

## Estilos de Relación Interpersonal

**El analítico** (baja asertividad y baja respuesta emotiva). Es el más perfeccionista de los estilos. Se interesa por hacer lo **correcto**. Fija altos estándares, no se siente molesto de tener que hacer el trabajo de detalle necesario para cumplirlos... y, si es posible, superarlos. Presta cuidada atención a todos los aspectos de un proyecto, incluso a esos detalles que a otros podrían resultar insignificantes. Tiende a ser crítico, orientado a los datos, excelente productor de información.

**El integrador** (baja asertividad, alta respuesta emotiva) es el más conciliador y sociable de los estilos. Tiene una especial preocupación por la **armonía**. Siempre está abierto a otros, es sumamente generoso con su tiempo. Es un “héroe de perfil bajo” en lo referente a la consolidación de equipos. Presta cuidada atención a los sentimientos y estados anímicos de los demás, incluso a aquéllos que a otros podrían pasar desapercibidos. Tiende a ser excelente anfitrión, orientado a la gente y con una enorme capacidad de escucha.

**El expresivo** (alta asertividad, alta respuesta emotiva) es el más exuberante de los estilos. Su vigor y su **entusiasmo “inyectan” energía a los equipos**. Su informalidad y su libertad a menudo invitan a los demás a “desestructurarse”. Es proactivo, impulsivo, se vincula rápida y fácilmente. Es un natural “generador de sueños”, de nuevas realidades por crear con otros. Tiende a ser excelente animador, orientado a aprovechar las ocasiones para hacer del trabajo un ámbito de disfrute.

**El propulsor** (alta asertividad, baja respuesta emotiva) es el más pragmático de los estilos. Tiene una especial preocupación por el resultado. Su realismo y capacidad de centrar el foco imprimen un claro sentido de dirección a la tarea. Sumamente orientado a la acción, es un luchador que no se deja vencer por la adversidad. Es proactivo, específico, seguro. Tiende a ser excelente administrador del tiempo, especialmente apto en la fijación de prioridades.

## Los cuatro estilos sociales bajo presión

En situaciones de presión, las conductas extremas de cada uno de los estilos tienden a exacerbarse:

- Los analíticos, que son típicamente calmos y poco espontáneos, *evitan* la participación y el compromiso emocional
- Los integradores, que son típicamente cooperativos, *consienten*
- Los expresivos, que son usualmente estimulantes, *atacan o se “desbordan”*
- Los propulsores, que por lo general son directivos, *se vuelven autoritarios*

**Los analíticos tienden a eludir la tensión.** Evitan el contacto, toda situación que les implique lidiar con las emociones. Se aíslan, hablan menos que lo habitual; si hablan, su comunicación es racional, poco empática, lógica... a veces tan poco contemplativa de los aspectos humanos que puede herir. Su tono de voz, sus gestos y su postura revelan “nada”. Se los percibe como ausentes de cualquier proceso interpersonal.

Si alguno de los estilos de respuesta emotiva alta (integradores o expresivos) intenta indagar sobre sus sentimientos, la reacción será la opuesta a la esperada: el analítico se refugiará aun más dentro de sí mismo y evitará aun más el contacto.

**El integrador tiende a conceder,** a fin de no deteriorar la armonía. Puede que, incluso bajo una fuerte presión, se muestre de acuerdo con los demás; pero algo —los gestos, la mirada, el tono de la voz— revelará una inconsistencia entre las palabras y los otros lenguajes. El integrador en situación de stress parece flexible, aunque bajo su aparente flexibilidad subyace una creencia sumamente rígida: la creencia de que el conflicto destruye, y de que más vale ceder que enfrentarlo. Cuando acepta, su aceptación no

responde a un compromiso genuino. Y ese aceptar no genuino puede, a la larga, dar lugar a conductas vindicativas

***El expresivo tiende a desbordarse***, “contaminando” con su malestar a los demás. El desborde puede pasar pronto (el expresivo suele ser inestable emocionalmente), pero para entonces los otros se sintieron atacados por su conducta poco respetuosa y puede costar recuperar el vínculo. La respuesta emotiva se vuelve extrema, así como también la asertividad. Por eso el expresivo bajo presión pelea, y no escucha otra cosa que a sí mismo. Se torna “auto-referenciado”, y cuando el propulsor o el analítico intentan hacerlo entrar en razón, suele sentirse agraviado asumiendo que los demás no toman en serio las condiciones de presión a las cuales está sometido.

***El propulsor tiende a controlar en exceso***, prescindiendo del criterio y las decisiones de los demás. *Sus* objetivos deben ser cumplidos, con *sus* parámetros, en *sus* tiempos y a *su* manera. Se cierra, no admite contradicciones, todo parece transformarse en un recurso para los propósitos que ya tiene delineados. La reflexión del analítico le resulta una pérdida de tiempo, la empatía del integrador le resulta una blandura poco compatible con la urgencia, y la espontaneidad del expresivo le resulta inconducente y fuera de contexto. Quizás el propulsor bajo presión sea, de todos los estilos, el que más tiende a la “mismidad”; con su conducta parecería decir que *“para un propulsor no hay nada mejor que otro propulsor”*.

## La versatilidad

Uno de los mayores desafíos es mantener las relaciones sanas pese a la presión. Para tales fines, podemos desarrollar una habilidad que denominamos **versatilidad**, que significa **capacidad de adaptación y cambio** en función de los diferentes contextos. Aplicado a los estilos de relación interpersonal, *la versatilidad es la capacidad de adaptar temporalmente nuestro estilo en función del estilo de otro a fin de generar empatía en la consecución de un objetivo en común.*

No se trata de transformarse en “camaleones” ni fingir otro estilo para manipular a los demás. Se trata más bien de ser permeables a los demás cuando hay algo importante a lograr o cuando el otro está muy tensionado. Esto nos permitirá aprovechar las fortalezas de los estilos a fin de lograr buenos resultados.

### ***¿Cómo incrementar la versatilidad según cada estilo?***

**Los analíticos** pueden trabajar

- El excesivo perfeccionismo, que suele ser la contracara de la excelencia - El exceso de detalle, a veces poco necesario
- La indecisión, a la que puede conducir el exceso de prudencia
- La burocratización, como exceso de la sistematicidad
- La impersonalidad

E incrementar la versatilidad

- Preguntándose por el “valor agregado” y el “valor percibido”
- Fijando metas temporales
- Considerando el tiempo como parte del resultado a lograr
- Agradecer más a menudo

**Los integradores** pueden trabajar

- La tendencia a evitar el conflicto y guardarse el malestar
- La falta de atención a la tarea por excesiva concentración en la gente
- La tolerancia infinita
- La dependencia

Y para incrementar la versatilidad

- Prepararse antes de una conversación conflictiva. Tener en claro los propios puntos de vista
- “Ensayar” una manera propia de ser más asertivo
- Evitar en lo posible el uso del potencial (“querría”, “me gustaría”)
- Fijarse metas de resultados, tiempos y estándares

**Los propulsores** pueden trabajar

- La extrema independencia (que puede atentar contra el equipo)
- La impersonalidad
- La agresividad, el autoritarismo
- La visión cortoplacista sin horizonte

Y para incrementar la versatilidad

- Poner cuidado en el escuchar
- Pedir opinión
- Involucrar en los planes a personas de criterio diferente; evitar el dogmatismo

**Los expresivos** pueden trabajar

- La impaciencia
- La variabilidad de los estados anímicos y su efecto en la tarea
- La subestimación del tiempo que llevan las diferentes tareas
- La dispersión, la imaginación excesiva e impráctica

Y para incrementar la versatilidad

- Elaborarse un plan de tareas a cumplir, fechas y tiempo estimado; reservarse tiempo extra
- Monitorear diariamente el cumplimiento del plan
- Involucrar en los planes a personas más prácticas y realistas
- Fijarse metas y prioridades de resultados, tiempos y estándares

#### BIBLIOGRAFIA:

**Bolton, Robert & Grover Bolton, Dorothy.** (1996) People styles at work. Amazon. New York, USA. (nombre en español “No hay personas difíciles”)

**Jung, Carl.** (1995). Tipos psicológicos. Editorial Sudamericana. Buenos Aires

**Costa, Carlos.** (1986). Temas de psicología junguiana. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina

**Lersch, Philipp.** (1971). La estructura de la personalidad. Scientia. Barcelona, España