimo de dirección.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

PERSONA	ESTILO ACTUAL	ACCIONES A DESARROLLAR	RESULTADOS

APLICACIÓN DEL ERI (Estilos de Relación Integral)

Cada persona tiene su ERI, el cual no podríamos decir que es bueno o malo por sí mismo, simplemente es el que tenemos y no debemos pensar que uno es mejor que otro. La idea principal está en crecer en el propio estilo. Ayudar a los demás a crecer es tarea del directivo y, para ello, entender los distintos niveles es la clave.

Cada persona tiene pensamientos, emociones y acciones, pero no se presentan todos a la vez, sino en forma escalonada, hasta que se es capaz de integrar los todos en el nivel superior. En este último caso, una situación cualquiera puede ser resuelta de la forma más favorable mediante un comportamiento integrado con la situación.

Si a una persona se le quiere hacer recorrer un camino distinto al especificado no le ayudaremos nunca a crecer.

	COOPERADOR	ADICTO AL TRABAJO	ANALÍTICO	REACTOR	PROMOTOR
NIVEL 1	Emociones	Pensamiento	Inacciones	Reacciones	Acciones
NIVEL 2	Pensamientos	Acciones	Pensamientos	Emociones	Pensamientos
NIVEL 3	Acciones	Emociones	Emociones	Pensamientos	Emociones
NIVEL 4	Integración	Integración	Integración	Integración	Integración

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Para que usted pueda identificar mejor cada estilo, y al mismo tiempo, el comportamiento más adecuado para tratar, a continuación se proporciona una guía:

DIRECTIVO COOPERADOR

Principalmente se rige por emociones.

¿Cómo se comunica?

Tiene facilidad para comunicarse con todo el mundo, desea asegurarse de que todo anda bien. Suele estar atento a los comentarios que puede realizar alguien que no esté satisfecho o contento, para interesarse inmediatamente en él.

¿Cómo toma de decisiones?

Suele tomar decisiones en función de las personas, más que propiamente por la objetividad de las alternativas. Toda decisión a tomar que pueda afectar a personas le resulta particularmente difícil.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante darle a entender que se le reconoce como persona, por lo que realmente es, y por lo que ha conseguido profesionalmente. Esto se le puede comunicar verbalmente o no verbalmente; a partir de este momento, con el cooperador se pueden compartir pensamientos.

¿Cómo motivarlo?

El cooperador tiene necesidad de establecer relaciones de persona a persona con sus colaboradores, esto es, sin formalidades. Le gusta disfrutar de las cosas relacionadas con los sentidos y, principalmente, sentir reconocimiento como persona y aprecio por parte de los demás.

Sus puntos fuertes.

Integridad, relaciones humanas, amabilidad, no es conflictivo.

Sus puntos débiles.

Es paternalista, le cuesta fijarse metas, y le cuesta mucho trabajo decirle a alguien que no.

DIRECTIVO ADICTO AL TRABAJO

Se rige por pensamientos.

¿Cómo se comunica?

Le da mucha importancia a la transmisión objetiva de la información. Proporcionar toda la información posible, cuanto más exacta y precisa mejor, generalmente en un solo sentido o dirección. Suele molestarle que otra persona haga preguntas. Puede llegar a repetir una cantidad de veces lo que ha dicho con anterioridad.

¿Cómo toma decisiones?

Se asegura mucho antes tomar una decisión, a veces en exceso, ya que quiere tener todos los cabos bien dotados. Una vez tomada y puesta en práctica, puede cambiar todo el programa porque encontró una decisión mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante empezar con pensamientos, indicándole a pensar, o bien proporcionándole información sobre los propios pensamientos. La comunicación debe ser, en una primera etapa, de tipo computadora, es decir, racional. Después de haber hecho esto se puede pasar una relación más personal con él.

¿Cómo motivarlo?

Tiene necesidad de sentirse reconocido por lo que hace y por sus logros personales. Necesita tener estructurado el tiempo, es decir, saber lo que hará en cada momento. También puede tener la necesidad de hacer cosas emocionantes como una válvula de escape.

Sus puntos fuertes.

Rápido, metódico, capacidad de decidir, constante y planificador.

Sus puntos débiles.

Se pierde en los detalles, es autoritario, y tiene una aparente falta de humanidad.

DIRECTIVO ANALÍTICO

Se rige por inacciones

¿Cómo se comunica?

No suele gastar más palabras que las necesarias, comunica las cosas tal como vienen en su cabeza. Busca comunicarse lo menos posible, se aísla la mayor parte del tiempo y la entender a los demás que es así como le gusta estar. No aceptan tipo de broma.

¿Cómo toma decisiones?

Las toma solamente él y también asume todo el riesgo. No comparte con nadie la responsabilidad. A veces puede llegar a hacer daño a la empresa por no querer cambiar una decisión equivocada y perjudicial.

¿Cómo comunicarse con él?

Consiste, en primer lugar, en darle órdenes, pedirle cosas, para pasar después a un plano de computadora racional. Es muy difícil entrar en su mundo personal, el de las emociones.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente tener seguridad por encima de todo. Precisa saber con certeza que lo alterno no va a desequilibrar de ninguna manera su equilibrio interno. Como una consecuencia de ello necesita tener el tiempo muy estructurado. Nunca acepta ninguna caricia física.

Puntos Fuertes

Exactitud, precisión, previsión del futuro, profundidad, acepta órdenes.

Puntos Débiles

Desinterés en lo humano, no acepta responsabilidades, no es nada sociable, es excesivamente rígido.

DIRECTIVO REACTOR

Se rige por reacciones.

¿Cómo se comunica?

Le gusta hablar libremente de manera informal; cualquier tema es bueno porque le proporcionó la oportunidad de compartir sus sentimientos y emociones. Puede dejar de lado los temas laborales. Tiene demasiados altibajos.

¿Cómo toma decisiones?

Las decisiones frente a situaciones concretas suele tomar las con rapidez y generalmente de forma impulsiva. Normalmente suele prevalecer más el sentimiento que la propia razón.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que contar con una buena dosis de paciencia, pues puede hacer cosas desagradables para ser rechazados. Lo más importante es que tanto la comunicación verbal como la no verbal se enfocan a manifestar que son aceptados como directivos; después de esto puede pensar. Cuando sea posible, una buena norma es: primero actúa, después reconoce y al final piensa. Nunca intente usted darle órdenes a este tipo de directores.

¿Cómo motivarlo?

Su principal necesidad de sentirse aceptado a este tema enfoca todo su comportamiento. Es muy sensible. Necesita muchas caricias físicas y disfrutar y gozar de las cosas agradables. Siempre pide mucha atención.

Puntos fuertes.

Energía, iniciativa, dinamismo, innovación, fantasía, creatividad, intuición.

Puntos débiles.

Negativismo, falta de planificación, excesivamente voluble, indisciplinado.

DIRECTIVO PROMOTOR

Se rige por acciones.

¿Cómo se comunica?

Tiene una gran capacidad de persuadir a la gente cuando le interesa, por lo tanto, puede escuchar y establecer un buen nivel de comunicación: en definitiva, su fuerte es la seducción. Cuando no esté interesado, parece ausente del tema de la reunión e interrumpe cuando se le da la gana.

¿Cómo toma decisiones?

En primer lugar toma decisiones en función de su interés personal. Si los intereses de él coinciden con las de la empresa, tanto mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que dejar las cosas muy claras, por lo tanto hay que escuchar muy atentamente repetir los conceptos clave que interesa resaltar. Es preciso volvérselo a repetir mirándole fijamente a los ojos y pidiendo que ofrezca una retroalimentación (feedback) clara.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente que se le reconozca lo listo que es, lo bien que sabe sobrevivir y lo que hace. Es mejor no intentar intimar con él, es preferible guardar distancia.

Puntos Fuertes.

Impresiona de entrada, de rápido de reacción, empuja a los demás, tiene sentido práctico, es dinámico, de rápido para decidir, y tiene una memoria selectiva.

Puntos Débiles.

Manipula, no se casa con nadie, sus relaciones nunca son duraderas es poco fiable, cambia de postura.

MIS VALORES

Todas las personas somos diferentes, y precisamente en el reconocimiento de esas diferencias reside el éxito personal, y por lo tanto, de todas las organizaciones de las que formamos parte.

Estas diferencias se deben a varios factores: genéticos, sociales, de aprendizaje, laborales, etc., y conforman una serie de valores personales que fluyen en todos los ámbitos de nuestra vida. Tenemos paradigmas.

Son las diferencias entre aquello que hacemos bien, aquello para lo que sí servimos, y aquello que no hacemos bien y en lo que incluso con la mejor de las voluntades y el máximo esfuerzo, no lograríamos destacar.

En este sentido, debemos entender que los valores son decisiones tomadas a través del cambio que tenemos con nuestro entorno y que se plasman en unas conductas preferidas sobre otras.

Algunos de sus valores los conocemos, pero hay otros que, aunque causan un buen impacto ante los demás, nos resultan desconocidos. Estos son exactamente los valores que debemos descubrir.

La cuestión está en preguntarse ¿A qué le doy valor? Y esto referido tanto mi vida profesional, mi vida personal y al mundo en general.

Existen tres tipos de valores:

- **Valores personales:** A nivel personal podemos responder: felicidad, unidad familiar, etc.
- **Profesionales.** Honradez, prestigio, reconocimiento, etc.
- **Éticos.** Paz, ecología, etc.

Es por demás lógico que cada persona tenga unos valores determinados, pero no todos tienen la misma importancia para él, y pueden no coincidir los valores personales con los valores profesionales.

Nuestros valores los ordenamos ya sea consciente o inconscientemente según su importancia, es decir, tenemos lo que se llama una escala de valores.

Nuestros comportamientos y, sobre todo, estas decisiones están influidos por valores y principalmente por dicha escala de valores.

A veces, los valores pueden estar en conflicto con las circunstancias del entorno, por ejemplo, en el caso de una persona cuyo valor principal es la paz, pero trabaja en una fábrica de armas porque no ha encontrado otro tipo de trabajo.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Un conflicto frecuente entre los directivos es que para ascender a este cargo han tenido que ser muy competitivos, mientras que ahora los valores de la empresa les exigen que sean cooperativos y trabajen en equipo, lo cual es contrario a lo que tuvo que hacer para ascender.

Los valores cambian en el transcurso de nuestra vida. Algunos de ellos se adquieren conscientemente.

Ayuda mucho al directivo en preguntarse y obtener respuestas cálidas acerca de cosas tales como: **¿En esta empresa, a que se le da valor?** Con lo cual obtendrá los valores de la organización y podrá alinearse con ellos.

Un buen ejercicio para conseguir el éxito personal es reconocer y acaso descubrir, cuáles son nuestros valores personales y profesionales, cuales funcionan y nos ayudan y cuáles no nos ayudan y nos dificultan las cosas, con el ánimo de potenciar los primeros, o bien, mantenerlos en un nivel digno y tolerable.

A su vez, encontraremos una serie de aspectos de nuestro personalidad que, aun no siendo tan brillantes como los demás, con un poco de esfuerzo huelen alinearse con los valores organizacionales. Precisamente a ellos deberemos dedicar toda nuestra energía y atención.

Les propongo un sencillo ejercicio para descubrir estos valores como directivo:

1. Haga una lista de las cosas a las que usted le da valor.
2. Priorice esta lista.
3. Realice otra lista de lo que le da valor a su empresa.
4. Priorice esta lista.
5. Compare y observe cuáles de estos valores están en concordancia y cuáles no lo están.
6. Rehaga su propia lista en términos de:
 - a. Valores que debo mantener.
 - b. Valores que debo minimizar.
 - c. Valores que debo incorporar.
7. Elija uno o dos valores de los que usted considere que debe minimizar y de los que debe incorporar. Establezca un plan de acción personal para estos valores.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Este ejercicio puede usted aplicarlo en cualquier aspecto de su vida; elija cuidadosamente sus valores, puesto que con los resultados que usted obtenga tendrá la clave de su desarrollo personal y profesional. No se ha generoso con usted mismo. Esto no es ningún juego.

Afortunadamente siempre queda algo por descubrir, y a ello podremos dedicarnos, a experimentar por simple curiosidad y ver qué es lo que ocurre.