

Como Convertirse en un Experto en Pruebas FuturaSuite®



Preparación para la Certificación FuturaMASTER en 7 días

Vivimos en un mundo cambiante. Todo cambia todo el tiempo y si no nos subimos a ese cambio, simplemente quedaremos atrás. Las relaciones laborales cambian más que otras cosas. El empleo no es más lo que era antes y en pocos años será aún más diferente. Si queremos tener éxito en la vida no tenemos otra opción que acudir a nuestro activo más importante: nuestros conocimientos. Sin esas herramientas no hay forma de triunfar y con ellas no hay forma de fracasar. Claro que para eso es fundamental prepararse. Ya no es necesario estudiar años muchas cosas que de nada nos sirven. El mundo es más concreto y exigente. Con nuestra herramienta, podemos plantearnos el futuro de la forma más conveniente.

El tema es saber tomar decisiones. Antes, cuando se pretendía triunfar en la vida se necesitaba o contar con un importante capital, o tener una capacitación de muchos años en la Universidad. Ahora con tanta competencia, se suele necesitar algo adicional para diferenciarse. Por supuesto que ni el capital nos viene mal ni la capacitación universitaria tampoco, pero adaptarse es tomar

las herramientas que hoy día el mundo exige. No hay capital que soporte la falta de conocimiento, ni conocimiento que soporte la falta de actualización. Es un mundo dinámico y ese dinamismo debemos incorporarlo. FuturaMASTER nos da eso y mucho más. No solo se trata de ayudarnos a crear una práctica profesional que nos permita ganar dinero (que también de eso se trata) sino de trabajar de un modo satisfactorio. Ser felices en nuestro trabajo es fundamental.

Prepararnos para obtener la Certificación FuturaMASTER es algo que podemos hacer en solo 7 días. Una semana de nuestras vidas, solo eso, para cambiar el resto de la vida. Pero no se trata de dedicarle el día entero, solamente con dos o tres horas al día, siguiendo un ordenado y claro sistema, podremos luego estar preparados para certificarnos. Para hacerlo más simple aun, y poder seguir el trabajo en forma muy sistematizada a modo de lograr los mejores resultados, lo hemos dividido en días de trabajo, en lugar de unidades. De esta forma, con solo esas dos o tres horas al día y siguiendo el orden establecido, al finalizar la semana, estaremos en condiciones de obtener la Certificación FuturaMASTER. *(siempre será necesario aprobar el examen)

DIA UNO



INSTRUCTIVOS PREVIOS

En nuestro primer día de estudio vamos a ver tres unidades diferentes, que se integran y articulan de un modo muy natural. Al completar este día habremos trabajado sobre:

- ⤴ Mejores Prácticas FuturaSUITE
- ⤴ Cómo Crear una Prueba Psicométrica
- ⤴ Cómo Retener a los Mejores Empleados

1. Mejores prácticas FuturaSUITE

Para lograr maximizar los resultados y obtener los mejores beneficios de FuturaSUITE, es que veremos de qué se tratan las mejores prácticas. Básicamente, cuando gestionamos Recursos Humanos, debemos tener claros los comportamientos, personalidades, motivaciones, etc., ya que el capital del que hablamos es el capital humano. Nuestra ventaja es conocer y predecir. Si podemos predecir comportamientos, vamos a poder optar por la persona adecuada para una determinada tarea, ya que su comportamiento será el ideal para ese rol. Si sabemos cómo es, qué lo motiva, sabremos cómo aumentar no solo su rendimiento, sino también su bienestar dentro de la organización.

Para conocer a una persona tenemos tres preguntas que lo definen:

- ✦ **¿Qué?** Se las llama habilidades duras, y se refiere a qué es lo que la persona sabe hacer, por lo tanto, la respuesta a esta pregunta se incluye en el CV.
- ✦ **¿Cómo?** Es el estilo de personalidad. De acuerdo a ese estilo veremos cómo se va a comportar.
- ✦ **¿Por qué?** Aquí lo que nos interesa es qué motiva a esa persona en particular, que seguramente será muy diferente a lo que motiva a otra persona. Si bien cada persona es diferente, nuestra herramienta nos permite predecir cuáles son esos factores motivacionales más eficientes para tal persona en particular.

Los componentes de FuturaSUITE

FuturaADEP: Define el Perfil ADEP de la persona que se está postulando.

FuturaDIAV: Define el Perfil DIAV de quien se está postulando.

FuturaADEP 180: Es una guía para evaluar la utilización de habilidades blandas.

Futura DIAV 180: Es una guía para efectuar una sesión de coaching.

Lo más importante es seguir una **secuencia** para lograr extender los beneficios de la prueba FuturaSUITE durante un año completo. Veamos el paso a paso, que por supuesto no es casual y que ha sido diseñado en forma especial.

Primer paso: Aplicar FuturaADEP y FuturaDIAV.

Es tan importante aplicar ambas, que cuando se compra una (cualquiera sea de las dos) se regala la otra. Esto es porque no tendría sentido poder contestar a la pregunta del ¿Cómo?, sin contestar a la pregunta del ¿Por qué? El trabajo sería parcialmente bueno si lo realizamos en forma parcial. Aquí se trata de hacerlo excelente y al contar con ambas herramientas se logra sin problema.

Segundo paso:

Efectuar las validaciones- Una vez que se aplican las pruebas anteriores, aparecen dos pestañas para realizar las validaciones. Al completar las validaciones con el postulante, se recibe como obsequio las guías FuturaADEP 180 y FuturaDIAV 180, las cuales vamos a usar en el paso siguiente.

Tercer paso:

Es la utilización de las guías FuturaADEP 180 y FuturaDIAV 180, que como ya hemos visto se utilizan para la evaluación de las habilidades blandas en el primer caso y para realizar un sesión de coaching en el segundo.

Veamos ahora en detalle cada uno de estos pasos, que ya hemos repasado conceptualmente lo que implican.

I) Primer paso

Los estilos ADEP son cuatro estilos de comportamiento que ésta herramienta nos permite medir:

- ⤴ Detallista
- ⤴ Autoritario
- ⤴ Estable
- ⤴ Persuasivo

Existen dos estilos de comportamiento:

- ⤴ **Estilo Natural.** Es como la persona se comporta cuando está completamente cómoda en un ambiente que no le exige nada en particular. Para ser mucho más claros, un ejemplo: es cómo se comporta la persona cuando se encuentra a solas en su casa. Desde su forma de vestir hasta sus modales, no están orientados a proyectar imagen alguna. Simplemente la persona está tranquila y relajada
- ⤴ **Estilo Adaptado.** El estilo adaptado es el estilo de comportamiento que se da en cualquier situación social. Se refleja desde la vestimenta hasta los modales. Nuevamente veamos ejemplos: la vestimenta y los modales para ir a la playa son diferentes que para ir a la iglesia. En ambos casos son estilos adaptados a situaciones diferentes. El entorno es quien indica las normas.

FuturaDIAV

Factores motivacionales DIAV

- ⤴ Deseos
- ⤴ Intereses
- ⤴ Actitudes
- ⤴ Valores

Estilos DIAV:

- ⤴ Social
- ⤴ Artístico
- ⤴ Emprendedor
- ⤴ Conservador
- ⤴ Analítico
- ⤴ Equilibrado

¿A quiénes se debe aplicar FuturaSUITE?

Un punto clave para el éxito de la herramienta es la aplicación en forma adecuada. FuturaSUITE ha sido diseñada especialmente para quienes trabajan en atención al cliente, mandos medios, supervisores, cargos gerenciales, vendedores (especialmente importante para los gerentes de ventas) y empleados administrativos. No tiene sentido utilizar esta herramienta para la selección de peones agrícolas, trabajadores de la construcción y operarios de procesos.

¿Cuándo utilizar FuturaSUITE?

FuturaSUITE se debe aplicar en el proceso de selección, desarrollo organizacional, formación e implementación de equipos de trabajo, coaching, mentoring, etc.

II) Segundo paso

Validaciones

Se realizan dos tipos de validaciones:

- a) Validaciones de ítems y enunciados, realizadas por nuestro equipo de expertos psicólogos
- b) Validaciones que realizan los clientes y postulantes. Aquí tenemos dos tipos de validaciones:
 - ✦ Validaciones predictivas. Esta validación se realiza cuando aún no conocemos bien a la persona, ya sea el postulante o en el caso de coaching, el cliente. Luego de un tiempo (tres meses) y con un conocimiento más profundo se realiza la validación con la colaboración de esa persona
 - ✦ Validaciones concurrentes. Es el caso opuesto al anterior. Aquí ya conocemos a la persona (por ejemplo en un reclutamiento interno o un coaching con un cliente que ya tiene un tiempo con nosotros). Esto implica que en el mismo momento en que finaliza la prueba, el postulante o cliente del coach puede hacer una calificación de la forma en que ha sido evaluado en esa prueba.

III) Tercer paso

Utilización de las guías FuturaADEP 180 y FuturaDIAV 180

- ✦ FuturaADEP 180 es una guía de preguntas para evaluar el desempeño blando y se basa en las pruebas Perfil FuturaADEP.
- ✦ FuturaDIAV 180 es una guía de preguntas de coaching que permiten evaluar el perfil motivacional basados en las pruebas Perfil FuturaDIAV.

Preguntas frecuentes.

Ya hemos visto el paso a paso y hemos visto como se articulan esos pasos. Si bien es muy claro, muchas veces existen dudas muy interesantes, especialmente de interpretación. Veamos las más frecuentes:

- 1) ¿Cómo se interpreta cuando la persona se tiene que adaptar a un estilo muy diferente a su estilo natural?

Esta pregunta es muy interesante ya que implica que la persona se debe adaptar a un estilo que es muy lejano a su estilo natural, lo que en general genera una buena dosis de estrés. Hay que estar muy atentos a estas situaciones. Para que nos quede más claro un buen ejemplo. Supongamos que se trata de una persona que se viste siempre de modo muy informal, que gusta de tener tatuajes y el cabello muy largo. Consigue trabajo en un banco, por lo que necesariamente pasará buena parte del día con vestimenta muy formal, el cabello corto y seguramente ocultando los tatuajes. No vamos a decir que es imposible, pero sí que es una situación que merece especial vigilancia

- 2) ¿Cómo interpretar las imágenes?

En realidad no hay que interpretarlas. Simplemente en la prueba cumplen con la función de mantener la atención de quien realiza la prueba. No se computa los resultados en los Perfiles FuturaADEP o FuturaDIAV. Un poco más adelante vamos a desarrollar en profundidad este punto y veremos claramente los fundamentos de la utilización de imágenes

- 3) ¿Cómo interpretar una contradicción entre un concepto y el Perfil Natural y el Adaptado?

En realidad estas contradicciones son propias de las diferencias entre el Perfil Natural y el Adaptado. El problema es que si la diferencia entre ambos perfiles es muy grande, se puede hacer muy notorio en un concepto en particular. Como ya hemos visto estas situaciones requieren de mucha vigilancia porque son fuente de mucho estrés y un especial esfuerzo para sostener esa adaptación. Luchar durante toda la jornada laboral para adaptarse a algo que es muy lejano a nuestro estilo natural, requiere de un esfuerzo tan importante que puede llegar a ser un problema muy serio.

2. Cómo Crear Pruebas Psicométricas

Aquí aprenderemos cómo crear una Prueba Psicométrica, válida y confiable (condiciones obviamente indispensables) en solamente seis simples pasos.

En primer lugar es clave tener claro qué es exactamente una prueba Psicométrica. Si analizamos la etimología de la palabra, tenemos dos componentes: psico y métrica. Por lo tanto, para el primer componente, psico, es fundamental que la prueba sea creada, interpretada y validada por psicólogos profesionales. El segundo componente, métrica, que tiene que ver con lo medible o mesurable, debe necesariamente ser elaborado y validado por quienes se dedican a esas mediciones, los profesionales de las estadísticas. Si bien todo esto parece un tanto obvio, no lo es. Lo dejamos claramente establecido porque no son pocas las situaciones en las que se ven pruebas con errores de diseño muy importantes, justamente por no estar elaboradas por los profesionales adecuados.

Existen cuatro **tipos de pruebas de uso cotidiano**, que más o menos todos realizamos con cierta frecuencia.

- ⤴ Pruebas de conocimiento, destrezas, físicas. Las pruebas de conocimiento miden cuánto sabemos sobre un tema. Son las pruebas que se realizan en el colegio, la universidad, etc. Aquí se evalúa el nivel de conocimiento sobre uno o más temas concretos. Previo a la realización de este examen se establecen los temas a tratar, y durante la prueba se contestan preguntas o realizan ejercicios que permiten determinar los conocimientos sobre ese tema en especial. Las pruebas físicas miden la capacidad física, valga la redundancia. Un buen ejemplo es el examen físico que realiza todo conductor para obtener la correspondiente licencia. Otro ejemplo sería las pruebas que realiza un equipo de football a un posible nuevo jugador, previo a firmar el contrato. Una prueba de destreza es la que evalúa esa capacidad práctica requerida para una actividad determinada. Siguiendo con el ejemplo, es la prueba práctica que se realiza para obtener la licencia de conducir. Aquí se nos pide cómo estacionar, cómo desenvolverse en el tránsito, etc. En otras palabras, las destrezas para conducir un vehículo.
- ⤴ Pruebas Psicotécnicas. Aquí se combina la psicología con la habilidad técnica requerida para una tarea concreta.
- ⤴ Pruebas Psicológicas. Estas pruebas están orientadas a la realización de diagnósticos, seguimientos de algunas situaciones e interpretaciones específicas. Lejos de lo que creen algunos, estas pruebas no son solamente aplicables a situaciones patológicas, sino a muchas otras aplicaciones.
- ⤴ Prueba Psicométricas, En este caso se evalúan determinados aspectos psicológicos, variables de acuerdo al tipo de prueba y son las que vamos a desarrollar.

Equipos de trabajo para la construcción de Pruebas Psicométricas

Se necesitan al menos 4 grupos específicos y profesionales diferentes para la elaboración de estas pruebas. Es fácilmente comprensible la relevancia de trabajar en equipos, pero en especial con equipos de profesionales de áreas muy concretas.

1. **Equipo de Expertos.** De acuerdo al tema que se va a evaluar en esa prueba en particular, es fundamental que en su construcción intervengan los expertos en esa temática.

2. **Psicólogos.** Estos profesionales aportan sus conocimientos en la construcción, implementación, interpretación y validación de cada una de las pruebas propuestas.
3. **Estadísticos.** Tal cual vimos al introducir el tema, los estadísticos son fundamentales a la hora de realizar la formulación de modelos matemáticos que permiten determinar la confiabilidad de las pruebas.
4. **Informáticos.** Ellos son quienes articulan la información de los tres equipos precedentes a modo de elaborar programas computarizados que permiten aplicar las pruebas sin la presencia de todos los demás equipos.

Tipos de pruebas

Existen dos tipos de pruebas marcadamente diferentes: pruebas de norma y pruebas de escala

1. **Pruebas de norma.** Aquí se comparan los resultados que se obtienen en una prueba individual con normas que se han establecido. Para ser más claros, es el ejemplo de los exámenes del colegio o la universidad. Lo que se hace es comparar el resultado obtenido por la persona que ha presentado el examen, con las normas que se han preestablecido. En ese caso sería, para aprobar el examen, por ejemplo, obtener un 80 % de respuestas correctas.
2. **Pruebas de escala.** Aquí se comparan los resultados obtenidos con escalas predeterminadas. Es mucho menos complejo de lo que parece. Aquí ni se aprueba ni se desaprueba, sino que se coloca el resultado dentro de una escala que se ha fijado previamente. Este sería un encare cualitativo, mientras que el primer caso (pruebas de norma) tiene necesariamente un encare cuantitativo (se fija una cantidad de aciertos mínimos para aprobar y luego diferenciados de acuerdo al nivel obtenido)

Pasos para crear una Prueba Psicométrica Válida y Confiable

Para crear una Prueba Psicométrica válida y confiable se requieren seis pasos.

1. **Planear la Prueba.** Esto implica un planteo claro y muy específico de lo que estamos queriendo evaluar. No se puede medir algo que no se entiende exactamente lo que es. Por lo tanto, claridad y precisión son básicas para la planificación de una prueba.
2. **Construir los ítems.** Concretamente se trata de las preguntas que los solicitantes deben contestar para lograr resolver la prueba. La calidad de una prueba depende de la elaboración de ítems relevantes, pertinentes y concordantes con lo que estamos pretendiendo evaluar. Es tan importante este paso que constituye la parte más costosa en la elaboración de la prueba.
3. **Definir los resultados.** Definir bien los resultados de las preguntas que responden los solicitantes requiere de tener como premisas básicas la concordancia, claridad y relevancia entre los resultados y las respuestas.
4. **Crear el formulario.** Aquí es clave ser muy claro, muy simple de interpretar, navegable de un modo amigable y de manejo sencillo.
5. **Administrar la Prueba.** Existen varias formas de administrar una prueba. Se puede, por ejemplo, por medio de una entrevista cara a cara, por medio de papel, por medio de una aplicación vía web o dispositivos móviles. Todo depende de la disponibilidad de medios,

pero también de la prueba en sí misma.

6. **Evaluación de la prueba.** Este paso consiste en determinar la validez y la confiabilidad de la prueba.

Condición imprescindible

Es imprescindible la inclusión de expertos en la temática que se está midiendo, en todos los pasos de elaboración y evaluación de una prueba, como ya hemos visto, pero es importante volver a destacar este aspecto ya que es especialmente relevante.

Validez y confiabilidad

Validez y confiabilidad no significan lo mismo, pero ambos son condiciones imprescindibles para que una prueba sea de calidad. Veamos un poco más en detalle que implica cada uno de estos conceptos.

- ⤴ **Validez.** Una prueba es válida sí y solo si sus resultados permiten medir en forma precisa y exacta, lo que se planificó medir al momento de su elaboración
- ⤴ **Confiabilidad.** Una prueba es confiable si produce los mismos resultados cada vez que se aplica, sin alterarse con el paso del tiempo.

FuturaSUITE es multicultural. El hecho de tener equipos de desarrollo y creación de Pruebas en diversos países de América Latina, garantiza una diversidad que cubre muchas variables. Lo que es aceptable en un lugar, tal vez no lo es de esa forma en otro. Si no contáramos con esa diversidad cultural, la rigidez de conceptos haría perder mucha calidad a las pruebas.

La validez de FuturaSUITE se basa en varios tipos de validaciones, como ya hemos visto cuando desarrollamos el tema de Mejores Prácticas, en particular el Segundo Paso. Lo recordamos porque es importante ver cómo se van articulando los conocimientos adquiridos. No se trata de compartimentos estancos, sino de una herramienta completamente ensamblada. Igualmente, repasemos brevemente de qué se tratan las validaciones de FuturaSUITE.

Se realizan dos tipos de validaciones:

a) Validaciones de ítems realizadas por nuestro equipo de expertos psicólogos. Aquí vemos como los profesionales participan de todas y cada una de las áreas de trabajo

b) Validaciones que realizan los clientes y postulantes. Aquí tenemos dos tipos de validaciones:

- ⤴ Validaciones predictivas. Esta validación se realiza cuando aún no conocemos bien a la persona, ya sea el postulante o en el caso de coaching, el cliente. Luego de un tiempo (tres meses) y con un conocimiento más profundo se realiza la validación con la colaboración de esa persona, por lo tanto es un trabajo conjunto. Aquí se comprueba si lo predicho era cierto o no.
- ⤴ Validaciones concurrentes. Es el caso opuesto al anterior. Aquí ya conocemos a la persona (por ejemplo en un reclutamiento interno o un coaching con un cliente que ya tiene un tiempo con nosotros). Esto implica que en el mismo momento en que finaliza la prueba, el postulante o cliente del coach puede hacer una calificación de la forma en que ha sido

evaluado en esa prueba. Lo interesante es que se realiza en el mismo momento.

La confiabilidad de FuturaSUITE es el otro aspecto clave.

La confiabilidad de una prueba se mide por las **correlaciones**. Entendemos por correlación a la relación existente entre dos o más grupos de datos.

En FuturaSUITE se realizan las correlaciones a través del **Coefficiente de Pearson**. El coeficiente de Pearson determina la relación entre dos grupos de datos. En este caso lo que se relaciona son los resultados que produce la prueba al predecir el resultado, con las validaciones, ya sean predictivas o concurrentes. En ocasiones ocurre que algún (más de uno) ítem se aleja de los parámetros que se han establecido. En esos casos se corrige del modo más adecuado, que puede ser introduciendo cambios o directamente eliminando el ítem.

Contamos con un proceso de **calibración**, que consiste en que un psicólogo valida los ítems y valida los resultados aportados por otro psicólogo de otro país. Solamente se puede hacer de esta forma cuando se cuenta con centros de trabajo en diferentes países. Lo más interesante es que el psicólogo que valida desconoce absolutamente la identidad del colega psicólogo que está validando y obviamente lo mismo ocurre en sentido inverso. Quien es validado no sabe cuál colega psicólogo de otro país lo está haciendo. Por supuesto que la multiculturalidad es básica para garantizar los mejores resultados en esta calibración.

Ventajas únicas y especiales de FuturaSUITE

Son muchas las ventajas que ofrece FuturaSUITE ya que se trata de una prueba muy moderna y elaborada por profesionales del más alto nivel, con un cuidado en los menores detalles que es impactante. Veamos los aspectos más destacables:

- ✦ **Se utilizan ítems con frases completas.** En la realidad existen muchas pruebas de escala, en las que los ítems son palabras sueltas. Consideramos que una palabra suelta está sujeta a múltiples interpretaciones, lo que introduce un número de variables demasiado amplio. Veamos nuevamente un ejemplo que nos permita una mejor comprensión. La palabra sugerida es “triunfador” y se le solicita una imagen que se corresponda a esa palabra (ítem, por supuesto). Uno va a contestar que la imagen inmediata es su jugador favorito anotando el triunfo para su equipo, otro dirá su cantante predilecto al finalizar un concierto, otro más dirá un científico anunciando la cura de una enfermedad, etc. Como vemos, las posibilidades son casi infinitas. En FuturaSUITE usamos frases completas, lo que acota las imágenes de un modo mucho más específico. Claro que usar frases completas incrementa en mucho los costos. Sin embargo, vale la pena y mucho. Se trata de una inversión y no un gasto, ya que el incremento en la calidad es muy relevante.
- ✦ **Se utilizan formularios tipo camino con obstáculos.** Se he demostrado que cuando se realizan pruebas de escala, quien realiza la prueba tiende a tener un decrecimiento en el nivel de atención muy evidente, en la medida que la prueba avanza. Para evitarlo hemos desarrollado un concepto muy interesante. Nuestras pruebas transcurren en forma clara, equivalente al ir conduciendo por una autopista sumamente prolija, bien iluminada y en perfectas condiciones. Sin embargo, cada tanto aparece una señalización. En nuestra prueba es una imagen, si seguimos con el ejemplo sería un señal de desvío, por ejemplo. Lo interesante es que esas imágenes en realidad no cumplen ninguna función más que la de mantener la atención. No se computan en ningún sentido, son simplemente un ardid, por

decirlo de un modo claro, para evitar que el nivel de atención decaiga. Quien realiza la prueba permanece de este modo, atento y concentrado.

- ✦ **FuturaSUITE interpreta el Qué y el Cómo, sin costo adicional.** Esto es porque en FuturaSUITE nos hemos propuesto la excelencia. Para eso, quien compra una prueba, recibe la complementaria en forma gratuita.

FuturaSUITE es una prueba especial para Coaching

En las sesiones iniciales de coaching, FuturaSUITE simplemente es fundamental. Cuando se está estableciendo la alianza con el cliente, cuando se está descubriendo el cliente o cuando ya el cliente se está descubriendo a sí mismo, FuturaSUITE es la clave.

3. Cómo Retener los Mejores Empleados

La pregunta más importante que se hace cualquier reclutador o buscador de talentos es cómo contratar los mejores empleados. Pero todos quienes trabajamos en Gestión de Recursos Humanos sabemos que hay otro paso más relevante aun. No se trata solo de conseguir captar los mejores empleados, se trata de retenerlos. Porque si conseguimos reclutar a los mejores y los hemos contratado, pero luego no permanecen en nuestra organización o empresa, estamos generando pérdidas. El tiempo y el costo de reclutamiento y selección más el tiempo de entrenamiento, son solo dos fuentes de pérdidas de tiempo y mucho dinero, cuando no se logra retener un empleado. La alta rotación de colaboradores es un signo inequívoco de problemas serios, y es algo que debemos evitar siempre. Claro que con nuestra herramienta sabremos no solo cómo contratar los mejores empleados, sino cómo retenerlos en la forma más satisfactoria.

¿Cómo tomar mejores decisiones?

FuturaSUITE nos permite tomar las mejores decisiones planteando las preguntas correctas. Saber cuáles son las preguntas adecuadas es lo que nos va a llevar al éxito. No son preguntas complicadas, pero son las que nos debemos hacer siempre que gestionamos Recursos Humanos. Estos son nuestros permanentes desafíos.

- ⤴ ¿Cómo seleccionar candidatos alineados con la Misión-Visión de la empresa?
- ⤴ ¿Cómo retener a sus mejores empleados?
- ⤴ ¿Cómo mantener a sus empleados comprometidos?

Hay un concepto que en FuturaSUITE lo consideramos tan importante que lo llamamos **Revelación: No existen malos empleados**. Es clave asumir que es un hecho que no existen los malos empleados en sí mismos, lo que sí existen son empleados que están trabajando en el lugar incorrecto o en un entorno que no lo motiva.

Es importante detenerse un poco en este concepto. Es tan importante saber exactamente cuál es el lugar de trabajo ideal para una persona determinada y cuáles son sus motivaciones, que si logramos determinar eso, vamos a tener los mejores empleados y especialmente, vamos a lograr retenerlos, que como vimos es nuestro objetivo fundamental. Para eso es que se ha diseñado FuturaSUITE.

Nuevamente vamos a volver a plantear las tres preguntas fundamentales, que nos permiten conocer profundamente a un empleado-. Consideramos que cada una de ellas tiene igual peso. Cada una vale un 33%, por lo que si solo sabemos responder una sola de estas preguntas, desconocemos el 66 % de los datos relevantes sobre esa persona. Sin esa información nuestra gestión está destinada al fracaso. Las preguntas son:

- ⤴ **¿Qué?** ¿Qué puede hacer esta persona? La respuesta a esta pregunta está en el CV. Ahí nos indica con claridad qué cosas puede hacer de acuerdo a su experiencia y capacitación. Sin embargo es clave tener una actitud abierta en este sentido. Si es fundamental para ese puesto en particular que maneje perfectamente el inglés, pero su nivel no es tan bueno, se soluciona fácilmente con una capacitación en ese sentido. En pocos meses se resuelve. Obviamente que esto no aplica a todo. Puede ser muy inteligente pero si lo que buscamos

es un ingeniero y aún no ha ingresado a la universidad, no vamos a esperar todos esos años. Tal vez sea bueno para otro puesto. Lo importante es saber que se puede y se debe ser flexible en este sentido.

- ✦ **¿Cómo?** ¿Cómo lo va a hacer? **FuturaADEP** revela el Estilo de Comportamiento, la personalidad. Permite hacer selecciones más certeras. Existen candidatos que tienen currículos muy parecidos o casi iguales, pero algunos son más acertados para cierto tipo de posiciones, ¿Por qué ocurre esto? Por algo muy simple, por la personalidad que se requiere, para poder desempeñar una posición de manera óptima. Obviamente que eso varía en forma drástica con el tipo de trabajo. No se requiere la misma personalidad para vender vestimenta a jóvenes, que para trabajar cuidando una fábrica durante la noche. Más adelante veremos al detalle los estilos de comportamiento que define FuturaADEP
- ✦ **¿Por qué?** ¿Por qué lo va a hacer así? FuturaDIAV revela los Factores Motivacionales. Permite retener a sus mejores empleados. No importa que el candidato sepa qué hacer o que sepa cómo hacerlo, si el candidato no se encuentra contento y no llena sus factores motivantes, será un candidato o un empleado que no podremos retener en la empresa. Será solo una cuestión de tiempo. El error es contratar a la persona indicada en cuanto a conocimientos y experiencia (pregunta número uno, el ¿qué?), con un estilo de comportamiento ideal para el trabajo (pregunta número dos, el ¿cómo?) pero sin contestar el ¿por qué? No puede nunca retener a alguien que no se encuentra motivado, o su rendimiento será muy inferior al posible. Todos quienes hemos gestionado Recursos Humanos decimos que a veces tenemos que enfrentar dos momentos negativos: el malo y el peor. El malo es cuando hacemos un reclutamiento y no logramos llamar la atención de buenos candidatos. Simplemente no los hemos atraído y eso es malo. Sin embargo, el momento peor es haber atraído la persona adecuada, comienza a trabajar en la empresa, y luego de mostrar un rendimiento estelar (lo que nos da mucho orgullo) un día sin aviso previo nos dice que se va. Simplemente nuestra estrella se ha desmotivado, y esa es nuestra completa responsabilidad. Perder un excelente empleado es un lujo que jamás nos podemos permitir. Con FuturaDIAV podemos evitar toda esa frustración, ya que vamos a saber exactamente cómo motivar a esa persona.

En FuturaSUITE tenemos otra frase que es muy conceptual: **De lejos parecen iguales, pero de cerca aparecen las diferencias.**

Cuando observamos desde cierta distancia un grupo de personas, cualquiera que sea, veremos sobre todo las similitudes. Sin embargo, en la medida que afinamos la mirada y definimos más factores (por ejemplo factores físicos como talla, o de personalidad) veremos como las diferencias son más y más notorias. De hecho, cuanto más próxima es esa mirada las diferencias serán más evidentes tanto desde el punto de vista cualitativo como desde el punto de vista cuantitativo.

FuturaSUITE nos da dos herramientas que nos permiten hacer esa mirada más cercana, desde ángulos diferentes, y son **FuturaADEP** y **FuturaDIAV**, las cuales son básicas para responder la pregunta número dos y la número tres: ¿Cómo? ¿Por qué? Veremos ahora el detalle de ambas herramientas, lo que nos permite esa mirada bien próxima.

FuturaADEP



Con FuturaADEP conocemos mucho mejor nuestro equipo de trabajo. Vemos el estilo de comportamiento y la personalidad. Los vamos a clasificar en estos grupos:

Autoritario

Detallista

Estable

Persuasivo

Como vemos, ADEP se forma en base a esos cuatro estilos de comportamiento. Autoritario, Detallista, Estable y Persuasivo son las siglas de ADEP. Veamos en qué consiste cada uno.

- ⤴ **Autoritario.** Se caracteriza por una conducta orientada a la acción, a la rápida solución de problemas, a la toma de decisiones y a la asunción de riesgos. Al Autoritario le gusta tomar decisiones por sí mismo y para otros. Tengamos en cuenta que esto es clave para algunos trabajos y no muy recomendable para otros.
- ⤴ **Detallista.** Se caracteriza por una conducta orientada a la explicación, a la investigación de datos e información. Al Detallista le llaman mucho la atención de los más mínimos detalles y le gusta llevar un plan hasta el final. Nuevamente, esto puede ser definitivamente excelente en algunos trabajos, y no tan bueno en otros.
- ⤴ **Estable.** Se caracteriza por una conducta orientada a los métodos, a mantener el equilibrio, la armonía. El Estable disfruta trabajar con otras personas como parte del equipo, dato muy relevante cuando se está elaborando un plan de desarrollo organizacional. Tengamos en cuenta que no solo nos importa el reclutamiento o el retener empleados. Un desarrollo organizacional adecuado requiere de tener en cuenta todos estos datos. .
- ⤴ **Persuasivo.** Se caracteriza por una conducta orientada a las personas, a la interacción, a las relaciones interpersonales y al uso de tácticas persuasivas. Al Persuasivo le gusta socializar y llevar a otros a través de la persuasión.

FuturaDIAV



Con FuturaDIAV vamos a poder conocer los factores motivacionales que nos van a permitir actuar sobre todos y cada uno de los colaboradores, pero en forma individual. Para eso es fundamental conocer qué motiva a esa persona en particular. FuturaDIAV tiene en cuenta:

Deseos

Intereses

Actitudes

Valores

Los Deseos, Intereses, Actitudes y Valores, forman nuestra sigla: DIAV. Es fundamental integrar estos conceptos motivacionales con el tipo de personas. Para eso vamos a considerar seis tipos de personas:

Social

Artístico

Emprendedor

Conservador

Analítico

Equilibrado

Solos nos resta articular todos estos conceptos juntos, para llegar naturalmente a las respuestas que tanto buscamos.

Social

Deseos: compartir y pertenecer

Intereses: relacionarse con todos

Actitudes: simpatía y comunicación

Valores: popularidad y prestigio

Características: participación en grupos, ayuda comunitaria, apadrinar, relaciones humanas, habilidad verbal, habilidad de escuchar, comprensión.

Artístico

Deseos: armonía y profundidad

Intereses: entorno agradable a los sentidos

Actitudes: sentir y disfrutar

Valores: belleza y significado

Características: arte, comunicación, cultura, creatividad, habilidad musical, expresión artística y escribir

Emprendedor

Deseos: nuevos desafíos

Intereses: progreso y bienestar

Actitudes: confianza y dinamismo

Valores: éxito y recompensa

Características: liderazgo, innovación, desarrollo negocios, habilidad de motivar, persuadir, dirigir.

Conservador

Deseos: vida tranquila

Intereses: mantener las cosas como están

Actitudes: escuchar y conciliar

Valores: tradición y familia

Características: organización, guardar evidencia, sistemas, llevar registros, administración.

Analítico

Deseos: comprender todo

Intereses: investigar cuidadosamente

Actitudes: confía pero verifica

Valores: información precisa

Características: análisis, investigación, pruebas de laboratorio, solución de problemas, habilidad matemática.

Equilibrado

Deseos: coordinación efectiva

Intereses: combinar de todo un poco

Actitudes: se organiza para participar

Valores: experimentar variedad

Características: aire libre, ejercicio, seguridad, atletismo, coordinación, física, reparar objetos, manejo de materiales y equipo.

DIA DOS



PERSONALIDAD Y COMPORTAMIENTO

Creencias, Sentimientos y Necesidades

Si hay una verdad fundamental en la gestión de Recursos Humanos, es que conocer la personalidad y el comportamiento de los empleados es elemental para poder maximizar resultados. No se trata simplemente de que de este modo sean muchos menos los errores que se cometan. No se trata tampoco de evitar reclutamientos infructuosos, malas selecciones o una rotación de personal inaceptable. De lo que se trata es de mantener en nuestra empresa u organización, a la totalidad de los trabajadores desempeñándose en el puesto adecuado y motivado en forma correcta.

El primer paso es definir los **estilos ADEP**, que como ya hemos visto someramente antes, son cuatro: Autoritario, Detallista, Estable y Persuasivo. Desarrollemos la idea:

Autoritario

Conducta orientada a la acción, a la rápida solución de problemas, a la toma de decisiones y a la asunción de riesgos. Al Autoritario le gusta tomar decisiones por sí mismo y por otros.

Detallista

Conducta orientada a la explicación, a la investigación de datos e información. Al Detallista le llaman mucho la atención los pormenores y le gusta llevar un plan hasta el final.

Estable

Conducta orientada a los métodos a mantener el equilibrio, la armonía. El Estable disfruta trabajar con otras personas como parte del equipo.

Persuasivo

Conducta orientada a las personas, a la interacción, a las relaciones interpersonales y al uso de tácticas persuasivas. Al Persuasivo le gusta socializar y llevar a otros a través del convencimiento

Necesidades y Comportamiento

Una pregunta muy interesante, y lo es más en la medida que profundizamos, es: ¿qué necesita una persona?

Como muchas veces ocurre, una simple broma que siempre hace un amigo, nos sirve para comprender mejor y ejemplificar el tema. Cada vez que vamos a un restaurante y el mesero le pregunta ¿Qué le gustaría tener? Mi amigo responde siempre lo mismo: unas buenas vacaciones en la playa, en buena compañía y sin prisas. Veamos la explicación.

Cada persona se comporta de acuerdo a sus necesidades. Abraham Maslow, el investigador que creó una pirámide a la que llamó **Escala de Jerarquía de Necesidades de Maslow**, explica que una vez que se satisfacen las necesidades básicas, el ser humano va progresando y genera otras necesidades más sofisticadas.

Pongamos un ejemplo. Una persona que ya tiene cómo proveer sus necesidades básicas, que tiene cómo conseguir sus alimentos, una persona que ya tiene abrigo, que ya tiene donde vivir; comienza a buscar satisfacer otro tipo de necesidades; por ejemplo: la parte social, necesita tener amigos, compartir, llevar una vida en la cual pueda comunicarse con personas que le agraden, que sean similares.

Por supuesto que esto tiene infinitas variaciones personales, pero el hecho sigue siendo el mismo: las necesidades satisfechas van generando nuevas necesidades. Es algo así como que la meta siempre permanece móvil. Lo que es importante tener en cuenta es que la meta no es para todos la misma. Siguiendo el ejemplo de las necesidades básicas satisfechas, algunas personas van a sentir como muy necesaria una vida social y otras una vida intelectualmente rica y desafiante. En otros casos los desafíos pueden ser los logros materiales. El punto es que es muy variable la meta, pero lo constante es que siempre se va moviendo, una vez alcanzada se genera otra.

¿Qué necesita y cómo satisface esas necesidades cada uno de los Perfiles FuturaADEP?

Vamos a presentar cuáles son las necesidades de cada Perfil FuturaADEP y cómo hace la persona que pertenece a este Perfil para conseguir satisfacer estas necesidades. En otras palabras, vamos a integrar lo que hasta ahora hemos visto en este capítulo.

El Autoritario

El Autoritario necesita autoridad y desafío, un ambiente estimulante, en el cual poder demostrar todo lo bueno que es y todo lo bueno que puede ser; el Autoritario no puede trabajar en ambientes tranquilos, no puede administrar algo en lo que no tenga que poner ideas, o en lo cual no tenga que dar sugerencias, el Autoritario se aburre, necesita crear cosas. Lo más importante, se puede decir, para este estilo, son los desafíos. ¿Cómo consigue satisfacer sus necesidades? Tomando decisiones rápidas y asumiendo riesgos. Muchas veces ocurre que el autoritario toma la decisión y luego de tomada, la evalúa. Recién ahí comienza a pensar cómo le irá con esta decisión. Queda claro que en una tarea rutinaria y que no exige asumir riesgos, el autoritario se aburre y en un tiempo, si no se lo cambia de tarea, su rendimiento se va a empobrecer notoriamente. Eso si no se nos va, que es lo más probable.

El Detallista

El Detallista necesita tener reglas claras y datos precisos. Si contratamos un Detallista y no tenemos las reglas claras y una estructura con la que pueda trabajar, ese Detallista no va a poder satisfacer sus necesidades porque necesita analizar detalladamente todo, si no tiene que analizar no va a trabajar de manera adecuada. Igual que en el caso anterior, en un tiempo no muy largo decae el rendimiento y luego seguramente buscará un trabajo mucho más satisfactorio para sus necesidades.

El Estable

El Estable necesita tener un ambiente Estable y pertenecer a un equipo, esto es lo más importante. ¿Cómo lo consigue? Lo consigue con paciencia y mucha perseverancia. Las situaciones plagadas de riesgos, los desafíos constantes no le vienen nada bien, mucho menos si esto implica tomar decisiones en solitario.

El Persuasivo

El Persuasivo necesita un ambiente amistoso y relaciones sociales, necesita poder comunicarse, requiere de un ambiente en el cual existan otras personas que lo rodeen. ¿Cómo consigue el Persuasivo satisfacer esta necesidad? Con optimismo y buen humor, conversando, contando chistes, saludando, siendo simpático. Si tu trabajo implica pocas interacciones con otras personas, no lo va a pasar nada bien.

Perfiles FuturaADEP

Profundicemos el concepto de cada uno de los Perfiles FuturaADEP. Es muy importante tener en cuenta todos los atributos de estos Perfiles, por lo que vale la pena ir al detalle.

Autoritario

El Autoritario es una persona que siempre quiere tener el control. Busca resultados, quiere lograr cosas, el Autoritario no se queda tranquilo con proponer cosas, quiere conseguirlas. Por ejemplo si una persona con este perfil dice: ¡Vamos al cine! No se queda tranquilo con generar la idea, el Autoritario hará todo lo posible para que el grupo lo acompañe, pero no solo eso. Va a elegir la película, el cine, el horario y qué haremos luego. Tal vez ya reserve un lugar para cenar. Con este ejemplo queda claro que no se trata solamente de alguien a quien le gusta dar órdenes, le gusta el control completo

1. Requiere comunicación precisa. No le gusta perder tiempo en detalles que no hacen al centro de la cuestión. Por supuesto que así es como se comunica, con total exactitud
2. El autoritario siempre está buscando un modo de hacer mejor las cosas. Quiere cambios, pero no por aburrimiento, porque intenta siempre encontrar el modo óptimo de hacer las cosas.
3. El autoritario delega sin problemas, pero es importante tener claro que delega aquello que no lo desafía. No tiene problema alguno en delegar algo que es rutinario, de hecho le encanta hacerlo. Dar órdenes es su fuerte
4. En este tipo de perfil es muy evidente que el cuidado por el detalle no es su punto importante. No le interesan ni un poco los detalles o los datos adicionales que no son

especialmente relevantes. Le interesa la idea, el árbol, no cada hoja del mismo. Un ejemplo que en cualquier empresa ocurre a diario. Si se le da un estado financiero a una persona con este perfil, directamente irá a ver los resultados. No analiza línea por línea, no pide informes adicionales, con los datos concretos alcanza y sobra.

5. Estas personas son impacientes, quieren todo en el momento, no se siente cómodo con planes diferidos. Por supuesto que el reconocimiento, algo tan necesario para esta personalidad, tiene que ser inmediato.
6. Es muy importante ser reconocido como líder. Si comparamos la conducta humana con la de otros primates (incluso otros mamíferos no primates) el autoritario busca ser el alfa de su manada.
7. Toma las decisiones con tal velocidad que no siempre decide bien. Por supuesto que hay quienes defienden ese tipo de posturas. En determinados rubros es importante estar muy atentos, decidir muy rápido y corregir luego si es necesario. Para el autoritario la decisión simplemente es rápida.

Detallista

1. El Detallista es un fanático de la calidad, quiere conocer los métodos y la estructura de todo, tanto objetos como sistemas. Saber cómo se hacen las cosas y obtener información muy precisa son objetivos claros.
2. La mejor manera de comunicarse con un detallista es proporcionándole información escrita, tablas, cuadros, resúmenes. Si puede ser mucho de cada cosa, mejor, siempre y cuando tengan un sentido.
3. Evitar los conflictos es importante para los detallistas, por lo que busca siempre las concordancias.
4. Algo fundamental a tener en cuenta es que siempre necesita tener la razón, porque como siempre está analizando tiene la mejor información; es la persona que más conoce y por lo tanto es quien va a dar las repuestas correctas. Por lo tanto, tener la razón es la consecuencia lógica del trabajo que se toma en saber todo.
5. El detallista piensa de manera lógica, no emite la primera idea que le viene a la cabeza, el impulso no es su fuerte; razona y una vez que ha llegado a una conclusión, la comunica.
6. Tiene mucha paciencia, puede pasar días investigando algo hasta llegar a la verdad.
7. Le encanta presentar evidencia para mostrar ideas bien fundamentadas, de ahí su gusto por tablas, esquemas, gráficas.
8. Es muy cauteloso, cuando se le presenta una idea se toma todo el tiempo necesario para hacer un análisis profundo y no dejarse llevar por una primera impresión.

Estable

1. Para el estable es vital sentirse seguro, sentir esa estabilidad en forma permanente y en relación a todo. Laboral, personal, familiar.
2. Requiere mucha información y bastante detallada, pero no por su gusto por el detalle, sino por asegurar el mejor resultado. Las guías, por ejemplo, son ideales para este tipo de perfil.
3. Evita el conflicto ya que le da inseguridad, lo que es lo peor que le puede pasar.
4. Se integra muy bien al trabajo en equipo, le hace bien sentir que forma parte de algo y es muy buen colaborador, ya que, obviamente, persigue los mejores resultados. Igualmente hay que saber que cuando trabaja en equipo, algo que hace muy bien, le gusta mucho sentir que se lo reconoce.
5. Es un hecho que los cambios no le gustan y mucho menos si son sorpresivos. De este modo

su estabilidad se ve amenazada. De hecho, no importa si no está amenazada, él lo sentirá de esa forma. El ejemplo clásico es cuando se avisa que esa tarde se hará un anuncio en la empresa. Pasará todo el tiempo pensando en eso, y en especial cómo lo va a afectar. Ni se plantea que el anuncio puede ser un festejo bastante predecible.

6. Si bien es un hecho que no alcanza el nivel de análisis profundo del detallista, tiene un pensamiento lógico muy bueno y es capaz de exponer sus ideas de un modo claro y concreto.
7. Una de las características más positivas y que vale mucho tener en cuenta es la perseverancia. Tal vez no sea el más puntual a la hora de entregar un trabajo pero lo hará de la mejor forma. Por ningún motivo va a dejar algo mal terminado o a medias.

Persuasivo

1. El persuasivo es muy fácil de reconocer en una situación social. Es el alma de la fiesta, el foco de atención, algo que le produce mucha felicidad. Nada mejor que tener una audiencia a su alrededor, disfrutando de su buen humor. El reconocimiento social es fundamental para él.
2. Necesita que se hable de él, pero que se hable muy bien, que todos destaquen sus virtudes. Pero no lo hace con ansiedad y temor, el persuasivo es tan optimista que está convencido que realmente todos lo quieren. Claro que si se da el caso de enterarse que hablan algo malo sobre él, se sentirá muy mal y le cuesta mucho asumir este tipo de ideas.
3. Esto es un dato interesante. Este perfil tiene una emocionalidad muy intensa. Sus decisiones se basan en emociones, algo que no siempre es bueno.
4. Su buen humor es natural pero la rutina lo aburre mucho. Por eso siempre inventa algo para romper con esa rutina. Le gusta tanto hacer cosas diferentes que puede cambiar su estilo de vestimenta en la misma semana, en forma radical. Tan radical como las normas lo permitan, pero lo hará.
5. Necesita el contacto con otras personas. Darle un trabajo donde tenga que permanecer a solas mucho tiempo es una muy mala idea.
6. Es muy, pero muy entusiasta y le gustan las personas con alto nivel de entusiasmo también. Alegre y optimista, el persuasivo es el alma de toda fiesta o equipo.

Rasgos de Comportamiento

- ✦ El Autoritario es directo, determinado, dice las cosas con precisión, está seguro de sí mismo y no se echa para atrás.
- ✦ El Detallista es perceptivo y colaborador, recibe la información pero antes de contestar hace su análisis.
- ✦ El Estable es persistente y confiable, sigue los proyectos, hace que la gente confíe en él porque la gente sabe que él va a llevar el proyecto hasta el final.
- ✦ El Persuasivo es social y es magnético, es una persona que necesita atraer a otras personas.

Los Pares ADEP

Cada persona tiene dos pares ADEP: un par primario y otro secundario. Existen 12 combinaciones posibles, lo que deriva en el comportamiento concreto de cada persona. En otras palabras, las

personas no son puramente autoritarias o puramente detallistas. Veamos ahora cuáles y cómo son esas combinaciones. El perfil que se pone en primer término es el principal y el segundo el secundario. Para el primer caso, Autoritario Detallista, el Autoritario es el principal y el Detallista el secundario.

El Autoritario-Detallista

Es una combinación de autoridad y detalle. Impone su criterio porque es Autoritario pero está basado en datos precisos. No impone su criterio de un modo caprichoso, sino que se basa en la evidencia.

Siempre está creando proyectos muy bien fundamentados, ya que están basados en análisis, poniendo prioridades y posibilidades de llevarse a cabo. Esto es posible ya que ese análisis lo lleva a jerarquizar muy bien cuál proyecto es más importante, o incluso la viabilidad del mismo.

El Autoritario es una persona segura y basa su seguridad en la evidencia como ya hemos visto. El autoritario detallista tiene hechos que le dan la razón. Lo que dice es cierto porque tiene respaldo de la realidad. .

El Autoritario-Estable

El Autoritario-Estable, por otro lado, toma nuevos desafíos con paciencia, para el Autoritario Estable es importante comenzar nuevas cosas pero tiene que tener certeza de que podrá llegar, que podrá seguir con los proyectos hasta el final, hasta terminarlos sin saltarse un solo paso. Sigue todas las tareas, impone pero no toma el camino corto o el más fácil, por decirlo de algún modo.

Una de las características más importantes del Autoritario-Estable es que enfrenta los obstáculos con calma, no pierde la calma, mantiene la autoridad pero sin perder la serenidad ante los problemas. En realidad esa calma fundamenta la autoridad. No es fácil seguir a una persona que se altera en situaciones difíciles. En este caso, la calma está garantizada.

El Autoritario-Persuasivo

El Autoritario-Persuasivo es entusiasta y creador de nuevos proyectos, no piensa mucho o mejor dicho no es muy reflexivo. Inmediatamente se entusiasma, crea un proyecto, llega a una reunión y mientras alguien habla él está creando un nuevo proyecto completamente diferente. De hecho, apenas termina la reunión ya está listo para presentar la nueva idea.

Tiene mucha habilidad para comprometer a las personas, para hacer que crean en él y que lo apoyen. Esto es fundamental ya que seguir a alguien en quien se cree y no en quien se tema, es lo más deseable.

Impone su criterio basado en la simpatía, es una persona que se impone pero es tan simpática que los otros no tienen cómo decirle que no

El Detallista-Autoritario

El Detallista-Autoritario primero revisa la evidencia y luego impone su criterio, es decir primero adquiere completa seguridad de lo que está haciendo. Recordemos que su perfil principal es ser

Detallista por lo que todo lo que hace tiene mucho fundamento.

Crea buenas estructuras y buenos estándares que son la base para poder imponer su autoridad. Usa las reglas para imponer su criterio.

El Detallista-Autoritario es una persona que siempre usa una estructura, siempre usa reglamentos para comunicar a las otras personas cómo hacer las cosas.

El Detallista-Estable

El Detallista-Estable comparte la evidencia con su equipo, primero adquiere la evidencia y luego la comparte. Brinda mucha seguridad un completo y claro análisis detallado.

El Detallista-Estable siempre revisa todo antes de emitir sus criterios; es decir, es una persona que cada vez que comunica algo, lo comunica basado en hechos, basados en evidencia y además, presenta un esquema, presenta una estructura, una forma de hacer las cosas, una manera de hacer las tareas para lograr que los proyectos lleguen hasta el final, algo absolutamente necesario para este perfil.

El Detallista-Persuasivo

Comparte la evidencia con entusiasmo, es la persona que analiza algo y dice “¡Eh, miren lo que encontré, vean!” Y entonces, esa persona tiene la evidencia, es muy sólido pero le agrega el elemento del entusiasmo, de la comunicación, de contar la idea de manera muy entusiasta a otras personas. Comunica sus descubrimientos mostrando muchas emociones auténticas. Una diferencia importante con el Detallista Estable, es que en ese caso tienden a no comunicar algunas cosas, reservan información. Claramente es opuesto a este caso.

Nada de estas emociones son impostadas, no es un plan, es su genuina forma de ser.

Agrega emoción a la búsqueda de información, se emociona mucho, dice en una reunión, aun si es muy formal: “¡Ah, qué interesante, sí voy a investigar!” salen de la reunión e inmediatamente llega y comienza a investigar, trabaja sobre el tema hasta dominarlo por completo. Realmente es una persona muy espontánea.

El Estable-Autoritario

El Estable-Autoritario impone un ambiente tranquilo y balanceado. Es una persona que le gusta que las cosas se hagan siempre de la misma manera pero con su autoridad, bajo su autoridad, bajo su control.

Muy persistente, persiste hasta imponer su criterio, muchas veces un vendedor Autoritario debe ser el vendedor ideal para vender algo que requiere mucha información.

Vamos a poner un caso absolutamente real que nos sirve de ejemplo para comprender mejor. Una compañía tenía un vendedor que era el mejor vendedor a nivel mundial. Lo llevaron a la casa matriz para hacerle todo tipo de análisis psicológicos, investigarlo, revisar qué es lo que tenía y encontraron que era una persona totalmente normal, común, igual a todas las otras personas. Sin embargo a alguien se le ocurrió algo muy lógico, y fue preguntarle: “Jorge, dígame, ¿cómo usted

vende tanto? Y él dijo: “Bueno es muy sencillo, este es el catálogo de ventas” y sacó un libro como de doscientas páginas. “Yo llego donde un cliente, me siento con él y le muestro la primera página, se la explico, la segunda, la tercera y así sigo hasta el final”. Quien lo estaba interrogando pregunta: “¿Y qué pasa cuando usted termina y el cliente no le ha comprado”? “Ah, muy sencillo, le doy vuelta y comienzo otra vez, uno, dos, tres, hasta que el cliente compra”.

Esta persona es un Estable-Autoritario porque sigue el proyecto hasta el final y cumple su objetivo.

Otra característica muy importante es que el Estable-Autoritario dirige a su grupo sin enfrentamientos, ya que estos le disgustan en especial.

El Estable-Detallista

Dirige a su grupo de manera calmada, no le gustan los enfrentamientos El Estable-Detallista busca la precisión con mucha cortesía, con diplomacia es una persona muy respetuosa que busca un balance. Este modo amable es un dato especialmente relevante cuando se está desarrollando un plan organizacional y se están formando equipos.

El Estable-Detallista quiere que las cosas se hagan y quiere saber por qué se hacen de ese modo y no de otro.

Persiste hasta lograr la perfección; es la persona que dice: “Todavía no he terminado mi reporte, pero espéreme un par de días más y se lo voy a presentar perfecto”. Realmente él no quiere presentar las cosas a medias. No le interesa tomar atajos ni el camino más fácil, apunta a la perfección.

El Estable-Persuasivo

Convince al grupo de terminar los proyectos. Es el que dice: “Tenemos que seguir adelante no tenemos que saltar nada”. Si alguien dice: “Podemos saltar estos x pasos que no son tan importantes, esto no parece nada relevante” y él seguramente contesta: “No, todo es importante. Hagamos nuestra tarea, cumplamos cada uno de los pasos.”

Participa por medio de su simpatía, él logra que los proyectos se concreten utilizando su poder de convencimiento y su simpatía.

Persiste hasta lograr el apoyo de todos, trabaja hasta lograr que todas las personas le ayuden a terminar el proyecto.

El Persuasivo-Autoritario

Convince a las personas para que le den la razón, el Persuasivo-Autoritario no piensa mucho sino que toma la idea que se le ocurre y decide que la va a imponer. Está en una reunión alguien dice algo y él dice “¡Qué buena idea! ¡Hagamos esto! ¡Perfecto!” Para él ya es un hecho sin haber analizado el detalle sin haber analizado las consecuencias de lo que está haciendo. No se trata de no pensar sino más bien de no profundizar lo bastante en cada idea. Pero que no profundiza, es un hecho.

Utiliza su simpatía para imponer sus criterios, siempre busca la manera de sobresalir.

El Persuasivo-Autoritario no puede ser una persona callada; siempre tiene que hacer notar su presencia. Es imposible estar en una reunión sin que se note su presencia.

El Persuasivo-Detallista

Motiva basado en la evidencia, es la persona que también es entusiasta pero no se lanza sin analizar. Se entusiasma, consigue evidencia y luego se lanza y convence a los demás.

Comunica entusiasmo basándose en los detalles, no solamente en emociones, por lo que es bastante convincente.

Busca variedad, es una persona que se aburre muy fácilmente, por lo que necesita variedad en su vida.

El Persuasivo-Estable

Buen integrante de su equipo, es una persona que además de caerle bien a todo el mundo, participa, cumple sus tareas, no es una persona que se queda rezagada.

Es muy persistente y siempre motiva a los demás.

Crea mucha confianza y crea mucho entusiasmo.

DIA TRES



EMOCIONES Y SENTIMIENTOS

Para poder alcanzar nuestro objetivo de conocer y motivar correctamente a todos y cada uno de nuestros colaboradores, claramente debemos profundizar en nuestros conocimientos sobre el funcionamiento de la mente humana, ya que de eso se trata. Reclutar y seleccionar sabiendo de comportamientos, nos permite predecir qué ocurrirá con esa persona. Si vamos a hacer un plan de desarrollo organizacional y sabemos claramente quién es cada uno de los posibles integrantes de los equipos y cómo se lo motiva, los resultados serán los mejores. El punto ahora es ver cuáles son esos mecanismos interiores que explican esas conductas. Veamos de qué se trata.

La mente tiene dos grandes componentes, el consciente y el subconsciente. En general usamos estas palabras de manera coloquial sin embargo, estos conceptos son bastante más profundos.

El consciente es lo que pensamos y sentimos de manera activa; ocupa alrededor del 10% de la mente. Digamos, que de alguna forma, es lo que permanece en primer plano o que fácilmente lo llevamos a ese nivel.

El subconsciente, es lo que percibimos y recordamos de manera automática y pasiva. El subconsciente ocupa alrededor del 90% de la mente. Uno alimenta el subconsciente a través de todas las experiencias que va teniendo en la vida. Es por eso que el subconsciente de una persona adulta tiene muchísimo más contenido que el subconsciente de un niño.

Los ejemplos concretos nos ayudan mucho a comprender mejor de que se trata. Los niños normalmente no tienen miedo, porque los niños, por lo general, no han experimentado las emociones o las situaciones que sí han vivido las personas adultas. Por ejemplo, un niño camina por la calle y aparece un perro muy feroz, el niño continúa caminando y en muchos casos va en dirección al perro; si este perro comienza a ladrar o a hacer gestos de furia o muerde al niño, en ese momento se produce una marca importante en el subconsciente. Existe una experiencia que marca, de alguna forma a ese niño. A partir de ese momento, cada vez que el niño ve un perro, el subconsciente comenzará a mandar mensajes a la mente para que tome precauciones: cruce al

otro lado de la calle, trate de esquivarlo, de mirar los movimientos del perro para anticipar cualquier peligro. Ese niño ha incorporado un elemento al subconsciente y estos elementos que tenemos en el subconsciente, permanecen con nosotros a lo largo de toda nuestra vida. Es un aprendizaje a nivel más profundo, basado en la experiencia, que no pasa por la validación consciente.

Emociones y Sentimientos

La mente procesa de manera totalmente diferente las emociones y los sentimientos. Con frecuencia nos referimos a ambos en forma indistinta, pero claramente no son lo mismo ni se mueven por mecanismos similares.

Las emociones ocurren en el subconsciente y los sentimientos ocurren en el consciente. Cuántas veces escuchamos que una persona dice “me siento emocionado”. Sí, es un sentimiento que se ha producido en el consciente como consecuencia de una emoción que ha ocurrido en el subconsciente. El punto, en ese caso, es que el subconsciente aflora a nivel consciente. Suena más complejo de lo que en realidad es. Simplemente la diferencia es de mecanismos o localizaciones. Las emociones tienen una localización más profunda o si se quiere básica y elemental, que se encuentra en el subconsciente, a diferencia de los sentimientos, que son claramente más palpables.

Existen muchas emociones, positivas y negativas, así como sentimientos positivos y negativos. Existen emociones bonitas y feas, e igualmente, sentimientos agradables y desagradables.

Nuevamente vamos a utilizar un buen ejemplo para comprender mejor el tema, Llegó una familia de un país en guerra a vivir en Costa Rica. Era una familia con dos niños pequeños, alquilaron un apartamento y comenzaron a establecer una vida normal, tratando de adaptarse al nuevo ambiente en este país, que es un país de paz, de tranquilidad. Todas las experiencias de esos niños eran contrarias a esa paz y tranquilidad. Una noche pasó una ambulancia frente al apartamento. Los niños se exaltaron demasiado, comenzaron a llorar, comenzaron a desesperarse. ¿Por qué? Los padres les dijeron, “Es tan solo una ambulancia.” En su país de origen, una sirena significa un ataque aéreo y deben ir de inmediato a conseguir un refugio porque existe un peligro cierto e inminente. De hecho, eso es lo que la experiencia les ha indicado. Cada vez que se produce ese sonido, similar a la ambulancia, luego se escuchan las explosiones y se producen muertos y heridos.

Veán qué interesante. Estos niños, a pesar de vivir en un país tranquilo y pacífico, incorporaron en su pasado esta emoción y esto provocó un sentimiento que es el miedo o el temor.

Una definición tal vez un poco larga y compleja nos permite definir bien de qué se trata: “Las emociones son un conjunto complejo de respuestas químicas y neuronales, (las neuronas son las células nerviosas), que forman un patrón distintivo. Estas respuestas son producidas por el cerebro cuando detecta un estímulo emocionalmente competente, es decir, cuando el objeto o el acontecimiento real o algo que recordamos mentalmente, desencadena una emoción, y las respuestas automáticas correspondientes. Las respuestas provienen tanto de los mecanismos innatos del cerebro (emociones primarias) como de los repertorios conductuales es decir, como de archivos que tenemos en nuestra memoria aprendida a lo largo del tiempo.” Si a esta larga definición la miramos desde el ejemplo de los niños y la ambulancia, se comprende perfectamente. En esta definición simplemente se ha sumado un concepto importante y es que

hay mecanismos biológicos y químicos, que intervienen en las emociones. En otras palabras, se producen reacciones químicas determinadas en nuestro cerebro, frente a tal o cual situación.

Los sentimientos son la evaluación consciente que hacemos de la percepción de nuestro estado corporal durante una respuesta emocional, por ejemplo, un sentimiento es el amor. Vemos al ser amado y de inmediato sentimos algo que no podemos describir tan fácilmente. Los poetas y cantantes se dedican un poco a eso, a describir esas reacciones físicas, pero de un modo no biológico sino más bien romántico.

Para aplicar mejor el tema viene una pregunta: ¿Puede existir el amor a primera vista? ¿Sí o no? El amor a primera vista se produce cuando la presencia de la otra persona produce una emoción tan fuerte que de inmediato se incorpora a nuestro subconsciente y cada vez que accedemos a esa emoción, provoca un sentimiento. En este caso, el amor.

Los sentimientos son conscientes, son objetos mentales, como aquellos que desencadenaron la emoción: imágenes, sonidos, percepciones físicas. Las emociones que no se perciben como sentimientos son inconscientes y sin embargo pueden tener efectos, y de hecho lo tienen todo el tiempo, sobre nuestras conductas.

Hemos aprendido lo que son las emociones y lo que son los sentimientos. Las emociones provocan los sentimientos. Los sentimientos influyen en nuestro comportamiento. Esto es algo muy lógico, si estamos frente a un ser amado, vamos a comportarnos de una manera muy diferente que si estamos frente a una persona que en un atascamiento de tránsito nos está insultando, nos está ofendiendo, nos está diciendo malas palabras. El sentimiento que estamos sintiendo en ese momento es muy diferente.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que los sentimientos pueden variar de repente, podemos pelearnos con nuestro ser amado, reconciliarnos con un enemigo. El entusiasmo es un sentimiento que todos desean tener. El miedo es uno de los sentimientos más intensos.

Este es uno de los ejemplos que me parece más claros. Recuerdo cuando era pequeño y vi la primera película de Alfred Hitchcock. Esa noche llegué a mi casa y no podía dormir, tal cual era previsible, dada la naturaleza de la película. Era una película en la que aparecían unos vampiros que se llamaban Wurdelak. Una de las escenas más impresionantes ocurre porque estos vampiros tenían la particularidad que cuando mordían a una persona y le chupaban la sangre, esa persona no cambiaba la forma, sino que esa persona se había convertido en vampiro pero mantenía la forma. Entonces, tocan la puerta de la casa, abre el papá, es su hijo, y la mamá le grita desde adentro: "¡Cuidado George! Él se ha convertido en un Wurdelak, ahora es un vampiro.", y el papá se asusta tanto que cierra la puerta y no deja entrar a su hijo a la casa.

El miedo influye en el comportamiento con el doble de la intensidad del entusiasmo, según concluimos con el ejemplo. Por eso en FuturaADEP es muy importante conocer los miedos que afectan el comportamiento de cada uno de los Perfiles FuturaADEP.

¿A qué le tiene miedo cada Perfil ADEP?

El Autoritario: le tiene miedo a perder el control.

El Detallista: le tiene mucho miedo a perder precisión y calidad.

El Estable: le tiene mucho miedo a perder seguridad.

El Persuasivo: le tiene miedo a perder imagen, a perder la aceptación del grupo, de la sociedad

Estilos de comportamiento

El Estilo **Natural** es el estilo que usamos cuando no tenemos que rendirle cuentas a nadie, cuando estamos en nuestra casa, en nuestro apartamento, con nuestra familia, con nuestros seres más íntimos. Nos comportamos como realmente queremos ser.

Un ejemplo nos ayuda a entender mejor: Cuántas veces un día domingo alguien dice: “Bueno hoy es domingo de pereza”; y toda la familia se levanta tarde, no se bañan, se comen algo en la terraza, todo el mundo todavía está en pijamas. Ese es un comportamiento totalmente Natural.

Por otro lado, tenemos el comportamiento **Adaptado** para poder ser aceptados en un entorno externo, para pertenecer a algo o para poder participar de algo. Claramente aquí el entorno, y no nuestro deseo interior, es el que marca las normas.

En este caso el ejemplo sería cuando nos presentamos al trabajo. Obviamente yo puedo presentarme a mi trabajo sin bañarme, sin peinarme o en pijamas, pero posiblemente no voy a causar una impresión muy buena ante mi jefe, de hecho lo más probable es que me despidan. Entonces tengo que adaptar mi estilo, es algo necesario.

Esto significa que toda persona tiene dos Estilos de comportamiento, el Natural y el Adaptado, y estos dos Estilos pueden ser parecidos, pueden ser más o menos parecidos o pueden ser totalmente diferentes.

Adaptabilidad, Estrés y Acomodo

La adaptabilidad es el esfuerzo que se debe realizar para adaptarse a un entorno externo. Esto es algo muy importante. Si yo quiero pertenecer a un entorno determinado, tengo que adaptarme para ser aceptado. Hay una serie de normas que tengo que seguir tanto en mi aspecto como en mi conducta. Siguiendo con el ejemplo, debo ir vestido en forma adecuada al trabajo y no en pijama, y debo hablar con mis colegas y jefes de un modo respetuoso y no a los gritos.

El estrés se produce cuando el Estilo Natural es muy diferente del estilo al que se requiere adaptar. Un buen ejemplo es el cantante de rock que consigue una novia y el papá de la novia es el gerente del banco. Lo primero que se le ocurre es darle un puesto al novio de la hija. Entonces le dice: “Tienes que presentarte al banco mañana, pero lógicamente no puedes llevar tu guitarra, no puedes usar estas sandalias, debes cortarte el pelo, y debes presentarte para empezar a lucir como un banquero porque te vas a casar con mi hija.” Este pobre cantante de rock va a la peluquería, se compra ropa y va al primer día de trabajo al banco, a ocupar su nuevo y flamante puesto de trabajo. Imagínense el estrés que existe dentro de esta persona, para adaptar su Estilo Natural, que tanto le gusta, a un nuevo Estilo Adaptado que no sabe si podrá soportar. Esta tensión puede ser perjudicial no solo para él sino para todo el entorno, dato a tener muy en cuenta.

El acomodo es el aprendizaje subconsciente que crea el hábito que permite percibir de manera más Natural el ambiente Adaptado. No es para nada tan complejo como suena, sobre todo si recordamos todo lo aprendido hasta ahora. Igualmente, lo mejor son los ejemplos.

Usted compra un aparato para hacer abdominales. El primer día aunque en el vídeo que le dan hay que hacer 200 abdominales por día, usted con un poco de esfuerzo logra hacer cinco; al segundo día, logra hacer seis, al mes, puede hacer 60 abdominales, y usted dice “¡Qué maravilla!, si yo antes el primer día solo pude hacer cinco.” Y entonces un amigo le dice “Es que ahora estás en mejor condición física.” Sí y no. De hecho, es verdad que ha existido una mejoría clara en la condición física. Sin embargo, también se produjo un hábito de hacer abdominales, y a medida en que este hábito se fue incorporando a nuestra persona, cada vez se hizo más fácil hacer los abdominales, es decir, cuantos más abdominales hagamos, más facilidad vamos a tener para hacerlos. El cambio de hábito es lo que dio como consecuencia la mejoría en el estado físico y no a la inversa.

Nosotros podemos convertir en un hábito el irnos adaptando de una manera paulatina al ambiente Adaptado en el que tenemos que movernos, lo que nos traerá beneficios.

Siguiendo con el primer ejemplo, imagínense este cantante de rock que tal vez sufrió muchísimo al principio, pero a los tres años usted entra, lo ve en el banco y le dice “Hola, ¿qué tal? ¿Tú no eras el cantante de rock que cantaba ahí, en ese bar al que yo iba los viernes en la noche? Y él le dice “Sí”, “¿Qué pasó? Y ahora, ¿cómo te sientes?” El cantante de rock tal vez te va a decir, “Al principio me pareció que no iba a poderlo soportar, pero bueno, después de tres años, me adapté. Conste, no he dejado de cantar rock. Como no puedo dejarme el pelo largo, salgo de acá, voy a mi casa, me pongo una peluca, tomo mi guitarra, voy a un bar y canto rock. Y cómo me divierto cuando veo en alguna mesa a compañeros del banco, o colegas de otros bancos que miran mi show y no tienen la menor idea de que yo soy el mismo ejecutivo de cuenta, con el que tienen reuniones formales.” Aquí se ha producido un acomodo, entonces ahora cuando usted revise las gráficas de Natural y Adaptado y encuentre que están muy alejadas, su primer pensamiento será “Aquí se va a producir mucho estrés” pero, le invito a analizar este pensamiento adicional: tal vez puede venir un buen acomodo, y **el acomodo reduce el estrés**, y el acomodo hace que sea mucho más fácil adaptarse al ambiente en el que uno debe trabajar, en el que uno debe pertenecer.

Rasgos de Comportamiento

Ritmo

- ✦ El Autoritario tiene un ritmo rápido. Es muy fácil identificarlo porque normalmente habla fuerte, habla rápido, hace las cosas rápido, el Autoritario camina rápidamente, el Autoritario al empezar una reunión comienza a hablar de inmediato. Siempre es notoria su presencia
- ✦ El Detallista, tiene un ritmo sistemático. Todo lo hace con un sistema. El Detallista llega a su oficina y tiene una rutina. Primero prende su computadora, y mientras se enciende, prende el aire acondicionado, si usa saco se lo quita. Ha desarrollado todo un sistema para comenzar su día de trabajo.
- ✦ El Estable, hace las cosas de manera un poco más lenta. Al Estable le interesa mucho hacer las cosas bien, y de la misma manera todos los días. El Estable no tiene un sistema tan sofisticado como el Detallista, pero el Estable también sigue una rutina, un procedimiento.

- ✦ El Persuasivo, por el contrario, es totalmente espontáneo. El Persuasivo llega un día y prende su computadora, llega otro día y se olvide de prender la computadora, llega a su oficina un día y comienza a hablar por teléfono, otro día llama a una reunión, otro día sale a saludar a sus amigos, es decir, el Persuasivo no tiene un ritmo definido, cada día cambia.

Prioridades

- ✦ Para el Autoritario las prioridades son los logros, conseguir las metas, lograr objetivos.
- ✦ Para el Detallista, las prioridades son entender los detalles, seguir esquemas, estructuras. Si se le termina el trabajo, no pide más trabajo, revisa una y otra vez lo que ya ha hecho.
- ✦ El Estable necesita seguir métodos, realizar tareas, hacer cosas. Cuando usted tiene un Estable en su oficina y se le termina el trabajo, normalmente el Estable viene y le dice “Se me terminó el trabajo, ¿qué más hago?”
- ✦ Para el Persuasivo, la prioridad son las personas, es el grupo. El Persuasivo necesita contacto social, este llega a la mañana y saluda a todo el mundo, cuenta chistes, cuenta lo que le pasó cuando tomó el autobús para llegar a la oficina, la prioridad para el Persuasivo es la comunicación, el contacto con las demás personas.

Fortalezas

Muchas personas comenten el error de creer que solo existen fortalezas en las personas que son autoritarias o en las personas que son persuasivas. Sí, tienen sus fortalezas, pero también existen fortalezas muy importantes en las personas que son Detallistas y en las personas que son Estables, de hecho, en el próximo capítulo en el que vamos a ver cómo se forman los equipos de trabajo basados en los Perfiles FuturaADEP, vamos a analizar la importancia de fijar un líder de acuerdo con la necesidad de cada proyecto o cada organización y muchas veces, el líder del grupo no es el Autoritario, muchas veces el líder del grupo puede ser el Estable, muchas veces el líder del grupo puede ser el Detallista.

- ✦ En el Autoritario su fortaleza es el liderazgo. El Autoritario quiere ser un líder, quiere manejar.
- ✦ Para el Detallista, la fortaleza más importante es la planeación. El Detallista planea antes de actuar.
- ✦ Para el Estable, la fortaleza más importante es el trabajo de equipo, es el grupo que consigue algo.
- ✦ Para el Persuasivo, la fortaleza más importante es la motivación, es la emoción de estar motivado.

No toleran

- ✦ Al Autoritario le disgusta la ineficiencia, o sea, cuando algo es ineficiente, el autoritario explota. Un ejemplo: le dicen que le van a entregar una camisa en la lavandería el día jueves, el Autoritario llega el día jueves, y el empleado de la lavandería le dice “Disculpe, no está lista.” Esto irrita muchísimo al Autoritario porque es una demostración de ineficiencia.
- ✦ Al Detallista le irrita mucho el desorden, hace que se sienta muy incómodo. Ejemplo: Cuando visitamos a una persona, y queremos saber cuál es su Perfil ADEP, solo vemos el orden o el desorden que tiene en su casa. Si su casa esta impecable, si todo está en su lugar, si entramos al baño y el cepillo de dientes está exactamente a la par de la crema dental, y a la par está el vaso, y cada paño está en su lugar, bueno, muy fácil, estamos ante

un Detallista.

- ✦ Al Estable, le irrita la impaciencia; no hay nada peor que apurar a un Estable. El Estable se toma su tiempo para hacer las cosas. El Estable quiere hacer las cosas bien, quiere terminar la tarea y quiere seguir cada uno de los pasos de la tarea. Ejemplo: Recuerdan alguna vez cuando estuvimos en el colegio o en la universidad, y de repente la profesora decía “bueno, nos quedan diez minutos para que toque la campana, entonces vamos a acelerar y vamos a saltarnos estas veinte páginas del libro y vamos a terminarlo.” Para el Estable, eso es una ofensa muy grande, eso es como darle una cachetada en la mejilla. “¿Pero, cómo? ¿Se van a saltar veinte hojas del libro? ¿Cómo es posible?” Eso no está bien, simplemente no lo tolera
- ✦ El Persuasivo no tolera la rutina, necesita nuevas emociones. Si nosotros contratamos un Persuasivo y lo ponemos a hacer tareas rutinarias, ese Persuasivo se va a desaparecer. Ejemplo: Lo más posible que suceda es que el Persuasivo llegue y nos empiece a decir: “Bueno, yo creo que esto se puede hacer de esta otra manera, yo no tengo que venir a las ocho, yo puedo entrar a las nueve y puedo hacer mi trabajo y no estoy de acuerdo en que solo exista una hora para almorzar porque yo puedo almorzar durante media hora un día y otro día almuerzo tres horas, y al final el promedio de la semana es el mismo.”

¿Qué sucede cuando estos Perfiles ADEP se encuentran frente a situaciones que les producen estrés?

- ✦ El Autoritario se convierte en un dictador, se enoja, comienza a dar órdenes, a veces comienza a gritar.
- ✦ El Detallista se convierte en un necio, no da el brazo a torcer, es un cabezón, no quiere escuchar a nadie. Solo quiere entender lo que él mismo analiza.
- ✦ El Estable se vuelve sumiso, simplemente dice “Sí, estoy muy estresado entonces voy a dejar que las cosas sucedan”, y deja de hacer esfuerzo.
- ✦ El Persuasivo se vuelve sarcástico, comienza a hacer bromas de mal gusto, comienza a poner apodos a las personas, comienza a burlarse.

¿Qué es lo que les produce seguridad?

- ✦ Al Autoritario, el tener control le produce mucha seguridad.
- ✦ Al Detallista, el estar preparado es lo que le produce mucha seguridad.
- ✦ Al Estable, lo que le produce seguridad es la cooperación, el trabajo en equipo, el pertenecer, el cooperar, el ser parte de algo.
- ✦ Al Persuasivo, lo que le da seguridad es la aceptación, la aceptación social, la aceptación en el grupo. Que la gente hable bien de él, que la gente lo admire. Eso es lo que le produce seguridad.

DIA CUATRO



EQUIPOS DE TRABAJO

Equipos de Trabajo: ¿Cómo Crear Equipos de Trabajo Efectivos y Exitosos?

Saber cómo se forman equipos de trabajo, que sean exitosos y efectivos es un conocimiento muy importante que puede ayudarle a progresar muchísimo en su carrera profesional. Ayuda a dar contribuciones estratégicas, de mejor calidad para su empresa, ayuda a generar nuevos negocios con sus clientes y sobre todo puede apuntar a comenzar a forjar su imagen como experto en un área que todas las empresas están interesadas en desarrollar y conocer. Es un hecho que el trabajo en equipo es fundamental, pero si no se diseñan bien los equipos, puede ser un rotundo fracaso.

Es más fácil de lo que parece lograr un STRIKE! Muchas veces pensamos que para que tengamos un equipo de trabajo exitoso tenemos que tener un equipo formado por súper estrellas, un equipo formado únicamente por campeones; permítame decirle que esto no es cierto. El punto más importante es el equipo no las individualidades. Este es un concepto que debemos incorporar en forma permanente, no se trata de optar por los mejores individuos, se trata de armar los mejores equipos.

Veamos un buen ejemplo que es conocido por muchos. Billy Bean es el coach de béisbol que aparece personificado por Brad Pitt en la película Money Ball. Él fue contratado como coach de un equipo de béisbol que estaba perdiendo, iba a descender de categoría y no tenía presupuesto; la situación era desesperante. Billy conoce a un estudiante experto en estadística quien se convierte en su asistente y comienzan a generar estadísticas acerca de las habilidades y desempeño de jugadores de béisbol de segunda categoría que no eran estrellas. Rápidamente se dieron cuenta de que cada jugador era muy bueno en una parte, era muy bueno en un aspecto específico del béisbol; que no habían llegado a ser súper estrellas porque les faltaban los otros componentes. En ese momento Billy tuvo la gran idea; dijo: "Voy a formar equipos de trabajo donde cada uno de los integrantes tenga una habilidad específica y la suma de esas habilidades me dará el equipo ganador". El equipo de béisbol que manejaba Billy Bean comenzó a ganar muchas temporadas y pasó a las finales. No solo ascendió de categorías, todavía se mantiene ahí. Cuando entrevistaron a Billy Bean y le preguntaron: ¿Cuál es el secreto de su éxito? Billy contestó con una frase: *"He formado un equipo de trabajo ganador"*.

¿Cómo se forma un equipo ganador?

1. **Determine el Objetivo del Equipo de Trabajo**, ¿qué va a hacer el equipo de trabajo? Muchas veces, sobre todo en algunas empresas se forman equipos de trabajo con las personas que ya están ahí. Lo más común es lo que ocurre con las Juntas Directivas. Una Junta Directiva elige a sus directores pero a veces puede o no convertirse en un equipo de trabajo efectivo. Pero si la Junta Directiva no es un equipo ganador, el fracaso es algo que se dará en cuestión de tiempo. El Objetivo es muy importante tenerlo muy claro, si no conocemos el objetivo del equipo de trabajo que queremos formar, difícilmente podremos crear un equipo de trabajo adecuado. En todos los aspectos de gestión, ser exactos en lo que queremos es fundamental para lograrlo.
2. **Seleccione el Líder Adecuado**, esto es muy importante. Sucede en todos los ámbitos de la vida, a veces existen corporaciones que eligen un presidente y de repente se dan cuenta que el presidente no es el líder adecuado. Algunos presidentes tienen la virtud que al no ser los líderes adecuados, forman equipos de trabajo que les permite llevar la tarea con mucho éxito. Tal vez no sea lo más frecuente pero si ha sabido formar el mejor equipo, su trabajo se ha cumplido de la mejor forma.
3. **Determine el Tamaño Adecuado del Equipo de Trabajo**. Este es un error que se comete con mucha frecuencia cuando no se comprende bien qué es un equipo. Si el equipo es enorme, no puede funcionar como tal. Lo mismo en caso contrario, dos personas no son un equipo lo suficientemente formado. De nuevo, un ejemplo que me ha ocurrido y que grafica claramente de qué se trata el tamaño adecuado. Un día me invitaron a tener una reunión como consultor en una compañía multinacional. Uno de mis primeros planteos fue: "Ok, quiero tener una reunión con el equipo de trabajo que va a manejar este proyecto". Cuando me presenté a las oficinas de esta compañía me llevaron a una sala de conferencias, y me di cuenta que en la sala habían aproximadamente 150 personas. Llamé a mi cliente y le dije: "Creo que aquí hay un error; yo venía a tener una reunión con el equipo de trabajo no venía preparado para hacer una presentación formal." Entonces mi cliente me dijo: "No, este es nuestro equipo de trabajo". Traté de ser muy respetuoso pero igualmente le dije: "Con un equipo de trabajo de este tamaño es prácticamente imposible conseguir ningún resultado".

El tamaño del equipo de trabajo debe ser adecuado para que puedan comunicarse entre sí, no debe ser una multitud pero no debe ser un equipo de trabajo de dos personas. El tamaño ideal del equipo de trabajo para que sea funcional es de cuatro a seis personas porque permite avanzar rápidamente, enfocarse, dar seguimiento, convocar a reuniones de manera ágil y sobre todo poder avanzar en los proyectos.

4. **Seleccione los Miembros del Equipo**. En muchas empresas u organizaciones, los equipos de trabajo ya están creados; las Juntas Directivas con los Consejos de Administración, son el grupo gerencial. Esto realmente a veces funciona y a veces no. De hecho, cuando no se ha diseñado con un criterio, si funciona es más un hecho casual que algo predecible. Nuevamente un ejemplo nos ilustra mucho mejor: Hace un par de meses una radioemisora me hizo una pequeña entrevista y me preguntaron: "Puede explicarme cómo una empresa pequeña como la que usted maneja en Costa Rica ha podido desarrollar una plataforma tan amplia que ha trascendido las fronteras y ahora está compitiendo de tú a tú con empresas grandes, gigantescas que tienen muchísimos más recursos y muchísimo más dinero de los que usted puede conseguir." Mi respuesta fue sencilla: "He logrado conseguir el mejor

equipo de trabajo del mundo, cada uno de los miembros de mi equipo de trabajo contribuye de una manera efectiva, contribuye de una manera diferente, contribuye con su estilo y la suma de todas esas contribuciones nos ha permitido avanzar de una manera muy dinámica y muy rápida en el mercado internacional”.

5. **Establezca con claridad los Roles.** Como vemos, cuando se gestiona, la exactitud y la claridad son condiciones ineludibles. Esto es muy importante, nada ganamos con seleccionar al líder adecuado, con seleccionar los miembros del equipo si no establecemos los roles. No hay nada peor que un equipo de trabajo en el cual nadie sabe qué es lo que tiene que hacer. Simplemente la gente se reúne y de manera intuitiva toman un tema, alguien plantea una inquietud y comienzan a desarrollar, eso es una forma que va directo al fracaso. Es muy importante que cada integrante del equipo de trabajo conozca exactamente cuál es su rol en el equipo, cuál pretendemos que sea su contribución, qué es lo que el equipo espera de él.

Tipos de Proyectos

Para poder establecer un equipo de trabajo adecuado, tenemos que entender que existen cuatro tipos de proyectos, y es clave definir cuál es el que vamos a desarrollar con claridad. Las opciones son: Proyectos de Creación, Proyectos de Revisión, Proyectos de Implementación y Proyectos de Integración.

1. **Proyectos de Creación.** Aquí lo más importante es la innovación. Son proyectos en los que se crean cosas, en los que se generan cosas nuevas. Estos proyectos son los que permiten avanzar a las empresas y a las organizaciones.
2. **Proyectos de Revisión.** Estos proyectos son muy importantes porque permiten revisar lo que se está haciendo, mejorar y optimizar las cosas. De no hacerlos, de no re-evaluar procedimientos o ideas muchas veces se continúa con algo que ha perdido sentido o que se puede mejorar.
3. **Proyectos de Implementación.** La implementación es lo más importante ya que una idea en sí misma no deja de ser una idea, algo que no se traduce en hechos. Un buen ejemplo para comprender: Cuando trabajaba como consultor, un día llegué a visitar a un cliente al que le había hecho un trabajo del cual me sentía muy orgulloso. Cuando llegué a hacer seguimiento o follow up a la oficina de mi cliente, él me saludó muy afectuosamente, me trajo café e incluso me trajo unos bocadillos, unas masitas y comenzó a hablar muy contento de lo bien que le estaba yendo con la consultoría que yo le había dado. En ese momento le pregunté: “Que interesante, dime una cosa, en qué parte de la implementación estamos o cuánto hemos implementado”. Entonces mi cliente me dijo “Ah, no. Todavía no hemos comenzado a implementar, estamos analizando el proyecto, lo estamos revisando”. Entonces le dije: “Si no se implementa el proyecto, toda la labor de consultoría, todo el profesionalismo que he tratado de darles en mi servicio de consultoría no sirve para nada. Esto es un proyecto que se va a archivar y luego va a pasar al rincón de los recuerdos, no quiero que suceda eso”. Si un proyecto no se implementa, no pasa de la etapa de proyecto, no se traduce en nada.
4. **Proyectos de Integración.** Es fundamental comprender esta idea. Una empresa tiene diferentes departamentos; existen proyectos que inician en un determinado departamento y tienen que ser integrados con el resto de la empresa. Un muy buen ejemplo es el siguiente: La empresa crea un nuevo procedimiento para hacer los reportes de ventas, entonces el departamento de ventas crea el proyecto, realmente hace un buen equipo y consiguen crear un nuevo procedimiento para que se presenten los reportes de ventas. Sin

embargo, los reportes de ventas no solo afectan al departamento de ventas, también afectan al departamento de producción porque lógicamente si las ventas aumentan o las ventas disminuyen el departamento de producción tiene que adecuarse para tener certeza de que cuando se necesiten los productos, los productos estén presentes o en el caso contrario no producir un peligroso sobre-stock. Si se trata de una empresa comercial puede ser el departamento de importación, puede ser el departamento de compras, puede ser más de un departamento; luego viene el departamento de finanzas, el departamento de finanzas tiene que conocer este nuevo sistema de reporte de ventas, porque para poder calcular adecuadamente para el departamento de contabilidad, el pago de comisiones, el pago de bonificaciones, el pago de premios, y demás. Si un proyecto se formula, se implementa pero si no se integra este proyecto no tiene una vida muy larga. Veamos otro ejemplo: recuerdo una vez a un amigo, de hace muchos años, quien fue gerente general de una empresa multinacional y tuvo mucho éxito, muchísimo éxito, tanto éxito que después le dieron la gerencia general de esa empresa en Brasil. Imagínese qué es pasar a ser Gerente General en Brasil. Bueno, le hicimos una fiesta de despedida tremenda, realmente todo el mundo lo admiraba, todo el mundo lo felicitaba. Mi amigo salió para Brasil. A los seis meses un día estaba en un peaje y de repente veo a mi amigo en un carro a la par mía y me hace una seña y yo le digo: ¡Hola, que tal!, ¿Cómo estás?. Me hizo una seña para ver si yo podía detener mi carro y conversar un poquito con él; bueno llego y le digo “¡Hola que tal!, ¿cómo está Brasil? Y me dijo: “Eso fue lo peor que pudo pasar, la empresa tenía dos oficinas, una oficina en Sao Paulo y una oficina en Río de Janeiro. Como Gerente General, mi oficina estaba en Sao Paulo entonces yo comencé a implementar muchos proyectos, trataba de hacer cosas y todo funcionaba muy bien en la oficina de Sao Paulo pero cuando yo llegaba a la oficina de Río de Janeiro, me daba cuenta de que todo el mundo estaba en contra de todos los proyectos que yo proponía, todo el mundo inmediatamente los veía mal, todo el mundo ponía objeciones todo el mundo se rehusaba a implementarlos. Entonces comencé una tarea muy difícil, cuesta arriba traté de crear un equipo de trabajo que pudiera funcionar entre las dos oficinas; no me di cuenta de algo que es muy importante: existe una rivalidad entre los paulistas y los cariocas. Los paulistas dicen que mientras ellos trabajan, los cariocas se divierten y los cariocas dicen que mientras ellos son inteligentes, los paulistas trabajan para disimular su falta de inteligencia. Realmente crear un equipo de trabajo entre cariocas y paulistas era una tarea muy difícil. ¿Pudo haberse hecho?, claro que pudo haberse hecho, lamentablemente mi amigo no pudo hacer ese equipo de trabajo. Tuvo que renunciar, devolverse a su país de origen. Actualmente, tengo años de no verlo, pero siempre que recuerdo esta experiencia pienso: ¡Qué lástima! Cómo se perdió esta oportunidad por no poder conformar un equipo de trabajo adecuado y no comprender qué tipo de proyecto era necesario en esa ocasión”.

Cómo crear proyectos exitosos y un equipo de trabajo efectivo

1. **Primero Determine Qué Tipo de Proyecto Desea Desarrollar.** Esto es muy importante, no puede crear proyectos diferentes, usted no puede comer un helado y ponerle un pedazo de hamburguesa encima. Cada proyecto debe manejarse de manera individual de acuerdo con sus objetivos.
2. **Cada Estilo Trae su Propia Agenda.** Cada uno de los estilos ADEP debe tomarse de forma diferente. *El Autoritario* quiere que las cosas sucedan rápida y eficientemente, quiere acción. *El Detallista* quiere que todo se haga con la mejor calidad posible, quiere que se revisen todos los detalles. *El Estable* quiere que se cumplan todos los pasos y se termine el proyecto, no quiere que nos saltemos pasos y sobre todo le interesa que el proyecto se

termine. *El Persuasivo* quiere que se produzca un impacto positivo en las personas, de nada sirve que las cosas sucedan, que se hagan con la mayor calidad, que se cumplan los pasos y se termine el proyecto; si al final va a suceder lo que le pasó a mi amigo en Brasil, la gente se opuso al proyecto, porque tal vez el equipo de trabajo no incluía a un Persuasivo que pudo haber incluido los elementos necesarios para que este proyecto pudiera venderse de una manera exitosa

3. **Seleccione el líder correcto.** Esto es muy importante, recuerde cada proyecto es muy diferente, un buen líder de un proyecto no necesariamente es un líder adecuado para todos los proyectos, este es un error muy grave que claramente podemos evitar. Existen empresas donde el gerente se autodenomina líder de todos los proyectos. Entonces el gerente es el líder del proyecto de finanzas, de los proyectos de mercadeo, de los proyectos de producción, de los proyectos de ventas, esto no está bien; es muy difícil que una persona pueda ser el líder de diferentes proyectos.

- **El Autoritario** es el líder perfecto para proyectos de creación.
- **El Detallista** es el líder perfecto para proyectos de revisión.
- **El Estable** es el líder perfecto para proyectos de implementación.
- **El Persuasivo** es el líder perfecto para proyectos de integración.

Qué conocimiento más valioso acaba usted de adquirir, este resumen que acabo de hacerle, es el resultado de varios cursos que tomé en diferentes universidades, en diferentes institutos, en diferentes conferencias, en diferentes entrenamientos y ahora he podido sintetizarlo. Aproveche, aprenda estos conceptos, esto le puede ayudar a muchísimo, le puede ayudar a progresar en su carrera, a ser más efectivo, esto le puede ayudar a progresar en su vida y destacarse como profesional experto.

DIA CINCO



FACTORES MOTIVANTES

FuturaDIAV

Factores motivante: deseos, intereses, actitudes y valores

Conducta del consumidor

El modelo DIAV ha sido importado del mundo de la publicidad, del apasionante y siempre dinámico mundo de la publicidad. ¿Por qué cuando escuchamos un anuncio en radio, por qué cuando vemos una valla, de repente sentimos que algo nos atrae, que algo nos gusta, que algo nos provoca un deseo de tener ese producto? ¿Por qué razones la gente compra un producto? ¿Por qué razones la gente prefiere una marca en relación con otra? ¿Qué comunican los comerciales de televisión?

Todo buen comercial, sea en el medio que sea, está construido con una buena estrategia creativa. ¿Pero, qué es una estrategia creativa? Una estrategia creativa es simplemente una estrategia que se desarrolla con base en un análisis, en un estudio que se ha hecho de la conducta del consumidor de la categoría de ese producto o servicio. Como vemos, se orienta a un grupo- Cuando una persona se convierte en consumidor de una categoría, piensa de una manera muy específica para esa categoría.

Vamos a poner un ejemplo: pongamos un ejecutivo cualquiera. Cuando el ejecutivo quiere comprar una laptop, o cuando quiere comprar una computadora, tiene una conducta muy diferente que cuando ese mismo ejecutivo quiere comprar un artículo para practicar algún deporte, o cuando ese ejecutivo quiere salir a cenar con su novia, o cuando ese ejecutivo quiere salir al cine o quiere ir a visitar un estadio para ver un partido de fútbol. El ama de casa funciona exactamente igual. Es muy diferente la conducta del ama de casa cuando compra un detergente,

que la conducta del ama de casa cuando compra un perfume o cuando compra un cosmético.

Es muy común escuchar decir “¡cómo se transformó, como ha cambiado!”. A veces uno tiene una vecina y uno ve a la vecina que está en la casa, totalmente desarreglada, muchas veces con ruleros, y de repente uno la ve salir totalmente elegante, y dice “Eh, se transformó en otra persona”. Claro, la vecina se transformó, ¿por qué? Porque la vecina cambió su conducta de acuerdo con lo que en ese momento quiere hacer, con lo que en ese momento quiere consumir.

La estrategia creativa basada en la conducta del consumidor es lo que permite que las campañas publicitarias sean exitosas. Vamos a analizar por un momento un modelo clásico de cómo se produce una venta. ¿Cómo se le vende algo a un consumidor?

El Modelo AIDA

Tenemos el modelo AIDA. El modelo AIDA son los cuatro pasos que tenemos que dar para generar una venta.

El primer paso es la **Atención**. Tenemos que llamar la atención de nuestro cliente. Si nuestro cliente no sabe que existimos, no podremos tener mucho éxito porque no hay forma de hacer que el cliente continúe al paso número dos.

El segundo paso es el **Interés**. Tenemos que despertar el interés de nuestro cliente. Tiene que sentir curiosidad por el producto. Una vez que hemos despertado el interés de nuestro cliente, pasamos al siguiente paso.

El tercer paso es el **Deseo**, tenemos que crear el deseo en nuestro cliente. Debe sentir que ese producto es algo que debe tener.

El cuarto paso es la **Acción**, tenemos que lograr que ese cliente, en efecto, adquiera nuestro producto, que compre nuestro producto. No alcanza con su atención, interés o deseo si no pasa a la acción.

El Modelo DIAV

El modelo DIAV es un modelo que toma cuatro factores motivantes muy importantes: deseos, intereses, actitudes y valores. Si nosotros logramos entender los deseos, los intereses, las actitudes y los valores de una persona, podremos llegar a lo más profundo de los factores que motivan a esa persona, lo que sin duda alguna es nuestro objetivo.

Deseos.

Son los anhelos de saciar un gusto, es el deseo hacer algo, es el deseo de conseguir algo. Cuántas veces uno escucha que un niño dice “deseo tomar un helado”. Cuántas veces uno escucha que una persona dice “deseo ir de vacaciones”, “deseo pasar mi examen”, “deseo conseguir algo”. Eso es un deseo.

Intereses.

Reflejan los gustos o disgustos y el impacto que nos producen determinadas cosas. Es muy común decir “Esto no me interesa” o “esto me interesa muchísimo”. La misma persona puede tener un interés positivo o un interés negativo por algo. “Ah no, qué pereza. Es que eso sí no me interesa

para nada.” “¡Ah qué interesante! Esto me interesa muchísimo.” Existen personas que se interesan mucho por leer libros. Existen personas a las que no les interesa leer libros. Si nosotros le regalamos un libro a una persona que no le interesa leer libros, posiblemente esa persona va a tomar ese libro, lo va a colocar como adorno en su casa, y jamás en la vida se le va a ocurrir leerlo.

Actitudes.

Es la forma de actuar de una persona, algo que siempre se comenta. El comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. Muchas veces decimos “Es que esa persona tiene una mala actitud”, “ah que actitud muy positiva”, “Con una actitud positiva se puede lograr todo”. Claro, con una actitud positiva se puede lograr todo, porque actitud positiva es el sinónimo de motivación. Cuando una persona está motivada de hacer las cosas, esa persona presenta una actitud positiva.

Valores.

Un valor es una actitud de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas tangibles del objeto. Es por ejemplo, la marca que uno le pone a una camisa. Recuerdo hace varios años, cuando mi hijo adolescente empezó a entrar en la onda de la moda y empezó a decir “Ahora quiero solo cosas de marca”. Un día fui a una tienda de departamentos donde se podían conseguir camisas a muy bajo precio y de muy buena calidad. Entré en esta tienda con mi hijo y le dije “¡Qué linda camisa, pruébate alguna!” y mi hijo me dice “No, papá ¿cómo yo voy a usar una camisa así?, estas camisas son del montón”. Bueno, yo no dije nada sobre el punto pero luego le dije, “Bueno, vamos a ir, en el mismo centro comercial a ver algunas tiendas de esas que venden los productos de marca que a ti te gustan”. Llegamos a una tienda y vimos una camisa y mi hijo dice “Oh que linda camisa, esta es la camisa que yo quiero.” Pregunté el precio y la camisa valía \$120, y le dije a mi hijo “Vamos a hacer una cosa –porque en ese momento recordé que en la tienda de departamentos había visto una camisa casi idéntica a un precio de \$18- vamos a regresar un momentito a la tienda de departamentos”. Regresamos, le mostré “Esta es la misma camisa” y dice “Tú no entiendes de moda”. Le dije, “De todos modos quiero comprar esta camisa”, compramos la camisa y con esta camisa fuimos a la tienda de artículos de marca. Cuando entramos le pedí permiso al encargado de seguridad, y dije, “Estoy trayendo este paquete, ¿usted me permite abrir este paquete?” “Pues sí señor, claro, no hay problema.” Abrí el paquete, y puse la camisa de la tienda de departamentos a la par de la camisa de la tienda de marcas y era increíble. Era exactamente la misma camisa. Posiblemente fue fabricada en la misma maquila, y mi hijo todavía insistió, “Pero es la textura”, OK, tocamos la camisa y tuve que recurrir a mis viejos tiempos de publicista y le dije “OK, vamos a hacer una cosa, vamos a hacer lo que se llama una prueba ciega.” ¿Qué es una prueba ciega? Una prueba ciega es una prueba en la cual se le tapan los ojos a la persona, y se le pide por ejemplo que pruebe un refresco, y que diga qué refresco es. Viene la famosa prueba ciega en la cual la gente no puede identificar la diferencia que hay entre una Coca Cola y un 7 Up u otro producto. Bueno, le dije a mi hijo, “Te voy a tapar los ojos, y te voy a pasar las dos camisas, y tú me vas a decir cuál es la camisa de marca y cuál es la camisa de la tienda por departamentos.”

Obviamente, mi hijo no pudo acertar, porque realmente eran las mismas camisas. ¿Qué pasa entonces? Mi hijo le había agregado una cualidad adicional de valor a esta camisa que hacía que estuviera dispuesto a pagar \$102 más que el precio que podía pagar por una camisa similar simplemente porque en la etiqueta no tenía la misma marca. Exactamente esto es un valor.

Las dimensiones DIAV

Hemos definido seis tipos de personas: el social, el artístico, el emprendedor, el conservador, el analítico y el equilibrado. Cada persona tiene un tipo DIAV primario y uno secundario, como ya hemos visto someramente. Esta combinación marca sus deseos, intereses, actitudes y valores. Vamos a ver ahora cada uno de estos seis tipos de personas, cómo piensan, cómo funcionan y cómo podemos motivarlos y cómo podemos llegar a lo más hondo de su ser, lo cual es un objetivo muy importante

Social

El deseo del social es compartir y pertenecer. Es la persona que siempre está rodeada de otras personas, es la persona cuyo interés es relacionarse con todos. Uno identifica inmediatamente a un social cuando llega y empieza a saludar a todos. Si llega a un lugar que no conoce a nadie, de inmediato se empieza a presentar, Si es una junta de negocios saca tarjetas y empieza a repartir tarjetas a todo el mundo. Sus actitudes son la simpatía y la comunicación. Él quiere ser simpático, quiere comunicarse, quiere tomar la iniciativa.

Valores, popularidad y prestigio. El social siempre quiere ser una persona muy popular, quiere ser una persona muy prestigiosa.

Las características del social son la participación en grupos, ayuda comunitaria, apadrinar, relaciones humanas, habilidad verbal, habilidad de escuchar, comprensión.

El social es una persona que se involucra, es una persona que cuando le hablamos, nos mira a los ojos, trata de entender lo que le decimos, contesta, responde, construye.

A un social le decimos “mira, tengo un perro”, y el social dice “ah que interesante, yo también tengo un perro.” y entonces uno le dice “ah sí, mira, pero mi perro es un perro muy bonito”, “ah, mira, ¿y de qué género es tu perro? Porque si tu perro es macho y el mío es hembra tal vez los podemos cruzar”. Ya el social ha construido una relación, aun a nivel de los perros, a nivel de las mascotas. El social construye relaciones, eso es algo que está en su naturaleza, es lo que lo motiva.

El artístico

El artístico desea armonía y profundidad. Desea un entorno agradable a los sentidos. Quiere sentir, disfrutar. Sus valores son la belleza, el significado profundo de las cosas. Si nosotros tenemos un artístico, tenemos que darle una oficina elegante, tenemos que realmente llegar a sus sentidos, haciendo que él pueda ver, que él pueda sentir cosas bonitas, cosas agradables. Cuando tenemos un artístico, podemos darnos cuenta de inmediato por la forma en que se viste. El artístico es una persona que se viste siempre elegante, es una persona cuidadosa, es una persona a la cual le interesa mucho ver cómo luce.

Características: las características del artístico son el arte, la comunicación, la cultura, la creatividad, la habilidad musical, expresión artística, escribir. Uno se puede dar cuenta de inmediato cuando está con un artista porque el artista comienza a decir “mira qué lindo paisaje”, “mira qué bonito esto”, “mira, escucha esta música”, “mira, escucha cómo cantan los pájaros”. El artístico siente, siente muchísimo.

El emprendedor

Sus deseos son nuevos desafíos, quiere tener progreso y bienestar. ¿Cuáles son las actitudes?

Confianza y dinamismo. Sus valores: éxito y recompensa. El emprendedor es aquel que siempre está comenzando nuevos proyectos, está haciendo nuevas cosas, viene con nuevas ideas. Cada vez que lo vemos tiene algo nuevo que contarnos. El emprendedor siempre comienza las conversaciones “miren, voy a contarles este nuevo proyecto, voy a comentarles esto que acabo de comenzar.” Sus características son el liderazgo, la innovación, el desarrollo de negocios, habilidad de motivar, de persuadir, de dirigir.

El conservador

El conservador, por el contrario, quiere una vida tranquila. El conservador quiere mantener las cosas como están, quiere escuchar, quiere conciliar. Sus valores son la tradición y la familia. ¿Cómo sabemos que estamos frente a un conservador?

Muy sencillo, el conservador, normalmente, habla de una manera suave, habla de manera pausada, le gusta más escuchar que hablar, le gusta muchísimo que las cosas se mantengan como están, que todo siga igual. Para un conservador, si le cambiamos el lugar donde parquea su automóvil, es todo un drama. Para un conservador, si de repente cambiamos la temperatura del aire acondicionado de la oficina, aunque se sienta más cómodo, ya es un cambio. El conservador quiere que las cosas se mantengan como siempre está acostumbrado a percibir las. Las características de un conservador son: la organización, guardar evidencias, sistemas, llevar registros, administrar cosas. El conservador quiere tener todo en orden, quiere saber dónde puede encontrar cada cosa.

El analítico

El analítico investiga cuidadosamente, confía pero verifica. Necesita información precisa, información muy precisa.

¿Cuáles son las características del analítico? Análisis, investigación, pruebas de laboratorio, soluciona problemas, habilidad matemática. El analítico es una persona que uno le puede decir “Mire, dígame cuanto es 3470 más 7625” y él dice “Un momentico” y no necesita un papel, él simplemente hace la suma en su mente y nos dice es tal cantidad. Cuando estamos frente a un analítico es muy importante darle espacio para que pueda analizar las cosas. El analítico necesita comprender todo, el analítico necesita revisar la información.

Equilibrado

El equilibrado quiere coordinación efectiva. Quiere combinar de todo un poco, se organiza para participar, experimentar variedad. ¿Quién es un equilibrado? Es una persona que se levanta en la mañana, hace ejercicio, se cambia, va al trabajo, en el trayecto lee un libro, disfruta, ve las cosas, luego sale, almuerza, disfruta el aire libre, el ejercicio, la seguridad, practica algún deporte, le gusta reparar objetos, trabajar con grupos o equipos. El equilibrado es la persona que puede manejar un montacargas y llevar ocho cajas de un punto a otro y no hacer caer ninguna caja.

DIA SEIS



ESTILO DE VENTAS

COMO SELECCIONAR VENEDORES EFECTIVOS

¿Qué es vender?

La respuesta más simple es que vender es convencer. Si alguien puede convencer, esa persona puede vender.

Para tener éxito un vendedor debe convencer, de hecho, los mejores vendedores son nuestros hijos cuando son pequeños. Una buena amiga mía, Suz Amaro, en su programa de capacitación Vivesmart, tiene una vivencia que le llama, La prueba del Corn Flakes.

Un niño va con su mamá al supermercado y repente ve una caja de Corn Flakes importado que vale el triple de lo que vale la caja de Corn Flakes que su mamá le compra todas las veces. El niño le dice: "Mamá, cómprame esta caja de Corn Flakes." La mamá le dice "No hijo, vamos a comprar la de siempre." El niño insiste "Mamá, cómprame la caja de Corn Flakes, mamá..." Bueno, sigue insistiendo y de repente la mamá coloca en el carrito la caja de Corn Flakes que siempre pone, y el hijo agarra, se sube al carrito, se tira al suelo, empieza a llorar, implora, hace todo, hasta que finalmente la mamá toma la caja de Corn Flakes que vale el triple y la pone en el carrito. El hijo mira con una mirada triunfadora. Lo que la mamá no se ha dado cuenta es que se ha producido un proceso de venta. El hijo logró convencer a su mamá de comprarle la caja de Corn Flakes que él quería.

¿Cuál es el estilo de ventas de su mamá? ¿Cómo convence la mamá a su hijo? Una mamá puede usar tres diferentes técnicas para convencer a su hijo o tratar de convencer, porque ahora ya los hijos casi que no les hacen caso a los padres, pero las técnicas más conocidas son:

- Puede razonar con calma con su hijo.
- Puede regañarle.
- Le puede amenazar con castigarle.

¿Cuál de estas técnicas es la correcta? Bueno, puede ser cualquiera de las tres. ¿Por qué? Porque depende de la mamá, depende del hijo y sobre todo, depende de las circunstancias. No es lo mismo regañar a un niño de cinco años porque hizo algo incorrecto en su habitación que regañar a un hijo adolescente de dieciocho años cuando comete un error un poquito más grave. La mamá, si logra convencer a su hijo en ese momento está actuando como una vendedora.

¿Quién es el Avatar de su Cliente?

Para poder vender, primero tenemos que determinar quién es su cliente. ¿Qué es un Avatar? Pues es muy sencillo, tal vez se ha dado cuenta que hay muchos juegos electrónicos, personas que en su perfil en Internet, en lugar de poner una foto ponen una figura que los representa. Ese es un Avatar. De hecho, se puede conocer mucho mejor a una persona si coloca un Avatar que si coloca su foto, sabremos muchas más cosas que su color de pelo o color de ojos. De hecho vamos a saber cosas mucho más relevantes. Si una persona coloca la foto de una mariposa, es una persona diferente que alguien que coloca la foto de un león o de un guerrero enfurecido. Para poder tratar con estas dos personas, nuestro estilo de comunicación tiene que ser muy diferente. Lo mismo sucede con los clientes.

Un ejemplo muy interesante que siempre hablo con mis clientes: para poder preparar este material, yo tengo muy claro quién es usted aunque en este momento no lo puedo ver a través de la computadora. Sin embargo tengo una representación muy clara de quién es usted, qué es lo que quiere, qué es lo que necesita. Esto me ayuda a preparar un material que pueda entrar en sintonía con usted.

Lo mismo tiene que hacer cualquier vendedor o tiene que hacer cualquier empresa que reclute un equipo de vendedores. Tiene que conocer el Avatar de su cliente. No es el aspecto, o es la imagen real, es algo mucho más profundo.

El Vendedor, ¿Nace o se Hace?

Sorpresa número 1. Todos somos vendedores y estamos vendiendo continuamente, porque convencemos a otras personas de hacer cosas que requerimos para tener nuestra vida de una manera adecuada. Sin embargo varias veces escuchamos decir a alguien que no puede vender nada. No es cierto, la vida requiere de convencer a otros todo el tiempo. Un buen ejemplo sería: en la mañana tenemos que convencer a nuestra esposa o tenemos que convencer a la persona con la que compartimos para que nos haga un desayuno o para que nos prepare tal o cual camisa.

Sorpresa número 2. No existen malos vendedores, existen vendedores que han sido contratados para vender el producto incorrecto. En otras palabras, el vendedor correcto está tratando de vender el producto incorrecto para su estilo de ventas. Este es un error de la persona que lo ha contratado como vendedor, no es un error del vendedor. Esa misma persona, en otro rubro, será el mejor de la ciudad.

Este es el mismo concepto que ya hemos manejado antes sobre los malos empleados. Simplemente no existen, el problema es que se le ha asignado el trabajo incorrecto, no se lo ha sabido motivar o se han cometido otros errores. Con los vendedores es lo mismo.

El Proceso de Ventas

El proceso de ventas tiene seis componentes: los aspectos personales, la preparación, la prospección, el proceso en sí, la argumentación, y la gestión. No son componentes caprichosos, no se trata de complejizar ideas, sino más bien de optimizarlas, de alcanzar la excelencia con un fundamento claro.

Separando el proceso de ventas en estas seis etapas puede ser mucho más fácil comenzar a perfilar cuál es el vendedor ideal para nuestro producto o servicio, ya que estaremos comprendiendo la situación particular desde un enfoque claramente más concreto y profundo.

1) Aspectos Personales

Autoconfianza. Esto es algo muy importante, ya que esa confianza se puede deber a diferentes factores, varios de los cuales son modificables. ¿En qué basa su autoconfianza? ¿Es seguro por naturaleza? Esto ocurre, hay personas que son naturalmente así ¿Es seguro porque ha estudiado bien los productos? Esto es un ejemplo de un factor modificable, si estudia gana confianza ¿Es seguro porque improvisa y tiene la habilidad de poder convencer? En este caso tiene más que ver con su personalidad.

Cumplimiento de Procedimientos. Si usted ha revisado el material de Perfiles ADEP de los Perfiles de personalidad y ha revisado el material anterior, puede intuir que es muy diferente el manejo y el cumplimiento de procedimientos de acuerdo al Perfil ADEP que tenga el vendedor. Si el vendedor es Detallista, posiblemente el vendedor va a tratar de comprender exactamente cómo se establecen los precios. El vendedor Estable siempre tratará de manejar los precios establecidos y muy claros. El Persuasivo comenzará a otorgar descuentos con tal de caerle bien al cliente, y el Autoritario tratará de convencer al cliente con argumentos muy sólidos. Nada de esto es ni malo ni bueno en sí mismo, depende del contexto. Si el persuasivo otorga descuentos pero dentro de lo razonable, y a su vez vende un volumen enorme, no es malo. Por el contrario si da grandes descuentos y vende muy poco, es un desastre.

Fijación de Metas. ¿Cómo fijan las metas sus vendedores? Nuevamente, volvemos a los Perfiles ADEP. Para un vendedor Persuasivo, la meta más importante es lograr la simpatía de todos sus clientes, para un vendedor Autoritario, la meta es lograr su cuota de ventas, para un vendedor Detallista, la meta es lograr que sus clientes comprendan exactamente el uso de los productos servicios que les está vendiendo.

2) Preparación

Obtención de Información Previa. ¿Qué necesitamos saber acerca de los productos o servicios que se va a vender? Esto es algo muy importante y es algo que depende muchísimo del tipo de producto que se va a vender. Si un vendedor simplemente va a vender un producto muy sencillo, como por ejemplo gaseosas, no necesita tener una información muy precisa porque nadie llega a una soda o cafetería y le pregunta a la persona: ¿Usted me puede dar la fórmula química con que está preparada esta gaseosa? ¿Usted me puede dar la mezcla con que se preparó la carne de esta hamburguesa? ¿Usted me puede decir a qué temperatura se coció mi sopa? Sin embargo, es importante acotar que los clientes hoy día requieren mucha más información que antes, y eso parece ser una tendencia.

Eso normalmente no sucede, pero pensemos en alguien que está vendiendo equipo hospitalario, ahí sí cambia mucho la cosa. Ese vendedor tiene que estar preparado para contestar este tipo de preguntas y todavía preguntas mucho más profundas. ¿Cómo podemos usar este equipo con más seguridad? ¿A qué temperatura deben estar los productos en los tubos de ensayo? Las mangueras, ¿qué longitud deben tener?

Determinación de las Necesidades de Compra del Cliente, ¿cómo lo hace? Acá también hay una gran diferencia según el Perfil ADEP de cada vendedor. El vendedor Persuasivo simplemente sale a vender, y casi no le interesa determinar qué necesidades de compra tiene el cliente. La misión de él es vender y que el cliente sienta que él es muy simpático. El vendedor Estable necesita conocer todo el proceso, todos los pasos para poder hacer una venta, necesita entender qué es lo que hace su cliente para hacer una compra. El Detallista necesita establecer exactamente el detalle de cómo está comprando su cliente. ¿Cuál es la estructura mental que tiene el cliente para hacer una compra?

Búsqueda de resultados. El vendedor Estable va a obtener el resultado con base a su insistencia. El vendedor Autoritario va a obtener el resultado con base en convencer con hechos concretos, con fuerza, es contundente. El vendedor Detallista va a obtener sus resultados explicando, exactamente, las razones de por qué este cliente debe hacer esa compra. Es decir, de acuerdo con cada Perfil ADEP, la búsqueda de resultados es muy diferente.

3) Prospección

Clientes nuevos. Aquí es importante determinar que existen algunos productos y algunas industrias en las cuales no es necesario conocer clientes nuevos, por ejemplo, si estamos vendiendo un servicio para centros comerciales, es muy difícil que revisando un directorio de páginas amarillas, encontremos centros comerciales nuevos. Lo mismo pasa si estamos vendiendo productos para hospitales.

Sin embargo, si estamos vendiendo tarjetas de crédito donde cada vez que vendemos una tarjeta de crédito y el cliente nos compra, ese cliente se terminó, porque posiblemente no nos va a comprar otra tarjeta de crédito hasta que pasen muchos años. En este caso, conseguir clientes nuevos es una prioridad importante, ya que nuestro trabajo como vendedor depende de eso.

Sentido de Urgencia. Esto es un concepto muy interesante. Existen algunos productos que requieren mucho más sentido de urgencia que otros. Por ejemplo, si nosotros estamos vendiendo productos perecederos, es muy importante que podamos venderlos rápido. Si nosotros somos dueños de una carnicería, tenemos que vender la carne mientras esté en buen estado. Por otro lado, si vendemos productos que dependen de otras circunstancias, como por ejemplo, la venta de repuestos para automóviles, nosotros no podemos vender un repuesto para un automóvil hasta que ese cliente requiera cambiar un repuesto porque algo le pasó a la pieza original. En ese caso, cuando se hace por ejemplo una venta de repuestos, el sentido de urgencia es un factor que prácticamente no tiene importancia en el proceso de venta, como si lo tiene en otros rubros.

4) El Proceso

Presentación de productos o servicios al cliente. Aquí también tenemos que ver que hay grandes diferencias. No es lo mismo presentar un menú de restaurante donde llega un mozo y dice “Hoy tenemos carne o pescado, y tenemos estas dos opciones.” Esa es una venta muy simple; que llegar

a un hospital o llegar a una empresa y presentar la nueva plataforma de software. La presentación de una nueva plataforma de software, posiblemente, requiere de un esfuerzo muchísimo mayor. Tenemos que preparar una presentación escrita, tenemos que conseguir muchísima información, tenemos que hacer muchas cosas. Bueno, me imagino que ya usted está adivinando que, obviamente, para vender ese tipo de productos, el vendedor más indicado es siempre el vendedor Estable y el Detallista. El vendedor Persuasivo puede ser interesante, pero para vender productos que requieren una presentación compleja, siempre es conveniente elegir vendedores Estables o Detallistas, ya que el simpático Persuasivo no se tomará el trabajo de estudiar todo eso ni preparar tanto las cosas.

Seguimiento. Para el seguimiento el vendedor Estable es el más indicado, porque quiere seguir todo el proceso, todas las etapas, y una de las etapas muy importante en las ventas es el seguimiento. Le viene ideal para su forma de ser, es lo que más le gusta sin dudas.

5) Argumentación

Comparación de productos o servicios similares. Para que este punto quede realmente claro nada mejor que un buen ejemplo: Recuerdo hace un par de años que estuve en Panamá y recibí la visita de un vendedor de seguros. El vendedor de seguros llegó y me dijo: “Le voy a ofrecer la mejor póliza de seguros, vea que interesante es esta póliza; si usted pierde un brazo, le damos \$100 000, si pierde los dos brazos, le damos \$300 000, si usted pierde los dos brazos y las dos piernas, se hace millonario, le damos un millón de dólares”, Bueno, obviamente este vendedor estaba presentando sus servicios de una manera muy poco convincente. No es precisamente la imagen que un comprador quiere tener en su mente, la de su cuerpo mutilado. Realmente, no sé si este vendedor habrá podido venderle su póliza de seguros a alguien.

Entonces es muy importante, cómo hacer la comparación. ¿Cómo comparar? La presentación de características favorables de su producto o servicio, cómo hacer esta presentación. Esto también depende mucho del tipo de producto o servicio. Si usted entra a un restaurante, y el mesero del restaurante le dice: “Le voy a recomendar el plato de camarón y langosta”, porque tal vez es el plato más caro y esto le representa una gran comisión, pero depende de cómo lo hace. Tal vez, su argumento para convencerlo es tan bueno que usted dice “¡Vaya! sí, yo la verdad iba a comer un arroz con pollo, me antojé y voy a comer un camarón con langosta, aunque después la cuenta puede ser muy alta, no importa.”

Presentación de características favorables. Si estamos presentando una cotización para una venta de medicinas a un hospital, no podemos hacer una presentación trivial. Tenemos que presentar la composición, tenemos que presentar los análisis, tenemos que presentar los permisos que tenemos ante el Ministerio de Salud. Es un proceso muy diferente. Nuevamente, volvemos al mismo punto. El Perfil ADEP de cada vendedor determina cuál es el vendedor ideal para presentar las características favorables de un producto o servicio.

6) Gestión

Habilidad para escuchar a sus clientes. Si tenemos un vendedor que vende un producto muy sencillo, por ejemplo, un mesero en un restaurante, él lo único que tiene que escuchar es que el cliente le diga, “Sí, quiero un bistec” o “quiero un pescado” o “quiero una sopa”. Realmente, su habilidad para escuchar es una habilidad muy sencilla, donde únicamente tiene que saber tomar el pedido. Sin embargo, si estamos vendiendo un proyecto para poder construir una nueva carretera,

tenemos que tener una habilidad muy grande para poder escuchar la necesidad de nuestros clientes. Posiblemente nuestro cliente nos va a decir “Sí, queremos que la carretera pase por acá, pero acá existe esta población, por lo tanto tenemos que hacer un desvío, etc., etc., etc.” En esto los japoneses son los grandes maestros. Cuando trabajaba en publicidad, recuerdo mi primera presentación a una empresa japonesa. Llegamos a la reunión, hicimos la presentación, los japoneses estaban muy atentos, mirando, y cuando terminó la presentación, todos los japoneses movieron la cabeza asintiendo. En mis adentros yo dije “¡Qué bueno, aceptaron el proyecto!”, entonces les dije “¡Bueno, muchas gracias, perfecto!”. En la tarde llamé al gerente de la compañía y le dije “Me alegra mucho que le gustó, ¿cuándo le puedo mandar la orden de compra para que usted me la apruebe?”, y el japonés me dice: “No, ustedes realmente no han comprendido. Cuando nosotros asentimos con la cabeza y dijimos que sí, lo que queríamos comunicarles es que nosotros comprendimos su mensaje, comprendimos su presentación. Ahora nosotros vamos a regresar a nuestra compañía, vamos a reunirnos, vamos a analizar, y luego vamos a tomar la decisión.”

Que interesante como la habilidad para escuchar a los clientes es un factor extremadamente importante en cierto tipo de ventas.

Estilos de Cierre. ¿Cuál es el estilo de cierre? ¿Rápido? ¿Consultivo? ¿Convince lentamente pero con seguridad? El estilo de cierre varía también, de acuerdo con el tipo de venta. Imagínese que usted entra a un banco y trata de pedir un préstamo, entonces el ejecutivo de cuenta que lo está atendiendo le dice: “Bueno, tráigame los papeles, hoy en la tarde se lo apruebo, y listo, ya está aquí el...” Usted sabe que eso no es verdad, usted sabe que tiene que pasar todo un proceso de revisión, de aprobación, etc., etc. El estilo de cierre es un estilo que debe corresponder a las características del producto o servicio que se quiere vender. En cambio, usted está en una fila en una venta de comida rápida, de hamburguesas, de perros calientes, de lo que sea. El estilo de cierre tiene que ser muy rápido. Usted llega cuando le toca su turno, y el vendedor que lo está atendiendo le dice “¿Cuál combo quiere?” Él no tiene tiempo para decirle “Ahora le voy a explicar cada uno de los combos, de qué se compone, etc.” El asume que usted ya vio en la pizarra qué es lo que contiene cada combo. Ahí se necesita un vendedor con un estilo de cierre rapidísimo, ultra rápido. Por eso llama “fast food” que significa comida rápida. La venta tiene que ser rápida

Actitud de servicio. La actitud de servicio es muy importante, mucho más de lo que algunos vendedores creen. Atención al cliente, manejo de reclamos, servicio post venta, etc. Si alguien quiere tener un negocio que se mantenga en el tiempo tiene que dar un buen servicio. En otro módulo presentamos los conceptos de servicio al cliente, pero están muy ligados al proceso de venta. Nuevamente, los vendedores Estables y los vendedores Detallistas son los vendedores que más se preocupan por dar un buen servicio al cliente. Entonces, si usted tiene productos o servicios que requieran un servicio al cliente permanente, estos pueden ser los vendedores más adecuados.

¿Cómo hacer “strike”? ¿Cómo seleccionar un equipo de ventas ganador?

Tres sencillos pasos:

- ⤴ Defina el Avatar de su cliente
- ⤴ Determine el tipo de venta de su producto o servicio, determine el mapa de prioridades de venta de su producto o servicio.
- ⤴ Seleccione los integrantes de su equipo de ventas con base en su Perfil ADEP.

Avatar de su cliente

Imagine a su cliente como una figurita de las que usamos para representarnos cuando no queremos poner la foto de nuestro Perfil en Internet, etc. Ese Avatar nos representa. Si no conocemos el Avatar de nuestro cliente, muy difícilmente podremos configurar un equipo de ventas adecuado.

Este es uno de mis ejemplos favoritos sobre el tema: Rodolfo Valentino fue el conquistador más grande de la historia, era un seductor innato. Él hacía que las mujeres se desmayaran, se enfermaran, lloraran, inclusive a través de sus películas. De hecho, cuando murió Rodolfo Valentino algunas mujeres se suicidaron. ¿Cuál era la cualidad más importante que tenía Rodolfo Valentino? ¿Era bien parecido? Sí, era bien parecido, pero había mucha gente mejor parecida que Rodolfo Valentino. En realidad fue, uno de los mejores vendedores de la historia. Él vendía el arte de enamorar. Enamoraba a las mujeres con solo hablarles, porque lograba convencerlas. ¿Cómo lograba tanto éxito Rodolfo Valentino? Porque simplemente era un experto en conocer el avatar de su cliente. Rodolfo Valentino conocía profundamente cómo pensaban, qué querían, qué es lo que entusiasmaba, qué es lo que motivaba a las mujeres que luego conquistaba. Vendía su producto a la perfección, y su producto era Rodolfo Valentino.

Mapa de Prioridades

El primer paso es establecer un mapa de prioridades con base en el producto o servicio que usted quiere vender. Hemos explicado cada uno de estos seis componentes del proceso de ventas. Haga usted una selección y dele una prioridad a cada uno de ellos. Este mapa de prioridades le servirá para proceder al siguiente paso, establecer el tipo de venta que usted requiere hacer y luego seleccionar un equipo de ventas ganador.

Tipos de Venta

La venta de impacto es la venta que hacen los presentadores de televisión en las famosas TV Ofertas donde les dicen: “Señora, aquí les presento estas cuatro ollas y además si usted se lleva estas cuatro ollas le regalo un sartén y le regalo esto..., esta oferta se termina ahora dentro de cinco minutos, por lo tanto llame inmediatamente para hacer su compra.”

La venta consultiva es una venta en la cual se deben hacer muchas preguntas. Se debe analizar a detalle qué es lo que el cliente necesita.

La venta de proyectos es una venta que sigue muchas etapas, es un proceso que debemos seguir para vender un proyecto.

La venta directa es una venta en la que tenemos que convencer por medio de la simpatía a nuestro cliente que compre nuestro producto o servicio.

Seleccionar el equipo de ventas con base al Perfil ADEP

Todos pueden ser vendedores estrella, viva la diferencia. Lo único que tenemos que hacer es establecer cuál es el tipo de vendedor que vamos a contratar de acuerdo con el tipo de venta.

- ⤴ El Autoritario es el vendedor ideal para la venta de impacto.
- ⤴ El Detallista es el vendedor ideal para la venta consultiva.
- ⤴ El Estable es el vendedor ideal para la venta de proyectos.
- ⤴ El Persuasivo es el vendedor ideal para la venta directa.

Con solo conocer los Perfiles ADEP de sus candidatos a vendedores, usted puede hacer una excelente selección de un equipo de ventas. Muchas veces un equipo de ventas debe estar compuesto por una mezcla de estos Perfiles. Por ejemplo, si estamos vendiendo proyectos, tal vez podemos tener, además del Estable, un Persuasivo que luego nos ayude a motivar, a simpatizar, a realmente hacer que las personas tengan una buena voluntad hacia nuestro proyecto. Podemos tener un Detallista para que nos ayude a analizar todos los detalles y que nuestras propuestas sean sólidas, y podemos tener un Autoritario para que ponga el sentido de urgencia y esa venta no tarde años sino que se trate de resolver en un tiempo determinado.

Lo importante es que vamos a tener el fundamento para poder armar el equipo de ventas, de acuerdo al tipo de ventas. Es importante ser flexible y corregir una vez que se ha comenzado a trabajar, pero si hemos diseñado muy bien el equipo, las correcciones serán mínimas.

DIA SIETE



SERVICIO AL CLIENTE

¿Qué es el servicio al cliente?

Esta es una pregunta muy interesante, muchas veces escuchamos, Departamento de Servicio al Cliente; Llame al Departamento de Servicio al Cliente. Sin embargo no siempre tenemos tan claro qué es exactamente el Servicio al Cliente

Servir es Atender y Complacer

Para tener éxito, debemos deleitar a nuestros clientes; es decir, no sólo debemos servirles, debemos hacer que se sientan muy satisfechos, muy contentos y que quieran regresar para comprarnos más servicios, para comprarnos más productos.

¿Cuál es el Estilo de Servicio al Cliente de su Mamá? ¿Cómo Atiende la Mamá a sus Hijos?

Tal vez no se ha puesto a pensar que una mamá le presta servicio al cliente, de manera continua, a sus hijos. De hecho lo hace las 24 horas del día todos los días del año mientras son pequeños. Más adelante, tal vez un poco menos, pero las madres siempre están para los hijos. Claro que hay formas muy diferentes de hacerlo. Existen muchos Estilos:

- ⤴ Existen mamás que les conceden todo lo que quieren.
- ⤴ Existen mamás que atienden a sus hijos pero los educan.
- ⤴ Existen mamás que hacen que los hijos aprendan a servirse por sí mismos.

¿Cuál de esos Estilos es el correcto? ¿Cuál es el adecuado? Bueno, en realidad, puede ser cualquiera de estas tres alternativas, normalmente la alternativa recomendada por los expertos en cómo ser mejores padres, es la alternativa número tres: hacer que los hijos aprendan a servirse a sí mismos. Seguramente esta es la opción más útil a largo plazo.

Veamos un ejemplo: El hijo que va con su mamá al Parque de Diversiones y ya estando allí, el hijo le dice a la mamá: "Mamá, cómprame un refresco". Aquí la mamá puede hacer tres cosas:

- ⤴ La mamá puede comprarle el refresco y dárselo al hijo.
- ⤴ Puede ir con el hijo y decirle, mira aquí es donde se compran los refrescos para que la próxima vez que quieras un refresco sepas dónde está y cómo comprarlo.
- ⤴ Y la tercera es darle un poco de dinero y decirle: mira ahí venden los refrescos, por favor cómprate un refresco y me traes el cambio.

El Proceso de Servicio al Cliente

Hemos dividido el proceso del servicio al cliente en seis componentes:

1. Confiabilidad
2. Seguridad
3. Presentación
4. Empatía
5. Respuesta
6. Manejo de reclamos

Si comprendemos cómo funcionan cada uno de estos componentes, podremos suministrar un servicio al cliente que deleite a nuestros consumidores y al mismo tiempo podemos estar seguros de que podemos seleccionar a las personas adecuadas para que puedan cumplir la función de ese servicio al cliente excelente que queremos brindar.

Confiabilidad

La confiabilidad es *proveer al servicio como se prometió*. Hay una anécdota muy interesante que ilustra perfectamente la idea. Un amigo circulaba en su vehículo en la noche y de repente se la pinchó una llanta; mi amigo comenzó a desesperarse, dijo: “Ahora qué hago”. De pronto, a los veinte metros vio un letrero que decía: “Se reparan llantas”. Mi amigo se alegró muchísimo y dijo “¡Qué bueno, qué bueno!” Inmediatamente corrió al establecimiento, entró y vio que había un señor que atendía este negocio. Le dijo: “Señor, se me acaba de pinchar una llanta usted me la podría cambiar” El señor le contesta: “Sí, claro, por supuesto. Yo se la puedo reparar”. Y mi amigo contesta: “Bueno, tengo el carro aquí a veinte metros.” Y el señor le dijo “¿Usted ha leído bien mi rótulo?” Mi rótulo dice: “Se reparan llantas”, no dice “Se cambian llantas”. Si usted quiere que le repare la llanta, por favor, tráigame la llanta y con mucho gusto se la reparo”. Este establecimiento, estaba proporcionando el servicio, tal cual como se prometió; obviamente mi amigo no quedó muy satisfecho, de hecho él pasó un mes después por el mismo lugar y vio que el negocio había desaparecido.

Asistencia en manejo de problemas; esta es la parte que le faltó al establecimiento anterior, a pesar que este establecimiento estaba proporcionando el servicio tal cual como se prometió tenía una gran deficiencia en asistir a los clientes en el manejo de problemas que se podrían presentar cuando el cliente quería obtener el servicio.

Desarrollar el servicio de manera correcta, esta también fue una falla importante, la manera correcta de desarrollar el servicio, es siempre deleitar al cliente, hacer que el cliente se sienta mucho mejor de lo que él mismo pensaba que se iba a sentir al contratar el servicio y en general, lograr que el cliente diga: “¡Qué buen servicio!”, qué buen establecimiento.

Seguridad

Generar confianza en los clientes, hacer que el cliente se sienta seguro. Hace un par de meses estuve visitando una conocida tienda por departamentos en una capital de América Latina. De repente vi algo que me llamó la atención muchísimo. Era un aparato que uno podía adquirir para hacer ejercicios en la habitación de un hotel, era tan pequeñito que uno lo podía armar dentro de un hotel, hacer sus ejercicios y luego simplemente lo volvía a meter en un empaque muy pequeño y se lo podía llevar en la maleta. Sin embargo, me surgió una duda. Mi duda era cuando se armaba este aparato ¿era realmente sencillo volver a desarmarlo y volver a colocarlo en su recipiente original? Miré para atrás y de repente vi un empleado de esta tienda por departamentos y le pregunté: “¿Si uno compra esto, es después fácil de volverlo armar?” y el empleado me dijo: “Sí, claro, es muy fácil de volverlo a armar”. Cuando el empleado se fue miré con un poquito más de atención y me di cuenta que había una leyenda en rojo que decía ADVERTENCIA. Me acerqué para leer lo que decía: “Advertencia: NO garantizamos que usted pueda volver a armar este producto de la misma manera que está presentado cuando usted lo compra”. El empleado me había dado la información totalmente incorrecta, si yo cometía el error de comprar este producto y llevarlo al hotel imagínense mi desesperación, imagínense mi frustración, imagínense mi enojo, si después de abrirlo no hubiese podido volver a meterlo al recipiente original.

¿Cómo me lo hubiera llevado? No habría podido llevarlo al aeropuerto internacional, no podía pagar un sobrepeso, no podía pagar un servicio adicional de la línea aérea para transportar este producto. Aquí perdí la confianza, no solo en el empleado, porque al final el empleado es alguien que viene y va, perdí la confianza en todo el establecimiento. Ese empleado, el vendedor, para mí es el establecimiento entero, porque es con quien tengo contacto.

Es muy importante hacer que el cliente se sienta seguro, tenemos que tener mucha habilidad para contestar las preguntas del cliente, si tenemos a alguien que brinda servicio al cliente y no tiene habilidad de contestar las preguntas, tenemos una gran deficiencia. Existen muchos call centers o centros de servicio que tienen computadoras donde los encargados del servicio al cliente pueden digitar la pregunta que hace el cliente y generan una respuesta adaptada, entonces quien da el servicio al cliente se limita a leer esta respuesta, pero qué pasa si el cliente quiere hacer una pregunta adicional, si el cliente quiere profundizar un poco. En ese momento este encargado del servicio al cliente, se pierde completamente, se traba porque no ha sido correctamente entrenado para contestar las preguntas del cliente. Su entrenamiento se ha limitado a leer respuestas preestablecidas, no a dar servicio al cliente.

Presentación

Tenemos que asegurar que los productos o servicios funcionen, esto es muy importante. Cuántas veces uno ve una oferta, compra el producto, lo lleva a la casa y se da cuenta de que el producto no funciona o el producto está incompleto.

Recuerdo una vez, entré a una tienda en Nueva York y vi que estaban vendiendo un equipo de sonido a un precio increíble y entonces dije: “Ah, qué interesante, voy a comprar el producto”- Lo compré me lo lleve al hotel y de repente me di cuenta de que no salía ningún sonido. Por suerte la tienda quedaba a tres cuadras del hotel. Volví a la tienda, vi al señor y le dije: “Aquí no sale ningún sonido” y entonces, el encargado del Servicio al Cliente me dijo: “¡Ah! Usted quería oír sonidos también, si usted quiere oír sonidos tiene que comprar también estos altavoces”. Yo le dije, pero Señor, por qué usted no me dijo esto desde un principio” “¡Ah! Pero usted debió haber leído que

esta es nuestra oferta”.

Obviamente, en este caso se presentó el producto de manera incompleta y se vendió un producto que no funciona por sí mismo. No deja de ser un engaño, por más que existiera un aviso en la oferta.

Se debe mantener las cosas y las ideas en orden, se deben presentar los productos o servicios de manera atractiva. Se ha dado cuenta usted cuando ha llegado a un negocio de comidas rápidas y ve el menú qué atractivos están presentando los platos, qué atractivos están presentando los diferentes combos.

Lo mismo debemos hacer cuando presentamos los servicios o un producto.

Empatía

¿Qué es la empatía? Creo que usted está adivinando, es lo opuesto, lo inverso a la antipatía. Una persona es empática cuando le cae bien a uno, una persona es antipática cuando le cae mal a uno. Pero no es que nos cae bien porque es simpática, el empático nos hace sentir que nos comprende. No solo nos cae bien, nos hace sentir comprendidos.

Para conseguir empatía debemos brindar atención personalizada. Cuántas veces llamamos a un banco, a una institución financiera y de repente escuchamos una grabación que dice: “Usted es una persona muy importante para nosotros, realmente estamos muy interesados en brindarle el mejor servicio al cliente, por favor quédese en línea y muy pronto uno de nuestros gerentes de Servicio al cliente le dará servicio”. Cuando termina esta grabación comienza de nuevo y de repente usted escucha este mensaje como unas veinte veces hasta que cuelga el teléfono, completamente frustrado y sin hablar con nadie. Si no cuelga el teléfono y de repente alguien le atiende la llamada, a pesar que usted en la parte inicial ya tuvo que digitar su número de cuenta, ya tuvo que brindar cierta información, la persona que le brinda el servicio al cliente le dice: “Buenas tardes, bienvenido al Centro de Servicio al Cliente de la Institución XXX. Dígame, en qué le puedo servir. Por cierto, ¿quién es usted?, ¿me puede repetir su nombre?”. Nuevamente crece la frustración ¿Pero cómo le puedo repetir mi nombre si antes de que esta llamada fuera enrutada, el sistema me preguntó cómo me llamo, cuál es el número de cuenta, etc.? Ya he dado todos los datos y más. Esto no es una atención personalizada.

Es igual que los famosos correos que dicen: “Reporte confidencial para tal persona. Reporte confidencial para Juan Pérez.” Y cuando abrimos el correo nos damos cuenta que es un correo masivo que ha sido enviado a millones de personas. Aquí sentimos que la atención no es personalizada e inmediatamente esto produce una gran decepción, por decir lo mínimo.

Dar prioridad a los intereses del cliente es muy importante. Si un cliente llama y tiene un problema tenemos que dar prioridad a los intereses del cliente, no tenemos que dar prioridad a los intereses de nuestra empresa. Porque en realidad, si atendemos los intereses de nuestro cliente en el momento, lo que realmente estamos haciendo es defender la empresa en un plazo mediano y largo.

Voy a contar un caso muy interesante. Existe una pizzería a la que yo asistía de manera regular, se trataba de una pizzería muy interesante porque abría a las seis de la tarde. Un día llegue a las cinco cuarenta y cinco. Vi que la pizzería estaba cerrada y que los empleados estaban afuera esperando.

Reconocí al gerente y le dije: “Vengo a la pizzería, ¿Por qué no abren?” Y entonces, el gerente me dijo: “Es que nosotros abrimos a las seis”. Le pregunté si tenía las llaves, “Sí, claro aquí las tengo”. Le pedí: “Y por qué no abre la pizzería y permite que un cliente como yo pueda entrar” y él me dijo, “Vea aquel rótulo el horario es de seis de la tarde a nueve de la noche”. Obviamente esta persona no estaba dando prioridad a los intereses del cliente, estaba dando prioridad a los intereses de su negocio. Pero en realidad no lo hacía bien, porque como mínimo perdió este cliente.

Comprender las necesidades del cliente, en este caso él no podía comprender o no quería comprender que lo que yo quería era sentarme cómodamente en una mesa y tal vez no me hubiera importado esperar a las seis para que me comiencen a dar el servicio. En realidad lo único que yo quería era entrar a la pizzería donde iba con tanta frecuencia y donde todos me conocían muy bien. Es muy difícil conseguir empatía cuando uno se comporta de esta manera.

Respuesta

Mantener informados a los clientes es algo fundamental. Cuantas veces nosotros entregamos un electrodoméstico para que sea reparado y de repente todo lo que obtenemos del otro lado es un silencio absoluto. Tenemos que llamar cada vez y decir: “Me puede avisar cuando estará lista la licuadora” y entonces nos dicen “¡Ah! Sí, estamos pidiendo un repuesto en la casa matriz” o “Ah! Sí, estamos haciendo un último chequeo” y uno piensa: “Caramba y por qué no me informaron” “Por qué no me llamaron”.

Este ejemplo nos ayudará a comprender muy bien. A mi criterio, la empresa que brinda el mejor Servicio al Cliente del mundo, es la empresa Zappos. Zappos es una empresa que comenzó con una idea, una pequeña idea de vender zapatos por Internet. De hecho la palabra Zappos es una abreviatura de la palabra zapatos. Cuando Tony Hsieh, el fundador de Zappos, llegó con esta idea a algunos eventuales inversionistas, todo el mundo comenzó a tener grandes dudas. Frecuentemente le decían: “Pero, ¿cómo, cómo alguien va a comprar zapatos por Internet? Usted no sabe que para comprar un par de zapatos uno tiene que medirse, uno tiene que sentir si los zapatos son cómodos; una cosa es ver los zapatos y otra cosa es ponerse los zapatos, probarlos y caminar con ellos.

Sin embargo, Tony dijo, “Yo voy a seguir con esta idea” y fundó Zappos. La empresa Zappos es una de las empresas más exitosas del mundo, de hecho la compañía Amazon compró la empresa Zappos y pagó dos mil millones de dólares.

¿Cuál es el secreto de Zappos?

El secreto de Zappos es el excelente Servicio al Cliente que brinda. Cuando usted ordena un par de zapatos a Zappos, pasan un montón de cosas, inmediatamente comienza a recibir correos y comienza a recibir fotos de cómo se está ensamblando su orden, recibe un correo que dice: “Hola, soy George, yo soy la persona que ha tomado la orden y voy a hacer lo mejor que está a mi alcance para que usted reciba exactamente el par de zapatos que usted quiere.” Y usted se siente feliz, usted se siente muy motivado. Luego aparece una foto y aparece otra foto y está la línea de producción y dice “Aquí estamos armando sus zapatos, vea que lindo, estamos teniendo tanto cuidado en coser su zapato para que le dure por muchos años. Luego aparece otro correo donde dice “Soy Linda, soy la encargada del control de calidad aquí estoy probando sus zapatos para

asegurar que estos zapatos sean cómodos y cuando le lleguen usted se sienta muy complacido. Finalmente, Zappos le manda sus zapatos; antes de enviar sus zapatos le envía un correo que dice: “Le acabamos de enviar sus zapatos; esté atento”. A los dos o tres días usted recibe sus zapatos por correo. ¿Qué piensa que va a pasar? Recibe un correo de Zappos y alguien le dice: “Yo soy el encargado de que nuestros clientes se encuentren muy felices. Soy el gerente de felicidad de clientes y quería preguntarle: ¿Ya ha probado los zapatos?, ¿cómo le ha ido? Es más quiero pedirle un favor, usted quisiera tomarse una foto con los zapatos y me la enviaría. Me encantaría recibir una foto suya con los zapatos que acaba de adquirir en Zappos” Bueno, si uno no se siente feliz, viene otra etapa todavía. A las dos semanas le llega otro correo que dice: “Hola Johnny, sabemos que eres un cliente feliz de Zappos, estamos tan felices que queremos darte esta oferta, hemos revisado el modelo de zapatos que compraste y acabamos de ver que hay un modelo muy parecido que creemos que te va a gustar, te lo vamos a ofrecer a mitad de precio. Es más, puedes pedirlo cuando lo recibas te los pruebas, si te gustan los pagas sino te gustan los devuelves y no pasa nada, seguimos siendo amigos.

Esto es Zappos, por esto es que Amazon pagó dos mil millones de dólares, por esto. Tony Shieh pasó de ser un estudiante recién graduado a ser uno de los nuevos multimillonarios de Internet. Brindar servicio rápido y efectivo, esto es muy importante. El servicio tiene que ser rápido y efectivo. Cuántas veces llegamos a un banco, llegamos a un lugar y vemos que la persona encargada de servicio al cliente está haciendo una llamada por celular, está hablando con el novio, está hablando con la novia, está en su computadora mirando Facebook, está en su computadora contestando sus correos. Cuando conseguimos captar su atención, nos atiende de una manera muy poco dedicada, muy poco profesional.

Disposición de ayudar a los clientes, esto es algo extremadamente importante. Existe una cadena de tiendas en Estados Unidos, que se llama Best Buy, mientras todos sus competidores quebraron, la mayoría de sus competidores cerraron en la crisis del año 2008, Best Buy cada vez es más fuerte, ¿Por qué?, porque cuando usted entra a una tienda Best Buy y hace cualquier pregunta existe una disposición absoluta de ayudarlo, la persona no se limita a contestar su pregunta.

Por ejemplo si usted quiere comprar una laptop, usted dice: “¿Puedo ver esta laptop?”, lo que usted esperaría inmediatamente es “Sí, yo se la voy a mostrar”. Sin embargo en Best Buy ellos van un paso más allá, el encargado le dice, “Dígame para qué va a usar la laptop, ¿es para usarla en su oficina, es para usarla en su casa, usted la va a compartir con sus hijos, van a usar esta laptop para conectarse a Internet, para jugar? Y con base en eso le da la recomendación de la mejor laptop. Además, en Best Buy todas sus compras están cien por ciento garantizadas.

Manejo de reclamos

Para entender muy bien cómo se debe hacer un excelente manejo de reclamos, seguimos con el excelente ejemplo de Best Buy. Un día fui a la tienda y compré una cámara fotográfica. Me puse muy feliz, salí de Best Buy y a los doscientos metros vi que había una liquidación de cámaras fotográficas y vi la misma cámara a un precio un poco más barato. Recordé la garantía de satisfacción cien por ciento que tiene Best Buy. Pedí que me imprimieran la oferta y la llevé de regreso a Best Buy, al departamento de Servicio al Cliente. Honestamente reconozco que no tenía el convencimiento de como resultaría, pero les dije: “Acabo de comprar esta cámara y vi la misma más barata aquí a doscientos metros”. La persona me dijo: “De inmediato le voy a hacer un crédito por el precio que usted pagó de más para que usted termine pagando exactamente el mismo precio que si hubiera comprado la cámara en el otro establecimiento. Pero, además, como

nosotros le vendimos el producto a un precio más alto y usted siempre tiene que estar seguro de conseguir los productos de Best Buy al mejor precio posible, aquí le voy a obsequiar este estuche para la cámara”. Me obsequió un estuche para la cámara, escuchó activamente el reclamo que yo estaba haciendo, formuló preguntas, me preguntó dónde vio usted esta oferta y encontró una solución más que adecuada. Por supuesto que mi sensación sobre Best Buy es la mejor y han ganado mi total fidelidad.

Para brindar un servicio al Cliente que deleite, siga estos tres sencillos pasos:

1. Defina el Avatar de su Cliente. Determine el tipo de servicio al cliente que su empresa va a proporcionar.
2. Determine el Mapa de Prioridades de su Servicio al Cliente.
3. Seleccione los integrantes de su Equipo de Servicio al Cliente con base en su Perfil ADEP

El Mapa de Prioridades del Servicio al Cliente

Hemos dividido el Servicio al Cliente en seis componentes:

Confiabilidad

Seguridad

Presentación

Empatía

Respuesta

Manejo de reclamos

Simplemente, vamos a priorizar cada uno de estos aspectos y vamos a construir cada uno de nuestro departamento de Servicio al Cliente con base en estas prioridades.

No son iguales las prioridades de diferentes tipos de servicios y productos. Por ejemplo: el departamento de Servicio al Cliente de un restaurante de comidas rápidas es muy diferente al servicio al cliente en una tienda que vende repuestos para automóviles. El nivel de reclamos, el nivel de conocimiento que debe tener quien atiende estos reclamos, de quien atiende el Servicio al Cliente es muy diferente. Si usted compra una hamburguesa en una buena cadena de comidas rápidas y la hamburguesa se le cae, se le riega el refresco, normalmente, si se trata de una cadena internacional, la persona que mira esto que acaba de pasarle, le dice: “No hay problema; aquí está le voy a reponer la orden”. Eso es algo fabuloso, la próxima vez cuando usted quiere comprar la hamburguesa, ¿dónde cree que va a ir?, ¿a qué Establecimiento cree que se dirige? Esto, obviamente no se puede hacer en una venta de repuestos para carros, no se puede hacer en una empresa que venda computadoras. Uno no llega con la computadora y dice: “Se me arruinó la computadora” y la persona dice sin mirar, sin analizar cuál es el problema: “Ah, no se preocupe, déjela acá y elija una computadora nueva”. O alguien que lleva un carro a la agencia y dice: “No se preocupe, déjelo ahí y tome el próximo”. Obviamente esto no se puede manejar así. Entonces es muy importante definir las prioridades, existen empresas en las cuales la empatía es extremadamente importante; existen servicios y productos en los cuales la respuesta es muy importante. Existen servicios y productos en los cuales lo más importante es la seguridad. Imagínese por ejemplo, cuando usted va a un hospital, a una clínica a hacerse tratamiento, imagínese que usted llegase a un hospital, una clínica y de repente ve un rótulo que dice: “Promoción, solo por hoy. Todos los exámenes, todos los diagnósticos a un 25% de descuento”

“Promoción. Hoy todos nuestro médicos atienden con un 25% de descuento” ¿Qué es lo que usted primero pensaría? “¡Eh! No, mejor me voy de la clínica”.

Obviamente, el tipo de confianza y seguridad que requiere proporcionar una clínica, es muy diferente al tipo de confianza y seguridad que requiere proporcionar un establecimiento que vende hamburguesas. Ahí simplemente si la hamburguesa luce bien, sabe bien y tiene un buen precio, ya confiamos y ya estamos seguros de que estamos comprando una buena hamburguesa.

¿Cómo deleitar a sus clientes?

¡Viva la diferencia! Usted ya estaba esperando que en algún momento fuera a presentarle los estilos ADEP. Es cierto, los voy a presentar y los voy a presentar de tal manera que usted pueda comprender cómo asociar el papel correcto según el mapa de Prioridades de Servicio al Cliente que tiene su empresa. Esta es la clave y es fundamental prestar mucha atención.

- ✦ El Autoritario es ideal para el servicio al cliente que requiere una respuesta rápida.
- ✦ El Detallista es el perfil ideal para el servicio al cliente que requiere proporcionar confianza.
- ✦ El Estable es el perfil ideal para el servicio al cliente que requiere un buen manejo de reclamos.
- ✦ El Persuasivo es el perfil ideal para el servicio al cliente que requiere manejar empatía.

Los Equipos de Servicio al Cliente ideales deben tener una buena respuesta, que puedan proporcionar confiabilidad, que puedan manejar los reclamos de manera adecuada y que puedan tener mucha empatía.

Esto lo manejan de una manera excelente las empresas que venden servicios de Tiempo compartido. Si usted ha asistido a una presentación de tiempo compartido habrá notado que normalmente son ventas de alta presión. Si sacamos la parte buena de esto, vemos que cuando uno hace una pregunta, normalmente no es la misma persona a la que uno le hizo la pregunta la que contesta, sino que ellos están entrenados para llevarlo a usted a una persona que es la persona experta en contestar ese tipo de preguntas usualmente. Ellos tienen expertos en contestarle preguntas sobre cómo es el sistema de pagos, preguntas sobre qué pasa si cuando quiero reservar no está disponible la habitación que quiero ocupar, qué pasa si de repente quiero vender mi plan a un familiar, a un amigo. Ya tienen previamente muy bien calculado cómo manejar su servicio al cliente y lo manejan en forma de equipo. Esto es algo muy importante para poder manejar un servicio al cliente, el secreto es crear un equipo.

¿Cómo se crea el Equipo Ideal para manejar el Servicio al Cliente?

El Equipo de Servicio al Cliente ideal debe tener al menos un representante de cada uno de los EstilosADEP, debe tener un Autoritario, un Detallista, un Estable y un Persuasivo.

El Servicio al Cliente se debe manejar de manera personalizada, es decir de acuerdo con la situación, de acuerdo con lo que el cliente plantea, de acuerdo con lo que el cliente solicita, debemos encauzarlo hacia la persona que tenga el Perfil ADEP más adecuado para brindar el servicio que nuestro cliente requiere.

Gestionar requiere de conocer a nuestros empleados, sus fortalezas y debilidades, así como potenciar al máximo su rendimiento y su bienestar. Con FuturaSUITE, en solo 7 Días, hemos aprendido todos los secretos de una buena gestión. Hemos aprendido a formar equipos de acuerdo al objetivo, cómo comprender a nuestros clientes y mucho más. Ahora sólo hace falta obtener la Certificación, estudiando con cuidado este sencillo material.

RECURSOS RECOMENDADOS

Certificación en Línea



Pruebas FuturaSuite



RHManager

Software de Recursos Humanos Online



RHManager

Copyright © FuturaSuite 2014