

DIAGNÓSTICO DE LOS 8 HÁBITOS DIRECTIVOS (*)

Nombre: **XXX**

Empresa: **ZZZ**

Fecha: 16/09/2015

— **Línea roja:** Resultado del Test CUALITATIVO de los 8 Hábitos Directivos (*)

— **Línea azul:** Resultado del Test CUANTITATIVO de los 8 Hábitos Directivos (*)

El Diagnóstico está realizado en base a las contestaciones del evaluado en el Test de los 8 Hábitos Directivos CUALITATIVO (Círculo ROJO), consideradas como la puntuación más objetiva de los Hábitos de Directivo evaluado.

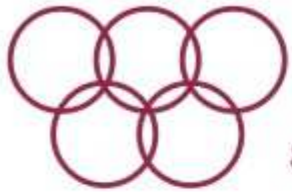
La importancia del test CUANTITATIVO (Círculo AZUL) está en la comparación de **la forma** que toma el círculo en comparación con el círculo rojo, más que en la puntuación del mismo. Se trataría pues, de la auto percepción del evaluado de su propio desempeño de cada hábito.

Equipo evaluador: Ana Cardona Patau

Sergio Cardona Patau

AUTODIAGNOSTICO

Sr. D. _____ Fecha: 16/09/2015
 Empresa: _____



8. Innovación



1. Información

2. Visión estratégica

7. Aprendizaje

Hard

Soft

3. Resultados

6. Equipo

4. Delegación

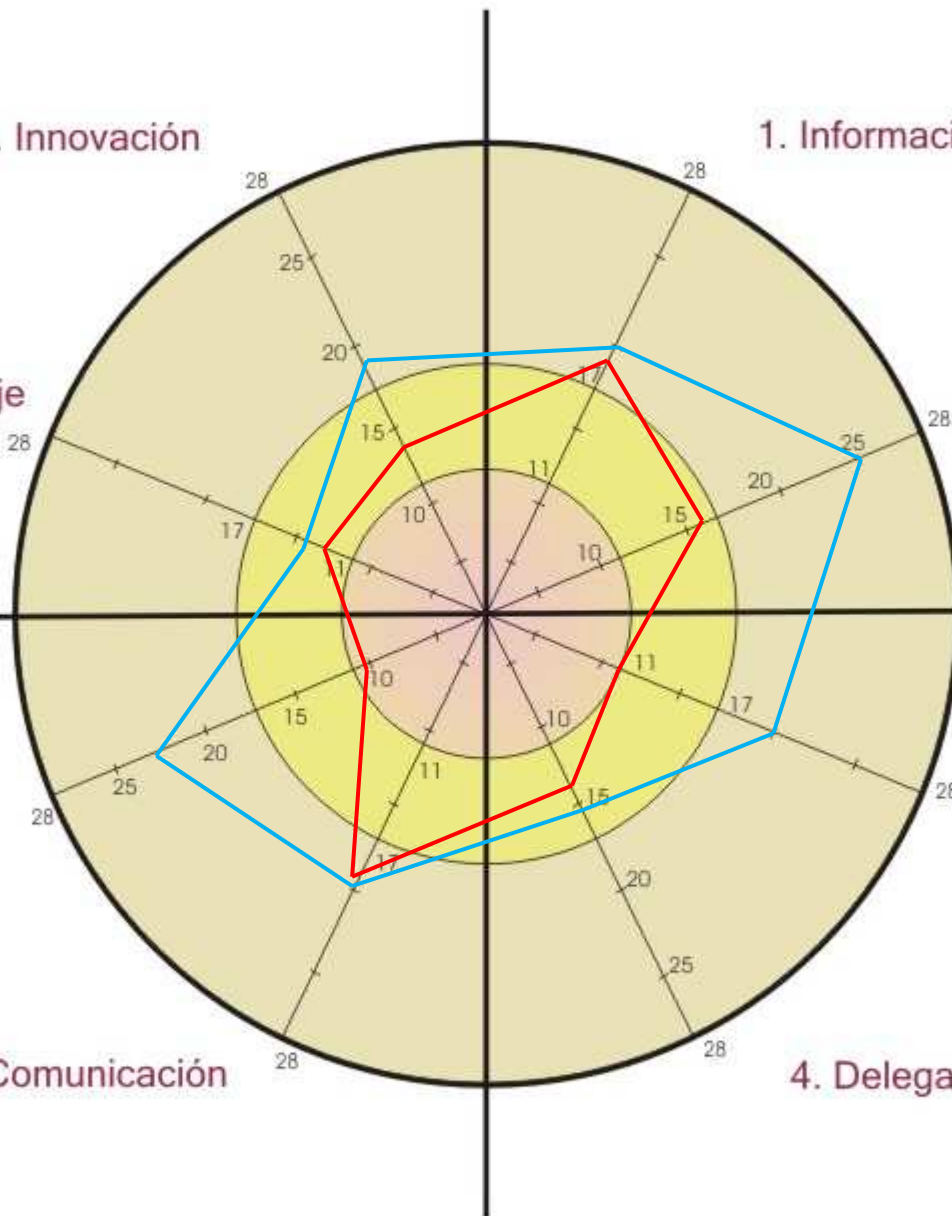


5. Comunicación



Colaboradores

Cientes



Modelo de liderazgo "Gestión por 8 Hábitos"

Círculo mínimo 0 a 11 - Rojo: Puntos débiles y malos hábitos
 Círculo medio 11 a 17 - Amarillo: Capacidad gerencial
 Círculo máximo 17 a 28 - Verde: Puntos fuertes de especialista

1. PUNTOS FUERTES:

Los puntos fuertes son aquellos que se tienen muy desarrollados, y sobre los que el profesional es capaz de construir de manera efectiva una Cultura de Confianza.

Los puntos fuertes de Daniel son los siguientes:

- **Hábito de la Información**
- **Hábito de la Comunicación**

HÁBITO DE LA INFORMACIÓN (H1)

Es el hábito para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre Clientes internos y/o externos para que tanto unos como otros realicen un mejor trabajo (no se habla aquí de comunicación interpersonal, sino de información como herramienta pura y dura). La información puede tratar de procesos, tecnologías, mercados, competidores, tendencias, informes de situación, cuadros de mando, etc.

En cuanto a este Hábito, Daniel obtiene unas puntuaciones por encima de lo gerencial, lo cual quiere decir que éste sería uno de sus puntos fuertes en el que apoyarse para el desarrollo del Círculo al completo.

En este sentido, **obtiene unas puntuaciones altas** en los siguientes puntos:

- Se Informar de la situación y evolución del mercado.
- Busca enterarse de las nuevas prácticas en la forma de trabajar de sus mejores competidores.
- Analiza, incluso cuantitativamente, la productividad o el rendimiento con el que está trabajando y conocer su evolución.
- Pasa a los compañeros y profesionales con los que trabaja toda la información que necesitan para que pueda hacer mejor su trabajo.
- Se informa de las oportunidades y amenazas que le brinda el entorno y cómo le afectan.
- Organiza y clarificar la información que vaya obteniendo de cada área de influencia.
- Informa a colaboradores y colegas sobre lo que pueden necesitar de él para un buen desempeño profesional.
- Amplia su red de información, así como crear nuevos contactos para este fin.
.(Este punto del hábito de la Información sí se muestra como bastante desarrollado)

- Se informa bien del valor de servicio que se está dando al cliente .(Este punto del hábito de la Información sí se muestra como bastante desarrollado)

HÁBITO DE LA COMUNICACIÓN (H5)

Es el hábito de estar influenciando cara a cara constantemente a los demás, dejándose influir también por ellos para crear la visión estratégica común. Es el hábito por el que fluye la Motivación, y que enriquece todo. Requiere contacto personal, originando pensamientos, sentimientos, buenos estados de ánimo, gran sensibilidad interpersonal y relaciones armoniosas.

En cuanto a su capacidad de Comunicación, Daniel obtiene unas puntuaciones por encima de lo gerencial, lo cual quiere decir que, junto con la Información, sería uno de sus puntos fuertes en el que se puede apoyar para el desarrollo de todo lo demás.

El hecho de tener este hábito desarrollado, hará que le resulte más fácil poder potenciar los demás, sobre todo el Hábito de Equipo, que aparece en la zona de mejora. Su buen uso de la Comunicación podría ser el mejor vehículo para llegar a una potenciación del Hábito del Trabajo en Equipo.

En este sentido, **Daniel obtiene unas puntuaciones altas** en los siguientes puntos:

- Conversa tranquilamente sobre lo que está tratando de hacer.
- Pregunta y escucha en lugar de argumentar.
- No interrumpe para poder seguir el hilo y entender al otro.
- Realiza contactos personales y profesionales con facilidad.
- Ante un trabajo bien hecho felicita abiertamente y de corazón.
- Conoce bien a quienes le rodean, colaboradores o no.
- Aunque haya estudiado una cosa o la vea con claridad, suele pedir opinión al otro sobre cómo la ve él.
- Le gusta entender el punto de vista del otro.
- Es detallista en sus relaciones personales y profesionales.
- Tiene muy desarrollada la empatía.
- Con su diálogo sabe motivar al otro.
- Se interesa de corazón por las opiniones de los demás y las tiene en cuenta.
- En sus negociaciones, busca siempre llegar a la opción de “todos ganamos”

2. CAPACIDADES GERENCIALES:

Las Capacidades Gerenciales son aquellos Hábitos que se tienen en bastante medida, con margen para la mejora.

Si se trabaja sobre ellos, **podrán convertirse fácilmente en Puntos Fuertes** sobre los que construir de manera efectiva una Cultura de Confianza, ya que se encuentran en una fase de desarrollo bastante avanzada.

Las Capacidades Gerenciales de Daniel son las siguientes:

- **Hábito de la Visión Estratégica**
- **Hábito de la Delegación**
- **Hábito del Aprendizaje**
- **Hábito de la Innovación.**

El hábito que se detalla a continuación **estaría dentro de la zona gerencial**, pero en el caso de Daniel se encuentra muy cercano a la zona de mejora:

- **Hábito de los Resultados**

HÁBITO ESTRATÉGICO (H2)

Es el hábito de trabajo mediante el cual se crea la misma visión y el mismo compromiso con todos los profesionales que trabajan en la empresa; y esa visión es, lógicamente, una visión estratégica que orienta los esfuerzos de todos en la misma dirección. Origina ilusión y entusiasmo. Indica el camino para ir desde dónde estamos a dónde debemos estar.

Daniel tiene una puntuación a nivel gerencial en este Hábito siendo el que más alto puntúa dentro de esta zona. Esto quiere decir que se trata de una gran oportunidad para él, y para llevarlo a la zona de los puntos fuertes, ya que ya lo maneja con la suficiente soltura.

Para ello, le recomendamos que preste especial atención a los siguientes puntos:

- Trabajar en el seguimiento de un proceso claro, sistemático y participativo (las 3 cosas), para definir periódicamente el conjunto clave de objetivos de la organización, sin actuar por impresiones.
- Poner más su visión estratégica en aumentar las ventas y el volumen de negocio que en reducir gastos.
- Hace ver a todo el mundo que con el planteamiento estratégico de la organización todos debemos afrontar un buen desafío, que debemos ser capaces de superar.

- La visión estratégica incluye el dar a nuestro Cliente el servicio más integral posible.
- Analizar los procesos operativos de trabajo y las políticas de la empresa para ver si están de acuerdo con la visión estratégica que pretende.
- Rediseñar los procesos según la estrategia.
- Rediseñar las políticas según la estrategia.
- Focalizar continuamente la visión y no dejar que nadie pierda el foco.
- Estudiar el DAFO de la organización.
- Buscar diferenciarse de los competidores.

HÁBITO DE LA DELEGACIÓN (H4)

Es el hábito de organizar eficazmente a los colaboradores otorgándoles autoridad y exigiéndoles responsabilidad, llegando así al empowerment necesario. Exige un alto nivel de confianza y no tener miedo a perder el control. Es el hábito por excelencia para desarrollarlos, y es el primer paso para la gestión del liderazgo, del cambio y del talento, que es mucho mejor desarrollarlo dentro que buscarlo fuera.

Daniel tiene una puntuación a nivel gerencial en este Hábito siendo una gran oportunidad para él, ya que ya lo maneja con la suficiente soltura. De todas formas, recomendamos que lo desarrolle más desde los siguientes puntos:

- Trabajar en lograr un excelente flujo de información de abajo-arriba.
- Confiar en los colaboradores.
- Formar a los colaboradores, para que sean capaces de tomar las decisiones más adecuadas en cada situación.
- Conceder a los colaboradores la autoridad necesaria para obrar con libertad.
- Evaluar el rendimiento de sus colaboradores compartiendo la responsabilidad de las decisiones que ellos tomen.
- No imponer los objetivos de cada uno, sino que se establezcan de común acuerdo, tras un diálogo.
- Si se ausenta de su puesto de trabajo durante unos pocos meses, todo debería seguir funcionando aproximadamente igual porque sus colaboradores son autónomos y eficaces.
- Delegar en los colaboradores no solo tareas sencillas, sino también importantes y difíciles que les ponen a prueba.

HÁBITO DEL APRENDIZAJE (H7)

Éste es un doble hábito: primero, es el de la mejora de los propios conocimientos técnicos para trabajar mejor (formación) y, segundo, el de la mejora del propio carácter, mentalidad, comportamiento, cultura, comunicación, equipo (desarrollo). Ambas mejoras continuas son imprescindibles.

Daniel tiene una puntuación a nivel gerencial en este Hábito. De todas formas, recomendamos que lo desarrolle más desde los siguientes puntos:

- Realizar un trabajo y un esfuerzo consciente y orientado, no errático, para mejorar sus conocimientos.
- Tomarse tiempo para reflexionar y echar cuentas de su propia actitud interior y darse cuenta de cómo sus prejuicios afectan a su comportamiento.
- Formarse en temas distintos a su área de especialización para entenderse mejor con sus colegas.
- Acostumbrar a analizar sus Puntos Fuertes, Débiles, escala de valores, las situaciones en las que trabaja mejor, y las cosas que le hacen reaccionar mal.
- Sacar un tiempo semanal para leer sobre temas profesionales y materias nuevas.
- Aumentar su conocimiento en materia de management.
- Revisar su propia actitud ante todos los hechos.

HÁBITO DE LA INNOVACIÓN (H8)

Un directivo tiene este hábito cuando tanto él como todos y cada uno de sus colaboradores está introduciendo varias innovaciones al año en su proceso de trabajo, de tal forma que están comprometidos en una mejora continua de la productividad. Es el hábito que nos lleva a salir de nuestra zona de confort, y a ir más allá buscando alternativas nuevas, tanto para resolver problemas, como para hacer que lo que ya funciona mejore día a día.

Daniel tiene una puntuación a nivel gerencial en este Hábito. De todas formas, le recomendamos que lo potencie más para convertirlo en un punto fuerte desde los siguientes puntos:

- Hacer que en la organización las formas de proceder sean fáciles de modificar.
- Plantearse distintas hipótesis de futuro, aunque algunas pudieran parecer imposibles.
- Detectar problemas constantemente y los considera una oportunidad de mejora.
- Analizar qué tecnologías o nuevas formas de hacer las cosas potenciarían de forma importante nuestra productividad.
- Creer que aplicación de nuevas ideas mejoraría mucho las cosas en la organización.
- Investigar para mejorar las cosas.
- Buscar ideas de mejora.

- Trabajar con el objetivo de transformar su organización en una distinta y mejor.
- Arriesgarse en su trabajo al experimentar formas nuevas de hacer las cosas.
- Desafiar a sus colaboradores a hacer las cosas distintas y mejores.
- No tener miedo a equivocarse.

HÁBITO DE LOS RESULTADOS (H3)

Es el hábito de preguntarse, a la vista de la visión estratégica, de qué resultados es él personalmente responsable. Es el hábito, por tanto, de centrarse en lo importante y las oportunidades; de definir o redefinir los propios objetivos; y de evaluar luego el propio rendimiento. Esto supone no centrarse simplemente en la pura actividad ni hacer un poco de todo, ni estar continuamente resolviendo problemas, sino construyendo desde lo importante la labor profesional día a día.

Según las puntuaciones obtenidas por Daniel, se encontraría dentro de la zona gerencial. Destaca que de todos los Hábitos aquí incluidos, **sería el que más necesidad tiene de desarrollo para quedar consolidado en esta franja**, ya que está en el límite entre la zona gerencial y la de mejora.

Desde ahí, le **recomendamos que realice un plan de Desarrollo de los siguientes puntos**, de manera que pueda controlarlos y hacer de ellos unos aliados para llegar a la Cultura de la Confianza:

- Trabajar más en lo importante, que en lo urgente.
- Centrarse en las prioridades.
- Preguntarse cómo puede hacer una contribución importante y significativa, sin limitarse a la descripción del puesto.
- Dedicar tiempo a planificar las tareas antes de ejecutarlas. Tiene un plan de trabajo diario, semanal o mensual, con el que funciona.
- Cuantificar y concretar tanto los objetivos que persigue, como los resultados que luego logra alcanzar.
- Buscar objetivos propios y desafiantes.
- Aceptar compromisos y retos asumiendo las responsabilidades
- Hacer una reflexión y un análisis detallado de sus desviaciones (objetivos menos resultados) cada uno o dos meses como mucho.

3. PUNTOS A MEJORAR:

Los puntos a mejorar son aquellos hábitos que se tienen menos desarrollados, por lo que pueden obstaculizar en ocasiones nuestra capacidad para construir de manera efectiva una Cultura de Confianza.

Es importante conocerlos, **así como aumentar nuestro control sobre ellos**, para poder pasarlos cuanto antes a la zona de desarrollo gerencial, y poco a poco a la de los puntos fuertes.

Los Puntos a mejorar de Daniel son los siguientes:

- **Hábito del Equipo**

Dentro de este apartado **podríamos encontrar también** el siguiente Hábito:

- **Hábito de los Resultados:** Incluido y revisado en el apartado anterior ya que sus puntuaciones se encuentran en la zona entre el nivel gerencial y el de mejora.

HÁBITO DEL EQUIPO (H6)

Es el hábito que hace funcionar adecuadamente todos los diversos procesos internos que fluidifican la organización y ponen al cliente en el centro de la escena. Vuelca la fidelidad del departamento hacia el equipo y el proceso. Logra un mayor compromiso, integración y sinergia, lo que hace que se potencie el intangible y la productividad.

La puntuación de Daniel en este Hábito se encuentra dentro de la zona de mejora, por lo le **recomendamos que realice un plan de Desarrollo de los siguientes puntos**, de manera que pueda controlarlos y hacer de ellos unos aliados para llegar a la Cultura de la Confianza:

- Compartir información, puntos de vista y conocimientos con los demás.
- Orientarse mucho más hacia los resultados que hacia el esfuerzo.
- Comunicarse de manera horizontal más abundantemente.
- Comprender perfectamente tanto su tarea como la de todo el conjunto.
- Cohesiona a su equipo.
- Resuelve los conflictos que puedan aparecer dentro de su equipo, siendo capaz de separar el conflicto de las personas.
- Participa y hace partícipes a los demás.
- Se siente orgulloso de su equipo y colegas a los que admira y tiene en gran estima.
- Aprende de los demás.
- Logra que cada empleado entienda su trabajo como un todo.

- HÁBITO DE LOS RESULTADOS (H3)

Ya analizado y estudiado entre los Hábitos desarrollados a nivel gerencial.

Daniel en general muestra un círculo bastante equilibrado (no llega a ser circular, ya que esa sería la excelencia y no es fácil de conseguir, pero tampoco vemos en él grandes picos ni valles) por lo que **queremos incidir en la potenciación de este Hábito**, junto con el del Equipo, para que el equilibrio sea completo.

4. PUNTOS CRÍTICOS:

Los puntos críticos son aquellos hábitos en los que la forma de **los círculos azul y rojo es demasiado diferente**, mostrándonos una clara diferencia entre “lo que se hace”, y “lo que se cree que se hace”, tanto para bien, como para mal.

Los Puntos Críticos de Daniel son los siguientes:

- **Hábito de los Resultados**
- **Hábito del Equipo**

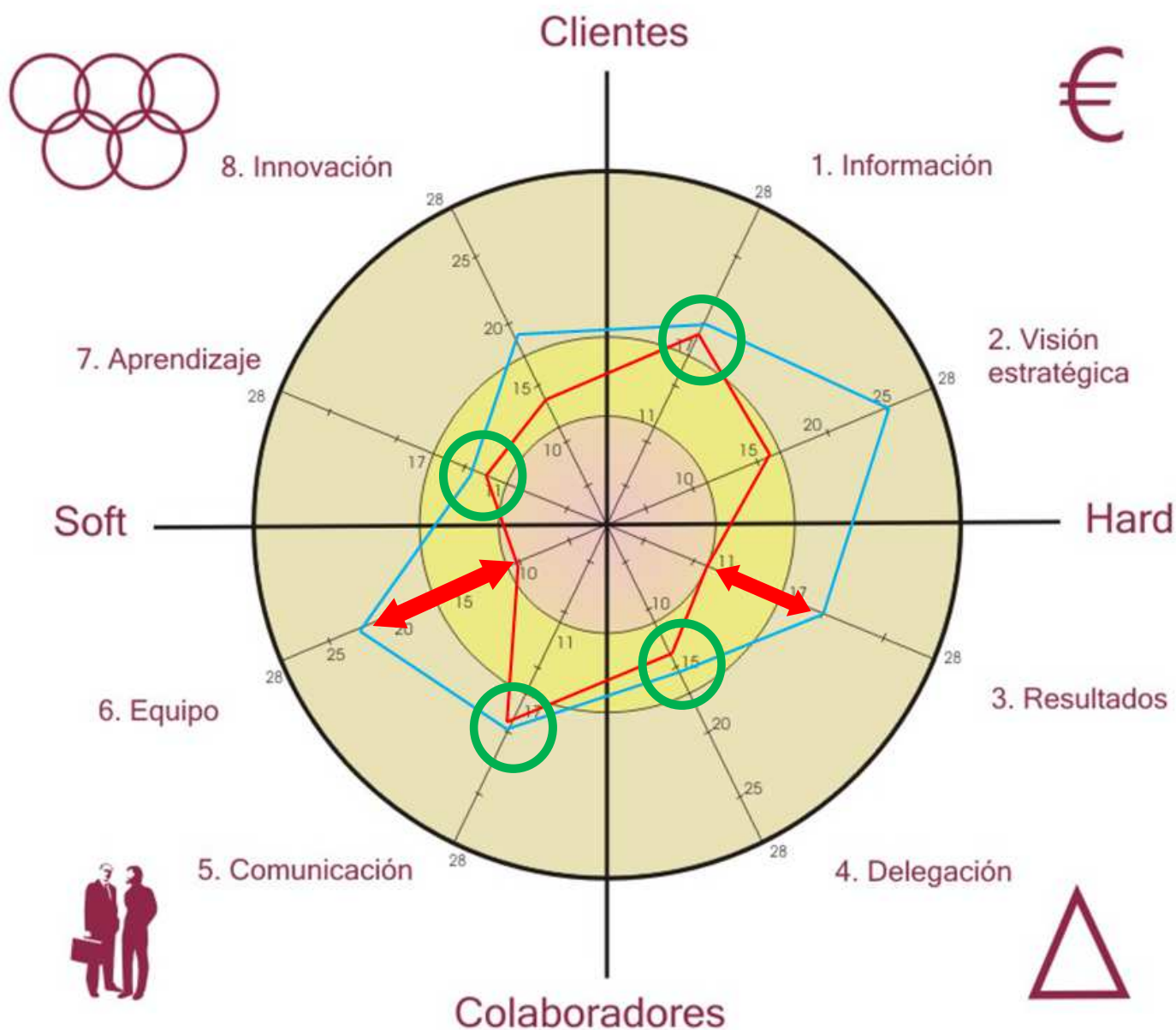
Y quizá un poco también:

- **Hábito de la Visión Estratégica**, aunque en este hábito ambas líneas se encuentran en zonas de desarrollo fuera de la zona de mejora.

También queremos recalcar los siguientes Hábitos:

- **Hábito de la información**
- **Hábito de la Delegación**
- **Hábito de la Comunicación**
- **Hábito del Aprendizaje**

Ambas líneas se encuentran en **puntuaciones muy similares**, lo que indica un buen autoconocimiento así como una buena autocrítica por parte de Daniel en estas áreas.

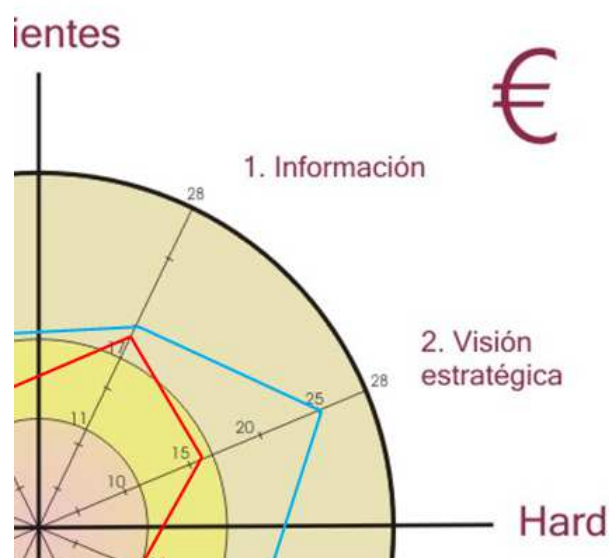


RESULTADOS DE LOS CUATRO CUADRANTES

A continuación se muestran los resultados obtenidos a nivel de los cuatro cuadrantes que se observan en el gráfico, y que se obtiene a partir de la media de los dos hábitos encontrados en cada cuadrante.

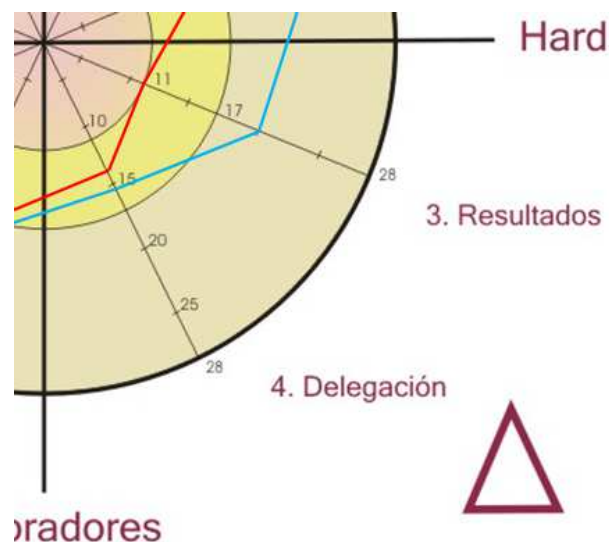
1. Cuadrante 1: Muestra la Orientación hacia la Productividad del gerente evaluado:

- Hábito de la Información
- Hábito de la Misión y la Estrategia
- **Resultado:** Cuadrante desarrollado **un punto por encima del nivel gerencial**, posicionándose como punto fuerte.
- **El desarrollo** del hábito de la Visión Estratégica hacia la zona superior, hará que el cuadrante de la productividad se consolide a **nivel de punto fuerte para Daniel**



2. Cuadrante 2: Muestra la Orientación hacia la estabilidad de la organización del gerente evaluado

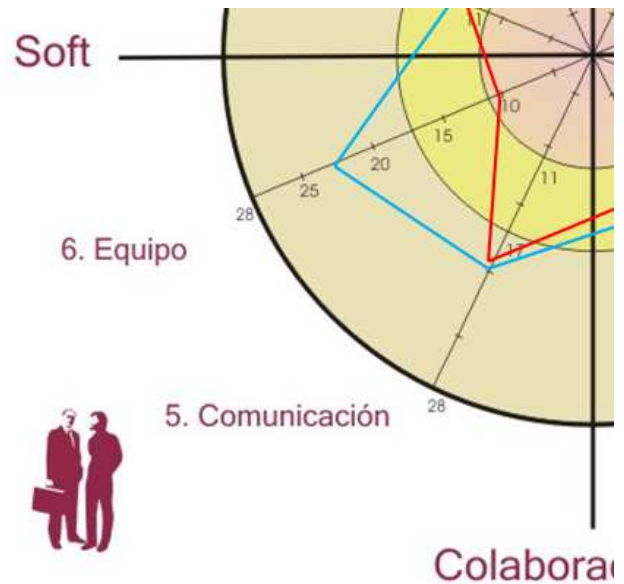
- Hábito de los Resultados.
- Hábito de la Delegación.
- Resultado:** Cuadrante situado a nivel gerencial.
- El desarrollo** del Hábito de los Resultados, hará que el cuadrante de la estabilidad se consolide a un nivel gerencial



3. **Cuadrante 3: Cuadrante que muestra la Orientación hacia las personas del gerente evaluado**

- Hábito de la Comunicación
- Hábito del Equipo

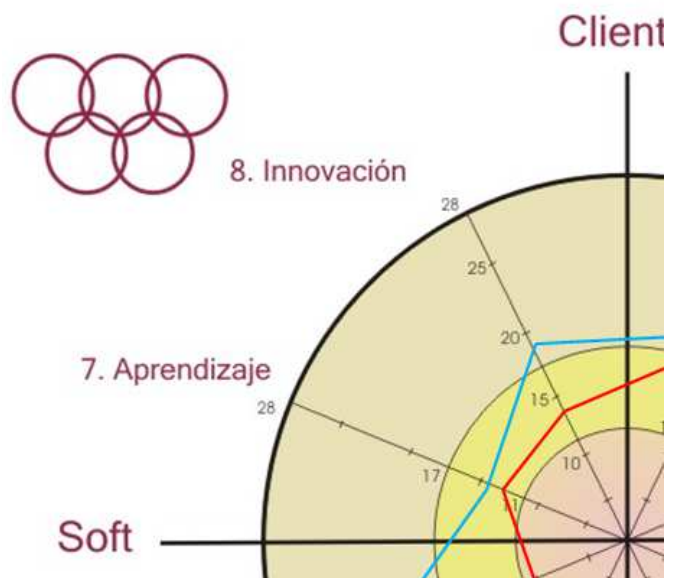
- **Resultado:** Cuadrante con una **contradicción** entre los dos hábitos arriba indicados.
- **El desarrollo** del hábito del Equipo hará que este cuadrante, logre una mayor estabilidad, así como su estilo de Liderazgo



4. **Cuadrante 4: Cuadrante que muestra la predisposición y orientación hacia la Gestión del cambio del gerente evaluado.**

- Hábito del Aprendizaje
- Hábito de la Innovación

- **Resultado:** Cuadrante desarrollado claramente a **nivel gerencial.**
- **La potenciación de estos dos Hábitos** en su conjunto, logrará que sean puntos fuertes en el estilo de gerencia de Daniel.



RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD de Daniel

ENRO

Persona cordial, franca, y con personalidad de jefe.

Los ENRO tienen las preferencias siguientes:

Extrovertidos	SE ENERGIZAN COMO	<i>Introvertidos</i>
<i>Sensoriales</i>	ATIENDEN COMO	Intuitivos
Racionales	DECIDEN COMO	<i>Emocionales</i>
Organizados	VIVEN COMO	<i>Flexibles</i>

Los ENRO se hacen cargo con rapidez y afrontan directamente los problemas, especialmente en situaciones de confusión e ineficiencia. Proporcionan estructura a las empresas a las que pertenecen y diseñan estrategias para lograr sus objetivos personales y los de la organización. Desarrollan amplios planes orientados hacia la acción y proveen la energía necesaria para que estos planes se cumplan. Los ENRO son personas “conscientes”, que organizan su propio medio y el de los demás. No adoptan el “no” como respuesta; en lugar de eso usan sus recursos para encontrar la manera de responder al desafío. Se desenvuelven mejor cuando usan su razonamiento analítico y estratégico.

COMO VIVEN

Los niños ENRO tienen que tener objetivos para todo. Esos objetivos pueden ser, por ejemplo, nadar los cien metros lisos en un segundo menos que el año anterior; tener diez en el boletín o ganar el concurso de matemáticas escolar. Los niños ENRO tienden a hacerse cargo de sí mismos y de los demás. Ansían organizar sus mundos para encontrar un objetivo lógico. Buscan el poder y el dominio. Desean impactar. Debido a su deseo de hacerse cargo de las cosas, los ENRO suelen ser líderes. No se conforman con ser simplemente miembros del grupo. Pueden producirse conflictos cuando las figuras que tienen autoridad ejercen demasiado control y privan a los ENRO de su necesidad de controlarse ellos mismos. Los chicos ENRO desean estructuras y orden de en sus vidas. Cuando encuentran una estructura aceptable, la respetan; cuando no lo es, intentan cambiarla.

A los ENRO les gusta un estilo de vida variado y activo. Es muy probable que tengan actividades extraescolares y a menudo tengan las funciones de capitán del equipo o líder del grupo. Buscan los papeles directivos de forma franca y tienen dificultades para seguir a otros a menos que estos individuos demuestren más competencia que ellos. Aun así, puede resultarle difícil a un ENRO seguir a un líder.

Los ENRO están siempre buscando la forma más estratégica de organizar y llevar a cabo una tarea. Son conscientes del esfuerzo que quieren dedicar a un trabajo y de las consecuencias de usar su tiempo para él mismo. Por ejemplo, el padre de un adolescente ENRO le dijo que limpiara el garaje. El ENRO tenía otras cosas que deseaba hacer y calculó cómo llevar a cabo la limpieza rápidamente para tener libre el resto de la mañana y dedicarse a sus propias actividades. Cuando el ENRO estaba almorzando, llegó el padre y le preguntó por qué había abandonado la tarea antes de terminarla. El ENRO dijo: "Ve a ver como está el garaje. Ha sido lo primero que he hecho y luego he salido a cabalgar." El asombrado padre encontró el garaje impecable. Sabía que había requerido una organización considerable poder hacerlo en menos de la tercera parte del tiempo calculado.

Los ENRO ven la vida como una serie de jugadas estratégicas y, como resultado, es posible que se comprometan con el objetivo de una carrera muy temprano, a menudo cuando son adolescentes. Determinan sus objetivos y lo que necesitarán para lograrlos. Para los ENRO lo crítico parece ser la comprensión de las cosas que hace. Cualquier cosa que hagan debe tener sentido para ellos según su lógica o les cuesta mucho hacerlas. Son muy conscientes de los factores a que aspiran en sus carreras tales como prestigio, *status* y dinero, y de la manera más expeditiva para lograrlos.

El vicepresidente de una gran empresa creció en una granja, en circunstancias de pobreza. Ya de niño se dio cuenta de la necesidad de la educación para mejorar la vida. Tendría que valerse por sí mismo porque sabía que su familia no podía pagarle la educación universitaria. Decidió alistarse en el ejército sabiendo que podía ser el elegido para asistir a la escuela, de acuerdo con el reglamento para los soldados. De los títulos que eventualmente podría conseguir, eligió el de técnico en mercado porque le pareció que habría puestos disponibles con buenos sueldos iniciales y posibilidades de adelantar. Después de licenciarse fue contratado de inmediato para un puesto en el departamento de mercado y ventas de la compañía en la cual ahora es vicepresidente. Dedicó su impulso y energía al objetivo de llegar a ser vicepresidente ejecutivo a los cuarenta y cinco años. Llegó a la meta a los cuarenta y cuatro. Mirando hacia atrás se dio cuenta de que aun cuando era un adulto joven, había tenido confianza en su capacidad. Encontró la manera de capitalizarla y se decidió a llegar a la posición a que aspiraba. Le resultó todavía más satisfactorio el hecho de haber ganado un año al período calculado.

En la edad madura los ENRO a menudo se encuentran en posiciones dirigentes en sus trabajos. Se dedican con intensidad a conseguir lo que quieren. Se proponen objetivos difíciles y trabajan duro. El trabajo y las actividades relacionadas con él constituyen sus vidas. Cuando forman parte de organizaciones comunitarias y

de servicio, lo hacen como un paso más en el plano general. Por ejemplo, un ENRO era miembro activo de la parroquia en parte porque esa era una manera de conseguir negocios para su firma.

En algunos casos, los ENRO cambian un tipo de estudio o dan un paso atrás para ganar una nueva capacidad o una posición más favorable que la actual. Por lo general, seleccionan este cambio cuidadosamente por su potencial como elemento de futura ganancia y eso pesa más que los pequeños atrasos. Los ENRO hacen pocas cosas por casualidad. Los cambios que soportan son los que convienen a su estrategia.

Los ENRO pueden sentirse molestos cuando se retiran de la actividad laboral; pueden llegar a aburrirse porque el retiro trae aparejada una pérdida de poder a la que estaban acostumbrados durante los años de actividad. A menudo hacen arreglos para no tener que jubilarse, pues prefieren “morir con las botas puestas”. Como los ENRO son repulsivos y están orientados hacia el logro de sus objetivos, se sienten intranquilos en la actividad y sin nada importante (según ellos) que hacer. Entonces suelen variar la corriente de actividades laborales a otros campos en los que pueden hacerse cargo de las cosas. Por ejemplo, el hombre de negocios ENRO descrito antes, se convirtió en consultor para colaborar con los que se hacían cargo de nuevos negocios.

Cuando están retirados, los ENRO encuentran que les resulta más fácil hacer lo que quieren, cuando quieren. Esto podría significar que no tienen ganas de adaptarse a la gente a la que tuvieron que hacerlo durante la vida laboral. Mantendrán las verdaderas amistades pero ignorarán a los conocidos que no le resultaron agradables. Mantener su autonomía es uno de los principales objetivos del ENRO jubilado. Les convendría delegar en otros cuando las circunstancias obligan, aunque esto les resulte difícil.

COMO APRENDEN

Los ENRO ven la educación como uno de los caminos para seguir adelante. Quieren aprender sobre el pasado para entender lo que puede afectar el futuro. Les gusta sobre todo criticar y resolver problemas. Aplican su sistema lógico a los asuntos con los que tienen que tratar. Quieren cambiar las cosas para que estén dentro del concepto de lo que debería ser. Los ENRO aprenden mejor mediante métodos de instrucción variados, como son las conferencias y actividades grupales. Sin variedad de acción en el aula, se instala el aburrimiento. Les gusta que los maestros sean bien organizados y buscan ordenar su propio trabajo cuidadosamente. Los planes, las tablas y los diagramas de bloques proporcionan la esencia de la organización a su trabajo.

A los ENRO les gusta la discusión y ven los problemas desde todos los ángulos. Se sienten bien criticando y analizando y no les importa el conflicto

intelectual en el aula. Otros tipos de estudiantes pueden encontrar que les intranquilizan las críticas del maestro, pero el ENRO les da la bienvenida. La realimentación negativa puede resultar penosa si se relaciona personalmente con su grado de competencia. Ve sus errores como oportunidades para aprender más, sobre todo de la propia conducta, y mejorarla para la próxima vez.

Como estudiantes, a los ENRO les gustan los desafíos y les encanta organizarse para responder a ellos. Pueden tener un plan general de estudio, con las fechas de exámenes y la entrega de los trabajos. Si pueden aprender un tema con cien horas de estudio, los ENRO se harán un programa cuyo objetivo sea ese tiempo. Sin embargo, en realidad aspiran a hacerlo en un tiempo menor y se sienten orgullosos cuando pretenden algo en menor tiempo o con menor esfuerzo.

COMO TRABAJAN

En el trabajo, los ENRO contribuyen con toda su energía aplicada a sus propios objetivos y a los de la empresa. Se dedican totalmente a su trabajo. Esa identidad de la persona con el trabajo está ligada a la forma como acatan sus responsabilidades. Sienten curiosidad por las ideas y teorías nuevas y las evalúan en función de sus objetivos. Son eficientes y tratan directamente los problemas producidos por confusión e ineficiencia. Prefieren estar a cargo de las cosas, y trabajar con lógica y decisión. Están dispuestos a sacrificar objetivos a corto plazo por los de largo plazo y son especialmente aptos en los tiempos difíciles. Los ENRO suelen ser sumamente competitivos, estratégicos y dedicados a su tarea.

El lugar de trabajo

Los ENRO prefieren un ambiente de trabajo con gente orientada hacia la obtención de resultados, inteligente e independiente, dedicados a las cuestiones complejas de la organización. Estos individuos orientados hacia el logro de objetivos exigen eficiencia, tanto de los sistemas como de la gente con la cual trabaja; sin embargo están abiertos a las ideas y estrategias nuevas que les ayudarán a resolver problemas y a llegar a la meta. Buscan trabajos que los desafíen y en los cuales lo que obtengan esté en proporción con sus esfuerzos.

El estilo de organización

Por lo general los ENRO determinan lo que quieren, globalmente, y se organizan para obtenerlo. De forma continua investigan el medio externo buscando las oportunidades para adelantar en el trabajo. Se imponen metas, prioridades y plazos, y aplican los recursos necesarios para cumplir con todo. Es raro encontrar un

ENRO que no tenga un sistema eficiente para usar su tiempo, lo que puede incluir una tabla de plazos, calendarios y "listas de cosas para hacer".

Una ENRO que acababa de acceder a una posición de gerente, decidió reorganizar el personal de la oficina. Antes, la antigüedad y la lealtad eran las bases para destinar tareas al equipo. Pero desde el punto de vista de la ENRO le parecía lógico asignar las tareas según la capacidad de cada uno. Hizo una tabla de las habilidades de cada miembro del equipo y los proyectos que debían terminarse al año siguiente. Entonces designó los empleados a los proyectos para los cuales estaban mejor calificados. Puso plazos a cada persona y mantuvo entrevistas con cada uno, a intervalos apropiados, para controlar el progreso hacia la meta. No necesitaba encontrar diariamente a sus colaboradores ni recibir memos en forma regular. Su sistema le proporcionaba tanta información como ella necesitaba.

Las ocupaciones

Para desenvolverse bien en el trabajo, las personas pueden tener que usar las ocho preferencias en el momento apropiado y cuando la situación lo requiera. Sabiendo esto, cada persona tiende a elegir las ocupaciones que les permita usar las preferencias que les resultan más naturales.

Las ocupaciones que requieren decisión, tienen un objetivo y una perspectiva global, tienden a atraer a los ENRO. Usan la lógica y el análisis para sacar conclusiones, para organizarse ellos mismos y a los demás, para dar directivas y para encargarse.

Si bien los ENRO pueden ocupar cualquier cargo, algunos les resultan más atractivos que otros. Según las investigaciones, algunas ocupaciones parecen ser más atractivas para los ENRO: administrador, abogado, consultor, investigador de créditos, funcionario de relaciones laborales, gerente, empleado para mercado, banquero para hipotecas, personal profesional, analista de sistemas, y otras ocupaciones que les permitan usar su sentido estratégico. La lista no es exhaustiva pero ilustra algunos campos de preferencia del ENRO. Si su ocupación o la que le interesa no figura en la lista, piense en sus características generales y averigüe si están de acuerdo con su tipo.

COMO DIRIGEN

Se ha dicho que los ENRO no pueden no dirigir. Una ENRO recordaba que cuando era niña interpretaba su necesidad de dirigir como algo negativo; ya tenía más de treinta años cuando valoró su papel de dirigente.

Los ENRO son rápidos para hacerse cargo de las cosas y muy decididos sobre lo que consideran lógicamente necesario. Están orientados hacia la acción,

son enérgicos, testarudos y directos. Les gusta manejar tanto como puedan la organización y se sienten deseosos de aceptar tareas nuevas y diferentes, especialmente si están relacionadas con problemas complejos y planificación a largo plazo.

Los ENRO pueden hacer preguntas a otros para ayudarles a pensar en la verdadera causa de un problema y esforzarles para que miren más allá de la reacción inicial. Muchos ENRO piensan que hacer preguntas ayuda a los demás a entender y a encontrar los motivos de una situación o de una conducta. En este proceso, los ENRO trabajan con los demás para modelar el futuro.

Un ENRO fue ascendido a presidente de la compañía con el mandato de ponerla de nuevo en movimiento y un equipo heredado de colaboradores que constaba de trece personas. Al mes de su ascenso, había transferido doce de los trece empleados a otros cargos. Dijo: “me di cuenta enseguida de que doce miembros de mi equipo no iban a funcionar, así que los cambié a otros cargos en la compañía y traje gente apropiada para el trabajo que había que hacer. Sé que si la gente no funciona, el trabajo no funciona. Sin embargo, siempre trato bien a mi gente así que he dispuesto cargos nuevos para las doce personas”. Si bien la decisión fue dura y tuvo que tomarla en pro de eficiencia a largo plazo, el ENRO pensaba que había actuado humanamente y de acuerdo con las tareas que debía cumplir. Los ENRO se hacen cargo de las cosas con rapidez, tienen visión de lo que va a funcionar en la organización, toman decisiones duras y nada populares y dan los pasos necesarios.

COMO SE ENTRETENEN

Los ENRO no están orientados naturalmente hacia el tiempo libre. Para ellos las actividades de entretenimiento tienen un propósito, tal como desarrollar un negocio, mantener la salud o estudiar conceptos. La diversión es luchar o pensar en un problema. Una fiesta se vuelve divertida cuando hay conversaciones serias sobre una idea, cuando hay un esfuerzo del grupo por discutir o dar sentido a una cuestión compleja o cuando es necesario entender un concepto.

Pueden ser competitivos y gustarles usar la estrategia o la fuerza para ganar. Un ENRO participaba en la liga de softbol con diferentes personas, entre ellas algunos clientes de su compañía. Él era el capitán de su equipo y le encantaba usar sus conocimientos deportivos para competir y ganar. Sentía que ser el líder de un equipo ganador era positivo en los negocios.

A los ENRO les resulta difícil no tener nada que hacer y lo saben. Para probarse un ENRO se propuso el objetivo de quedarse quieto durante diez minutos. Después de un minuto estaba inquieto y pensando en lo que haría después. Terminó el experimento a los cuatro minutos porque sintió que no era lógico seguirlo más tiempo. Fue una de las pocas veces que le pareció bien perder.

A los ENRO les gusta participar en actividades constructivas que se efectúen regularmente. Por ejemplo, a un ENRO le gustaba tocar el piano todas las noches después de cenar porque le parecía que era un desafío y al mismo tiempo una tarea disciplinada. Ensayaba interpretaciones de Bach y experimentaba con la música de compositores nuevos para comprender sus estilos. Otra ENRO habló sobre su intensa concentración y placer cuando jugaba al golf. Lo convirtió en un juego científico, pensando en qué palo debía usar, cuál era la dirección del viento y cuáles eran las dificultades del campo. El golf le daba la oportunidad de medir su capacidad atlética contra un criterio determinado y observar su progreso.

Los padres ENRO tienen una visión de las actividades placenteras apropiadas para la familia y la parte que les toca representar. Suelen llevar a esas actividades su orientación hacia la organización. Les gustan sobre todo las situaciones organizadas y estructuradas en las que ellos y su familia puedan demostrar habilidad.

Una madre ENRO a quien le gustaba muchísimo el ballet, se propuso el objetivo de que su hija se convirtiera en bailarina y llegara a actuar con una compañía de ballet importante. Durante la infancia de la hija, la madre hizo que aprendiera danza y gastaba lo que ganaba para pagarle a los mejores maestros y el mejor equipo. Llevaba a su hija en coche para que tomara sus lecciones y practicara, teniendo siempre presente el objetivo de que fuera bailarina. Cuando su hija fue elegida por una compañía de ballet, la madre se sintió contentísima. Era su recompensa por el esfuerzo y la dedicación que las dos habían puesto en ello.

COMO AMAN

Para los ENRO, el amor debe entrar en las perspectivas generales y formar parte de los grandes objetivos. El amor está siempre dentro del contexto de lo que es la relación. Un ENRO declaró: “no permito que el amor recorra mi cuerpo libremente. ¡Dios no permita que el amor me controle a mí en vez de yo controlarlo a él!”. El amor significa una lucha entre las necesidades del ENRO y lo que proporciona al compañero. El amado es, en cierto sentido, una extensión de la visión del ENRO, que debería actuar como apoyo pero no competir. Los ENRO tienden a ser exigentes en el amor. Si bien pueden enamorarse fácilmente, sostienen que se enamoran solamente si la otra persona acepta su franqueza y su necesidad de independencia. Un ENRO dijo: “Soy exigente en el amor. Espero que mi compañera cumpla su compromiso conmigo, sobre todo cuando dice que va a hacer algo. Si no lo hace me enfado muchísimo. No necesito estímulos y no suelo darlos. Tengo que acordarme de hacer cosas especiales y amorosas. Para mí es mejor tener un día fijo para verla por lo menos una vez por semana”.

Como el atractivo es parte de nuestra cultura y un requerimiento inicial en muchas relaciones, y como a los ENRO les gusta ser superiores a la media, se fijan especialmente en la gente atractiva. Dada su naturaleza competitiva, los ENRO a

menudo se proponen “ganar el corazón” de esa persona atractiva. Se convierte casi en un juego para ellos. Sin embargo no siempre actúan teniendo como base sus observaciones. Prefieren compañeros que comprendan su propia imagen del éxito y el atractivo. El éxito y el atractivo del compañero jamás deben interferir ni dejar en la sombra a un ENRO.

La compañera de un ENRO puede esperar un proveedor del hogar, trabajador y laborioso, que usa los frutos de su trabajo como una expresión de amor. Los ENRO pueden no ser comunicativos verbalmente respecto de sus sentimientos amorosos. Una mujer ENRO, con una carrera exitosa, se casó con un contratista de construcción, jovial y amante de la diversión, pero descubrió que lo que más le gustaba de él eran las bromas que le hacía sobre el atuendo para ir a trabajar y para ascender en la escala en la empresa. Llamaba al traje que se ponía ella para ir al trabajo, “la chaqueta metálica” y proporcionaba el humor necesario para contrarrestar el carácter serio y dedicado al trabajo de ella. Si bien muchos extraños no comprendían por qué se llevaban tan bien, ella sentía que era la relación que justamente necesitaba.

Los ENRO esperan que se cubran sus necesidades en las relaciones y al mismo tiempo desean mantener su independencia. Cuando el compañero no acepta más eso, al ENRO le resulta lógico cortar los lazos y seguir adelante. Sin embargo, cuando los ENRO son desdeñados, pueden sentirse desbastados apasionadamente y experimentar un fuerte sentido de pérdida que casi nunca es compartido con los demás. Sin embargo este sentido de pérdida sólo dura un corto período.

COMO PIERDEN

Cada tipo puede abusar de sus preferencias y esto suele ocurrir cuando las personas se encuentran en situaciones de estrés. En esos tiempos Pueden actuar de formas no habituales. Los párrafos siguientes describen algunas de las formas en que los ENRO pueden perder, además de algunas de las estrategias para volver al buen camino. Una manera en que pueden perder está relacionada con la forma muy directa de llegar a la meta. Pueden decidir con demasiada rapidez. A veces se sorprenden y desalientan por la rapidez con que juzgan. Pueden no ser conscientes de haber llegado a conclusiones hasta que comienzan a actuar en función de ellas. Se impacientan cuando las cosas no salen como lo han planificado o en el tiempo calculado. Cuando esto ocurre, tienden a ser demasiado organizados, a ejercer demasiado control y a mostrarse como dictadores diciendo cómo hay que hacer las cosas.

Como estrategia, los ENRO tienen que tener presente el objetivo más importante y comprender que existen distintos caminos para lograrlo; que otro puede ser mejor que el que han elegido ellos. Esta estrategia también incluye tener en cuenta las necesidades de los demás y aplicar sus energías al cumplimiento del plan.

Los ENRO pueden no tener en cuenta las consideraciones prácticas en pro de seguir adelante hasta la meta más lejana. Esto puede incluir no tener en cuenta la colaboración de los demás, los buenos consejos, y el llegar a extremos. Ellos pueden hacer tanto y con tanta intensidad que a veces resulta una dedicación extrema. Cuando se concentran demasiado en el paso siguiente, pueden pasar por alto lo que está ocurriendo en ese momento. A menudo no tienen mucha necesidad de información nueva y, como resultado, pueden cometer errores porque no han tenido en cuenta bastantes opciones; a veces ni siquiera bastantes hechos.

Como estrategia los ENRO deben controlar los recursos prácticos de que disponen antes de zambullirse en el trabajo. Ese control debe incluir el de sus propios recursos personales además de los externos.

Otra forma como los ENRO pueden perder es cuando las emociones “toman el control de la personalidad”. Eso ocurre cuando han ignorado o suprimido sus sentimientos demasiado tiempo. Pueden descubrirse reaccionando emocionalmente en exceso o inadecuadamente a las situaciones porque hace mucho que no prestan atención a sus sentimientos. Para aceptar completamente sus sentimientos, deben entenderlos y eso lleva tiempo ya que esos sentimientos deben pasar por su análisis lógico.

Esto suele ocurrir cuando piensan que se cuestiona su capacidad, sobre todo si la cuestiona alguien que el ENRO respeta. Sin embargo, en situaciones de estrés pueden interpretar mal las críticas, como si intentasen dominarles y entonces reaccionan mal. Cuando explotan, los ENRO se asombran ellos mismos por la intensidad de la reacción ante situaciones en apariencia triviales.

El impacto de ese comportamiento en los otros puede ser dañino para las relaciones personales.

Un ENRO estaba encargado de un proyecto particularmente difícil. Todos sus planes cuidadosos parecían bloqueados por personas con escasa visión. Su supervisor notó lo que ocurría y le llamó para discutir el proyecto. El ENRO confundió la ayuda del gerente con una crítica de su capacidad. Respondió de forma emocional, con ira, antes de escuchar lo suficiente para saber lo que le supervisor realmente intentaba.

En situaciones como éstas los ENRO necesitan sentarse, contar hasta diez antes de actuar, y considerar su estado emocional. Sus sentimientos, a los que no dan importancia por lo general, pueden ser datos importantes que hay que tener en cuenta en los momentos difíciles.

A menudo los ENRO están tan dedicados a sus tareas que pasan por alto las necesidades de los demás. Como ven el objetivo con tanta claridad, pueden no tener en cuenta la colaboración y los sentimientos de las personas mientras siguen adelante. Como estrategia, los ENRO deben tener en cuenta las necesidades de los otros y tomarse el tiempo necesario para apreciar sus aportaciones. Esto es

especialmente cierto cuando tratan con personas que son menos fuertes que ellos (sus hijos, por ejemplo).

Cuando vuelven al buen camino, usan sus fuerzas en el análisis global, en el pensamiento estratégico y el mantenimiento de sus firmes principios. Pueden ser incansables en la persecución de los objetivos.

EN RESUMEN

Características

Lógicos

Decididos

Planificadores

Duros

Estratégicos

Críticos

Controlados

Desafiantes

Directos

Objetivos

Justos

Teóricos