



Informe elaborado para

**Sally Ejemplo**

# Profiles Sales Assessment™

## Comparación con el Modelo de Desempeño

Modelo de Desempeño: Doblador de Accesorios \*\*\* MUESTRA PARA PSA \*\*\*

Fecha del Modelo de Desempeño: 04/02/2010

Evaluación Tomada: 25/03/2010 Emitido: 28/05/2021

**CONFIDENCIAL**



HR Metrics Online  
Tribaldos 23  
Madrid, España 28043

Profiles  International  
imagine great people®

## Introducción

Toda persona en capacidad de trabajar encaja mejor en algunas posiciones que en otras. Este informe le provee criterios acerca de Sally Ejemplo, presentados de manera tal, que le ayudan a entender cómo encaja ella con este puesto específico dentro de su organización.

Este informe refleja las respuestas proporcionadas por Sally Ejemplo, cuando completó el **Profiles Sales Assessment**. El resultado de cada característica se ilustra en una escala del 1 al 10. El área sombreada en cada escala representa el mejor Modelo de Desempeño para la posición. El segmento agrandado de la escala muestra la puntuación de Sally. Si el segmento agrandado es oscuro, Sally está dentro del Modelo de Desempeño. Si es claro, ella está fuera del modelo. La información de Sally se presenta en estas cuatro categorías:

- **Perfil para Estilo de Pensamiento** – Índice de Aprendizaje, Habilidad Verbal, Razonamiento Verbal, Habilidad Numérica y Razonamiento Numérico.
- **Perfil para Rasgos de Comportamiento** – Nivel de Energía, Asertividad, Sociabilidad, Manejabilidad, Actitud, Determinación, Adaptabilidad, Independencia y Objetividad.
- **Perfil para Intereses** – Emprendedor, Financiero/Administ., Servicio a Personas, Técnico/Científico, Mecánico/Manual y Creativo.
- **La Persona Total y Consideraciones de Coaching** – Descripción de Sally como persona y cómo aprovechar mejor su potencial.

Nota: Se muestran consideraciones adicionales cuando Sally cae fuera de su Modelo de Desempeño.

Si está considerando colocar a Sally en esta posición y sus resultados caen fuera del Modelo de Desempeño, debe imprimir la Guía de Entrevista respectiva. Esta Guía provee preguntas apropiadas para la entrevista, en aquellos casos en los que Sally está fuera del modelo. Estas preguntas guiarán al entrevistador a explorar áreas importantes, en donde la información de la entrevista lo ayudará eficazmente a tomar una decisión sustentada para su colocación.

Cuando trabaje con Sally, por favor, consulte la Guía de Usuario para obtener información adicional acerca del uso de estos resultados. Como se menciona en la Guía de Usuario de este producto, los resultados de ésta, o cualquier otra evaluación, nunca deben constituir más de un tercio de la decisión final en procesos de colocación o selección.

## Perfil para Estilo de Pensamiento

Cuando vea las escalas de esta página y la siguiente, el sombreado oscuro representa el Modelo de Desempeño para el rol de Doblador de Accesorios \*\*\* MUESTRA PARA PSA \*\*\*. El casillero más grande indica la puntuación de la persona evaluada.

### Índice de Aprendizaje



Un índice del potencial esperado en el aprendizaje, razonamiento y la solución de problemas.

### Habilidad Verbal



Una medida de la habilidad verbal a través del uso del vocabulario.

### Razonamiento Verbal



Uso de las palabras como base para el razonamiento y la solución de problemas.

### Habilidad Numérica



Una medida de la destreza para realizar cálculos numéricos.

### Razonamiento Numérico



Uso de los números como base del razonamiento y la solución de problemas.

## Perfil para Rasgos de Comportamiento

### Nivel de Energía



Tendencia a mostrar fortaleza, tenacidad y dinamismo.

### Asertividad



Tendencia a tomar el control de personas y situaciones, a dirigir más que seguir.

### Sociabilidad



Inclinación a ser extrovertido(a), orientado(a) a la gente y a participar en grupo.

### Manejabilidad



Tendencia a cumplir las políticas, aceptar supervisión y controles externos y trabajar dentro de las normas.

### Actitud



Tendencia a mantener una actitud positiva con respecto a personas y resultados de acciones y/o proyectos.

### Determinación



Tendencia a tomar decisiones con rapidez usando la información disponible.

### Adaptabilidad



Inclinación a ser amable, colaborador(a) y tolerante, de buscar la armonía y trabajar en equipo.

### Independencia



Tendencia a ser autosuficiente, autónomo(a), a actuar con independencia y tomar sus propias decisiones.

### Objetividad



La habilidad de pensar con claridad y ser objetivo(a) en la toma de decisiones.

La distorsión de esta evaluación está dentro del rango aceptable.

## Perfil para Intereses

La sección de Intereses evalúa las preferencias relativas entre seis áreas de interés: Emprendedor, Financiero/Administ., Servicio a Personas, Técnico/Científico, Mecánico/Manual y Creativo. Para el Modelo de Desempeño de Doblador de Accesorios \*\*\* MUESTRA PARA PSA \*\*\*, los tres intereses principales, presentados en orden descendente, son Financiero/Administ., Servicio a Personas y Emprendedor. Los tres intereses principales de Sally son Emprendedor, Servicio a Personas y Creativo. La Srta. Ejemplo comparte dos de estas áreas de interés: Servicio a Personas y Emprendedor

### Intereses Principales de Sally Ejemplo



#### **Emprendedor**

Demuestra interés en actividades orientadas a persuadir a los demás, las ventas, y presentar ideas.



#### **Servicio a Personas**

Revela interés en actividades tales como ayudar a la gente y promover el bienestar de los demás.



#### **Creativo**

Expresa interés en actividades que usan la imaginación, la creatividad e ideas vendedoras originales.

 = Compatibilidad

### Intereses Principales para este Modelo de Desempeño



#### **Financiero/Administ.**

Muestra interés en actividades tales como organizar información o procedimientos administrativos.



#### **Servicio a Personas**



#### **Emprendedor**

## La Persona Total

Esta parte del informe analiza los resultados de Sally Ejemplo en cada una de las escalas que integran las tres secciones. Las Consideraciones de Comportamiento y Coaching para cada escala están referidas a sus puntuaciones, sin tomar en cuenta el modelo de Doblador de Accesorios \*\*\* MUESTRA PARA PSA \*\*\*. Si su puntuación cae fuera del modelo para una escala en particular, se incluyen Consideraciones Adicionales, como sugerencias para ayudar a Sally Ejemplo a adaptar su comportamiento, a fin de que encaje mejor con el puesto.

### Índice de Aprendizaje

Un índice del potencial esperado en el aprendizaje, razonamiento y la solución de problemas.



### Consideraciones de Comportamiento

- Al concluir un nuevo programa de capacitación de ventas, la Srta. Ejemplo debe captar con facilidad nuevos conceptos y técnicas de ventas.
- En general, se puede esperar que la Srta. Ejemplo culmine satisfactoriamente un programa habitual de capacitación de ventas.
- Por lo general, ella es intelectualmente adaptable.
- Su índice general de aprendizaje está dentro del promedio y refleja un buen potencial para asimilar con rapidez información nueva de ventas.

### Consideraciones para el Coaching

- La Srta. Ejemplo asimila y entiende bien la información general, pero puede tener dificultad con los métodos de capacitación demasiado complejos o ambiguos. Su habilidad para conceptualizar y utilizar ideas es superior al promedio, pero no está muy por encima de la norma.
- Durante las experiencias de capacitación básica de ventas, promueva una participación continua de la Srta. Ejemplo para evitar que se aburra. Sally responde mejor ante los desafíos, tanto en la capacitación, como en sus actividades cotidianas de ventas.
- Durante la capacitación esencial de ventas, promueva una participación creativa para mantener su entusiasmo, que podría decaer si no se siente particularmente exigida.
- Aunque es capaz de satisfacer las exigencias de una capacitación avanzada de ventas, la Srta. Ejemplo puede sentirse incómoda durante las etapas más importantes. Genere en estas fases el máximo entusiasmo posible, enfatizando la responsabilidad de participar.

## Habilidad Verbal

Una medida de la habilidad verbal a través del uso del vocabulario.



### Consideraciones de Comportamiento

- Ella muestra un nivel de habilidad verbal ligeramente por debajo de algunas personas de la población en general.
- Con capacitación y experiencia, la Srta. Ejemplo debe ser capaz de desarrollar un mayor nivel de habilidad verbal.
- Es posible que, al principio, Sally necesite más tiempo cuando usa información verbal y escrita.
- Es posible que la Srta. Ejemplo no haya tenido últimamente muchas oportunidades de utilizar habilidades verbales en ventas.

### Consideraciones para el Coaching

- Para obtener mejores resultados en su comunicación con Sally, revise las instrucciones después que se las ha dado, concentrándose en que haya entendido la información paso a paso.
- No sea demasiado ambiguo(a) y confuso(a) cuando le dé instrucciones, siga más bien una línea de comunicación directa y estructurada.
- Cuando le dé instrucciones verbales, no alargue demasiado la comunicación. Divida los planes complejos en metas individuales de ventas. Haga que le informe al completar una meta antes de darle la siguiente. Sea breve y directo(a).
- Modere la complejidad de su lenguaje cuando comunique directrices, procedimientos y metas de ventas con la Srta. Ejemplo. Es posible que ella prefiera que las metas de ventas se expresen de manera concreta y práctica.

### Consideraciones Adicionales

En la escala de Habilidad Verbal, la Srta. Ejemplo está por debajo del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto sugiere que su destreza para usar un vocabulario amplio es inferior a lo que habitualmente se requiere en este puesto y ella podría tener problemas para comunicar ideas y conceptos a prospectos. Converse con ella para explorar la posibilidad de que, para la Srta. Ejemplo, la posición tal vez sea demasiado exigente y pueda generarle fastidio y una reducción de ventas efectivas y bien comunicadas.



## Razonamiento Verbal

Uso de las palabras como base para el razonamiento y la solución de problemas.



### Consideraciones de Comportamiento

- La Srta. Ejemplo es competente en el uso del lenguaje y las palabras.
- Es poco probable que Sally tenga alguna dificultad para comunicar bien pensamientos e ideas a prospectos o clientes.
- Ella exhibe una adecuada habilidad de razonamiento verbal y en algunos aspectos hasta buena; aunque necesitará desarrollar ciertas técnicas y complejidades, antes de que se sienta cómoda usándolas en una presentación de ventas.
- Probablemente, la Srta. Ejemplo asimilará información nueva con la misma efectividad que la mayoría de la población en general.

### Consideraciones para el Coaching

- En algunas circunstancias, especialmente con ideas complejas de ventas, la Srta. Ejemplo puede necesitar más tiempo para entender las repercusiones. Proporcionele explicaciones prácticas de la información, si fuera necesario.
- Observe estrechamente a la Srta. Ejemplo para asegurarse que entiende con claridad la información verbal y ayudarla a superar cualquier debilidad en la solución de problemas verbales.
- La Srta. Ejemplo requiere más tiempo para procesar información verbal. Ella debe limitar las comunicaciones verbales a contenidos muy estructurados y directos. Revise la información y exíjale claridad en sus comunicaciones.
- Entender el profundo significado de ideas complejas puede exigirle estudio y análisis a la Srta. Ejemplo. Observe su efectividad en resolver problemas verbalmente y bríndele ayuda a través de una adecuada capacitación.

## Habilidad Numérica

Una medida de la destreza para realizar cálculos numéricos.



### Consideraciones de Comportamiento

- Ella necesita ayuda con cálculos matemáticos o técnicos complejos.
- Sally se siente cómoda analizando material numérico básico y ejecutando algunas funciones matemáticas sin necesidad de una calculadora.
- La Srta. Ejemplo debe poder captar principios matemáticos sencillos, aplicables a las ventas.
- La Srta. Ejemplo debe ser capaz de aprender principios matemáticos básicos, cuando es necesario.

### Consideraciones para el Coaching

- A ella pueden incomodarle las tareas que involucran el cálculo de datos numéricos complejos. Capacítela en las áreas matemáticas apropiadas y déle feedback consistentemente.
- Ocasionalmente, la Srta. Ejemplo puede requerir más tiempo para calcular información numérica compleja. Ayúdela proporcionándole herramientas de cálculo adecuadas.
- Observe su desempeño al calcular datos numéricos de ventas. Bríndele la ayuda necesaria con un tutor o capacitación formal.
- Para facilitar su desarrollo, tal vez necesite que Sally aprenda matemáticas avanzadas relevantes para su trabajo de ventas.

## Razonamiento Numérico

Uso de los números como base del razonamiento y la solución de problemas.



### Consideraciones de Comportamiento

- Ella resuelve problemas numéricos con mayor eficacia que la población en general.
- La Srta. Ejemplo exhibe una alta habilidad para resolver problemas de naturaleza numérica.
- La Srta. Ejemplo trabaja bien con números y conceptos matemáticos.
- Sally capta conceptos numéricos con facilidad.

### Consideraciones para el Coaching

- La Srta. Ejemplo tiene capacidad para asimilar datos y tomar decisiones de ventas, pero a veces puede sentir desaliento por la falta de exigencia en esta área. Preste atención a sus frustraciones y proporcionele formas de poner a prueba sus habilidades.
- Cuando Sally tenga que exponer información de ventas o precios, de naturaleza numérica, enséñele técnicas apropiadas de comunicación con clientes que se enfoquen en un nivel común de entendimiento.
- La Srta. Ejemplo es generalmente competente en interpretar información numérica relacionada con las ventas. Ella puede aburrirse si el trabajo no es muy exigente, pero si existe una pequeña oportunidad de aprovechar esta habilidad, entonces podría ser conveniente enfocarse en su nivel de motivación.
- Cuando toma decisiones presupuestarias, Sally parece tener la capacidad de observar en dónde se pueden asignar o distribuir los recursos, en base a los datos numéricos proporcionados. Es posible que ella requiera que le asignen actividades extras para aprovechar esta habilidad y evitar que se desmotive.

### Consideraciones Adicionales

En la escala de Razonamiento Numérico, la puntuación de la Srta. Ejemplo está fuera del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto indica que su habilidad para tomar decisiones basadas en el análisis numérico es diferente a lo que comúnmente se requiere en este puesto. En conversaciones con ella se puede identificar el nivel de exigencia que esta posición pueda o no plantearle y el efecto de esto sobre su motivación.

## Nivel de Energía

Tendencia a mostrar fortaleza, tenacidad y dinamismo.



## Consideraciones de Comportamiento

- Su ritmo habitual de trabajo debe ser consistentemente productivo. A veces, la Srta. Ejemplo puede mostrar frustración con las tareas sedentarias de ventas.
- Ella puede actuar normalmente con rapidez, inclusive bajo la presión de varios clientes y prospectos de ventas, siempre y cuando le preste atención a sus reservas de energía y las recupere de vez en cuando.
- Se puede confiar que la Srta. Ejemplo cumpla con sus labores de ventas de manera oportuna.
- La Srta. Ejemplo posee un ritmo de trabajo que responde a las cuotas y fechas límite. Sin embargo, ella puede experimentar una disminución de su eficiencia en este entorno de ventas, si no se toma en cuenta sus necesidades de recuperación.

## Consideraciones para el Coaching

- Enséñele a dosificar su trabajo y a aprovechar los momentos libres que se presentan ocasionalmente, con proyectos espontáneos que le ayuden a trabajar al ritmo de los demás.
- Preste atención a sus quejas u observaciones cuando ella se sienta aburrida y asígnele responsabilidades adicionales, a fin de mantener su motivación.
- Dele ocasionalmente la oportunidad de encargarse de varios proyectos que deban resolverse oportunamente.
- Cuando se presente trabajo adicional, deléguelo a ella. Esto mantendrá su motivación, siempre y cuando muestre la energía necesaria para esas tareas.

## Asertividad

Tendencia a tomar el control de personas y situaciones, a dirigir más que seguir.



### Consideraciones de Comportamiento

- Sally se siente muy motivada por las situaciones en las que tiene que alcanzar resultados superiores.
- Ella se siente fuertemente motivada por la influencia y la autoridad.
- Para la Srta. Ejemplo, es muy estimulante dirigir a un equipo de ventas y comandar el curso de una negociación.
- La Srta. Ejemplo disfruta la oportunidad de influir en los prospectos y ganar las ventas. Ella tiene una gran inclinación por conducir decididamente una negociación hacia el resultado deseado.

### Consideraciones para el Coaching

- Al hablar con Sally, determine su habilidad para actuar con más diplomacia cuando negocia ventas.
- Aliente su participación como un miembro del grupo y promueva la disposición a aceptar las opiniones, necesidades e influencia de los demás. Capacitación en escuchar activamente puede mejorar su habilidad para negociar con clientes.
- Para complementar su potencial de ventas y de negociación, dele a la Srta. Ejemplo la oportunidad de compartir metas con otros.
- Si el estilo de ventas de Sally es demasiado dominante para sus prospectos, un gerente de ventas puede actuar como ejemplo, demostrando un estilo interpersonal con autoridad, pero democrático. Bríndele feedback acerca de la eficacia de su estilo preferido de ventas.

### Consideraciones Adicionales

La puntuación de la Srta. Ejemplo está por encima del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas en la escala de Asertividad. Es posible que ella encuentre muy difíciles las características de este puesto cuando tenga que decidir el grado apropiado de control que debe ejercer sobre colegas y clientes.

## Sociabilidad

Inclinación a ser extrovertido(a), orientado(a) a la gente y a participar en grupo.



### Consideraciones de Comportamiento

- La Srta. Ejemplo prefiere un estilo de ventas reservado y puede inclinarse a evitar perder el tiempo en banalidades y conversaciones triviales antes de tratar los asuntos de negocios que le ocupan.
- Ella sólo muestra un gusto moderado por la actividad de ventas que involucra contacto con el público, enfocándose más bien a un estilo de servicio de ventas distante, orientado a la tarea.
- Su sociabilidad se ajusta más a tareas de ventas que no involucran mucho contacto social, ni establecer relaciones personales.
- La Srta. Ejemplo no se siente particularmente motivada por las labores de ventas que requieren contacto interpersonal, prefiriendo más bien realizar ventas de manera distante, estrictamente formal.

### Consideraciones para el Coaching

- A fin de desarrollar su habilidad para interactuar con prospectos, especialmente en la generación de vínculos sociales con clientes, haga participar con frecuencia a Sally en conversaciones informales. Eliminando las barreras de distancia interpersonal entre ella y los demás, se puede propiciar un mejor desempeño general.
- En un esfuerzo por desarrollar su confianza y expresividad social, incluya a Sally en todos los debates de equipos de ventas que pueda. Mantenga una actitud informal con ella, promoviendo una forma más abierta y relajada de comunicación con los demás.
- Aliente su participación social en reuniones de ventas y no olvide hacer que ella intervenga. A medida que pase el tiempo, ella puede sentirse más cómoda con el equipo de ventas y aportar una buena cuota de contribución social.
- Para lograr un incremento de su sociabilidad, apoye sus esfuerzos al interactuar con sus colegas vendedores, prospectos y clientes, manteniendo las recompensas de manera consistente.

### **Consideraciones Adicionales**

La Srta. Ejemplo obtuvo una puntuación en Sociabilidad que está fuera del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto sugiere que su orientación para trabajar estrechamente con otros es diferente a lo que normalmente se requiere en la posición; eso implica que tal vez ella tenga que hacer algunos ajustes para desenvolverse con éxito.

## Manejabilidad

Tendencia a cumplir las políticas, aceptar supervisión y controles externos y trabajar dentro de las normas.



### Consideraciones de Comportamiento

- Normalmente, la Srta. Ejemplo está dispuesta a aceptar orientación y seguir los procedimientos dictados por su gerente de ventas. Sólo ocasionalmente ella sentirá que las reglas son demasiado restrictivas.
- La Srta. Ejemplo generalmente prefiere ser adaptable y tradicional. Sin embargo, Sally puede forzar los procedimientos cuando las metas de ventas de verdad requieren una perspectiva creativa.
- Sally muestra una actitud relativamente positiva con respecto a restricciones y procedimientos organizacionales. Sin embargo, cuando su adhesión a los procedimientos no le aporta soluciones, la Srta. Ejemplo puede tratar de utilizar un enfoque más creativo para vender.
- Ella debe estar dispuesta a cumplir las políticas de la compañía acerca de los procesos de ventas, sin sentir a menudo que pierde su libertad personal.

### Consideraciones para el Coaching

- Reoriente esta tendencia a depender de procedimientos específicos, involucrándola en debates de grupo que requieran generar ideas creativamente y desarrollar opciones originales.
- Cuando los procedimientos no pueden responder a un problema, reduzca su dependencia en normas establecidas, demostrando cómo hacer una excepción dentro de las reglas de su cultura organizacional. Brinde ayuda inicialmente, hasta que ella adquiera confianza en tomar responsablemente decisiones creativas.
- Estimule librarse de pensar reglamentariamente mediante preguntas dirigidas que la desafíen a crear sus propias soluciones.
- Las conversaciones con ella deben determinar el nivel de fastidio que ella pueda experimentar trabajando en un entorno de ventas que pone al pensamiento creativo por encima de los procedimientos.



## Actitud

Tendencia a mantener una actitud positiva con respecto a personas y resultados de acciones y/o proyectos.



### Consideraciones de Comportamiento

- Ella se inclina a dudar de los objetivos de los demás cuando trata con un negociador.
- La Srta. Ejemplo suele adoptar una posición a la defensiva cuando negocia un trato, rara vez da marcha atrás sin una revisión crítica de la situación.
- Sally tarda en aceptar las intenciones de aquellos con quienes ella está tratando en una negociación de ventas, posiblemente cuestionando las razones de los involucrados.
- La Srta. Ejemplo tiende a cuestionar las intenciones de los demás en una negociación.

### Consideraciones para el Coaching

- Si la Srta. Ejemplo comienza a dudar acerca de aceptar el cambio, propóngale conversar más tarde a fin de reorientar un poco su preocupación. Bríndele feedback sobre su desempeño para dar pasos positivos hacia una conducta más productiva.
- Las conversaciones con ella deben explorar la posibilidad de que esta posición de ventas pueda exigirle un nivel de confianza que requerirá que se adapte y capacite para desarrollarla.
- Manteniendo una actitud comprensiva, un gerente de ventas podría plantearle soluciones alternativas acerca de su nivel aparentemente bajo de confianza interpersonal y de qué manera ella podría contribuir al éxito de las ventas.
- Bríndele el tiempo suficiente para que le cuente cómo se siente en relación a un proceso de cambio, pero reorientela con una actitud serena y de colaboración. Subraye la necesidad de que se enfoque en sus metas inmediatas de ventas.

### Consideraciones Adicionales

En la escala de Actitud, la Srta. Ejemplo está por debajo del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto sugiere que su respuesta general ante los demás será más cautelosa en comparación con la mayoría de las personas en esta posición. Las conversaciones con ella deben centrarse en desarrollar su nivel de confianza hacia su equipo y sus clientes.

## Determinación

Tendencia a tomar decisiones con rapidez usando la información disponible.



## Consideraciones de Comportamiento

- La Srta. Ejemplo puede mantenerse firme en sus decisiones y no suele retroceder una vez que ha tomado una determinación.
- Sally tiene capacidad para responder ante las emergencias y resolver problemas.
- La Srta. Ejemplo es decidida y actúa con rapidez. Es probable que a ella le guste participar en situaciones que exigen actuar de inmediato.
- Ella suele actuar con audacia, a sacar adelante sus decisiones.

## Consideraciones para el Coaching

- Enfatique a la Srta. Ejemplo la importancia de la cautela, a fin de evitar riesgos innecesarios en la toma de decisiones. Subraye que la importancia de los plazos, las fechas de cierre a menudo es contrarrestada por el nivel de las consecuencias propias de las decisiones sin sustento.
- La Srta. Ejemplo necesita aprender a ser más reflexiva en la toma de decisiones. Enfatique la importancia de analizar la información con más detenimiento, de manera que cada decisión pueda ser más objetiva.
- Es importante recalcarle a la Srta. Ejemplo el concepto de la paciencia en la toma de decisiones. Exíjale seguir procesos meditados y analíticos en sus decisiones.
- Da la impresión que Sally es demasiado impulsiva al tomar decisiones. Aconséjale acerca de la necesidad de evitar riesgos innecesarios, tomando decisiones más cautelosas y estudiadas.

## Consideraciones Adicionales

En la escala de Determinación, la Srta. Ejemplo está por encima del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto sugiere que ella puede actuar sin conocer por completo los detalles relevantes. En conversaciones con ella, se debe determinar su grado de precipitación al tomar decisiones y considerar si podría mejorar su efectividad si aprendiera a ser más reflexiva.

## Adaptabilidad

Inclinación a ser amable, colaborador(a) y tolerante, de buscar la armonía y trabajar en equipo.



### Consideraciones de Comportamiento

- Es posible que la Srta. Ejemplo acepte el uso de un enfoque adaptable. Sin embargo, ella no se prestará a sacrificar sus metas personales de ventas.
- Es posible que Sally tarde más que otros en evitar discusiones, desacuerdos y/o conflictos, aún si esto molestara al cliente.
- Ella puede ser agradable, colaboradora y amigable con clientes y compañeros de trabajo, pero también competitiva y luchadora. Sin embargo, Sally también está dispuesta a defender sus puntos de vista y prioridades cuando siente que debe hacerlo.
- La Srta. Ejemplo puede ponerse a la defensiva si alguien trata de sacar provecho de ella durante una negociación.

### Consideraciones para el Coaching

- Refuerce un estilo de ventas cooperativo y premie su habilidad de buscar criterios comunes con los prospectos, según se requiera.
- Mantenga la disposición de escuchar sus quejas y luego tome decisiones con autoridad para unir al equipo de ventas.
- Reoriente su incomodidad si una negociación se pone tensa, dándole consejos y comentarios que le ayuden a lograr el efecto positivo de ser más adaptable.
- Si a ella le molesta trabajar con clientes que sostienen opiniones contrarias a las suyas, póngale metas individuales que satisfagan las necesidades del equipo y que, al mismo tiempo, le brindan a ella cierta libertad de acción.

### Consideraciones Adicionales

En la escala de Adaptabilidad, la Srta. Ejemplo obtuvo una puntuación que está fuera del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto sugiere que su disposición para resolver diferencias de opinión con clientes es diferente a la de otras personas en esta posición. La capacitación práctica en el trabajo podría mejorar su efectividad en este aspecto.

## Independencia

Tendencia a ser autosuficiente, autónomo(a), a actuar con independencia y tomar sus propias decisiones.



### Consideraciones de Comportamiento

- Ella es muy independiente y puede requerir que la encaminen en un ambiente de ventas que no propicia este nivel de autonomía.
- La Srta. Ejemplo prefiere buscar prospectos por su cuenta y se resistirá a que la vigilen estrechamente. Ella puede impacientarse con un gerente de ventas o ejecutivo que le exija constantes reportes de sus avances.
- Sally es una vendedora independiente que prefiere un mínimo de orientación y guía. Sin embargo, su alto nivel de independencia podría molestar a un gerente de ventas excesivamente controlador.
- La Srta. Ejemplo prefiere emprender nuevos proyectos de ventas de manera independiente, buscando apoyo sólo cuando es absolutamente necesario para cerrar el trato.

### Consideraciones para el Coaching

- Refuerce su sometimiento a un ambiente de ventas estructurado. Premie sus esfuerzos por respetar esta estructura, brindándole un poco de libertad en aspectos de menor cuidado.
- Las conversaciones con Sally deben explorar la posibilidad de que esta posición de ventas pueda afectar su independencia y provocarle la sensación de una menor autonomía y libertad.
- Cuando sea conveniente, dele a la Srta. Ejemplo un poco de libertad para aliviar la presión que ella puede experimentar con el control de la supervisión. Mantenga su autoridad, evitando ser dictatorial o inflexible, de manera que ella pueda adaptarse con mayor facilidad, enfocándose más en sus aptitudes de ventas que en la capacidad de respetar las tradiciones de su oficina.
- Mantenga la comunicación abierta con ella para promover una relación de supervisión más estrecha. Escúchela cuando muestre fastidio con el control de un superior y reconozca sus resultados positivos.

### **Consideraciones Adicionales**

En la escala de Independencia, la Srta. Ejemplo está por encima del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto sugiere que su auto-suficiencia es superior a lo que usualmente se requiere en este puesto y que a ella puede incomodarle el nivel de control de la supervisión inherente a este rol.

## Objetividad

La habilidad de pensar con claridad y ser objetivo(a) en la toma de decisiones.



### Consideraciones de Comportamiento

- La Srta. Ejemplo evita tomar decisiones objetivas, siguiendo su intuición al formular una solución para un cliente.
- A la Srta. Ejemplo le gusta identificar soluciones de ventas con la intuición, más que con hechos concretos y datos específicos de soporte.
- Su estilo de resolver problemas enfatiza el uso de la intuición acerca de las oportunidades de ventas, más que en apoyarse en información estadística u otros datos objetivos.
- La Srta. Ejemplo tiende a pensar subjetivamente, a enfatizar la intuición, más que los datos técnicos de ventas.

### Consideraciones para el Coaching

- Oriéntela en la investigación de una mayor variedad de fuentes de información. Enfatice trabajar con hechos y otros datos objetivos antes hacer cualquier suposición acerca de una situación de ventas.
- Hable con la Srta. Ejemplo acerca de su estilo subjetivo de solucionar problemas, guiándola para evitar seguir corazonadas y concentrarse en el futuro en un razonamiento más objetivo.
- Aliéntela a evitar hacer suposiciones y ser más minuciosa en recopilar información apropiada, a fin de elaborar un plan de acción más sustentado.
- Enséñele a Sally cómo ser más objetiva al solucionar problemas. La capacitación debe enfatizar un proceso paso a paso de razonamiento lógico.

### Consideraciones Adicionales

En la escala de Objetividad, la Srta. Ejemplo está por debajo del Modelo de Desempeño para esta posición de ventas. Esto sugiere que su proceso de toma de decisiones es menos objetivo de lo que habitualmente se requiere en la posición y que tal vez ella no valore los aspectos de la planificación práctica asociada con un mayor nivel de objetividad.

## Intereses

La sección Intereses evalúa las preferencias relativas entre las seis áreas respectivas. A continuación se presentan los tres intereses principales de Sally y del Modelo de Desempeño, en orden descendente. Los intereses compartidos por ambos aparecen dentro de un círculo.

### Intereses Principales de Sally Ejemplo



#### **Emprendedor**

Demuestra interés en actividades orientadas a persuadir a los demás, las ventas, y presentar ideas.



#### **Servicio a Personas**

Revela interés en actividades tales como ayudar a la gente y promover el bienestar de los demás.



#### **Creativo**

Expresa interés en actividades que usan la imaginación, la creatividad e ideas vendedoras originales.

= Compatibilidad

### Intereses Principales para este Modelo de Desempeño



#### **Financiero/Administ.**

Muestra interés en actividades tales como organizar información o procedimientos administrativos.



#### **Servicio a Personas**



#### **Emprendedor**

La Srta. Ejemplo obtuvo sus puntuaciones más altas en los temas Creativos, Emprendedores y de Servicio a Personas del inventario. Ella se siente atraída por posiciones de ventas en las que puede usar su lado creativo, en un entorno competitivo que incluye un alto grado de servicio a prospectos y clientes. Ella parece sentir inclinación por las oportunidades de vender de manera innovadora. Este perfil de intereses se vincula también con la posibilidad de atender las necesidades de clientes.

Siendo el Emprendimiento su principal área de interés, es probable que la Srta. Ejemplo busque actividades que involucren liderazgo y proyectos emprendedores. Su foco de atención, por encima de todas las demás áreas de interés, radica en alcanzar objetivos de ventas en un ambiente competitivo. Estos tipos de actividades estimulan con más efectividad su estilo de ventas.

En segundo lugar, a ella le atrae la orientación a los clientes que se asocia con la relación de ventas, como lo demuestra su interés en actividades de Servicio a Personas. Ayudar a los clientes y prospectos o brindarles servicio puede contribuir a revitalizar sus resultados de ventas.

Por último, su preferencia por las actividades Creativas completa su perfil de intereses. Ello promueve una concentración en la expresión creativa, en probar nuevos enfoques de ventas y en destacar la apariencia

estética de un producto o servicio. Aunque esta área de interés no es tan crucial, como sus intereses más fuertes, para su satisfacción integral en el trabajo, sí juega un rol en la definición de su estilo de ventas.

### **Consideraciones Adicionales**

La Srta. Ejemplo no muestra a las actividades Financieras/Administrativas como una de sus tres principales áreas de interés. Es posible que ella no encuentre tan atractivas las actividades vinculadas con este tema, como aquellos que han tenido éxito en esta posición.



## Conductas Esenciales de Ventas

Esta sección describe las características de la Srta. Ejemplo con respecto a siete Conductas Esenciales de Ventas. Las descripciones de esta sección se basan únicamente en sus Rasgos de Comportamiento y no toman en cuenta su grado de afinidad con esta posición, Estilo de Pensamiento o Intereses.

Estas son las conductas de ventas que comparten la mayoría de las personas con puntuaciones similares en Rasgos de Comportamiento. Sin embargo, es importante recordar que pueden haber diferencias entre vendedores y posiciones de ventas, dependiendo de diversos factores tales como: tipo de organización de ventas, productos o servicios vendidos, factores geográficos y/o demográficos, etc. Estas diferencias se hacen evidentes por la amplia variedad de modelos de desempeño que encontramos en el sector de ventas. Por estas razones, usted debe incorporar su grado de afinidad con esta posición (es decir, su Porcentaje de Compatibilidad) en el proceso de toma de decisiones.

### Prospección

Generalmente, la Srta. Ejemplo tiene energía para ir en busca de oportunidades. Ella tiende a ser más eficaz en buscar nuevos clientes cuando lo hace en intervalos cortos de actividad, en vez de dedicarle largos períodos de tiempo. Ella tiende a preferir una gran independencia y flexibilidad en su enfoque para desarrollar una lista de posibles clientes.

### Cierre de Ventas

Normalmente, la Srta. Ejemplo suele tratar de cerrar la venta desde el inicio de la presentación. Su confianza y competitividad son bastante altas. Con un nivel promedio de persistencia y un alto grado de impulso de ventas, ella debe mostrar consistentemente la motivación para presentar su producto o servicio desde el ángulo más favorable, usando diversos enfoques para ayudar al prospecto a visualizar su necesidad por el producto o servicio.

### Resistencia a las Visitas de Ventas

Por lo general, la resistencia a hacer llamadas a clientes, buscar citas de ventas y/o hacer seguimiento sólo será un obstáculo ocasional, más que un verdadero problema para la Srta. Ejemplo. Debido a su buena tolerancia al rechazo, Sally debe mostrar un nivel consistente de confianza cuando hace visitas de ventas. Ella debe estar dispuesta a seguir, de manera consistente, el proceso de ventas hasta culminarlo. Su alto impulso de ventas le ayuda a vencer cualquier instante de duda que pueda ocurrir.

## **Iniciativa**

Si le dan la oportunidad de poner emoción a sus actividades diarias, la Srta. Ejemplo aceptará con interés. Para ella, son muy estimulantes el ajetreo y el stress de una profesión dinámica. Con un alto nivel de energía y empuje, Sally debe demostrar que es una persona que toma la iniciativa, hace que sigan las cosas en los momentos de calma y usa recursos para maximizar esa iniciativa. La Srta. Ejemplo se ocupará por cuenta propia de los detalles acerca de cómo se completarán las tareas y es probable que acepte retos adicionales a fin de satisfacer su empuje y energía. Su autonomía e individualismo son más altos que los de la mayoría de las personas, conduciéndola a fijar y alcanzar metas únicas. Sally posee motivación interna, tomando ocasionalmente el mando como una forma de alentar a los demás. Ella puede necesitar retos competitivos más grandes a fin de mantenerse satisfecha con lo que hace.

## **Trabajo en Equipo**

A menudo, a la Srta. Ejemplo se le hace fácil liderar a los demás y dirigir el curso de acción. Cuando surge la competencia, con frecuencia, ella estará preparada para el reto y probablemente tendrá interés en conducir a los demás hacia metas competitivas. Su autonomía e individualismo son más altos que los de la mayoría de personas, demostrando una alta competitividad e independencia; esto puede afectar su disposición a coordinar al equipo y promover esfuerzos conjuntos. Ella puede preferir fijar su propio camino y establecer métodos personales, en vez de hacerlo por consenso. Sally posee motivación interna, tomando la iniciativa como una forma de alentar a los demás.

## **Establecer y Mantener Relaciones**

La Srta. Ejemplo es equilibrada en su enfoque para entablar relaciones. Ella tiene un nivel relativamente alto de energía y autonomía en circunstancias apropiadas. Esto debe alentarla cuando inicia relaciones con clientes, pero el grado de individualismo que está dispuesta a sacrificar puede generar límites. Para su estilo interpersonal, es preferible una relación inicial que sólo sufra una dificultad ocasional.

## **Preferencia de Compensación**

Cuando surge la competencia, a menudo, ella estará preparada para el reto. La Srta. Ejemplo se siente primordialmente motivada por ganar y la lucha que concluye con una venta exitosa. Ella tiene un empuje para las ventas altamente desarrollado y se enfoca en obtener resultados. Posee una fuerte confianza en sí misma que reforzará su motivación y necesidades de compensación. Sally posee motivación interna, tomando ocasionalmente la iniciativa como una forma de alentar a los demás. Aunque el servicio que brinda a sus clientes es esencial, los aspectos ganadores de las ventas exitosas constituyen la máxima recompensa para ella.