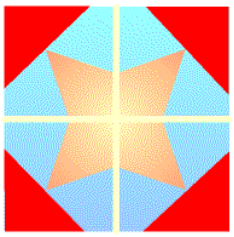
Perfil RADHAR®
manager



de

Olive Bourgogne

Su perfil, basado en los últimos conocimientos de la ciencia cognitiva, describe su personalidad y sus consecuencias en determinados ámbitos para deducir áreas de desarrollo personal. No pretende reflejar toda la complejidad de su ser.

Por tanto, este perfil será una oportunidad para que se cuestione, aunque sólo sea para validar o invalidar ciertas afirmaciones. De eso se trata. Pero en tus reflexiones, no confundas la persona que te gustaría ser con la persona que eres.

HRI
HUMAN RESOURCES INVESTMENTS
El vínculo entre personalidad y gestión
http://www.radhar.fr Tel : (33) 01 39 55 12 36 contact.radhar@gmail.com

RADHAR = Resources and **A**ptitudes **D**etector for **H**uman **A**ctivities **R**eview

**"Si ignoras tanto a tu oponente como a ti mismo, sólo contarás tus batallas por tus derrotas.
Si ignoras a tu oponente y te conoces a ti mismo, las posibilidades de perder y ganar son iguales.
Si conoces a tu oponente y a ti mismo, aunque tengas que librar cien batallas, cien veces saldrás victorioso.**

SUN TZU

Manager

El trabajo de un directivo es complejo porque tiene que encontrar el mejor compromiso entre exigencias a veces contradictorias. Al mismo tiempo, el directivo tiene que satisfacer las exigencias presupuestarias de su jerarquía, actuar como entrenador de su equipo, interactuar positivamente con terceros, clientes y proveedores, y cumplir las normas, reglamentos y leyes.

Cuando un directivo analiza una situación o toma decisiones, los procesos que activa están condicionados por su personalidad. Tienden a dominar los aspectos coherentes con su visión del mundo y a descuidar relativamente los demás.

Los directivos que buscan la excelencia piensan y actúan a 360°. Son capaces de desarrollar una estrategia ambiciosa basada en la innovación y la autonomía, de buscar constantemente el mejor nivel de rendimiento y rentabilidad, de optimizar la calidad y la productividad, y de mostrar una empatía constante hacia sus distintos homólogos.

El directivo eficaz sabe que los conocimientos técnicos son necesarios pero no suficientes. Es integrando la dimensión de las competencias interpersonales como se le identificará como empleado potencial al que asignar misiones de confianza.

Sin embargo, en función de su personalidad, todos los directivos adoptan consciente o inconscientemente un tipo de comportamiento específico.

Según sean más o menos racionales, pragmáticos, intuitivos o atentos a los demás, tienden a comportarse como gestores, productores, innovadores o facilitadores, y a dirigir a sus equipos como tecnócratas, burócratas, autócratas o colaboradores.

En materia de comunicación, la actitud general es comunicar de la misma manera sea cual sea el tipo de persona a la que se dirige, mientras que la eficacia exige adaptar el discurso al perfil del interlocutor. Para individualizar su enfoque, los directivos deben aprender a descodificar a las personas y comprender los factores de motivación que les corresponden.

El éxito beneficia a quienes están preparados para él", afirma Pasteur. Entonces, ¿por qué el directivo no debería aplicar el sabio precepto de Sun Tzu, que consiste en conocerse a sí mismo, saber discernir a los demás y emprender el camino del desarrollo personal para expresar su potencial?

Este perfil RADHAR ofrece a los directivos la oportunidad de tomar conciencia de su propio funcionamiento mental, comprender sus consecuencias y adoptar mecanismos compensatorios para aspirar a la excelencia, siempre que lo lean con atención y vuelvan periódicamente sobre sus conclusiones y sugerencias.

Perfil RADHAR manager
de **Olive Bourgogne**

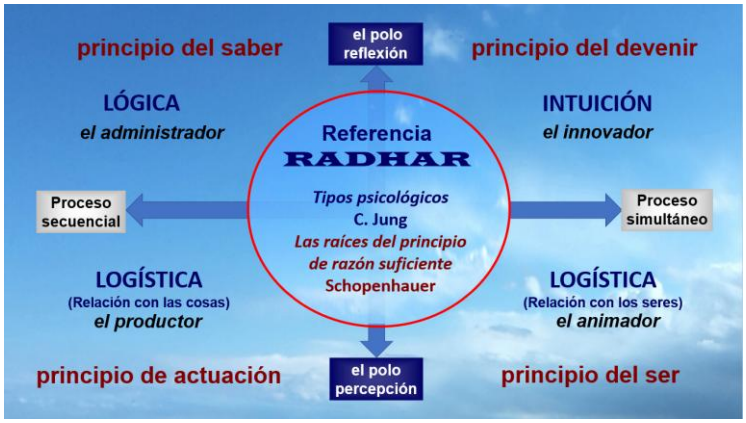
Contenido

	Page
Información sobre los fundamentos del perfil RADHAR	4
Representación gráfica del perfil	5
Niveles de activación de los rasgos de personalidad	6
Glosario de rasgos de personalidad	7
Características del perfil	8
Evaluación global	8
Dominancia	8
Aproximación a la personalidad entre rasgos innatos y adquiridos	9
Comunicación	10
Motivación y estrés	10
Toma de decisiones	11
Resolución de conflictos	11
Negociación	12
Estilos de liderazgo	13
Áreas de desarrollo personal	14
Resumen	15

Información sobre el modelo de comportamiento subyacente al perfil RADHAR

Este documento es el resultado del análisis del cuestionario "PERFIL RADHAR" que has cumplimentado. Su objetivo es ayudarle a estructurar su autoconocimiento y a definir mejor su forma de abordar las situaciones de la vida en general y del trabajo en particular.

El modelo comportamental de las tipologías cerebrales que sustenta el perfil RADHAR se basa en el paradigma de la complejidad, las ciencias cognitivas en su sentido más amplio (todas las ciencias que se ocupan del conocimiento del hombre, psicología, filosofía, sociología, biología, neurología, etc.) y las grandes teorías de la gestión. Este marco de referencia se basa en el principio de razón suficiente, ley suprema del pensamiento y condición de posibilidad de todo conocimiento y toda acción, tal como lo definió el filósofo Schopenhauer, asociado a las tipologías del psicólogo Carl Jung y organizado según un esquema cuaternario que es la condición lógica de todos los juicios de totalidad:



.

verticalmente,
- **pensamiento** consciente y racional (***Polo de reflexión***).
abstracción- trascendencia

- ***Sentir,*** a través de sensaciones y emociones ***(polo Percepción).***
concretización-inmanencia (aquí y ahora)

horizontalmente,
- **a la izquierda**, la seriedad operando de modo verbal y un **proceso secuencial**
fuerzas reactivas que se adaptan al mundo real

- **a la derecha**, la aventura operando en modo no verbal y un **proceso simultáneo**,
fuerzas activas que actúan sin escatimarse

Estos ejes segmentan el pensamiento humano en cuatro «tipos» de personalidad: lógica, intuitiva, logística y emocional. Cada una de estas 4 grandes tipologías comprende 8 rasgos de personalidad cuyo nivel de intensidad se tiene en cuenta. Así, podemos distinguir :

• Siguiendo el principio del **saber**, que explica por qué algo es lo que es, las funciones de tipo **lógico** gestionan lo racional y lo técnico, y son los rasgos dominantes del **administrador**	• Siguiendo el principio del **devenir**, que explica por qué algo existe, las funciones del tipo **intuición** gestionan lo que compete a la creatividad y la autonomía y son los rasgos dominantes del **Innovador**.
• - Siguiendo el principio de **actuación**, que explica por qué alguien actúa de una manera determinada, las funciones de tipo **logístico** controlan el cumplimiento de las convenciones y activan el acto, y caracterizan al **Productor**.	• Siguiendo el principio del **ser**, que explica por qué algo es necesario, las funciones del tipo **sentimiento** gestionan lo que hay en el ámbito de las relaciones con los demás y son los rasgos dominantes del **Animador**.

En función de su naturaleza innata, de su entorno sociocultural y de su propia experiencia de aprendizaje, cada individuo favorece unos recursos cerebrales sobre otros, dando lugar a una tendencia conductual monodominante, bidominante, tridominante o tetradominante.

RADHAR considera la personalidad como un sistema dinámico, capaz de evolucionar en función del contexto y la experiencia. Siguiendo un enfoque holístico y cualitativo de la personalidad, RADHAR mide rasgos, no rendimientos, identifica tendencias estables y predice cómo podría desenvolverse la persona en distintas situaciones laborales.

El modelo de comportamiento y las teorías de gestión subyacentes al perfil RADHAR se presentan en en el libro Cerveau, communication et management, Liaisons, 2005. - Véase (http://www.radhar.fr/ylivreOM.htm)

Perfil RADHAR

NOMBRE : Olive Bourgogne

TIPO :
Gestor
Funciones
LÓGICAS

83

PROCESO SECUENCIAL

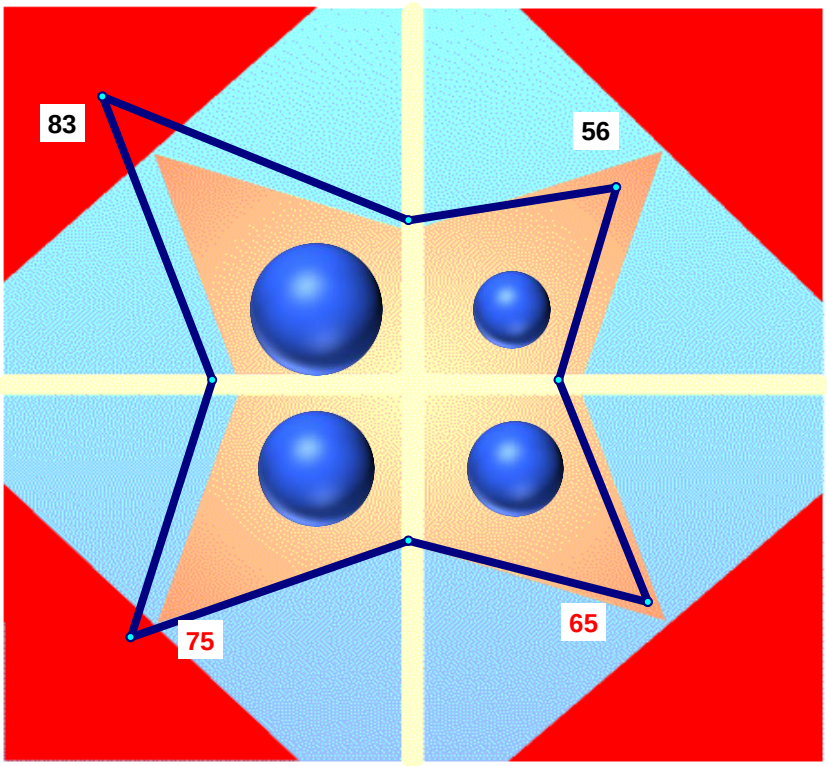
158

TIPO :
Productor
Funciones
LOGÍSTICA

75

POLO DE REFLEXIÓN

139



POLO DE PERCEPCIÓN

140

TIPO :
Innovador
Funciones
INTUICIÓN

56

PROCESO SIMULTÁNEO

121

TIPO :
Anfitrión
Funciones
SENTIMIENTO

65

Por QUADRANT

Valor bajo < 60
.
Dominio fuerte
= > 70

Cómo leer el gráfico

El perfil estudiado está representado por una estrella de cuatro puntas delimitada por una línea azul. Aparece sobre un fondo cuadrado con una zona roja en cada esquina.
La longitud de una rama de la estrella es proporcional al valor del cuadrante correspondiente. Cuando el valor de un cuadrante alcanza o supera 70, la punta de la estrella se sitúa en la zona roja de la esquina del gráfico y marca una dominancia para el criterio correspondiente analizado.

La posición móvil de la estrella transparente (delimitada por una línea azul) permite visualizar la tendencia del perfil en términos de cerebro izquierdo o derecho, cortical o límbico.
Los círculos azules representan los pesos respectivos de las cuatro tipologías.

Por PROCESOS Y POLOS

Fuerte predominio
=>140

Zona roja (> 70) = dominación

ACTIVACIÓN DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD

NOMBRE : Monsieur Olive Bourgogne

POLO REFLEXIÓN

LÓGICA	83
Análisis	X
Autoafirmación	X
Espíritu competitivo	X
Capacidad de razonar	X
Inclinación a la crítica (gris)	
Capacidad de evaluación	X
Afinidad técnica	X
Experiencia	X

INTUICIÓN	56
Creatividad (gris)	
Innovación	X
Visionario (gris)	
Espíritu sintético	X
Asumidor de riesgos	X
Intuición	X
Ambivalencia	X
Autónomo (gris)	

Funciones intensas en **rojo** Funciones activadas en **negro** Funciones no identificadas en gris

LOGÍSTICA	75
Controlar	X
Meticulosidad (gris)	
Fiabilidad	X
Conservadurismo	X
Organización	X
Necesidad de seguridad	X
Perseverancia	X
Logro	X

SENTIMIENTO	65
Empatía	X
Comunicación	X
Altruismo (gris)	
Impulsividad (gris)	
Sociabilidad	X
Emocionalidad (gris)	
Perspicacia (gris)	
Idealismo	X

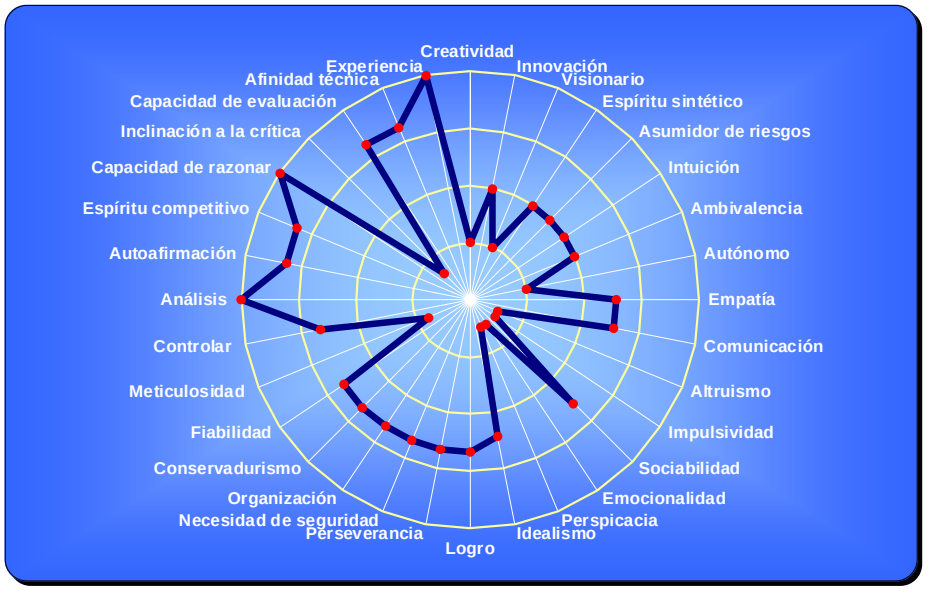
POLO PERCEPTIÓN

Nota : las funciones no identificadas en gris significan que sólo se utilizan en menor medida que otras funciones.

Nivel de activación de los rasgos de personalidad

ABSTRAITO

SECUENCIAL



SIMULTÁNEO

CONCRET

Esta representación RADHAR muestra 3 niveles de intensidad para 32 rasgos de personalidad (fuerte, normal, leve).
Cuanto más alejado del centro esté el punto rojo correspondiente a un rasgo de personalidad, mayor será la intensidad.

GLOSARIO DE RASGOS DE PERSONALIDAD

FUNCIONES	LÓGICAS (Tipo: Gestor)	FUNCIONES	INTUICIÓN (Tipo: Innovador)
Análisis	Significa llevar a cabo un examen para discernir las distintas partes de un todo. Significa seguir un proceso para demostrar por qué y cómo se desencadena un fenómeno y provoca reacciones.	**Creatividad**	Es la capacidad de ver las cosas bajo una nueva luz y de concebir ideas nuevas, originales e inusuales.
Autoafirmación	Es la capacidad de mantener conversaciones con los demás sin dejarse distraer de su objetivo. Cuando esta autoafirmación, sustentada en el respeto a uno mismo, se expresa directamente, sin rodeos, pero con consideración hacia los demás, se denomina asertividad.	**Innovación**	Es la capacidad de introducir algo nuevo en un sistema establecido a partir de una selección de posibles soluciones. También es el arte de introducir cambios en la gestión.
Espíritu competitivo	Es el deseo constante de afrontar un reto, de alcanzar y superar tus objetivos. Es la búsqueda de superarse a uno mismo. En relación con los demás, es el deseo de ser el mejor.	**Visionario**	Es la capacidad de proyectarse en un vasto horizonte temporal con una visión clara del futuro.
Capacidad de razonar	Es la capacidad de tomar decisiones basadas en la razón sin que la emoción o la intuición se interpongan.	**Espíritu sintético**	Es la capacidad de reunir elementos, ideas o conceptos dispersos y estructurarlos en un todo.
Inclinación a la crítica	Es la tendencia a juzgar el valor de una idea. El espíritu crítico busca errores y defectos.	**Asumidor de riesgos**	Es la capacidad de exponerse a un peligro más o menos previsible con la esperanza de obtener un beneficio tanto mayor cuanto mayor sea el peligro.
Capacidad de evaluación	Es la capacidad de captar números, manejar cifras y medir cosas. También es el gusto por analizar presupuestos, inversiones y costes.	**Intuición**	Es la capacidad de saber algo sin necesidad de hechos ni pruebas, y sin necesidad de reflexión racional.
Afinidad técnica	Es la capacidad de comprender, asimilar y aplicar conocimientos técnicos y científicos.	**Ambivalencia**	Es el hecho de sentirse atraído simultáneamente por varias actitudes que compiten entre sí y, en consecuencia, verse tentado a realizar varias acciones al mismo tiempo, optando cada uno por el comportamiento adecuado a las circunstancias.
Experiencia	Es la capacidad de dominar un tema basándose en hechos.	**Autónomo**	Es la capacidad de pensar y actuar con total libertad e independencia de las normas y valores tradicionales de un grupo o cultura, aunque ello suponga inventarse sus propias reglas, saltándose a veces la ley.

FUNCIONES	LOGÍSTICA (Tipo: Fabricante)	FUNCIONES	SENTIMIENTO (Tipo: Animador)
Controlar	Es la capacidad de mantener el control sobre uno mismo, las emociones y las reacciones. También es la necesidad de comprobar las cosas para controlarlas mejor.	**Empatía**	Es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás y percibir lo que sienten sin que lo expresen verbalmente.
Meticulosidad	Es la capacidad y la voluntad de dar importancia a los detalles.	**Comunicación**	Es la capacidad y aptitud para comprender a los demás y exponer las propias ideas.
Fiabilidad	Es la capacidad de cumplir los compromisos.	**Altruismo**	Es la tendencia a preocuparse por la situación de los demás de forma desinteresada, generosa y sincera y a actuar para promover su bienestar.
Conservadurismo	Es la capacidad y la voluntad de favorecer los puntos de vista, las prácticas y los procedimientos tradicionales que han demostrado su eficacia. También significa creer y respetar los valores transmitidos por el pasado y por la cultura.	**Impulsividad**	Es la tendencia a reaccionar muy espontáneamente con incapacidad para mantener el control de uno mismo.
Organización	Es la capacidad de ordenar personas, objetos o conceptos estableciendo relaciones coherentes entre ellos y de desarrollar medios o métodos para alcanzar un fin concreto.	**Sociabilidad**	Es el gusto y la búsqueda del contacto con los demás.
Necesidad de seguridad		**Emocionalidad**	Es la capacidad de sentir los acontecimientos con mayor o menor intensidad.
Perseverancia	Este criterio corresponde al comportamiento ante el futuro. Es la forma en que se aprehenden las situaciones inciertas y el futuro en general. En función del nivel de ansiedad resultante, el individuo utilizará un mayor o menor grado de artificio para combatir las incertidumbres y protegerse contra las situaciones inesperadas.	**Perspicacia**	Es la capacidad de juzgar y calibrar intuitivamente a las personas y los sentimientos.
Logro	Es la capacidad de actuar en un tiempo mínimo una vez tomada una decisión. Es hacer realidad un proyecto.	**Idealismo**	Es el gusto por los aspectos ecológicos, éticos y espirituales de las cosas. Es también el gusto por utilizar representaciones pictóricas y concretas de una noción abstracta.

Funciones intensas en rojo **Funciones activadas en negro** **Funciones no identificadas en gris**

Perfil de : Monsieur Olive Bourgogne

Se trata de un perfil de gestor/productor de tipo PROCESO SECUENCIAL DOBLE DOMINANTE - CEREBRO IZQUIERDO (LÓGICA / LOGÍSTICA).

Características del perfil

El Sr. Olive Bourgogne es introvertido por naturaleza, lo que implica una cierta preponderancia del ego en su aproximación al mundo exterior. Esta actitud subjetiva empuja a esta persona a pensar en su interior, a tomarse el tiempo necesario para elaborar sus ideas y expresarlas cuando las considera suficientemente dignas. Sometido a tensiones internas y sensible a las objeciones, a veces puede ser reactivo. Lo que distingue a esta persona en este nivel son el rigor y la seriedad.

Las personas con el perfil cerebral izquierdo doblemente dominante (proceso secuencial) tienen una sensación de coherencia sobre sí mismas porque sus dos grandes dominancias, situadas en el mismo hemisferio, se complementan y refuerzan mutuamente en su comprensión de la realidad. Esta doble dominancia del cerebro izquierdo produce una personalidad que combina todas las cualidades racionales de las funciones lógicas (análisis, rigor) con las de las funciones logísticas (gusto por lo concreto, pragmatismo, prudencia, meticulosidad y sentido de la organización). La ventaja es que el resultado es una personalidad sólida, bien estructurada y coherente en sus elecciones, tanto en la reflexión como en la acción.

La consecuencia de este tipo de perfil es que la persona puede tener problemas para comunicarse con los cerebros derechos doblemente dominantes, más flexibles e innovadores. Este tipo de persona, analítica, técnica y racional, pero también respetuosa con las normas, organizada y práctica, pasa fácilmente a la acción para realizar proyectos y luego los gestiona. Este perfil es típico de las profesiones técnicas en general y de las finanzas en particular.

Evaluación global

Preferencia entre enfoques consecutivos e interactivos:

Existe un claro predominio del proceso secuencial y racional de procesamiento de la información característico del cerebro izquierdo sobre el proceso simultáneo e intuitivo del cerebro derecho: 158 frente a 121. Esta persona tiene una fuerte tendencia a hacer una cosa tras otra. Está muy orientada hacia: la historia de las cosas, lo aprendido, las soluciones probadas, la organización y la consecución de los objetivos. En consecuencia, esta persona se siente atraída por el orden y la precisión.

Predisposición a abordar las situaciones de forma abstracta o concreta:

También se observa un buen equilibrio entre los dos polos de reflexión y percepción. La escasa diferencia entre ambos indica una buena relación entre la inmanencia (aquí y ahora: polo de la percepción) y el intelecto (el reino de las ideas: polo de la reflexión): 140 frente a 139. Esta persona distingue entre un enfoque concreto de las cosas y un enfoque intelectual.

Dominación

Si observamos ahora este perfil cuadrante por cuadrante, encontramos, como preferencia principal fuerte, el cuadrante de las Funciones Lógicas, que está desarrollado e indica una persona que es asertiva de forma positiva respetando a los demás, y cuya capacidad de razonamiento está muy desarrollada. Tienen un fuerte espíritu competitivo. Tienen facilidad para comprender, asimilar y realizar cosas técnicamente. Tienen una excelente capacidad para captar el significado de las cifras, sea cual sea el ámbito de que se trate -financiero, técnico, comercial- y su forma: valor absoluto, desviación y proporción. Se consideran una referencia intelectual por la solidez de sus razonamientos, que se basan en hechos.

Obsérvese la elevada intensidad de los rasgos de personalidad de análisis y pericia y la marcada intensidad del rasgo de personalidad de capacidad de razonamiento.

Este cuadrante se ve reforzado y completado a la izquierda por las funciones logísticas, en fuerte dominancia, que indican una persona que siente una fuerte necesidad de controlar las cosas para dominarlas mejor. Son muy fiables, se organizan bien mentalmente y planifican de forma natural sus tareas. Esta persona siente la necesidad de dominar las situaciones inciertas, de buscar elementos de seguridad tanto personal como profesionalmente, y de tranquilizarse confiando en las instituciones o creyendo en las llamadas verdades \

Este cuadrante se ve reforzado y completado a la izquierda por las funciones logísticas, en fuerte dominancia, que indican una persona que siente una fuerte necesidad de controlar las cosas para dominarlas mejor. Son muy fiables, se organizan bien mentalmente y planifican de forma natural sus tareas. Esta persona siente la necesidad de dominar las situaciones inciertas, de buscar elementos de seguridad tanto personal como profesionalmente, y de tranquilizarse confiando en las instituciones o creyendo en las llamadas verdades \

Aunque es el menos utilizado de los cuatro cuadrantes, el cuadrante de la intuición es el signo de una persona relativamente innovadora. Contrarresta una cierta atracción por la novedad, lo desconocido y el riesgo, con una preocupación constante por dominar las cosas, y utiliza esporádicamente su intuición para aprehender las situaciones. Cabe señalar que esta persona puede no seguir siempre su intuición, ya que por lo demás es muy racional. Aunque en general no proceda de este modo, en determinadas situaciones puede ocuparse de varios temas a la vez. No es un gran sintetizador ni globalizador.

Enfoque de la personalidad entre "innata" y "adquirida

Innatos (temperamento): rasgos de personalidad que subyacen a nuestros hábitos y creencias.

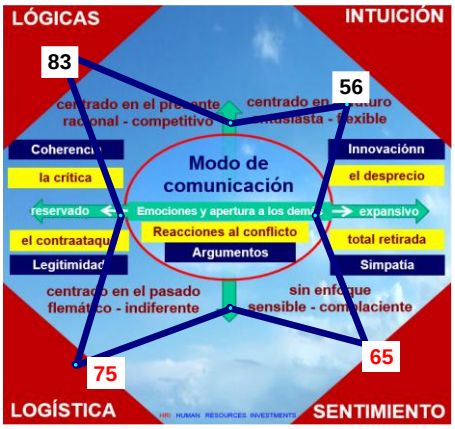
El comportamiento del Sr. Olive Bourgogne parece el de una persona reactiva, activa, poco emocional, alimentada por una energía intensa e impulsada a actuar por actuar. Este perfil es el de personas vigorosas, con fuertes necesidades vitales, impulsadas por la acción y orientadas hacia el exterior. Suelen disfrutar de la vida y abordarla con confianza, actuando cuando sienten que un fin es posible o bueno. Son propensos a la generosidad y al deseo de liderar a los demás. Tienden a actuar con rapidez, improvisando para obtener un resultado cercano en el tiempo.

Adquisición (carácter): rasgos de la personalidad influidos por la experiencia y el aprendizaje.

La cooperación, el deseo de trabajar juntos y el deseo de armonizar con los demás no son preocupaciones fundamentales para esta persona. Esto significa que la persona gestiona bien el equilibrio entre tener en cuenta y controlar sus emociones, sin favorecer ninguno de estos dos aspectos. Esta persona sabe tener en cuenta la realidad del entorno en su pensamiento. Abstracción y pragmatismo están bien equilibrados.

Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es una transacción compleja e interactiva, que activa canales verbales y no verbales paralelos, entre el emisor de un mensaje que anticipa la reacción del otro y un receptor que le devuelve un cierto número de pistas sobre sus sentimientos. Este proceso básico determina la forma en que gestionamos nuestras relaciones con los demás y, por tanto, también nuestro estilo de dirección.



Modo de comunicación de Olive Bourgogne

Los fundamentos del discurso de una persona con predominio del hemisferio izquierdo son la objetividad, los hechos, las cifras y las fechas. Todo es técnico, preciso y justificado. Demuestra las cosas racionalmente y tiende a querer imponer su punto de vista desarrollando cada argumento con minuciosidad. Para ello, sigue un plan preciso preparado de antemano. Cita sus fuentes y da referencias. Esta persona va directa al grano. Naturalmente reservada, puede volverse más expansiva cuando siente que la otra persona es incrédula. Se expresa con claridad y sin ambigüedades. Apoyan sus afirmaciones con tablas numéricas.

Recomendaciones

Tendemos a hablar de la misma manera a todas las personas con las que hablamos, mientras que seríamos más eficaces si adaptáramos lo que decimos al perfil de comportamiento de cada persona con la que hablamos.
Para aumentar la eficacia de su comunicación, Olive Bourgogne también debería pensar en inspirar a los intuitivos abriéndoles nuevas perspectivas e ilustrando sus palabras con metáforas. También haría bien en personalizar su contacto con las personas afectivas, creando afinidad y un clima de confianza.

Aunque el pensamiento analítico, el enfoque metódico y la objetividad son aspectos destacados y positivos de su personalidad, el Sr. Olive Bourgogne puede ser percibido, en determinadas situaciones y a los ojos de ciertas personas, sobre todo las emocionales y especialmente las intuitivas, como bastante exigente, bastante complicado y bastante engreído.
Nótese que no se dice que estos calificativos caractericen a esta persona. Sólo significa que cierta categoría de personas, concretamente las emocionales y sobre todo las intuitivas, pueden percibir a veces a Olive Bourgogne como tal.

Motivación y estrés

Hay muchos factores de motivación que impulsan a las personas hacia un objetivo, y éstos dependen de la personalidad de cada individuo. Los directivos, conscientes de sus propios intereses y responsabilidades, deben conocer las expectativas de sus empleados. El incumplimiento de estas expectativas puede conducir a la dimisión, la renuncia y el estrés, factores todos ellos contraproducentes.

El Sr. Olive Bourgogne es el tipo de persona que quiere controlar las cosas al detalle, tanto en lo que se refiere a los conceptos como a su aplicación. Quiere demostrar su eficacia destacando sus competencias técnicas y la intensidad de sus esfuerzos para lograr la máxima rentabilidad. Quiere que se reconozca la calidad de su contribución. Son sensibles a las críticas y aprecian las muestras de admiración por su rigor intelectual. Están relativamente motivados por factores externos como las condiciones de trabajo, la seguridad en el empleo, el salario y las prestaciones en especie. Pero también suelen estar autodeterminados por el reconocimiento que reciben y la sensación de que están haciendo un buen trabajo. Ejercen la autocensura y la autodisciplina. Tienden a fijarse objetivos ambiciosos que quieren alcanzar a toda costa. Si sus resultados no están a la altura de las expectativas, pueden ponerse tensos y tienden a criticar a los demás y a buscar culpables. El malestar resultante puede generar enfados que se interiorizan. La presión que ejercen sobre sí mismos puede tener efectos fisiológicos perjudiciales.

Toma de decisiones

La toma de decisiones, que es una de las tareas esenciales de un directivo, implica comprender todos los parámetros de una situación y, en última instancia, asumir un riesgo.



Preparación para tomar decisiones y proceso de toma de decisiones

El Sr. Olive Bourgogne evita tomar decisiones sin considerar antes todas las consecuencias. La mayoría de sus decisiones son racionales.

Nivel de riesgo

Tras un intenso debate interno, optó por soluciones bastante seguras. Es bastante prudente.

Preguntas dominadas

A la hora de tener en cuenta los parámetros, el Sr. Olive Bourgogne se pregunta el qué, por ejemplo: ¿Cuáles son los componentes del problema? - y el Cómo, por ejemplo: ¿Cómo actuar?

Trata de identificar todos los parámetros y priorizarlos sin descuidar los detalles ni las implicaciones prácticas de la decisión que hay que tomar.

Cuestiones que tienden a pasarse por alto y sus posibles consecuencias

La cuestión de quién está implicado no se descuida estrictamente, pero se aborda en una segunda fase. Y puede descuidar la pregunta de ¿A dónde, a dónde me lleva, cuál es el objetivo?

La causa más común del sesgo de razonamiento del que puede ser víctima esta persona es la imprecisión en la definición del objetivo.

Resolución de conflictos

Según el postulado de la reacción circular*, nuestro comportamiento contribuye a crear la situación a la que reaccionamos. Mary PARKER FOLLETT : Creative Experience (Longman, Londres)

Cuando el Sr. Olive Bourgogne se enfrenta a una oposición, divergencia, disputa o desacuerdo, tiende a verlo como una lucha de poder. Esta persona tiene cierta predilección por optar por una estrategia de ganar-perder con un resultado final de suma cero, basado en la dominación. Prefiere la opción de tomar el poder sobre el otro, lo que se traduce en que una persona domina a la otra.

Cuando se enfrenta a un contrincante, intenta demostrar por qué tiene razón, utilizando una variedad de métodos apropiados para ganar. Pero si la otra parte no está de acuerdo con su razonamiento, puede reaccionar enérgicamente. Si se enfrenta a un adversario cuya tenacidad es igual a la suya, el enfrentamiento puede volverse más duro y el resultado incierto.

Cuando se sienten violentamente atacadas, estas personas pueden sentirse abrumadas por las críticas y contraatacar, adoptando a veces una actitud no constructiva que puede penalizar el resultado de la confrontación.

Negociación

La negociación es el arte de conseguir que la otra parte siga su ejemplo*, pero la actitud y los objetivos del negociador dependen ante todo de su personalidad. Todo el mundo aplica, de forma más o menos consciente, los principios preconizados por los teóricos de la negociación* durante las dos fases de preparación y transacción. (Véanse las dos imágenes siguientes).

Actitud negociadora :

Esta persona tiende a adoptar una actitud agresiva consistente en atacar, defenderse y posiblemente hacer algunas concesiones para ganar la discusión. Puede que no dude en adoptar una postura dura, incluso hasta el punto de romper las relaciones.

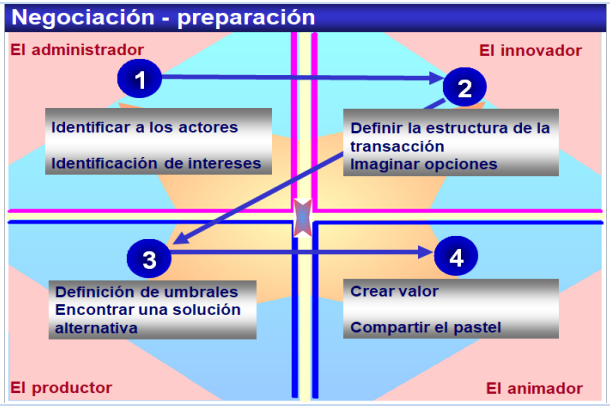
Su enfoque se basa en la búsqueda de soluciones pragmáticas, prudentes y objetivamente aceptables para ambas partes, sin perder nunca de vista la posición que quiere que prevalezca. Analiza las causas, prevé y planifica las consecuencias de los desacuerdos, encuentra soluciones técnicas y no duda en poner los puños sobre la mesa cuando los oponentes se muestran ilógicos o poco razonables.

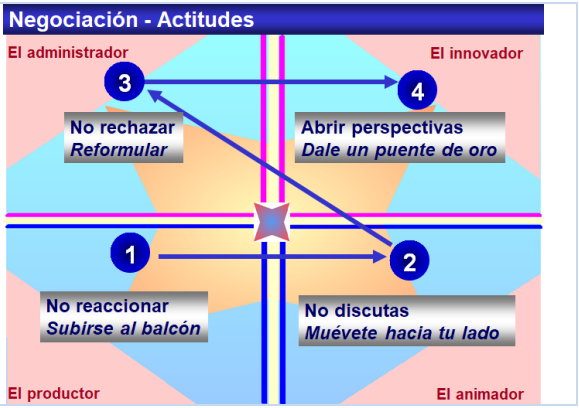
Consejos :

Hay dos fases para que una negociación tenga éxito: la preparación y la fase de negociación propiamente dicha.

1° A la hora de preparar una negociación, esta persona tiene la capacidad de hacer un análisis preciso de la situación, cuidando de identificar a los actores y sus intereses. También saben cómo asegurar sus posiciones fijando límites a las concesiones y soluciones alternativas. Sin embargo, puede tender a descuidar la definición de la estructura de la transacción y a plantear opciones innovadoras. También existe el riesgo de olvidarse de intentar crear valor mejorando el resultado esperado por ambas partes.

2° Durante la propia negociación, puede tender a rechazar los argumentos de la otra parte y romper la discusión sin intentar comprender primero la lógica de la otra parte. También puede reaccionar bruscamente adoptando una postura firme que bloquee la situación. Se sugiere mitigar los efectos de estas tendencias naturales. Y también, cuando sea necesario, mostrar creatividad proponiendo soluciones que abran perspectivas atractivas susceptibles de ser aceptadas por la otra parte, y mantener una actitud positiva aunque no amistosa estudiando también la situación desde el punto de vista de la otra parte.





Daniele Vare, *Laughing Diplomat*
David Lax et James K. Sebenius, *3-d Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*, Havard Business School Press, sept. 2006
William Ury, Roger Fisher, Bruce Patton, *Comment réussir une négociation*, Éd. Du Seuil, 1982

Estilos de liderazgo

Formación

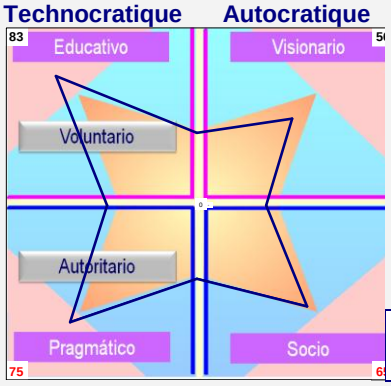
Enfoques teóricos N°1

En función del peso que concedan a la dimensión relacional y a los imperativos de producción respectivamente, los líderes tienden a :
entrenar, modo tecnocrático
apoyar, modo autocrático
dirigir, modo burocrático,
delegar, modo participativo,
o adaptar, modo adhocrático

Ref : modelo de Hersey & Blanchard, modèle de Black y Mouton et systèmes de management de R. Likert

Directo

Technocratique **Autocratique**



Bureaucratique **Participatif**

Ayuda

Enfoques teóricos N°2

De forma más matizada, y según D. Goleman, existen seis estilos de liderazgo, cuatro de los cuales se dice que son resonantes porque son el resultado de una empatía desarrollada y, por tanto, de un dominio de las funciones del sentimiento, y dos estilos disonantes porque oscurecen la dimensión humana (dominio límbico derecho).

Ref : L'intelligence émotionnelle au travail, Daniel Goleman, R Boyatis y A. McKee, Village mondial 2002

Delegado

Estilos resonantes

El estilo pedagógico se basa en la capacidad de ayudar a los empleados a desarrollarse personalmente escuchándoles y asignándoles tareas adaptadas a las capacidades de cada uno.

El estilo "visionario" se basa en la capacidad de catalizar el compromiso colectivo con proyectos comunes dando sentido a la contribución de todos.

El estilo pragmático se basa en la capacidad de motivar a los empleados para que realicen sus tareas respetando estrictamente las normas y los objetivos.

El estilo "socio" se basa en la capacidad de dinamizar el equipo generando confianza.

Estilos disonantes

Estilos que deben usarse con cuidado

El estilo voluntario se centra en unos niveles excepcionalmente altos de rendimiento y excelencia.

El estilo autoritario consiste en imponer la autoridad mediante mandatos incuestionables.

Cada cual dirige a su equipo en función de sus dominancias comportamentales. Aquí situamos la tendencia del individuo a liderar un equipo en relación con los 2 tipos de teorías descritas anteriormente.

Según los enfoques teóricos N°1

El Sr. Olive Bourgogne tiende a dirigir a los miembros de su equipo de forma autoritaria para obtener resultados concretos (estilo burocrático).

Según el enfoque teórico nº 2 (Goleman)

Con este enfoque, consideramos que un directivo activa espontáneamente determinados estilos de liderazgo, denominados resonante y/o disonante (véase el recuadro de la parte superior de la página, columna derecha), pero que en determinadas situaciones puede ser útil adoptar un comportamiento quizá menos natural pero más adecuado. (Véase más abajo)

Estilos naturales de liderazgo

Si el Sr. Olive Bourgogne se encontrara en la tesitura de tener que implicar a personas en un proyecto común, como líder, gestor o director, su estilo de liderazgo dominante sería el pedagógico.

Estilos de liderazgo complementarios para diferentes circunstancias

Pero lo ideal es poder utilizar, de entre la gama posible de estilos de liderazgo, el que mejor se adapte a la situación a la que se enfrenta la persona. Una persona que ya tenga la capacidad de practicar los siguientes estilos de liderazgo: voluntarista o autoritario, podrá completar su sistema adoptando el estilo o los estilos con los que no esté naturalmente familiarizada, en particular los siguientes estilos: pedagógico, pragmático, visionario y socio. En todos los casos, deberá utilizar siempre el estilo que mejor se adapte a cada situación.

Áreas de desarrollo personal

Nuestra personalidad, con sus puntos fuertes y débiles, predetermina nuestro comportamiento en la vida personal y profesional. Sin embargo, podemos aspirar a la excelencia sin dejar de ser nosotros mismos. Lo único que tenemos que hacer es no limitarnos a la visión de las cosas que se deriva de nuestras predisposiciones de comportamiento, sino estar dispuestos a pensar y actuar a 360° como si fuéramos un ser perfecto.
Para optimizar su potencial personal y profesional, las personas con este perfil deben seguir desarrollando sus dominancias. Para una eficacia máxima, les aconsejamos que trabajen sus puntos fuertes sin descuidar los recursos menos activados, en particular los de la función "intuición".

Fortalezca los puntos fuertes

En cuanto al área prioritaria, la lógica, esta persona debería intentar no confundir la confianza en sí misma con la certeza, no encerrarse en una camisa de fuerza metodológica, y también darse cuenta de que una solución eficaz puede surgir de una cierta apuesta y aceptar lo inesperado. También le convendría no presionarse demasiado. Debería saber asumir el riesgo de ir más allá de un objetivo razonable y atreverse a afrontar la incertidumbre.

En cuanto a su segunda área favorita, el pragmatismo, también debería saber que la fiabilidad tiene un coste y que a veces hay que atreverse a probar cosas nuevas para progresar. También debería dudar de las cosas, porque pueden ser más complejas de lo que piensa y porque no todo es controlable. Debe adaptar sus esfuerzos a sus capacidades y a su disponibilidad y atreverse a imaginar opciones poco convencionales, incluso a romper con la costumbre. También debe evitar que su preocupación por la planificación se vea como rigidez. Debería saber dejar reposar las cosas, aunque eso signifique retomarlas más tarde, en lugar de empecinarse en terminarlas a toda costa hasta la extenuación.

Vías de progreso

Aunque parezca algo artificial, ser consciente de la menor importancia concedida a las preocupaciones relacionales e intuitivas, e intentar remediarlo, puede permitir al Sr. Olive Bourgogne enriquecer su punto de vista.

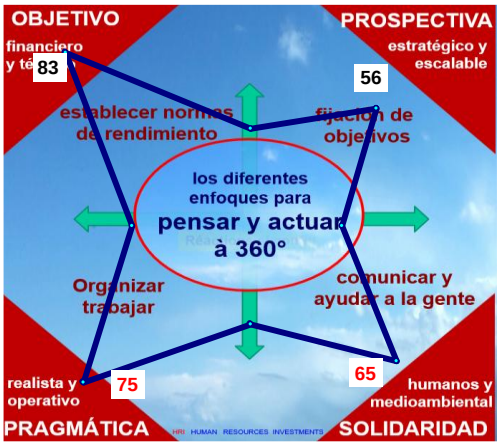
Esta persona debería conceptualizar sus impresiones de forma más intuitiva. Haría bien en confiar más en su intuición, aprovechar mejor su potencial, procurar ver soluciones en lugar de problemas, detectando señales de cambio, cuestionándose, tolerando la ambigüedad y aceptando riesgos.

Olive Burgundy podría equilibrar su potencial buscando soluciones originales a situaciones complicadas. También podría beneficiarse de una mayor clarividencia sobre las consecuencias de sus actos. Le convendría ser más autónoma mentalmente, no tener necesariamente en cuenta los convencionalismos y variar su comportamiento si lo considera eficaz y necesario.

Y cuando se trata de tener en cuenta situaciones...

Esta persona tiende a querer dominarlo y comprenderlo todo. Rechazan lo desconocido y la vaguedad. Evitando el irrealismo, abrirían nuevos horizontes anticipándose a los acontecimientos. Sin llegar a ser utópicos, ampliarían su campo de investigación adoptando una postura más idealista.

Aborda las situaciones objetivamente (en particular: financiera y técnicamente). También las aborda de forma pragmática (en particular: operativamente). Por otra parte, puede tender a subestimar el valor de los enfoques prospectivos (en el sentido más amplio del término) y de apoyo (es decir, emocionales e instintivos). Del mismo modo, aunque ésta sea una de sus características dominantes, puede descuidar el enfoque detallado.



Para desarrollar su potencial, se inspiraría en pensar y actuar a 360°, es decir, estudiar las situaciones desde todos los ángulos, incluidos y especialmente los que no le son naturales.

El desempeño directivo del Sr. Olive Bourgogne será tanto más asertivo si amplía su inclinación natural a responder a los imperativos objetivos de sus responsabilidades, que asume con cierta fuerza de carácter marcada por la confianza en sí mismo, la integridad y la determinación, por una parte, y a preocuparse por la aplicación de sus conocimientos técnicos, por otra. Para ello, también debe preocuparse por su realización personal, encontrando un mayor placer en la búsqueda de la armonía estética, la mejora individual y la superación personal, por un lado, y garantizando el bienestar de su personal, la satisfacción de sus clientes y el futuro a largo plazo de sus proveedores, por otro.

Resumen

Se trata de un perfil que podría desarrollar más su potencial adaptando su comunicación a la persona con la que habla, sobre todo con personas afectivas que conceden gran importancia a la dimensión humana de los contactos, y más aún con personas intuitivas que tienen una visión global de las cosas y se proyectan en el futuro. Las personas afectivas, y sobre todo las intuitivas, tienen dificultades para entenderse con alguien con este tipo de perfil.

En general, las personas con un perfil similar al del Sr. Olive Bourgogne tienen pautas de comportamiento previsibles y, por tanto, son fáciles de identificar.

Esto significa que esta persona, cuya visión de las cosas parece evidente, está claramente a favor de una determinada manera de enfocar el mundo. Buscan la certeza y tienden a querer imponer sus verdades. Para ellos, el rigor es esencial en todas partes, con todas sus consecuencias. Si comprendemos este patrón mental recurrente, podemos deducir que a menudo es posible predecir el comportamiento futuro.

*** Síntesis ***

NOMBRE: Sr. Olive Bourgogne

PERFIL: PROCESO SECUENCIAL DOMINANTE DUAL - CEREBRO IZQUIERDO (LÓGICA / LOGÍSTICA) tipo directivo / productivo.

REFLEXIÓN - PERCEPCIÓN: Buen equilibrio entre los dos polos de la reflexión y la percepción.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: claro predominio de los procesos secuenciales y racionales sobre los procesos simultáneos e intuitivos.

FUNCIONES ACTIVAS

LÓGICA: alta intensidad de rasgos de personalidad analítica y experta - alta intensidad de rasgo de personalidad razonadora. - OTROS: asertividad espíritu competitivo capacidad de evaluación afinidad por la técnica

LOGÍSTICA: - control fiabilidad espíritu conservador organización necesidad de seguridad perseverancia realización

SENTIMIENTO: - empatía comunicación sociabilidad idealismo

INTUICIÓN: - innovación síntesis riesgo intuición ambivalencia

TOMA DE DECISIONES: Bastante prudente.

DESARROLLO: Explotar un poco más tu potencial intuitivo.

COMUNICACIÓN: Comportamiento predecible y fácil de identificar.

ESTILOS DE LIDERAZGO DOMINANTE: voluntarios y autoritarios, y si la empatía estuviera más desarrollada la pedagogía