

## Descripción personalizada y estrategias para el éxito

- Características generales
- Estrategias para crear una relación positiva
- Relacionándose con la gente y el ambiente
- Estrategias para dirigir
- Enfoque para dirigir a otros
- Estrategias para la gestión de ventas
- Enfoque en ventas

### Respondent Name

18.06.2010

Este reporte es proporcionado por:

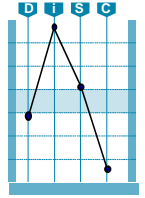
Intesi! Resources  
14230 N. 20th Way  
Phoenix, AZ 85022  
Phone: 602-482-6422  
Toll Free: (866) 3INTESI or 1-866-346-8374  
Info@IntesiResources.com  
www.IntesiResources.com





## Aspectos destacados del comportamiento

Esta sección contiene una lista de las fortalezas potenciales del perfil conductual de Respondent. Personalice la información efectuando los siguientes pasos: <1> Ponga una marca al lado de los enunciados que usted considera describen acertadamente el estilo conductual de Respondent. <2> Marque una X al lado de los enunciados que usted considera no describen muy bien el estilo conductual de Respondent. <3> Escriba comentarios para modificar los enunciados y lograr que describan mejor a Respondent.



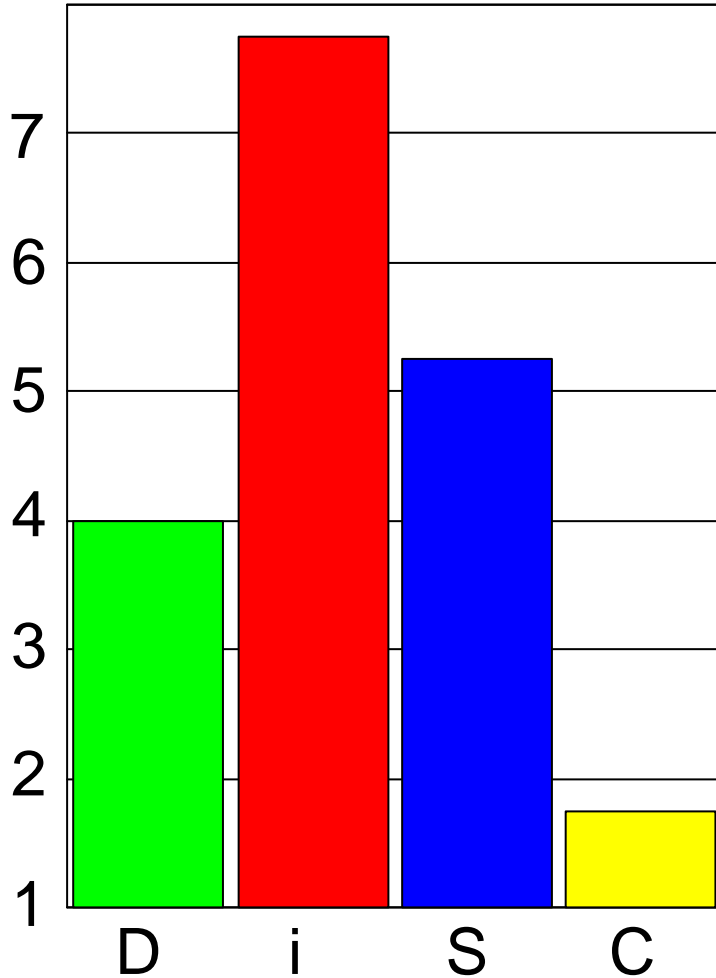
Patrón del Consejero

### Algunas de las fortalezas conductuales de Respondent pueden ser

- Le agrada interactuar con muchos tipos distintos de personas
- Le gusta expresar lo que piensa y siente a los demás
- Se expresa de manera animada y entusiasta
- Se adapta rápidamente a nuevas ideas y cambios
- En situaciones difíciles, busca maneras para interactuar de manera positiva
- Acepta las ideas de otras personas
- Le agrada colaborar con los demás para obtener resultados
- Dispuesto a exigirse para atender las necesidades de otras personas
- Trabaja para crear un ambiente predecible, estable
- Es hábil calmando personas que están disgustadas



# Gráfica del Sistema del Perfil Personal<sup>®</sup>



El modelo de las Dimensiones Conductuales DiSC<sup>®</sup> describe los patrones de comportamiento en relación con cuatro tendencias, brevemente descritas a continuación:

**D Dominante:** Las personas con una tendencia conductual alta en "D" luchan por configurar su ambiente mediante la superación de la oposición, para así lograr resultados

**i Influyente:** Las personas con una tendencia conductual alta en "i" luchan por configurar su ambiente convenciendo o influyendo sobre los demás.

**S Estable:** Las personas con una tendencia conductual alta en "S" buscan cooperar con los demás para llevar a cabo sus tareas.

**C Concienzudo:** Las personas con una tendencia conductual alta en "C" buscan adelantar su trabajo dentro de las circunstancias existentes para asegurar su calidad y precisión.

Todas las personas poseen las cuatro tendencias, pero en distintas intensidades. La relación de dichas tendencias entre sí genera un patrón de un perfil, el cual suministra información sobre las respuestas potenciales en el comportamiento de un individuo.

Nombre: Respondent Name

Fecha: 09.07.2007

Patrón Clásico: Patrón del Consejero

Completado por: Sí mismo(a)

Enfoque ambiental: Trabajo

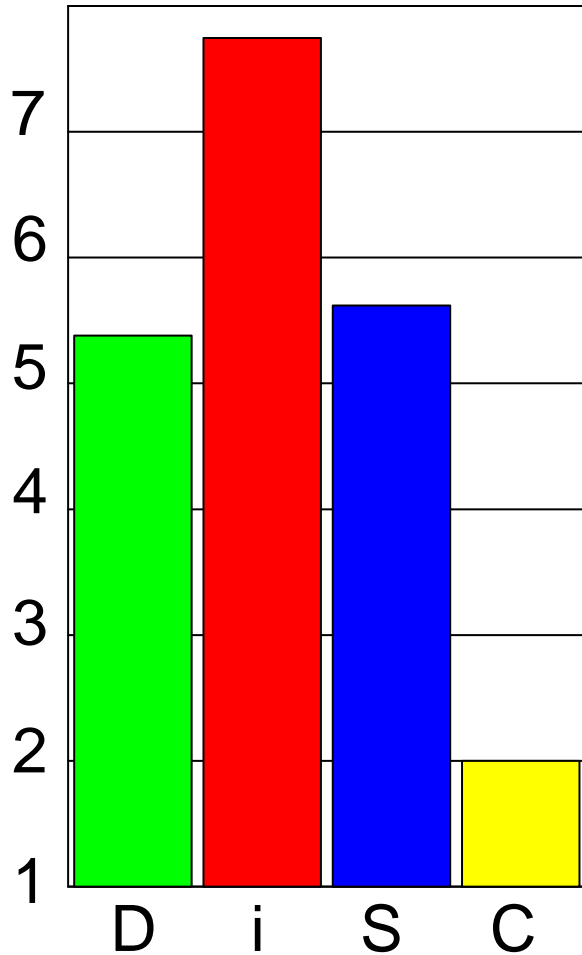
La gráfica que figura arriba indica la relación entre las cuatro tendencias del comportamiento en el patrón del perfil de Respondent. La información de las páginas siguientes se basa en este patrón.

Recuerde que *DiSC SPP* no es una prueba. No existe un patrón "bueno" o uno "malo". Las investigaciones señalan que las personas de mayor éxito son las que se conocen bien a sí mismas y desarrollan estrategias para atender las necesidades de situaciones específicas. La siguiente información es más útil cuando se analiza, discute y aplica en el diseño de planes de acción específicos que tengan como objetivo aumentar la eficacia personal.

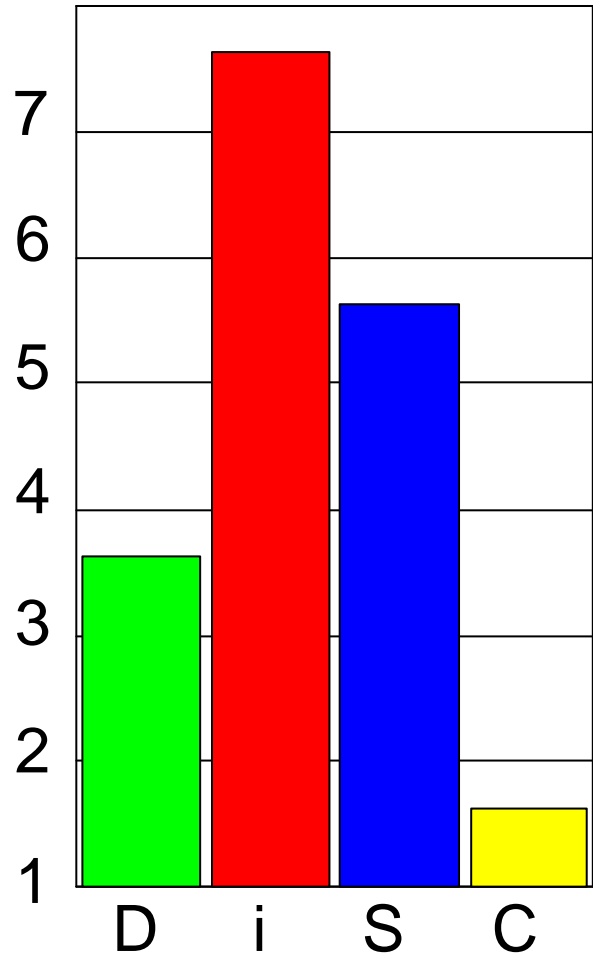


# Gráfica del Sistema del Perfil Personal<sup>®</sup>

## Gráfica I



## Gráfica II



Nombre: Respondent Name  
Fecha: 09.07.2007  
Patrón Clásico: Patrón del Consejero

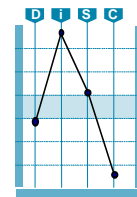
Completado por: Sí mismo(a)  
Enfoque ambiental: Trabajo

Algunas personas logran una mayor comprensión de sí mismas mediante la observación de las diferencias entre sus respuestas a las opciones de MÁS y MENOS. Puesto que para ambas opciones usted ha respondido la misma pregunta, "¿Cómo me veo a mí mismo?", lo más probable es que la información sea idéntica. En el caso de que haya una diferencia significativa en los Perfiles, quizá usted desee formularse algunas preguntas sobre los factores que influyeron en su decisión al contestar. La gráfica compuesta (Gráfica 3) refleja la combinación de sus opciones de más y menos, y constituye la descripción más integral de su Perfil. Este Perfil compuesto se aplica a toda la información contenida en sus informes.



## Perspectiva general del comportamiento

La siguiente relación, basada en las respuestas sobre perfiles, proporciona una perspectiva general del estilo conductual natural de Respondent en un ambiente. Esta sección ha sido diseñada para proporcionar una perspectiva amplia del comportamiento que más le resulta cómodo y natural a Respondent. El comportamiento actual observado en Respondent puede ser un poco distinto por modificaciones debido a las exigencias de la situación dada, las expectativas de los demás y sus valores personales. Estudie y discuta la información, suprimiendo el contenido que no parezca ajustarse y resaltando el que sea más relevante y útil.



Patrón del Consejero

Respondent tiende a ser una persona muy cálida, entusiasta y amigable. Puede ser paciente, reflexivo y muy afable. Tiende a ser muy asequible, y expresa de manera verbal y no-verbal su disposición a ser abordado. Su postura y expresión facial abierta pueden inducir a las personas a sentirse atraídas hacia él. Es posible que también emplee el contacto corporal para manifestar su amistad. Puede dar realce a un apretón de manos firme, poniendo su otra mano sobre las manos apretadas. También puede reforzar su uso frecuente de expresiones y palabras que brindan apoyo, al dar palmaditas en la espalda o asiendo a la persona del brazo. Al presentar la tendencia a ser amigable y comprensivo, le gustan muchas cosas de los demás. Es capaz de expresar libremente lo que piensa y siente. Es posible que le irradie a los demás la sensación de que son comprendidos y aceptados por lo que son.

Respondent puede esforzarse por mantener a las personas felices y satisfechas. Es posible que asuma los compromisos que sean necesarios para mantener amistades y promover la armonía. Puede estar dispuesto a pasarse casi todo el tiempo con los demás. Suele presentar la tendencia a invitar mucho e involucrarse en actividades tales como deportes, política y eventos culturales. Sea cual sea la actividad, el interés primordial de Respondent es estar con otras personas. Puede presentar la tendencia a recordar y celebrar días especiales tales como cumpleaños, aniversarios y días festivos importantes. Goza con el éxito, la alegría y satisfacción de los demás y se compadece ante sus tristezas o sus fracasos al no cumplir metas que se hayan esforzado por alcanzar.

Respondent puede presentar la tendencia a aprovechar todas las oportunidades que se le presenten para desarrollar y mantener amistades. Es posible que esté involucrado en varias organizaciones o actividades que brinden oportunidades de conocer nuevas personas. Además, si siente que alguien realmente lo necesita, puede sacar tiempo para ayudarlo, tal vez a expensas de otros compromisos.

Cuando tiene un cargo de responsabilidad, Respondent puede presentar la tendencia a prestar mucha atención a la calidad de las condiciones laborales y procurará proporcionar el reconocimiento adecuado a los miembros de su grupo. Tiende a hacerle sentir a las personas que ellas le importan. Puede hacerse asequible a todos. Si las circunstancias lo obligan a mantener una agenda de citas, puede que ésta sea sumamente flexible.

Al presentar la tendencia a aceptar y tolerar mucho a los demás, Respondent puede evaluarlos exclusivamente con base en sus fortalezas y logros, posiblemente ignorando sus limitaciones o defectos. Sin importar lo que una persona diga o haga, Respondent suele encontrar algo positivo sobre su comportamiento. Se le puede dificultar mucho confrontar de manera directa a otros respecto a su comportamiento o desempeño. Cualquier crítica que haga puede ser tan diplomática e indirecta que posiblemente no surta efecto en su intento por modificar un comportamiento indeseable de otra persona. De hecho, incluso puede reforzar dicho comportamiento sin darse cuenta, mediante sus respuestas



## Perspectiva general del comportamiento

plenas de aceptación.

Dada su inquietud por los demás y su empatía con ellos, Respondent puede tratar de velar por los intereses de las personas. Como resultado, es posible que se resista a exigirles o a fijarles expectativas o fechas de entrega estrictas. Puede temer que hacer esto significa aprovecharse de ellos o someterlos a presiones injustas. Claro está, su preocupación ante la posibilidad de estarse aprovechando de los demás puede exponerlo y hacerlo vulnerable ante quienes quieran aprovecharse de él.

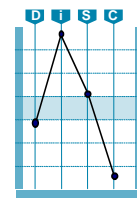
Cuando las cosas no están saliendo bien y Respondent se siente presionado, puede volverse aún más confiado de los demás sin fijarse límites realistas. Suele presentar la tendencia a volverse aún más amigable con las personas. Puede tratar de aplacar a otros o ayudarles a resolver sus problemas personales, incluso a expensas de los objetivos de la organización.

Al abordar un nuevo problema o decisión, Respondent tiende a decidir basándose en sus sentimientos. Es posible que fije su atención primordialmente en aquellos factores que conciernen personas, pasando por alto a veces ciertas inquietudes sobre desempeños o tareas cruciales. Puede dejarse convencer por las opiniones de quienes respeta, incluso cuando dichas afirmaciones no estén sustentadas por hechos.



# Factores motivantes

Las personas tienen fuentes de motivación distintas y metas diferentes, las cuales se ven determinadas según las tendencias conductuales elegidas por cada persona. Esta sección tiene una lista de aquellos factores que han sido comprobados como los más motivadores para alguien con las tendencias conductuales de Respondent. Es posible que algunos de estos factores no se apliquen a Respondent dado que puede haber modificado su comportamiento debido a sus experiencias en la vida y su sistema de valores. Algunos de los factores pueden parecer contradictorios debido a las diferencias existentes entre las tendencias que conforman el comportamiento de Respondent. Estudie y revise según considere necesario.



Patrón del Consejero

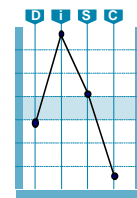
## **Respondent puede motivarse ante la presencia de los siguientes factores:**

- Situaciones que ofrezcan interacciones positivas con los demás
- Oportunidades de verbalizar lo que piensa y siente
- Ambientes donde se promueve un diálogo mutuo
- Reconocimiento verbal entusiasta como: "¡Magnífico!" "¡Fantástico!"
- Retroalimentación verbal inmediata
- Reconocimiento y aceptación de sus sentimientos
- Situaciones en las que pueda trabajar en colaboración con los demás
- Poder brindar el apoyo que los demás necesitan, mediante productos o servicios
- Tener áreas de responsabilidad y autoridad claramente definidas
- Un ambiente siempre predecible y ordenado
- Un ambiente de trabajo armonioso, informal, amigable
- Ambientes donde la lealtad se premia con seguridad laboral



## Ambiente preferido

Las personas tienen preferencias distintas sobre el ambiente en el que prefieren trabajar o vivir. Lo que a una persona le encanta, puede parecerle intolerable a otra. Esta sección proporciona información sobre cuál ambiente puede ser más deseable para Respondent, con base en sus tendencias conductuales. Es posible que algunos de estos factores no se apliquen a Respondent o que parezcan contradictorios, dadas las diferencias entre las distintas tendencias que describen el comportamiento de Respondent. Estudie y revise según considere necesario.



Patrón del Consejero

### **Respondent desea un ambiente que le proporcione:**

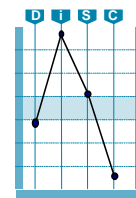
- Un ritmo rápido que implique sintonizar con los demás de manera entusiasta
- Reconocimiento y retroalimentación positiva
- Oportunidades para efectuar "lluvias de ideas" creativas e imaginativas
- Tareas y actividades predecibles
- Posibilidad de involucrarse con los demás y tener relaciones amigables, informales, colaboradoras con ellos
- Poca o ninguna hostilidad interpersonal
- Enfoques metódicos para completar el trabajo





## Tiende a evitar

Todas las personas tienden a evitar distintas situaciones o actividades con base en algo que les disgusta o temen y que esté implicado en dicha tarea o interacción. Al conocer cuáles son nuestros comportamientos más probables cuando evitamos algo, adquirimos la posibilidad de optar por estrategias para manejar estas aversiones y así reducir posibles resultados negativos tales como la postergación o el incumplimiento. Esta sección contiene una lista de actividades y situaciones que con toda probabilidad Respondent tiende a evitar, con base en sus tendencias conductuales. Puede que algunos de los factores no se apliquen a Respondent. Estudie y revise según considere necesario.



Patrón del Consejero

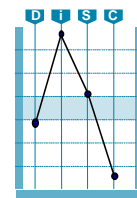
### **Con base en lo que a Respondent le desagrada, le incomoda o teme, él tiende a evitar:**

- Situaciones en las que otros pueden reaccionar ante él con hostilidad
- Acciones que puedan conllevar a la pérdida de aprobación por parte de otros
- Tener que elegir entre ser estimado o ser respetado
- Efectuar el seguimiento de demasiado detalle
- Trabajo rutinario, repetitivo
- Ambientes que proporcionen poco o ningún contacto con personas
- Ambientes con límites de tiempo rígidos
- Situaciones muy impredecibles e inciertas
- Ambientes desorganizados
- Situaciones donde las personas se pueden volver hostiles
- Tener que ponerse agresivo
- Situaciones ambiguas con resultados inciertos
- Verse obligado a proporcionar una solución sin tener tiempo para estudiar la situación



# Estrategias para incrementar la efectividad

*Esta sección describe las posibles medidas que Respondent puede tomar para modificar ciertas tendencias conductuales naturales de él, para así lograr una mayor eficacia. Puede que ya esté empleando algunas de éstas; otras pueden ser áreas potenciales de desarrollo de habilidades. Puede resultar útil decidir el orden de prioridad de dichas estrategias con base en las necesidades del ambiente actual. Estúdielas y ajústelas según considere necesario.*



Patrón del Consejero

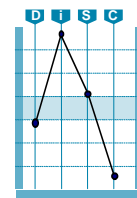
## **Respondent sería más efectivo al:**

- Desarrollar una valoración más realista de las personas y situaciones, la cual abarque información negativa y positiva
- Estructurar un proceso para completar tareas de manera organizada y puntual
- Desarrollar la habilidad de ser firme y directo al manejar conflictos interpersonales
- Mostrarse dispuesto a escuchar y considerar los sentimientos y pensamientos negativos de los demás
- Trabajar hasta lograr terminar detalles claves más consistentemente
- Manejar mejor los requisitos de tiempo
- Evaluar la cantidad de tiempo invertida en reuniones y comunicaciones verbales con los demás
- Desarrollar la habilidad para responder ante cambios impredecibles
- Aprender técnicas para ser más asertivo
- Iniciar discusiones para resolver situaciones ambiguas
- Exigirse más de lo habitual para lograr nuevos desafíos
- Volverse más flexible en sus rutinas de trabajo
- Buscar atajos posibles para volver más eficientes sus rutinas de trabajo



## Factores desmotivantes

Las personas tienen factores diferentes que afectan su motivación de manera positiva o negativa. Al comprender cuáles son estos factores, podemos incrementar la cantidad de tiempo en la que experimentamos vivencias que aumentan nuestra motivación positiva y reducen el impacto de aquellos factores que nos desmotivan. La siguiente lista puede ser empleada para crear un ambiente que brinde más apoyo a la motivación positiva, mediante el manejo o la eliminación de aquellos factores desmotivantes que sean característicos del estilo conductual de Respondent.



Patrón del Consejero

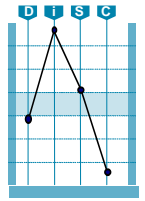
### **Respondent puede desmotivarse cuando:**

- Trabaja en ambientes con compañeros reservados o poco amistosos
- Tiene la obligación de cumplir horarios fijos y restricciones de tiempo rígidas
- Trabaja en ambientes negativos, pesimistas, hostiles
- Tiene que centrarse en pensar poniendo de lado los sentimientos
- Tiene la obligación de efectuar tareas rutinarias que exigen atención al detalle
- Trabaja en un ambiente con cambios rápidos, impredecibles
- Existe una hostilidad crónica con sus compañeros
- Falta apoyo de los jefes y/o compañeros
- Trabaja en situaciones que requieran confrontaciones uno a uno
- Las expectativas de desempeño no son claras o cambian frecuentemente
- Tiene la obligación de participar en interacciones agresivas y competitivas como parte de su trabajo



# Comportamiento en situaciones de conflicto

La mayoría de las personas emplean un comportamiento determinado en situaciones de conflicto, el cual puede ser descrito como una respuesta de "pelea" o "huida", basada en sus tendencias conductuales naturales. Algunas personas emplean una combinación de ambas respuestas, dependiendo de la intensidad o grado de riesgo que implique la situación. El texto a continuación describe un rango de respuestas que Respondent puede adoptar en una situación de conflicto. Es posible que estos comportamientos hayan sido modificados debido al sistema de valores de Respondent y/o sus experiencias en la vida. Esta información será más útil si la estudia con Respondent, clasificando los comportamientos en orden del más probable a emplearse, hasta el menos probable.



Patrón del Consejero

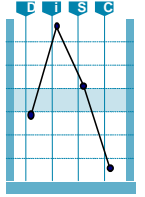
## **En una situación de conflicto, Respondent:**

- Tiende a evitar conflictos abiertos, directos
- Tiende a tornarse emocional y expresivo
- Puede volverse alguien que ataca a nivel personal
- Tiende a minimizar la información negativa
- Puede procurar aplacar a las personas furiosas, sin atender el problema
- Puede ceder para no lucir mal o perder aprobación
- Puede tornarse impulsivo
- Tiende a evitar agresiones interpersonales
- Busca soluciones que sean aceptables para todos
- Puede ceder y acceder para restablecer la armonía sin resolver los problemas
- Puede procurar calmar personas agitadas
- Puede tornarse más callado y reservado
- Puede sentirse impotente de hacer algo para arreglar el conflicto



# Continuo de las tendencias conductuales

Este continuo muestra el rango potencial de intensidad de Respondent para cada uno de los comportamientos enumerados. Este continuo representa el comportamiento potencial de Respondent con base en el patrón de su perfil y no respecto a su comportamiento observado actualmente. Esta información es más útil cuando la discute y evalúa basándose en su experiencia con Respondent.



Patrón del Consejero

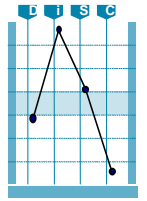
Nombre: **Respondent Name**  
 Fecha: 09.07.2007  
 Patrón Clásico: Patrón del Consejero  
 Enfoque ambiental: Laboral

	B	MB	M	MA	A
ACEPTA - es abierto, recibe gustosamente					◆
SE ADHIERE - se somete a las reglas			◆		
PATROCINA - promueve, incita a la acción			◆		
AGITA - incita, hace olas, alborota			◆		
AMPLIFICA - explica, amplía el punto				◆	
ASIGNA - delega en otros			◆		
ASUME - da por supuesto			◆		
ALARDEA - se jacta de sus capacidades				◆	
CAUTIVA - encanta a los demás				◆	
GOBIERNA - dirige a los demás			◆		
DIGIERE - absorbe, analiza			◆		
ESTABLECE - estabiliza, construye cosas que perduren				◆	
IMITA - sigue el ejemplo del líder				◆	
INVENTA - crea nuevas soluciones e ideas		◆			
INVESTIGA - examina, verifica			◆		
JUSTIFICA - defiende, ofrece razones para explicar algo		◆			



# Continuo de las tendencias conductuales

Este continuo muestra el rango potencial de intensidad de Respondent para cada uno de los comportamientos enumerados. Este continuo representa el comportamiento potencial de Respondent con base en el patrón de su perfil y no respecto a su comportamiento observado actualmente. Esta información es más útil cuando la discute y evalúa basándose en su experiencia con Respondent.



Patrón del Consejero

Nombre: **Respondent Name**  
 Fecha: 09.07.2007  
 Patrón Clásico: Patrón del Consejero  
 Enfoque ambiental: Laboral

	B	MB	M	MA	A
MANTIENE - continúa, conserva				♦	
MANIOBRA - planea hábilmente			♦		
MODIFICA - adapta, ajusta, revisa				♦	
CUIDA - muestra interés por los demás					♦
OBJETA - protesta, argumenta, refuta			♦		
OBSERVA - mira con atención			♦		
PLANEA - prepara, delinea la tarea			♦		
ELOGIA - felicita, muestra su aprobación				♦	
PROHÍBE - previene, anticipa el peligro			♦		
PROTEGE - preserva la tradición, defiende la estabilidad				♦	
RECONCILIA - apacigua, resuelve diferencias				♦	
REVISA - examina en detalle			♦		
ESPECULA - toma riesgos apostándole al futuro		♦			
PRUEBA - examina, ensaya			♦		
CONFÍA - cree en los demás					♦
VERBALIZA - habla las cosas abiertamente				♦	



## Hoja de trabajo "Gestión del desempeño"

*Luego de estudiar la información que figura en la sección "Características generales" de este informe, elija las estrategias más efectivas para mejorar y mantener el desempeño. Cierta información puede ser más relevante y/o aplicable que otra. Aplique su propio conocimiento sobre el ambiente específico y su experiencia con el comportamiento de Respondent para determinar cuáles estrategias serían más efectivas.*

---

1. ¿Qué se puede hacer para crear un ambiente de trabajo que tenga los factores que motivan a Respondent?
2. ¿Qué medidas se pueden tomar para manejar y/o eliminar aquellas tareas, actividades e interacciones, que más tiende a evitar Respondent?
3. ¿Qué estrategias para incrementar la efectividad de Respondent serían las más apropiadas y efectivas en su ambiente laboral actual?
4. ¿Qué medidas se pueden tomar para modificar y/o eliminar aquellos factores que resultan ser los más desmotivantes para Respondent?



## Hoja de trabajo "Gestión del desempeño"

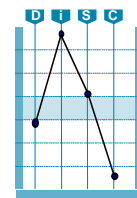
5. ¿Qué estrategias para desarrollar, modificar o eliminar comportamientos serían las más útiles para mejorar el comportamiento de Respondent durante situaciones de conflicto en este ambiente de trabajo?





# Estrategias para crear una relación positiva

*Nadie es igual. Una estrategia puede ser muy efectiva con una persona y resultar un fracaso con otra. Puede que las técnicas de ensayo y error para determinar cuales estrategias son efectivas con cada persona exijan mucho tiempo y sean muy costosas tanto en dinero como en el costo emocional. Esta sección proporciona un punto de partida para desarrollar estrategias basadas en las tendencias conductuales naturales de Respondent. Al estudiar y discutir las estrategias que figuran en cada área conductual clave, usted puede desarrollar un plan efectivo para crear una relación positiva con Respondent.*



Patrón del Consejero

## Cómo generar un ambiente positivo para Respondent

- Muestre su interés en él, formulándole preguntas personales
- Dele oportunidades de interactuar con los demás de manera positiva y entusiasta
- Otorgue tiempo para discusiones en las que él pueda verbalizar sus pensamientos, sentimientos e ideas
- Acepte que él tiende a no fijarse en detalles de las tareas
- Ayúdele haciéndole un seguimiento de los detalles
- Escúchelo de manera receptiva
- Acepte que él prefiere evitar discusiones negativas o desagradables
- Acepte que él posiblemente quiera interactuar con frecuencia y con muchas personas distintas
- Reconózcale la manera como los esfuerzos de él son de mucha utilidad para usted y los demás
- Establezca un horario predecible, con actividades regulares en las que él pueda participar
- Dele oportunidades de colaborar con los demás en esfuerzos por lograr resultados
- Cuando sugiera un cambio, diseñe un plan paso a paso
- Inicie discusiones en las que haya un bajo riesgo, para que él pueda expresar lo que piensa y siente
- Acepte que él presenta la tendencia a evitar confrontaciones
- Acepte que él puede preferir lo familiar y predecible, en vez de la variedad
- Muéstrelle su aprecio calurosamente



# Estrategias para crear una relación positiva

## Cómo comunicarse con Respondent

- Respondent suele preferir discusiones informales e indefinidas en ambientes más sociales, tales como almuerzos o comidas
- Respondent desea tener la oportunidad para compartir experiencias, cuentos e ideas, en intercambios entusiastas y receptivos
- Puede presentar la necesidad de recibir orientación para poder mantenerse más centrado en el tema discutido y así poder terminar dentro de un límite de tiempo razonable
- Se le puede dificultar escuchar información negativa
- Respondent tiende a ser algo reservado y es posible que no inicie las discusiones en algunas áreas
- Proporcione con regularidad oportunidades para tener discusiones informales, casuales
- Él suele preferir que la información nueva sea presentada de manera lógica, con suficiente tiempo para hacer preguntas
- Es posible que él no hable espontáneamente sobre inquietudes, preocupaciones o conflictos con otras personas
- Dele oportunidades para lograr que exprese sus inquietudes en un entorno donde perciba poco riesgo

## Cómo elogiar a Respondent

- Emplee elogios entusiastas y públicos sobre sus habilidades verbales e interpersonales
- Elógielo por cambios positivos en su apariencia
- Reconózcale su actitud persistentemente optimista ante situaciones que otros encontrarían desalentadoras
- Reconózcale su habilidad para involucrar a otros en discusiones y actividades
- Elogie su habilidad para organizar eventos sociales
- Elogie su habilidad para generar entusiasmo en los demás
- Emplee enunciados cálidos y sinceros
- Reconózcale el valor que tienen sus esfuerzos para mantener la estabilidad
- Elogie su habilidad para desarrollar y mantener relaciones de trabajo armoniosas y colaboradoras



# Estrategias para crear una relación positiva

## **Cómo elogiar a Respondent (Continuación)**

- Reconózcale cómo su habilidad para producir resultados concretos consistentemente es importante para los demás
- Elogie su continua preocupación por atender las necesidades de otros
- Reconózcale su esfuerzo por desarrollar el compromiso y la lealtad del equipo

## **Cómo proporcionarle retroalimentación a Respondent**

- Dele la oportunidad de expresar lo que siente después de escuchar su retroalimentación
- Reconózcale lo que siente y centre la discusión en datos y resultados
- Resista cualquier intento de eludir la discusión, volviendo a centrar su atención en los hechos
- Emplee preguntas abiertas (quiénes, qué, dónde, cuándo, cómo) para mantener la discusión centrada
- Discuta planes de acción específicos para el cambio, en vez de generalidades sobre mejoras en su actitud
- Continúe afirmando su valía como persona, independientemente de los cambios deseados en su comportamiento
- Neutralice cualquier intensificación de emociones, centrándose en comportamientos y acciones específicas
- Hágale repetir en sus propias palabras la retroalimentación que usted le da, para asegurarse que haya escuchado bien
- Cierre la discusión con un enunciado específico sobre cuáles medidas va a tomar él como resultado de su retroalimentación
- Proporcione retroalimentación sobre comportamientos específicos, de manera tranquila, informal y no agresiva
- Tómese el tiempo para lograr que él exprese lo que verdaderamente siente y piensa sobre la situación
- Contrapese su discusión de los cambios que son necesarios, mediante el reconocimiento de las áreas donde sus acciones aportan positivamente a las relaciones
- Ayúdelo a desarrollar un plan paso a paso para el cambio si él le solicita su ayuda en esto



# Estrategias para crear una relación positiva

## **Cómo proporcionarle retroalimentación a Respondent (Continuación)**

- Discuta una programación de fechas límites razonables para efectuar los cambios
- Apóyelo y anímelo a desarrollar comportamientos asertivos
- Reconózcale que el cambio puede ser estresante en el corto plazo
- Haga énfasis en el hecho de que los cambios producirán una mejora en la armonía y colaboración
- Reconózcale su valía como persona, independientemente de los cambios deseados

## **Cómo manejar a Respondent en situaciones de conflicto**

- Respondent tiende a evitar conflictos abiertos, directos
- Reconózcale lo incómodo que él se puede sentir con el conflicto, diciéndole "Entiendo que esto puede resultarle incómodo"
- Explique el problema ateniéndose a los hechos y sin proferir juicios sobre él como persona
- Permítale verbalizar sus sentimientos
- Responda ante sus sentimientos diciendo: "Entiendo que está furioso (triste, feliz, asustado)"
- Si adopta una actitud acusadora o si profiere ataques a nivel personal, reconózcale lo que él siente, diciendo: "Entiendo que esté molesto" y luego vuelva a encauzar la discusión hacia el problema
- Limite la posibilidad de salirse del tema bajo discusión, reconociendo que otros asuntos pueden ameritar ser discutidos en otro momento y retomando inmediatamente el problema actual
- Enuncie repetidamente que este conflicto es sobre un asunto específico, no sobre él como persona, pues Respondent tiende a temer perder la aprobación de las personas
- Asegure el valor que él representa para usted y enuncie el problema diciendo: "Usted me agrada, pero me molesta su comportamiento"
- Neutralice los intentos que haga por minimizar el problema, centrándose en las acciones de él y en las consecuencias que éstas pueden acarrearle a él y a las otras personas
- Neutralice los intentos de él por aplacarle sin resolver el problema, logrando un compromiso de su parte respecto a medidas específicas a tomar



# Estrategias para crear una relación positiva

## **Cómo manejar a Respondent en situaciones de conflicto (Continuación)**

- Centre la discusión en datos y acciones específicos, en vez de conversar generalidades o expresarse mediante manifestaciones emotivas
- Cierre la discusión con un enunciado claro de lo que va a suceder y cuándo, y afirme que el valor de la discusión radica en mantener una relación positiva con él
- Respondent tiende a evitar la hostilidad y conflictos interpersonales
- Reconózcale su desasosiego diciendo: "Me doy cuenta que se siente incómodo con el conflicto"
- Manifiéstele que esta discusión es necesaria para mantener la armonía y estabilidad de su ambiente de trabajo
- Describa el problema sin culpar o proferir juicios
- Pregúntele lo que piensa y siente sobre el asunto, reconociendo que él puede ser algo reservado al expresarse
- Logre que exprese aquellas cuestiones cuya revelación le puede incomodar, mediante la formulación de preguntas abiertas (cómo, qué, dónde, cuándo, quiénes)
- Pregúntele lo que él necesitaría para resolver el problema de manera razonable y efectiva
- Solicítele que sugiera una solución en la que él consideraría que todas las partes involucradas en el conflicto puedan ganar
- Neutralice su tendencia potencial a ceder sólo para mantener la armonía y sin resolver el conflicto, creando una oportunidad de bajo riesgo en la que él pueda discutir lo que realmente quisiera hacer, si mantener la armonía no fuera una cuestión
- Hable sobre sus inquietudes respecto a la manera como este conflicto puede afectar la seguridad en la relación o situación, enunciando (de manera que se atiene a los hechos) cuáles pueden ser las consecuencias lógicas, si hay alguna
- Afirme su valía como persona y su valor para el grupo o familia
- Cierre la discusión enunciando claramente las expectativas, resultados y consecuencias, reiterando qué tan importante resulta esta discusión para mantener la armonía y estabilidad del ambiente de trabajo



# Estrategias para crear una relación positiva

## **Cómo manejar el estilo de Respondent para resolver problemas**

- Respondent tiende a evitar manejar problemas complejos y minuciosos que requieran seguimiento
- Él puede necesitar entrenamiento sobre un proceso lógico para la solución de problemas, para no seguir dependiendo en su "instinto"
- A Respondent se le puede dificultar aceptar que existe un problema debido a su visión optimista
- Él puede necesitar que le digan con claridad cuáles son las consecuencias actuales o potenciales del problema
- Para resolver problemas, Respondent tiende a emplear un enfoque metódico y paso a paso, dependiendo de procedimientos cuya eficacia ya ha sido probada
- Respondent puede necesitar ayuda para desarrollar soluciones innovadoras frente a problemas de áreas nuevas
- Él suele preferir tener el tiempo para estudiar problemas antes de implementar soluciones
- Respondent puede necesitar orientación para determinar cuáles situaciones requieren análisis y cuáles requieren medidas inmediatas

## **Cómo manejar el estilo para tomar decisiones de Respondent**

- Respondent puede presentar la tendencia a evitar tomar decisiones que impliquen consecuencias negativas y/o conflictos interpersonales
- Discuta cómo tomar una decisión reduciría los resultados negativos a largo plazo
- Explique cómo su indecisión frustra a los demás y lo hace quedar mal
- Respondent tiende a tomar decisiones basándose en emociones, a veces impulsivamente y basándose en su "instinto"
- Él puede necesitar asesoría para desarrollar un enfoque para tomas de decisiones que sea más lógico y basado en hechos
- Respondent tiende a querer tiempo para estudiar las cosas detenidamente, de manera sistemática y paso a paso
- Apoye su enfoque metódico y lógico de algunas de sus decisiones
- Discuta cuáles decisiones pueden acarrear menores riesgos y pueden decidirse más rápidamente



# Estrategias para crear una relación positiva

---

## **Cómo manejar el estilo para tomar decisiones de Respondent (Continuación)**

- Él puede presentar la tendencia a postergar decisiones que impliquen conflictos interpersonales
- Discuta cómo la decisión va a mejorar la armonía y estabilidad



## Hoja de trabajo "Estrategias para tener relaciones positivas"

*Luego de estudiar la información incluida en la sección "Estrategias para crear una relación positiva con Respondent", elija las estrategias más efectivas, basándose en las necesidades específicas del ambiente. Use su conocimiento del ambiente y su experiencia directa con el comportamiento de Respondent, para elegir aquellas estrategias que tengan la mayor probabilidad de producir los resultados deseados. Puede resultarle útil usar la fórmula Comenzar, Cesar, Continuar para desarrollar las estrategias. ¿Para tener relaciones efectivas con Respondent, qué comportamientos necesita usted COMENZAR a emplear más a menudo, CESAR de emplear tanto y CONTINUAR empleando tanto como lo está haciendo?*

1. ¿Qué estrategias serían las más efectivas para generar un ambiente positivo para Respondent?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Qué estrategias serían las más efectivas y apropiadas para comunicarse con Respondent en este ambiente?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Para elogiar a Respondent, qué estrategias se deben emplear?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Al proporcionarle retroalimentación a Respondent, cuál sería el enfoque (o el modo de abordarlo) más efectivo?





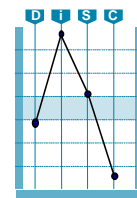
## Hoja de trabajo "Estrategias para tener relaciones positivas"

5. ¿Al manejar a Respondent en situaciones de conflicto, cuáles serían las estrategias más efectivas que usted podría emplear?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. ¿Al dirigir las actividades de solución de problemas de Respondent, qué debe hacer usted para mantener una relación efectiva?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. ¿Al manejar el comportamiento para la toma de decisiones de Respondent, qué debe hacer usted para que él sea más efectivo en este ambiente?



## Relación con los demás y con el ambiente

*Esta sección describe cómo Respondent tiende a identificarse con otras personas y con su ambiente, con base en sus tendencias conductuales naturales. Puede que algunos de estos comportamientos hayan sido modificados o eliminados por Respondent debido a sus experiencias en la vida y su sistema de valores. Por lo tanto, algunos puntos pueden representar tan sólo comportamientos potenciales. Además, algunos de los comportamientos pueden parecer contradictorios, dado el rango de respuestas posibles para Respondent y la naturaleza de su estilo conductual. Estudie, discuta y modifique la lista según resulte adecuado.*



Patrón del Consejero

### **Cómo Respondent tiende a comunicarse**

- Le agrada comunicarse frecuentemente en persona o por teléfono, de manera informal y amigable, cubriendo una amplia gama de temas
- Tiende a ser espontáneo, de ritmo veloz y emocional en su expresión
- Puede sentirse sumamente cómodo con personas que responden ante sus manifestaciones emocionales
- Tiende a sentirse sumamente cómodo expresando emociones positivas, empleando muchos superlativos como: "¡Magnífico!" "¡Fantástico!"
- Le agrada hablar sobre sus planes y sueños entusiastas, optimistas
- Puede sentirse rechazado y/o incómodo con personas que sean más reservadas en su expresión verbal o no-verbal
- Se le puede dificultar comunicar directamente cualquier información negativa
- Al no ser directo, otras personas pueden confundirse o no tener claro cuál es el verdadero asunto a tratar o qué tan serio es el problema
- Se le puede dificultar ser "duro" cuando ciertas situaciones requieren un enfoque directo, asertivo
- Puede procurar aplacar a quienes están discutiendo, sin atender el problema en cuestión
- Puede tener muchos diálogos con personas, pero es posible que no efectúe el seguimiento de las acciones discutidas
- Tiende a abordar todas las áreas de su vida teniendo como prioridad el poder comunicarse, deseando hablar de todo
- Posiblemente no sea consciente de las preferencias que tengan otras personas para comunicarse, asumiendo que a todos les agrada hablar
- Puede comportarse de una manera que otras personas más reservadas consideran impertinente



## Relación con los demás y con el ambiente

### **Cómo Respondent tiende a comunicarse (Continuación)**

- Se comunica en todas las formas: tarjetas, notas, cartas y sobre todo, en persona o por teléfono
- Tiende a emplear una manera para comunicarse con los demás que es informal, sencilla, amigable
- Demuestra su deseo por hablar con los demás y una disposición por escuchar pacientemente lo que piensan y sienten
- Le agrada conversar con otros sobre cómo les va en sus vidas, mostrando un interés genuino, asintiendo para mostrar su aprobación, sonriendo y formulando preguntas para obtener más información
- Prefiere interactuar con personas que no son discutidoras, sino que aceptan las cosas y se comportan de manera consistente
- Tiende a comunicarse con regularidad y de manera predecible
- Tiende a sentirse más cómodo ante expresiones de emoción moderadas, no intensas
- Otros pueden subestimar la intensidad de sus sentimientos debido a su manera reservada para expresarse
- Al ser una persona que se tarda en expresar su rabia, puede interiorizar sus sentimientos y padecer estrés físico
- Tiende a evitar conflictos interpersonales, luego en algunas situaciones se le puede dificultar expresar lo que piensa y siente
- Tiende a desear relaciones armónicas, luego es posible que calle en algunas situaciones por no querer "hacer olas"
- Como desea seguridad, se le puede dificultar comunicarse en una situación que considere de alto riesgo
- Se le puede dificultar comunicarse con personas hostiles o agresivas y puede sentirse frustrado y resentirse al no poder decir lo que piensa

### **Cómo Respondent tiende a tomar decisiones**

- Tiende a abordar las decisiones desde un enfoque emocional, basándose en su "instinto"
- Tiende a ser optimista en sus expectativas de personas y situaciones
- Puede responder impulsivamente y no tomarse el tiempo suficiente para reunir información



## Relación con los demás y con el ambiente

### **Cómo Respondent tiende a tomar decisiones (Continuación)**

- Puede esperar lo mejor de manera irrealista y es posible que no considere las posibles consecuencias negativas
- Es posible que evite tomar decisiones que impliquen conflictos interpersonales, perder la aprobación o generar una mala impresión
- Tiende a atenerse a los hechos al tomar decisiones, tomándose el tiempo para estudiar las cosas detenidamente, y teniendo en consideración el impacto que su decisión tendría en los demás y en la estabilidad/seguridad del grupo a largo plazo
- Puede postergar injustificadamente decisiones que impliquen conflictos interpersonales o cambios que supongan una toma de riesgos
- Puede solicitar consejos de otros en situaciones complejas o en aquellas situaciones que estén por fuera del área en la que es experto
- Tiende a considerar que las experiencias pasadas son valiosas, sirviendo como guías para tomar decisiones
- Posiblemente prefiera una compensación potencial menor, a cambio de una mayor seguridad
- Tiende a involucrar a otros en el proceso de toma de decisiones, si éstos se verían afectados por dicha decisión

### **Cómo Respondent tiende a manejar el tiempo**

- Suele preferir estructuras indefinidas y horarios flexibles
- Puede invertir más tiempo en personas y procesos que en tareas
- Se le puede dificultar limitar el tiempo que invierte en personas, atrasándose por esta razón en su agenda para completar actividades
- Puede ser impuntual continuamente
- Otros pueden frustrarse y enojarse ante su mal manejo del tiempo
- Puede ser menos predecible y ofrecer menos estructura de lo que resulta cómodo para los demás
- Es posible que desee manejar el tiempo de manera menos estructurada y que no se ciña a un horario, lo cual puede contravenir las necesidades de planeación de otras personas
- Prefiere funcionar según una rutina predecible y un horario establecido



## Relación con los demás y con el ambiente

### **Cómo Respondent tiende a manejar el tiempo (Continuación)**

- Le agrada trabajar según un plan específico que determina cómo se deben hacer las cosas, y tener una "lista de cosas por hacer"
- Puede enredarse en rutinas y procedimientos, perdiendo la flexibilidad que se requiere para responder ante situaciones cambiantes
- Puede abrumarse ante las demandas sobre su tiempo, debido a su deseo de ayudar a los demás
- Se le puede dificultar decir "no" a los demás, particularmente si se enfadan o expresan su desaprobación
- Puede agobiarse al tener mucho trabajo, pues se le dificulta solicitar la ayuda de los demás

### **Cómo Respondent tiende a resolver problemas**

- Le agrada involucrar a otros en el proceso de solución de problemas, "rebotando ideas" con ellos o efectuando "lluvias de ideas"
- Tiende a abordar la solución de problemas con base en aspectos personales y emocionales, y puede impacientarse ante un enfoque más metódico
- Le agrada consultar con los demás, empleando un enfoque reflexivo, metódico
- Suele preferir soluciones que sean de bajo riesgo y que hayan probado ser efectivas en el pasado
- Puede presentar dificultades ante problemas complejos que requieran soluciones innovadoras e impliquen riesgos
- Otras personas pueden frustrarse ante su adhesión a prácticas tradicionales

### **Cómo Respondent tiende a manejar el estrés**

- Tiende a buscar oportunidades para disfrutar la vida, para divertirse
- Puede padecer estrés por "tener o experimentar algo bueno en demasía"
- Tiende a ser capaz de olvidar las situaciones negativas del pasado, centrándose en las expectativas positivas para el futuro



## Relación con los demás y con el ambiente

### **Cómo Respondent tiende a manejar el estrés (Continuación)**

- Reduce la intensificación de estrés, tornándose emotivo al expresarse y desahogándose para reducir la presión
- Puede encontrar sumamente estresantes aquellos ambientes donde hay pesimismo y una hostilidad crónica
- Reduce el estrés interactuando con los demás: riéndose, hablando, asistiendo a eventos sociales
- El aprecio y afecto de los demás puede ser muy efectivo para reducir su nivel de estrés
- Puede agotarse por asistir a demasiados compromisos sociales, especialmente durante las temporadas de festividades
- Tiende a buscar una manera de abordar su vida que sea más relajada y de un ritmo más lento, encontrando tiempo para los amigos, la familia y el trabajo
- Puede estresarse mucho ante el cambio y lo impredecible, lo cual le genera mucha ansiedad y agotamiento
- Cuando están ocurriendo cambios estresantes, puede tornarse callado e inexpresivo y trabajará diligentemente para restablecer algún orden en su vida
- Puede agotarse y llegar a tener demasiadas obligaciones, pues es incapaz de no atender a quienes le piden su ayuda
- Posiblemente prefiera relajarse gastando tiempo en casa, trabajando en pasatiempos o estando con sus amigos o familia



## Hoja de trabajo "Relación con los demás y con el ambiente"

*Luego de estudiar esta sección, evalúe qué tan apropiados y efectivos son estos comportamientos, según las necesidades del ambiente actual. Use su conocimiento de la situación y su experiencia directa frente a los comportamientos que presenta Respondent, para desarrollar estrategias que refuercen aquellos comportamientos que sean los más efectivos y modificar aquellos que resulten ser los menos efectivos. Puede resultar útil usar la fórmula sencilla de Comenzar, Cesar y Continuar. Identifique cuáles comportamientos Respondent necesita COMENZAR a emplear más, cuáles debe CESAR de usar tanto y cuáles debe CONTINUAR empleando para ser efectivo en este ambiente.*

---

1. ¿Cuáles son los comportamientos más efectivos para comunicarse con los demás en este ambiente, que Respondent debería emplear? (comenzar, cesar, continuar)
  
2. ¿Cuáles son los comportamientos más efectivos de TOMA DE DECISIONES, dada la naturaleza específica de este ambiente laboral, que Respondent debería emplear? (comenzar, cesar, continuar)
  
3. ¿Cuáles son los comportamientos más efectivos en este ambiente para el manejo del tiempo, que Respondent debería emplear? (comenzar, cesar, continuar)
  
4. ¿Cuáles son los comportamientos más efectivos para la solución de problemas en este ambiente, que Respondent debería emplear? (comenzar, cesar, continuar)



## Hoja de trabajo "Relación con los demás y con el ambiente"

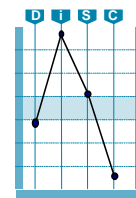
5. ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para manejar el estrés en este ambiente, que Respondent debería emplear? (comenzar, cesar, continuar)





# Estrategias para dirigir

*Nadie es igual. Una estrategia de gestión puede ser muy efectiva con una persona y resultar un fracaso con otra. Puede que las técnicas de ensayo y error para determinar cuales estrategias son efectivas con cada persona exijan mucho tiempo y sean muy costosas, tanto en dinero como en el costo emocional. Esta sección proporciona un punto de partida para desarrollar estrategias basadas en las tendencias conductuales naturales de Respondent. Al estudiar y discutir las estrategias que figuran para cada actividad clave de gestión, usted puede desarrollar un plan acertado y efectivo para dirigir a Respondent.*



Patrón del Consejero

## Desarrollar

- Describa de manera entusiasta y a un ritmo veloz
- Involúcrelo rápidamente en nuevas situaciones para que pueda comenzar a desarrollar relaciones
- Reduzca la cantidad de detalles para evitar abrumarlo
- Verifique qué comprende, solicitándole retroalimentación específica sobre la manera como debe hacer las cosas en dicha ocupación
- Ayúdele a desarrollar una estructura para completar tareas
- Diseñe un plan paso a paso, para implementar su desarrollo personal
- Proporcione instrucción individual, y con práctica en el trabajo
- Tenga procedimientos escritos en lo posible
- Dele tiempo para sentirse competente en el dominio de su objetivo
- Anímelo y hágale un seguimiento amigable con regularidad

## Motivar

- Dele oportunidades de interactuar con los demás de manera positiva y entusiasta
- Otorgue suficiente tiempo para discusiones en las que él pueda verbalizar sus ideas, pensamientos y sentimientos
- Ayúdele a darle seguimiento a detalles
- Dele oportunidades para obtener notoriedad y reconocimiento
- Demuéstrele cómo sus esfuerzos le están ayudando a los demás



# Estrategias para dirigir

## **Motivar (Continuación)**

- Premie y dele reconocimiento al desempeño que sea consistente y predecible
- Dele oportunidades de trabajar en colaboración con los demás para lograr resultados tangibles

## **Elogiar**

- Emplee elogios entusiastas y en público sobre su imagen y sus habilidades verbales e interpersonales
- Emplee enunciados cálidos y sinceros sobre el valor que tienen sus esfuerzos para mantener la estabilidad, para desarrollar relaciones armoniosas y colaboradoras y producir resultados consistentemente

## **Asesorar**

- Dele la oportunidad de expresar sus sentimientos
- Reconózcale lo que siente y centre su atención en hechos y resultados
- Emplee preguntas abiertas (qué, dónde, cuándo, cómo) para generar planes de acción específicos para el cambio
- Tómese el tiempo para lograr que exprese lo que verdaderamente siente y piensa sobre ciertas situaciones
- Ayúdele a desarrollar un plan paso a paso para el cambio con un calendario definido
- Apóyele y anímele a desarrollar comportamientos asertivos
- Reconózcale que el cambio puede ser estresante a corto plazo, haciendo hincapié en los beneficios para todos una vez se haya restablecido la estabilidad



# Estrategias para dirigir

## **Solución de problemas**

- Tiende a evitar problemas complejos y minuciosos que requieran seguimiento
- Puede necesitar entrenamiento sobre un proceso lógico para la solución de problemas, para no seguir dependiendo en su "instinto"
- Se le puede dificultar aceptar que existe un problema debido a su visión optimista
- Puede necesitar que le digan con claridad cuáles son las consecuencias actuales o potenciales
- Para resolver problemas tiende a emplear un enfoque metódico, paso a paso, dependiendo de procedimientos cuya eficacia ya ha sido probada
- Puede necesitar entrenamiento para desarrollar soluciones innovadoras frente a problemas de áreas nuevas
- Tiende a preferir tener el tiempo para estudiar problemas antes de implementar soluciones
- Puede necesitar orientación para determinar cuáles situaciones requieren análisis y cuáles requieren medidas inmediatas

## **Delegar**

- Asegúrese que haya una clara comprensión y aceptación de las expectativas de desempeño específicas y del tiempo determinado para completarlas
- Establezca las fechas de los controles, asegurándose que haya una clara comprensión de lo que debe completarse y para cuándo
- Ayúdele a estructurar el proceso para completar la tarea, especialmente cuando se trata de asuntos complejos o de tareas que requieran un enfoque metódico
- Explique paso a paso qué se requiere, con información escrita en lo posible
- Esté disponible para efectuar seguimientos regularmente y atender preguntas
- Aclare qué recursos hay disponibles para completar la tarea
- Proporcione ayuda sobre cómo ganar la colaboración de los demás cuando resulte necesario



# Estrategias para dirigir

## Corregir

- Resista cualquier intento de eludir el problema, enunciando muy específica y claramente el problema de desempeño y sus consecuencias
- Centre la discusión en la manera específica como él va a mejorar su desempeño, evitando discusiones largas sobre otras personas u otras situaciones
- Termine la discusión obteniendo su compromiso sobre qué resultado se va a obtener y para cuándo, centrándose en los resultados positivos que puede producir al mejorar su desempeño y al quedar bien ante los demás
- Contrapese lo que usted dice sobre las mejoras que son necesarias, manifestándole su reconocimiento de las áreas en las que él se está desempeñando bien
- Ayúdele a crear un plan paso a paso para mejorar
- Sumínístrele retroalimentación con regularidad sobre el progreso de su mejora
- Separe los asuntos concernientes al desempeño de aquellos asuntos relacionados con su valía como persona

## Toma de decisiones

- Puede presentar la tendencia a evitar tomar decisiones que impliquen consecuencias negativas y/o conflictos interpersonales
- Discuta la manera como el hecho de tomar una decisión sirve para reducir los resultados negativos a largo plazo y cómo su indecisión frustra a los demás y lo hace quedar mal
- Tiende a tomar decisiones fundamentándose en emociones, y a veces las toma de manera impulsiva, basándose en su "instinto"
- Sumínístrele entrenamiento para abordar decisiones desde un enfoque más lógico y basado en datos
- Tiende a querer tiempo para estudiar las cosas detenidamente y paso a paso
- En algunas decisiones, apoyar su enfoque metódico y lógico, y orientarlo en cuanto a cuáles decisiones tienen menor riesgo y pueden tomarse más rápidamente
- Puede presentar la tendencia a dejar para más tarde la toma de decisiones que involucran conflictos interpersonales
- Discuta cómo la decisión va a mejorar el bienestar y la estabilidad general del grupo de trabajo



# Estrategias para dirigir

## Comunicar

- Suele preferir discusiones informales e indefinidas en ambientes más sociales, tales como almuerzos
- Desea tener la oportunidad de compartir experiencias, cuentos e ideas en intercambios entusiastas y receptivos
- Puede presentar la necesidad de recibir orientación para poder mantenerse más centrado en el tema discutido y así poder terminar dentro de un límite de tiempo razonable
- Se le puede dificultar escuchar información negativa
- Verifique para determinar si reconoció la seriedad que amerita la discusión
- Puede ser algo reservado y presentar la tendencia a no iniciar discusiones
- Proporcione con regularidad oportunidades para tener discusiones informales, casuales
- Suele preferir información presentada de una manera lógica, con suficiente tiempo para hacer preguntas
- Posiblemente no hable espontáneamente sobre inquietudes, preocupaciones o conflictos con otras personas
- Dele oportunidades para lograr que exprese sus inquietudes en un entorno donde perciba poco riesgo



## Hoja de trabajo "Estrategias para dirigir"

*Luego de estudiar la información incluida en la sección "Estrategias para dirigir a Respondent", elija las estrategias más efectivas, basándose en las necesidades específicas del ambiente laboral. Use su conocimiento del ambiente laboral y su experiencia directa con el comportamiento de Respondent para elegir aquellas estrategias que tengan la mayor probabilidad de producir los resultados de desempeño deseados. Puede resultar útil usar la fórmula Comenzar, Cesar, Continuar para desarrollar estrategias. ¿Para dirigir a Respondent efectivamente, qué comportamientos necesita usted COMENZAR a emplear más a menudo, CESAR de emplear tanto y CONTINUAR empleando tanto como lo está haciendo?*

1. ¿Qué estrategias serían las más efectivas para DESARROLLAR a Respondent, basándose en su nivel de habilidad actual y las necesidades del ambiente?
2. ¿Qué estrategias serían más efectivas y apropiadas para MOTIVAR a Respondent en este ambiente de trabajo?
3. ¿Para ELOGIAR a Respondent, qué estrategias debe emplear?
4. ¿Para ASESORAR a Respondent, cuál sería el enfoque (o la manera de abordarlo) más efectivo?



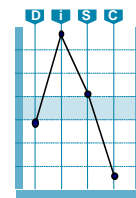
## Hoja de trabajo "Estrategias para dirigir"

5. ¿Al DIRIGIR las actividades de SOLUCIÓN DE PROBLEMAS de Respondent, qué debe hacer usted para incrementar la efectividad de Respondent en este ambiente de trabajo?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. ¿Al DELEGAR asuntos a Respondent, qué debe hacer usted para asegurarse de lograr los resultados de desempeño?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. ¿Al CORREGIR el comportamiento de Respondent, qué estrategias debe emplear para lograr un resultado positivo?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Al dirigir el comportamiento de TOMA DE DECISIONES de Respondent, qué debe hacer usted para asegurarse que el comportamiento de toma de decisiones de Respondent concuerde con las necesidades de este ambiente de trabajo?



## Enfoque para dirigir a otros

*Esta sección describe cómo Respondent tiende a dirigir, según sus tendencias conductuales naturales. Puede que algunos de estos comportamientos claves para dirigir hayan sido modificados debido a su sistema de valores o lo que haya experimentado en su vida, representando así solamente comportamientos potenciales. Algunos de los comportamientos pueden parecer contradictorios, pues representan las diferentes tendencias conductuales que conforman el estilo de Respondent. Estudie y discuta la lista, determinando cuáles comportamientos serían más efectivos en este ambiente de gestión.*



Patrón del Consejero

### **Comunicar**

- Le agrada comunicarse frecuentemente en persona o por teléfono, de manera informal y amigable, mezclando la charla personal con discusiones de negocios
- Tiende a expresarse de manera espontánea y emocional
- Se le puede dificultar comunicar información negativa directamente, dejando a las otras personas confusas o con una noción poco clara respecto a cuál es el verdadero problema o qué tan serio es
- Puede tener muchas conversaciones con personas pero posiblemente no complete la información escrita requerida para el seguimiento
- Tiende a comunicarse de manera informal y amigable, demostrando su disposición por escuchar
- Le agrada involucrar a su equipo en discusiones sobre cómo se van a hacer las cosas
- Presenta información de manera metódica y paso a paso, solicitando retroalimentación a intervalos regulares
- Se le puede dificultar comunicarse con personas hostiles o agresivas

### **Delegar**

- Le agrada delegar tareas que requieran atención a detalles, a terminarlos o hacerles un seguimiento
- Tiende a asignar tareas generales, las cuales pueden conllevar a malentendidos respecto a quiénes son responsables de qué y para cuándo
- Es posible que no revise el progreso efectuado en el trabajo que delega





# Enfoque para dirigir a otros

## **Delegar (Continuación)**

- Tiende a ser optimista sobre sus expectativas de los demás y es posible que deba invertir más tiempo descubriendo cuáles son sus verdaderas habilidades
- Prefiere desarrollar un enfoque metódico y planeado para asignar tareas
- Le agrada participar directamente en el trabajo, luego se le puede dificultar delegar aquél trabajo en el que se siente sumamente competente y disfruta haciendo
- Tiende a hacer seguimientos, verificando regularmente y manteniéndose disponible para ayudar
- Prefiere delegar en personas colaboradoras cuyo desempeño sea consistente y que no sean discutidoras
- Puede corregir y volver a hacer un trabajo en vez de confrontar a alguien que se puede poner hostil

## **Dirigir personas**

- Dirige a las personas inspirándolas verbalmente y haciendo hincapié en lo positivo
- Puede presentar la tendencia a volverse amigable e involucrarse con personas
- Se le puede dificultar ser "duro" en situaciones que requieran un estilo directo, asertivo
- Puede tratar de engatusar o aplacar a quienes se oponen o discuten
- Prefiere asignar tareas específicas, determinando procedimientos claramente definidos
- Tiende a efectuar seguimientos programados con regularidad
- Se le puede dificultar ser asertivo con personas hostiles o agresivas, y no se le facilita imputarles su responsabilidad por el desempeño

## **Desarrollar personas**

- Le agrada presentar la "visión global" con entusiasmo y expectativas positivas
- Puede sobrestimar la habilidad de alguien y no proporcionar suficientes indicaciones específicas
- Tiende a dar muchas palabras de ánimo



# Enfoque para dirigir a otros

## **Desarrollar personas (Continuación)**

- Prefiere mostrarle a las personas cómo hacer las cosas de manera sistemática y paso a paso
- En lo posible emplea un método estructurado para entrenar a las personas
- Proporciona retroalimentación y responde preguntas con paciencia y comprensión
- Las personas que tienen un estilo diferente y más rápido de aprender pueden frustrarse ante su enfoque metódico para entrenar

## **Toma de decisiones**

- Tiende a emplear un enfoque emocional para tomar decisiones, basándose en su "instinto"
- Tiende a ser optimista respecto a sus expectativas de personas y situaciones
- Es posible que evite tomar decisiones que impliquen conflictos interpersonales, perder la aprobación o generar una mala impresión
- Al tomar decisiones, tiende a atenerse a los hechos (tomándose el tiempo para estudiar las cosas detenidamente), y a considerar el impacto en los demás y en la estabilidad a largo plazo de la organización
- Puede postergar decisiones que impliquen conflictos interpersonales o cambios que involucren una toma de riesgos

## **Manejo del tiempo**

- Suele preferir estructuras indefinidas y horarios flexibles
- Puede invertir más tiempo en personas y procesos que en tareas
- Se le puede dificultar limitar el tiempo invertido en personas y reuniones
- Es posible que los demás necesiten más estructura y una agenda más predecible para poder completar las tareas
- Prefiere funcionar según una rutina predecible y un horario establecido
- Le agrada trabajar según un plan específico que determina cómo se deben hacer las cosas y tener una "lista de cosas por hacer"



# Enfoque para dirigir a otros

## **Manejo del tiempo (Continuación)**

- Puede enredarse en rutinas y procedimientos, perdiendo la flexibilidad requerida para responder ante situaciones cambiantes
- Puede abrumarse con sus compromisos debido a su deseo de ayudar a los demás, y al presentar dificultades para ser asertivo

## **Solución de problemas**

- Le agrada involucrar a otros en el proceso de solución de problemas, "rebotando ideas" con ellos o efectuando "lluvias de ideas"
- Tiende a abordar la solución de problemas desde una base subjetiva y emocional, y puede impacientarse ante un enfoque más metódico
- Le agrada consultar con los demás, empleando un enfoque reflexivo y metódico
- Suele preferir soluciones que sean de bajo riesgo y que hayan probado ser efectivas en el pasado
- Puede presentar dificultades ante problemas complejos que requieran soluciones innovadoras, las cuales impliquen riesgos
- Otras personas pueden frustrarse ante su adhesión a prácticas tradicionales

## **Motivar a otros**

- Tiende a expresarse verbalmente de manera positiva y entusiasta
- Da reconocimientos en público, elogiando lo positivo y minimizando lo negativo
- Tiende a desarrollar relaciones de confianza, proporcionando un ambiente predecible y premiando la lealtad
- Promueve los beneficios del trabajo en equipo y la colaboración



## Hoja de trabajo "Estilo de gestión"

*Luego de estudiar la sección sobre "Cómo Respondent tiende a dirigir", evalúe qué tan apropiado y efectivo es el estilo natural de él para dirigir, con base en las necesidades del ambiente laboral actual. Use su conocimiento sobre las necesidades específicas del ambiente de trabajo y su experiencia directa con los comportamientos que presenta Respondent para dirigir, para así desarrollar estrategias que refuercen los comportamientos más efectivos y modifiquen aquellos que resulten ser los menos efectivos. Puede resultar útil usar la fórmula sencilla de Comenzar, Cesar y Continuar. ¿Para cada categoría de gestión, cuáles comportamientos necesita COMENZAR a emplear más Respondent, CESAR de usar tanto y cuáles debe CONTINUAR empleando para ser efectivo como director en este ambiente de trabajo?*

---

1. ¿Cuáles serían los comportamientos más efectivos que Respondent debe emplear para COMUNICARSE con los demás en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)
  
2. ¿Cuáles serían los comportamientos más efectivos que Respondent debe emplear para DELEGAR trabajo a otros en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)
  
3. ¿Cuáles serían los comportamientos más efectivos que Respondent debe emplear para DIRIGIR a otros en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)
  
4. ¿Cuáles serían los comportamientos más efectivos que Respondent debe emplear para DESARROLLAR personas en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)



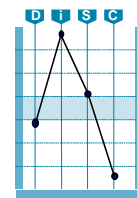
## Hoja de trabajo "Estilo de gestión"

5. ¿Dada la naturaleza específica de este ambiente de trabajo, cuáles comportamientos de TOMA DE DECISIONES serían los más efectivos para que Respondent empleara? (comenzar, cesar, continuar)
  
6. ¿Cuáles comportamientos para el MANEJO DEL TIEMPO le resultarían más efectivos a Respondent emplear en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)
  
7. ¿Cuáles comportamientos para la SOLUCIÓN DE PROBLEMAS le resultarían más efectivos a Respondent emplear en este ambiente de trabajo? (comenzar, cesar, continuar)
  
8. ¿Qué estrategias para MOTIVAR A OTROS le resultarían más efectivas a Respondent en este ambiente? (comenzar, cesar, continuar)



# Estrategias para la gestión de ventas

*Nadie es igual. Una estrategia de gestión puede ser muy efectiva con una persona y resultar un fracaso con otra. Las técnicas de ensayo y error para determinar cuales estrategias son efectivas con cada persona pueden ser muy costosas tanto en tiempo perdido como en ventas perdidas. Esta sección proporciona un punto de partida para desarrollar estrategias de dirección en ventas, basadas en las tendencias conductuales naturales de Respondent. Al estudiar y discutir las estrategias que figuran para cada estrategia clave de gestión, usted puede desarrollar un plan acertado y efectivo para dirigir a Respondent en su ambiente de ventas específico.*



Patrón del Consejero

## Desarrollar

- Describa el proceso de ventas y cómo funciona con clientes, de manera entusiasta y a un ritmo veloz
- Involúcrelo rápidamente en nuevas situaciones para que pueda comenzar a desarrollar relaciones con clientes
- Reduzca la cantidad de detalles incluidos en su entrenamiento, para evitar abrumarlo
- Verifique su comprensión de la información, solicitándole periódicamente retroalimentación específica sobre la manera como debe hacer las cosas en dicha ocupación
- Ayúdele a desarrollar más estructura para completar actividades que requieran atención al detalle y la organización de información
- Diseñe un plan paso a paso para el desarrollo de Respondent
- Proporcione instrucción individual y con práctica en el trabajo, centrándose en situaciones reales con los clientes
- Dele procedimientos escritos en lo posible
- Programe una sesión para estudiar y discutir su progreso luego de que haya tenido la oportunidad de practicar sus nuevas habilidades en situaciones de ventas reales
- Dele tiempo para sentirse competente dominando habilidades de ventas y/o la información sobre un producto nuevo
- Hágale un seguimiento amigable con regularidad y anímelo sobre su progreso en la habilidad



# Estrategias para la gestión de ventas

## Motivar

- Dele oportunidades de interactuar con los demás de manera positiva y entusiasta
- Otorgue tiempo para discusiones en las que el pueda verbalizar sus ideas, pensamientos y sentimientos
- Ayúdele, dándole el soporte para que pueda hacerle seguimiento a detalles
- Dele oportunidades de obtener notoriedad y reconocimiento
- Demuéstrele cómo sus esfuerzos están beneficiando a sus clientes y a la organización
- Premie y dele reconocimiento por los desempeños en ventas que sean consistentes y predecibles
- Dele oportunidades de trabajar en colaboración con los demás para lograr resultados tangibles
- Ayúdele a resolver los conflictos que puedan surgir por tratar de obtener el apoyo de los demás

## Dar reconocimiento

- Emplee elogios entusiastas y públicos sobre su destreza para lograr ventas gracias a sus habilidades verbales e interpersonales
- Reconózcale su actitud persistentemente optimista ante situaciones de ventas que otros encontrarían desalentadoras
- Reconózcale su habilidad para involucrar a los demás y generar entusiasmo en ellos
- Emplee enunciados cálidos y sinceros sobre su habilidad para desarrollar relaciones duraderas con sus clientes consistentemente, por proporcionarles un servicio que satisface sus necesidades
- Reconózcale cómo su habilidad para producir resultados consistentemente es importante para los demás
- Reconózcale sus esfuerzos por desarrollar el compromiso y la lealtad del equipo
- Elogie su habilidad para calmar clientes enojados y conservar los negocios con ellos, al resolver sus problemas de manera armónica



# Estrategias para la gestión de ventas

## Dar coaching/orientación

- Dele la oportunidad de expresar lo que él piensa y siente luego de haber escuchado su retroalimentación
- Reconózcale sus sentimientos y centre la atención de él en los datos y resultados
- Resista cualquier intento de eludir la discusión, centrando la atención de él en los hechos
- Emplee preguntas abiertas (qué, dónde, cuándo, cómo) para mantener la discusión centrada en hechos en vez de sentimientos
- Centre la discusión en la manera como él va a mejorar su desempeño en ventas, evitando discusiones largas sobre otras personas o situaciones
- Discuta planes de acción específicos para cambiar su desempeño en ventas, en vez de conversar generalidades sobre mejoras en su actitud
- Finalice la discusión determinando qué resultado logrará y para cuándo, centrándose en los beneficios que esto le generará a él en términos de resultados mejorados en ventas y un mayor reconocimiento de los demás
- Proporcione retroalimentación sobre comportamientos específicos, de manera tranquila, informal y no agresiva
- Tómese el tiempo de lograr que exprese lo que verdaderamente siente y piensa sobre las situaciones
- Contrapese su discusión sobre los cambios que deben hacerse, reconociéndole las áreas en las que su desempeño en ventas está cumpliendo con las expectativas
- Ayúdele desarrollar un plan paso a paso para mejorar su desempeño en ventas, con una programación de fechas límites para su ejecución
- Dele retroalimentación con regularidad sobre su mejora (paso por paso)
- Reconózcale que aunque el cambio puede ser estresante en el corto plazo, éste beneficiará su desempeño en ventas y su relación a largo plazo con la organización
- Reconózcale su valía como persona, independientemente de los cambios que usted desea respecto a su desempeño en ventas





# Estrategias para la gestión de ventas

## **Comunicar**

- Suele preferir discusiones informales e indefinidas en ambientes más sociales, tales como almuerzos
- Desea tener la oportunidad para compartir experiencias, cuentos e ideas en intercambios entusiastas y receptivos
- Puede presentar la necesidad de recibir orientación para poder mantenerse más centrado en el tema discutido y así poder terminar dentro de un límite de tiempo razonable
- Es posible que no le ponga atención a ciertos detalles de lo conversado y que luego tenga poca claridad sobre los datos
- Se le puede dificultar escuchar información negativa
- Verifique para asegurarse que haya comprendido la seriedad de la discusión
- Puede ser algo reservado y presentar la tendencia a no iniciar las discusiones
- Proporcione con regularidad oportunidades para tener discusiones informales y casuales en las que le pueda resultar más fácil hacer preguntas
- Suele preferir información presentada de una manera lógica, con suficiente tiempo para estudiar la presentación
- Posiblemente no hable espontáneamente sobre inquietudes, preocupaciones o conflictos con otras personas
- Dele oportunidades para lograr que exprese sus inquietudes en un entorno donde perciba poco riesgo

## **Solución de problemas**

- Tiende a evitar problemas complejos y minuciosos que requieran seguimiento
- Puede necesitar entrenamiento sobre un proceso lógico para la solución de problemas, para no depender tanto en su "instinto"
- Se le puede dificultar aceptar que existe un problema debido a su visión optimista
- Puede necesitar que le digan con claridad cuáles son las consecuencias actuales o potenciales del problema, para que pueda apreciar lo necesaria que es una solución bien planeada
- Para resolver problemas tiende a emplear un enfoque metódico y paso a paso, dependiendo de procedimientos adicionales que en el pasado han demostrado ser efectivos



# Estrategias para la gestión de ventas

## **Solución de problemas (Continuación)**

- Puede necesitar entrenamiento para desarrollar soluciones innovadoras frente a problemas de áreas nuevas
- Suele preferir tener el tiempo para estudiar problemas antes de implementar soluciones
- Puede necesitar orientación para determinar cuáles situaciones requieren análisis y cuáles requieren medidas más inmediatas

## **Delegar**

- Asegúrese que haya una clara comprensión y aceptación de aquellas expectativas específicas de su desempeño en ventas y del tiempo establecido para completarlas
- Establezca las fechas de los controles, asegurándose que haya una clara comprensión de lo que debe completarse y para cuándo
- Ayude a estructurar el proceso para completar la tarea, especialmente cuando se trata de asuntos complejos o de tareas que requieran un enfoque metódico
- Explique paso a paso qué se requiere, con información escrita en lo posible
- Esté disponible para efectuar seguimientos regularmente y atender preguntas que él pueda tener sobre cómo completar la tarea
- Aclare qué recursos hay disponibles para completar la tarea
- Proporcione ayuda sobre cómo ganar la colaboración de los demás cuando resulte necesario

## **Toma de decisiones**

- Puede presentar la tendencia a evitar tomar decisiones que impliquen consecuencias negativas y/o conflictos interpersonales
- Discuta cómo tomar una decisión ahora mismo reduciría los resultados negativos a largo plazo
- Explique cómo su indecisión frustra a los demás y lo hace quedar mal
- Tiende a tomar decisiones basándose en emociones, a veces impulsivamente y fundamentándose en su "instinto"
- Entrénelo en un enfoque de toma de decisiones que sea más lógico y basado en hechos



# Estrategias para la gestión de ventas

## **Toma de decisiones (Continuación)**

- Tiende a querer tiempo para estudiar las cosas detenidamente, de manera sistemática y paso a paso
- Apoye su enfoque metódico y lógico de tomar algunas decisiones y asesórelo sobre cuáles decisiones tienen menor riesgo y pueden decidirse más rápidamente
- Puede presentar la tendencia a postergar decisiones que impliquen conflictos interpersonales
- Discuta cómo el hecho de tomar esa decisión va a mejorar la estabilidad en general



## Hoja de trabajo "Estrategias sobre medidas para la gestión de ventas"

*Luego de estudiar la información incluida en la sección "Estrategias para dirigir a Respondent", elija las estrategias más efectivas, basándose en las necesidades específicas del ambiente de ventas. Use su conocimiento del ambiente de ventas y su experiencia directa con el comportamiento de Respondent para elegir aquellas estrategias para dirigirlo que tengan la mayor probabilidad de producir los resultados de desempeño deseados. Puede resultar útil usar la fórmula Comenzar, Cesar, Continuar para desarrollar estrategias. ¿Para dirigir a Respondent efectivamente, qué comportamientos necesita COMENZAR a emplear más a menudo, CESAR de emplear tanto y CONTINUAR empleando tanto como lo está haciendo?*

1. ¿Qué estrategias serían las más efectivas para DESARROLLAR a Respondent, con base en su nivel de habilidad actual y las necesidades del ambiente?
2. ¿Qué estrategias serían más efectivas y apropiadas para MOTIVAR a Respondent en este ambiente de ventas?
3. ¿Para DAR RECONOCIMIENTO a Respondent, qué estrategias debe emplear usted?
4. ¿Para DAR COACHING O ASESORAR a Respondent, cuáles serían los enfoques (o las maneras de abordarlo) más efectivos?



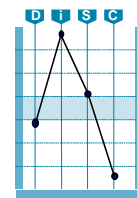
## Hoja de trabajo "Estrategias sobre medidas para la gestión de ventas"

5. ¿Para COMUNICARSE con Respondent, cuáles serían los enfoques (o las maneras de abordarlo) más efectivos?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. ¿Al dirigir las actividades de SOLUCIÓN DE PROBLEMAS de Respondent, qué debe hacer usted para incrementar la efectividad de él en este ambiente de ventas?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. ¿Al DELEGAR asuntos a Respondent, qué debe hacer usted para asegurarse de lograr los resultados de desempeño?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Cuando maneja el comportamiento de TOMA DE DECISIONES de Respondent, qué debe hacer usted para asegurarse que el comportamiento de toma de decisiones de él concuerde con las necesidades de este ambiente de ventas?



# Enfoque en ventas

*Esta sección describe cómo Respondent tiende a abordar las distintas etapas del proceso de ventas con base en su estilo natural. Al comprender la manera natural que tiene Respondent para abordar las ventas, se puede determinar cuáles de sus comportamientos naturales son los más efectivos para ciertas situaciones de ventas y para determinados estilos específicos de clientes. También se puede determinar en qué casos puede resultar útil un coaching o entrenamiento adicional para incrementar la efectividad de Respondent en aquellas situaciones de ventas donde su estilo natural no sea tan efectivo. Como puede que algunos de estos comportamientos ya hayan sido modificados, estudie y revise esta sección según considere necesario.*



Patrón del Consejero

## Planificación

- Suele preferir invertir más tiempo interactuando con personas que planeando
- Tiende a ver las situaciones con optimismo, esperando lo mejor y sin estudiar detenidamente la manera de manejar obstáculos potenciales
- Tiende a emplear un enfoque intuitivo, "instintivo", para planear sus llamadas o visitas de ventas y posiblemente no prepare la información de apoyo adecuada para cubrir detalles
- Su método natural para planear funciona bien con clientes que responden positivamente ante una perspectiva general entusiasta y que le conceden particular importancia a la interacción con los demás
- Su estilo de planear puede requerir modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que estén más interesados en los resultados primordiales inmediatos o con clientes que requieran un enfoque lógico y bien documentado en la presentación de ventas
- Suele preferir un enfoque bien planeado, paso a paso y metódico para la llamada o visita de ventas
- Prefiere emplear métodos predecibles y bien planeados y puede presentar ciertas dificultades planificando aquellas situaciones en las que haya un alto grado de incertidumbre o ambigüedad
- Tiende a "planificar y cumplir lo planeado", adoptando esto como su método de ventas
- Su método natural para planear funciona bien en aquellas situaciones de ventas que puedan ser planeadas con antelación y con clientes que deseen un enfoque metódico, detallado
- Su estilo natural puede requerir modificaciones para poder ser efectivo con aquellos clientes que estén interesados en un breve resumen de los resultados, o en aquellas situaciones de ventas que requieran respuestas inmediatas ante condiciones que cambian rápidamente



# Enfoque en ventas

## **Abordando a un cliente - Iniciando la conversación**

- Tiende a emplear un enfoque entusiasta y personal para abordar al cliente e iniciar la conversación
- Posiblemente prefiere discutir temas generales y de bajo riesgo para desarrollar una buena relación con el cliente antes de proseguir con el propósito de la llamada o visita
- Su método natural de abordar al cliente e iniciar la conversación es más efectivo con aquellos clientes que prefieren interactuar socialmente y verbalizar lo que piensan y sienten, para así desarrollar una relación personal
- Su estilo natural puede requerir ciertas modificaciones para poder ser efectivo con personas más reservadas que prefieran un enfoque más formal y centrado en hechos o resultados
- Tiende a emplear un enfoque mesurado, cálido y personal para abordar al cliente e iniciar la conversación
- Prefiere desarrollar una buena relación, formulando preguntas y respondiendo en actitud de apoyo a lo que expresa el cliente
- Su método natural de abordar al cliente e iniciar la conversación es más efectivo con clientes que les agrada un procedimiento personal y mesurado, el cual evoluciona lentamente hacia un logro de resultados
- Su estilo natural puede requerir ciertas modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que prefieran un enfoque con ritmo veloz y poderoso, centrado en resultados

## **Entrevistando**

- Tiende a entrevistar de manera entusiasta y a un ritmo veloz, centrándose en sentimientos y relaciones
- Puede presentar la tendencia a formular preguntas "quiénes", centrándose en temas sobre interacciones y relaciones con personas
- Su método natural para entrevistar es más efectivo con clientes que prefieren una interacción personal y entusiasta, donde tengan la oportunidad de hablar sobre personas, relaciones y lo que sienten
- Su estilo natural puede requerir modificaciones para ser efectivo con clientes más reservados, que prefieran alguien que les dé información centrándose en hechos y sin una carga emotiva
- Tiende a emplear un enfoque metódico y mesurado para entrevistar



## Enfoque en ventas

### **Entrevistando (Continuación)**

- Tiende a formular preguntas "cómo", escuchando las respuestas con detenimiento
- Su método natural para entrevistar tiende a ser más efectivo con clientes que prefieren un enfoque más indirecto y medurado, en el que la confianza se desarrolla lentamente
- Su estilo natural puede requerir modificaciones con clientes que prefieren un ritmo más rápido y un método más centrado en lo esencial, el cual requiera menos tiempo para obtener la información

### **Presentando**

- Tiende a emplear un enfoque entusiasta, presentando la visión global con expresiones positivas
- Puede presentar la tendencia a exagerar los beneficios, con el deseo de generar entusiasmo por el producto o servicio
- Su método natural para efectuar presentaciones tiende a ser más efectivo con aquellos clientes que responden ante presentaciones optimistas, centradas en una perspectiva general en vez de detalles
- Su estilo natural puede requerir modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que prefieren un método más discreto, medurado, centrado en hechos y bien documentado
- Tiende a emplear un enfoque medurado, discreto, metódico y paso a paso, centrándose en la manera como el producto o servicio solucionará las necesidades del cliente
- Puede tener una presentación sumamente estructurada, la cual posiblemente tiene que modificar para personalizarla según las necesidades del cliente
- Su método natural para efectuar presentaciones es más efectivo con aquellos clientes que prefieren una presentación bien planeada y estructurada, la cual proporcione información detallada sobre la manera como el producto o servicio resolverá sus necesidades
- Su estilo natural puede requerir modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que deseen una presentación concisa y centrada en los resultados más que en la manera como se pueden lograr dichos resultados, o con aquellos clientes que quieran una perspectiva general entusiasta en vez de datos





## Enfoque en ventas

### **Respondiendo ante inquietudes**

- Tiende a responder ante inquietudes enunciando generalidades positivas, entusiastas
- Posiblemente no atiende inquietudes específicas con información, esquivando los problemas y tranquilizando al cliente verbalmente, asegurándole que todo saldrá bien
- Su método natural para responder ante inquietudes tiende a ser más efectivo con aquellos clientes que desean respuestas muy optimistas y generales ante sus inquietudes, en vez de datos específicos
- Su estilo natural puede requerir modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que se sientan más cómodos con unas explicaciones detalladas, paso a paso y centradas en hechos, las cuales traten sobre la manera como van a ser resueltas sus inquietudes
- Tiende a responder ante inquietudes con un enfoque bien planeado sobre la manera como cada inquietud será atendida
- Puede solicitar tiempo para investigar y desarrollar un plan antes de responder ante una inquietud, particularmente si implica una situación que no haya enfrentado anteriormente
- Su método natural para responder ante inquietudes tiende a ser más efectivo con aquellos clientes que desean una explicación metódica sobre la manera como se atenderían sus inquietudes, y que quieren tener garantías respecto al seguimiento y el servicio ofrecidos
- Su estilo natural puede requerir modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que quieren respuestas inmediatas que demuestren una solución contundente y asertiva a sus inquietudes

### **Logrando un compromiso del cliente**

- Tiende a buscar un compromiso por parte del cliente de manera entusiasta, optimista
- Puede seguir con su gestión de vender incluso después de que el cliente ya se haya comprometido a comprarle
- Su método natural para buscar un compromiso por parte del cliente tiende a ser más efectivo con clientes que toman decisiones rápidamente basándose en su "instinto", o con clientes que deciden comprar debido a una respuesta emocional ante su entusiasmo
- Su estilo natural puede requerir ciertas modificaciones para poder ser efectivo con clientes que prefieren tomarse el tiempo para estudiar la información y que abordan la toma de decisiones analíticamente, basándose en el desempeño del producto y no en la personalidad del vendedor



## Enfoque en ventas

### **Logrando un compromiso del cliente (Continuación)**

- Suele buscar un compromiso del cliente siguiendo una secuencia de pasos y empleando un enfoque medido
- Se le puede dificultar mantenerse asertivo ante una resistencia continuada por parte del cliente, prefiriendo emplear un método más medido
- Su método natural para buscar un compromiso del cliente tiende a ser más efectivo con aquellos clientes que prefieren desarrollar una relación lentamente y que basan sus decisiones en el desempeño continuado, así como en un soporte y seguimiento garantizado
- Su estilo natural puede requerir modificaciones para ser efectivo logrando compromisos de aquellos clientes agresivos, impacientes o exigentes

### **Servicio**

- Tiende a efectuar un seguimiento personal, desarrollando la relación mediante una interacción entusiasta y amigable
- Puede que prefiera interactuar con el cliente, más que hacer un seguimiento de los detalles de la venta
- Su método natural para brindar mantenimiento tiende a ser más efectivo con aquellos clientes que prefieren un seguimiento que tenga interacciones sociales tales como visitas, llamadas telefónicas o almuerzos
- Su estilo puede requerir modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que requieran un seguimiento sistemático y programado según unas solicitudes detalladas
- Tiende a desarrollar relaciones duraderas con los clientes, basadas en un desempeño consistente y predecible
- Posiblemente prefiera establecer seguimientos programados y rutinarios con los clientes para asegurarse que el cliente quede satisfecho
- Su método natural para brindar mantenimiento tiende a ser más efectivo con aquellos clientes que prefieren desarrollar relaciones duraderas mediante contactos regulares, programados, y a través de un seguimiento consistente y personal
- Su estilo natural puede requerir ciertas modificaciones para ser efectivo con aquellos clientes que están interesados en obtener resultados inmediatos y a corto plazo, o que no tengan interés alguno por "gastar tiempo" desarrollando una relación personal duradera



## Hoja de trabajo "Estilos de gestiones de ventas"

*Luego de estudiar la sección sobre el enfoque natural de Respondent para el proceso de ventas, evalúe la efectividad de su estilo natural para vender, basándose en las necesidades del ambiente de ventas actual. Use su conocimiento sobre las necesidades específicas del ambiente de ventas y su experiencia directa con el estilo de vender de Respondent para desarrollar estrategias que refuercen los comportamientos más efectivos y modifiquen aquellos que sean menos efectivos. Para cada categoría de estrategias en ventas, puede resultar útil determinar qué comportamientos Respondent necesita COMENZAR a emplear más, cuáles debe CESAR de usar tanto y cuáles debe CONTINUAR empleando para ser un vendedor efectivo en este ambiente.*

1. ¿Cuál puede ser la manera más efectiva de emplear el enfoque natural para planear de Respondent en este ambiente de ventas? (comenzar, cesar, continuar)
  
2. ¿Cuál puede ser la manera más efectiva de emplear el estilo natural de Respondent para abordar a un cliente e iniciar conversaciones con éste? (comenzar, cesar, continuar)
  
3. ¿Cuál puede ser la manera más efectiva de emplear el enfoque natural para presentar lo que vende, de Respondent? (comenzar, cesar, continuar)
  
4. ¿Para responder ante inquietudes de clientes, cuál sería la manera más efectiva de emplear el estilo natural de Respondent? (comenzar, cesar, continuar)



## Hoja de trabajo "Estilos de gestiones de ventas"

5. ¿Para lograr un compromiso del comprador, cuál sería cuál sería la manera más efectiva de encauzar el estilo natural de Respondent? (comenzar, cesar, continuar)
  
6. ¿Al suministrar el servicio de seguimiento al cliente, cómo se puede emplear el estilo natural de Respondent, de la manera más efectiva? (comenzar, cesar, continuar)