

# PERFIL DE GERENCIA

EVERYTHING **DiSC**  
MANAGEMENT



Claudia Ruiz

10.09.2021

Este informe ha sido elaborado por:

[www.Discprofile.com](http://www.Discprofile.com)

Email: [Orders@Discprofile.com](mailto:Orders@Discprofile.com)

Phone: (877) 344-8612

Your Trusted Source for Everything DiSC

**disc.**  
**profile**

MUESTRA

**WILEY**

# INTRODUCCIÓN A DiSC®

## Bienvenido a Everything DiSC®

Claudia, ¿se ha preguntado alguna vez por qué es más fácil para usted relacionarse con algunas personas que con otras?

*Quizá haya notado que le es más fácil gestionar a quienes se enfocan más en desarrollar relaciones e involucrar a las personas.*

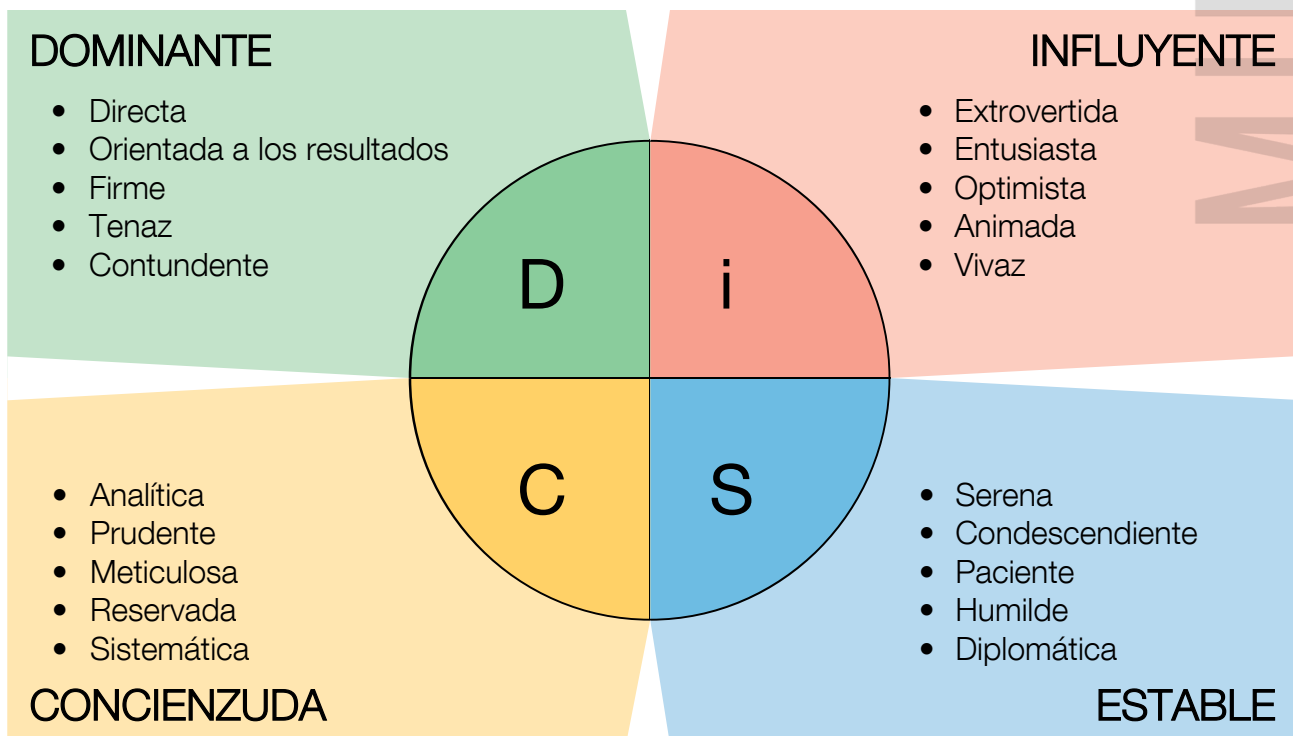
*O, tal vez se siente más cómoda trabajando con quienes usan un método divertido y no con quienes quieren analizar cada paso.*

*O, quizá se relaciona mejor con las personas que son más cálidas que escépticas.*

Everything DiSC® es una herramienta sencilla que ofrece información para ayudarle a comprenderse mejor a usted misma y a los demás, y puede ser de gran utilidad para usted como gerente. Con base en sus datos de valoración individual, este informe le suministrará una gran cantidad de información acerca de sus prioridades y preferencias administrativas. Además, usted aprenderá a relacionarse mejor con las personas cuyas prioridades y preferencias son diferentes de las suyas.

## Principios fundamentales

- ▶ Todos los estilos de DiSC son **igual de valiosos** y las personas de todos los estilos pueden ser gerentes eficientes.
- ▶ Su estilo administrativo también se ve influenciado por **otros factores** como las experiencias, la educación y la madurez.
- ▶ **Comprenderse mejor a sí misma** es el primer paso para volverse más eficiente con sus colaboradores y su gerente.
- ▶ Aprender sobre los estilos DiSC de otras personas puede ayudarle a **comprender las prioridades de ellas** y a saber cómo difieren de las suyas.
- ▶ Usted puede mejorar la calidad de su experiencia administrativa empleando DiSC para desarrollar **relaciones más efectivas**.



## DESCRIPCIÓN DE SU DiSC®

### Claudia, ¿cómo se personaliza este informe para usted?

Con el fin de aprovechar al máximo su *Perfil de Everything DiSC® Management*, usted necesitará comprender su mapa personal.

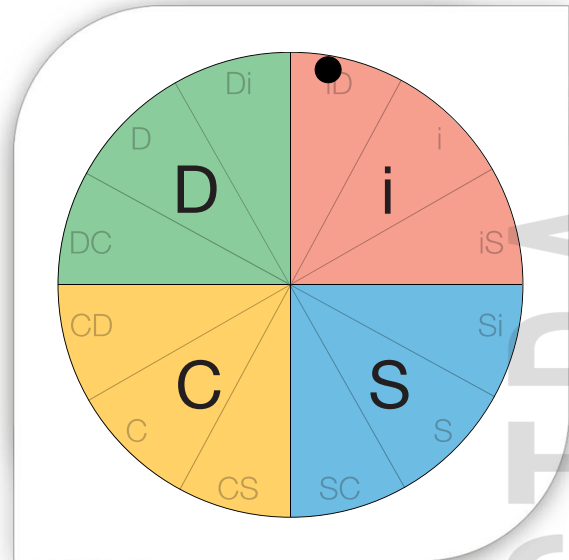
#### Su punto

Como pudo observar en la página anterior, el modelo Everything DiSC® comprende cuatro estilos básicos: D, i, S y C, y cada estilo se divide en tres regiones. La imagen de la derecha ilustra las 12 regiones diferentes en las cuales se puede ubicar el punto de una persona.

Su estilo DiSC®: iD

La ubicación de su punto indica su estilo DiSC. Como su punto se encuentra en la región i, pero también está cerca de la línea que bordea la región D, usted tiene un estilo iD.

Tenga en cuenta que toda persona es una mezcla de los cuatro estilos, pero la mayoría se inclina con más fuerza hacia uno o dos estilos. Ya sea que su punto se encuentre en el centro de un estilo o en una región fronteriza entre dos de ellos, **ninguna ubicación es mejor que otra**. Todos los estilos DiSC® son iguales y valiosos a su manera.



### ¿Cerca del borde o cerca del centro?

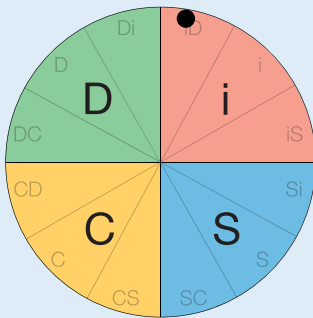
La **distancia del punto al borde** del círculo muestra qué tan naturalmente está inclinada una persona a tener las características de su estilo DiSC. Un punto ubicado más cerca del borde del círculo indica una fuerte inclinación hacia las características del estilo. Un punto ubicado entre el borde y el centro del círculo indica una inclinación moderada. Y un punto cercano del centro del círculo indica una inclinación leve. Un punto en el centro del círculo no es mejor ni peor que un punto en el borde. Su punto se encuentra cerca del borde del círculo, esto quiere decir que usted está **fuertemente inclinada** y probablemente se identifica bastante con las características de su estilo iD.

Ahora que sabe más sobre la personalización de su mapa de Everything DiSC Management, leerá sobre las prioridades y preferencias administrativas relacionadas con el estilo iD. Con ese conocimiento, usted aprenderá a usar los principios de Everything DiSC para mejorar su capacidad de dirigir, delegar, motivar y desarrollar a otros con más éxito. Al final, explorará formas de trabajar de forma más eficiente con su propio gerente.

## SU PUNTO Y ESTILO DiSC<sup>®</sup>

### Su punto cuenta una historia

Su estilo DiSC es: iD



Claudia, como usted tiene un estilo iD, probablemente sea un gerente orientado a cumplir metas que persigue avances emocionantes. Usted puede ser bastante ambicioso, y probablemente lo atraen las tareas de alto perfil que le permitan maximizar sus talentos.

Tiende a ser apasionado y expresivo y su entusiasmo puede ser contagioso. Usted probablemente emplea gestos o anécdotas que enfatizan sus puntos de vista, y suele hablar libremente sin preocuparse por seleccionar sus pensamientos. Es probable que las personas que gestiona se sientan atraídas por su actitud de seguridad en sí misma.

Los más probable es que usted pueda convencer a otros de adoptar su visión. La mayoría de las veces, su poder de persuasión le permite trabajar en pos de sus metas al obtener la aceptación de las personas que gestiona, lo que ayuda a crear un impulso para avanzar. Sin embargo, las personas que son más analíticas pueden cuestionar algunos aspectos de sus planes que usted no haya tenido en cuenta.

En términos de administración de tiempo, a usted le gusta mantener un ritmo activo, pero puede establecer metas y plazos optimistas irreales. Debido a que prefiere la diversidad, le gusta tener múltiples proyectos sobre la mesa y es posible que no le guste que lo fuercen a cumplir con rutinas monótonas. Usted disfruta la satisfacción de iniciar un nuevo proyecto, pero después de que la emoción desaparece, su interés puede decaer.

Está abierto a asumir riesgos y a tomar decisiones según sus instintos. Debido a que no le teme a lo inesperado, es posible que disfrute la emoción de ser espontánea. De hecho, usted tiende a aprovechar las nuevas oportunidades, incluso si esto implica cambiar el rumbo. Aun así, puede ser demasiado optimista a veces y puede descartar obstáculos potenciales demasiado rápido.

Usted puede esforzarse por estar en el círculo interno de una organización porque disfruta tener influencia. Lo más probable es que desee que la escuchen y que haga lo posible por dejar una impresión favorable. Aprecia que reconozcan sus contribuciones y es poco probable que se ruborice ante el reconocimiento público. Y, como usted valora dichos cumplidos, puede ser generoso con sus elogios a los demás.

Lo más probable es que disfrute conocer a las personas que gestiona y que desarrolle su gran red de amigos y asociados. Usted probablemente esté bastante dispuesta a compartir información personal, incluso con personas que acaba de conocer. Como usted disfruta formar relaciones, le encanta presentar personas con intereses comunes. Además, puede aceptar oportunidades para tener una plática amistosa o una lluvia de ideas.

Cuando hay algún conflicto, usted probablemente intenta enfocarse en lo positivo. De hecho, incluso puede tratar de ignorar los temas desagradables tanto como sea posible. Sin embargo, si las cosas se ponen intensas o violentas, es más probable que exprese sus sentimientos a que se reprima. Aunque desahogar sus emociones puede parecerle purificante, puede hacer que se sientan incómodos quienes lo rodean.

Claudia, como otras personas con el estilo iD, puede incluir en sus contribuciones más valiosas como gerente su capacidad de iniciar el cambio, su pasión y su impulso para lograr los resultados. De hecho, estas son probablemente algunas de las cualidades que los demás admiran más en usted.

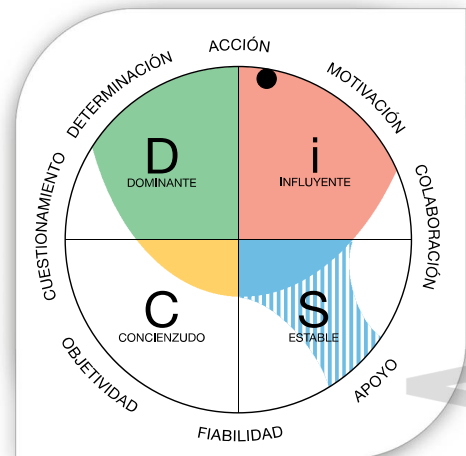
## SUS PRIORIDADES Y SOMBREADO DiSC<sup>®</sup>

### Su sombreado amplía la historia

Claudia, aunque la ubicación de su punto y su estilo DiSC<sup>®</sup> pueden decir mucho sobre usted, el **sombreado** de su mapa también es importante.

Las ocho palabras que rodean el mapa de Everything DiSC son lo que llamamos **prioridades** o las áreas principales en las cuales las personas concentran su energía. Mientras más cerca esté su sombreado de una prioridad, más probable es que usted concentre su energía en dicha área. Cada uno tiene al menos tres prioridades, y a veces las personas tienen cuatro o cinco. **Tener cinco prioridades no es mejor que tener tres o viceversa.**

Por lo general, las personas con su estilo tienen un sombreado que toca **acción, motivación y determinación**. Su sombreado se extiende para incluir **apoyo**, lo cual no es característico de su estilo.



### ¿Qué prioridades moldean *su* experiencia en administración?

#### ► **Emprender acciones**

Claudia, como otros gerentes con el estilo iD, usted tiende a luchar por la emoción y el impulso de avance. La indecisión lo puede frustrar y se puede impacientar con las personas que no le siguen su ritmo rápido. Como usted enfatiza la acción, puede hacer todo lo que esté de su parte para inspirar a su equipo a buscar ideas que puedan causar un impacto inmediato.

#### ► **Motivar**

Como usted desea que los miembros de su equipo se sientan bien con sus contribuciones, normalmente enfatiza lo positivo al hablar del desempeño de cada uno. Lo más probable es que usted tenga la habilidad para persuadir a las personas sin dar la impresión de ser insistente, y su pasión puede ser contagiosa con frecuencia. Usted tiende a concentrarse en motivar para ayudar a asegurar que las personas se sientan con energía y optimistas con su trabajo.

#### ► **Mostrar determinación**

Los gerentes con el estilo iD establecen metas ambiciosas y motivan a sus equipos a compartir este enfoque en el logro. Lo más probable es que esté dispuesta a tomar atajos o emprender actos impulsivos arriesgados si estos pueden generar recompensas mayores y más inmediatas. Además, con frecuencia usted tiene altas expectativas para su equipo y no se conformará con victorias pequeñas. Usted se concentra en obtener resultados y tener la determinación que se necesita para tener éxito.

#### ► **Dar apoyo**

Además, le da gran prioridad al apoyo a los demás, aunque esto no es típico del estilo iD. Usted puede preferir tener armonía en sus relaciones y tal vez las personas saben que está listo para ayudar o escuchar con paciencia cuando se necesita. Como para usted es importante un ambiente ordenado y pacífico, está dispuesta a hacer sus necesidades a un lado para apoyar a otros.

## SUS PREFERENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ¿Qué es lo que disfruta de gestionar?

Para cada persona los aspectos que los motivan en su trabajo son diferentes. Al igual que otras personas con el estilo iD, usted puede disfrutar que le gestión le ofrece una oportunidad de dirigir a otros para obtener resultados impresionantes. Tal vez le guste crear un entorno con mucha energía, y ser gerente de un equipo puede ser atractivo para su deseo de causar un impacto positivo en las personas. Y usted probablemente considere gratificante fomentar un ambiente solidario donde las personas escuchen mutuamente sus necesidades.

Usted tal vez disfruta muchos de los siguientes aspectos de su trabajo:

#### MOTIVACIONES

- Iniciar el cambio
- Tener autoridad
- Lograr resultados
- Promover la innovación
- Crear un ambiente vivaz
- Aumentar el entusiasmo
- Mantener en marcha las cosas
- Apoyar a las personas para que puedan hacer su mejor trabajo
- Considerar las necesidades y opiniones de los demás

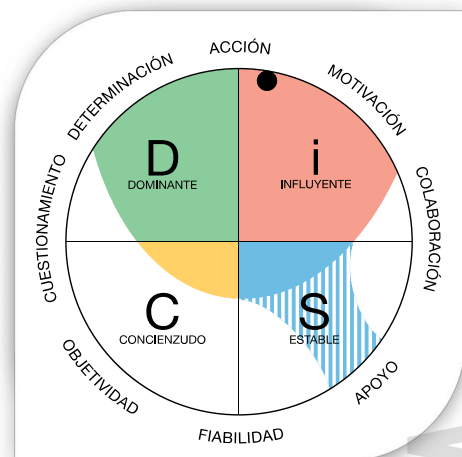
### ¿Qué le quita energía como gerente?

Entonces hay responsabilidades administrativas que son estresantes para usted. Ya que tiende a mantener un ritmo enérgico, puede frustrarse si los proyectos se estancan o si percibe que se está perdiendo el tiempo. También puede disgustarle renunciar a la búsqueda de resultados innovadores porque la organización tiene otras prioridades. Y puede resultarle algo exigente gestionar personas muy agresivas o combativas.

Muchos de los siguientes aspectos de su trabajo pueden ser estresantes para usted:

#### FACTORES ESTRESANTES

- Seguir protocolos o reglas estrictas
- Tener que moderar su ritmo
- Lidar con desafíos hacia su autoridad
- Aceptar limitaciones
- Ajustar sus metas
- Dar capacitación paso a paso
- Trabajar continuamente en pos de metas a largo plazo
- Corregir o llamarle la atención a las personas
- Lidar con personas enojadas o polémicas



*¿Qué dicen sus prioridades sobre sus motivaciones y factores estresantes?*

MUESTRA

## SU ESTILO DE DIRIGIR Y DELEGAR

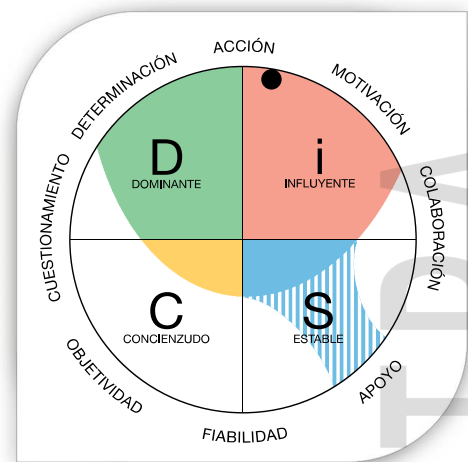
Como gerente, usted puede considerar que dirigir o delegar de forma eficiente a sus colaboradores es más complejo que tan solo pedirles una tarea con un “por favor” y un “gracias”. Tal vez haya notado que los colaboradores responden de forma positiva a diferentes tipos de instrucciones y feedback. Algunos quieren instrucciones específicas y aceptan el feedback objetivo, mientras que otros solo quieren lo contrario. Según su estilo y sus prioridades de DiSC®, usted tiene un método natural para dirigir y delegar. Sin embargo, para maximizar la satisfacción y la productividad, es importante considerar qué tan eficaz puede ser su método con los colaboradores de diferentes estilos.

Como Claudia **enfatisa la acción**, tiende a avanzar rápido al dirigir a otras personas. Usted probablemente intente hacer que las personas que gestiona se emocionen con sus tareas y con las posibles soluciones innovadoras. Sin embargo, su ritmo rápido puede hacer que pase por alto tareas importantes.

Usted tiene también una **fuerte determinación por los resultados**. Por lo tanto, puede presionar a los demás para llevar a cabo planes que causarán un mayor impacto en los resultados. Aun así, las personas se pueden motivar, pero con las prisas pueden quedarse sin información y recursos que necesitan para hacer su mejor trabajo.

Debido a que usted se **enfoca en la motivación**, probablemente esté dispuesta a darles nuevas responsabilidades a los miembros del equipo, animándolos a alcanzar niveles de desempeño más altos. Sin embargo, en su afán por utilizar su potencial, puede subestimar sus capacidades.

Además, su prioridad adicional tal vez influya en su estilo de dirigir y delegar, lo cual no es típico del estilo iD.



### ¿Cómo aborda las tareas de dirigir y delegar?

#### FORTALEZAS

- Hacer que las personas sienten que son contribuyentes importantes
- Motivar la creatividad en la ejecución de las tareas
- Hacer que otros avancen
- Motivar a los demás a alcanzar su potencial
- Generar entusiasmo
- Estar disponible para ayudar

#### RETOS

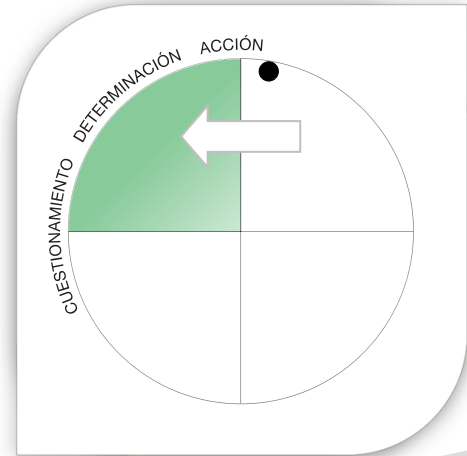
- Destacar la importancia de tareas rutinarias
- Crear un entorno fiable
- Presionar a las personas a terminar sus tareas
- Evaluar las capacidades o competencias de las personas sin subestimarlas
- Dar explicaciones claras y detalladas
- Analizar opciones antes de asignar una tarea



## DIRIGIR Y DELEGAR AL ESTILO D

### ¿Cómo le gusta trabajar al estilo D?

Como usted, las personas con el estilo D le dan prioridad al resultado final y están determinadas a lograrlo. Son independientes y no necesitan apoyo ni apapacho excesivo, lo cual probablemente usted valorará. Lo más probable es que esas personas muestren iniciativa y acepten toda la responsabilidad que usted esté dispuesta a darles. Además, tienden a ser directas con sus opiniones y desean la libertad de tomar decisiones sin tener que pedirle opinión a los demás.



### Problemas potenciales al trabajar juntos

Las personas con el estilo D tienden a ser inquisitivas y escépticas con frecuencia. Es poco probable que simplemente sigan órdenes y pueden cuestionar su autoridad si no están de acuerdo con sus decisiones. Como esas personas piensan con frecuencia que saben más, es posible que no sigan sus instrucciones, incluso pueden tomar decisiones sin consultarlas con usted. Además, es posible que tomen una postura defensiva si sienten que se cuestiona su juicio. Y aunque usted puede intentar ganar con un argumento a través de la persuasión, esas personas se inclinan más por ser tajantes y contundentes.

### Cómo ser eficiente con el estilo D

Al igual que usted, las personas con el estilo D son rápidas. Están dispuestas a asumir riesgos si consiguen los resultados que desean y con frecuencia buscan proyectos nuevos o emocionantes. Por lo tanto, muéstreles el objetivo de una tarea en un panorama general y cómo pueden obtener resultados impresionantes. Si han demostrado un buen juicio en el pasado, muestre respeto por su capacidad de tomar decisiones y sus ideas audaces, y si no tienen experiencia, asegúrese de que su ambición no supera sus competencias y habilidades.

#### Si tienen menos experiencia:

- Revise los planes que tienen antes de seguir adelante.
- Establezca acuerdos sobre el tipo de decisiones que les permitirá tomar.
- No confunda la confianza con la capacidad.
- Pídale que verifiquen con usted antes de tomar cualquier decisión arriesgada.
- Dígales que tendrán más autonomía a medida que adquieran más experiencia.

#### Si tienen más experiencia:

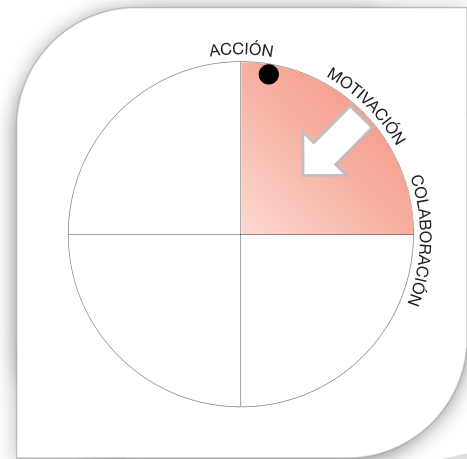
- Establezca un plazo y deje que piensen cómo van a proceder.
- Muéstreles la forma más práctica de ser productivos.
- Especifique los límites de su autoridad, pero permita algo de autonomía.
- Asegúrese de que comprenden las consecuencias de tomar atajos.
- Asegúrese de que estén de acuerdo en cada tarea.



## DIRIGIR Y DELEGAR AL ESTILO i

### ¿Cómo le gusta trabajar al estilo i?

Al igual que usted, las personas con el estilo i generalmente son optimistas y positivas. Ambas tienden a ser sociables y a expresarse abiertamente, y las personas con el estilo i tal vez valoran su tendencia a motivarlos. Como a esas personas les atraen los proyectos emocionantes, se pueden impacientar si se les fuerza a trabajar en tareas rutinarias. Además, necesitan que los inciten un poco a compartir sus opiniones y tienden a sentirse cómodas cuando las ideas y conversaciones fluyen con libertad. De hecho, pueden estar más relajadas cuando se pueden anticipar a sus necesidades.



### Problemas potenciales al trabajar juntos

Las personas con el estilo i desean un ambiente de trabajo divertido y colaborativo, y prefieren trabajar con otros y hacer conexiones personales. Les gusta estar frente a las personas y tienden a apasionarse al crear espíritu de equipo. Aunque usted puede compartir su entusiasmo por las ideas intrépidas, probablemente se enfoca en el resultado más de lo que ellos lo hacen, y a veces puede considerar molesta su constante necesidad de socializar. Además, su tendencia a presionar para lograr sus propios objetivos puede parecerle insensible a esas personas.

### Cómo ser eficiente con el estilo i

Al igual que usted, estas personas tienden a avanzar rápido. Pueden estar ansiosas por asumir tareas creativas y prefieren tener libertad para moverse a su propio ritmo rápido. También pueden disfrutar cualquier proyecto que necesite pensamiento rápido o un enfoque fresco debido a su energía y entusiasmo. Asegúrese de verificar con frecuencia el avance de quienes tienen poca experiencia. Y motive la creatividad en quienes tienen más experiencia, pero que se hagan responsables de los plazos y los resultados.

#### Si tienen menos experiencia:

- Asegúrese de que no descuidan los detalles.
- Hágalos responsables de los plazos que no cumplan o los pasos que omitan.
- Ayúdeles a priorizar.
- Asegúrese de que den seguimiento a sus ideas.
- Verifique su comprensión, ya que su entusiasmo podría ocultar la falta de claridad.

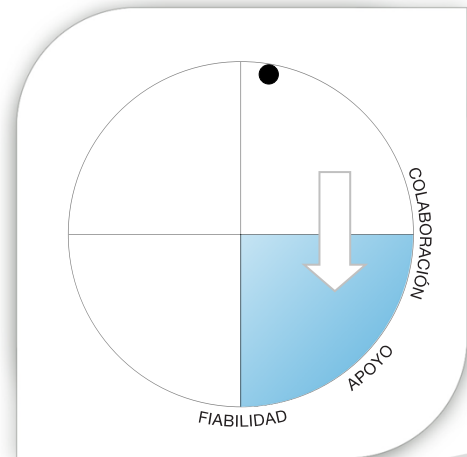
#### Si tienen más experiencia:

- Déjelas intentar nuevas formas de ver los problemas.
- Haga tiempo para revisar sus ideas con ellas.
- Permítalas que asuman el liderazgo cuando se reúnen en grupo.
- Manténgalas enfocadas y dentro del programa.
- Reconozca sus contribuciones de forma pública.

## DIRIGIR Y DELEGAR AL ESTILO S

### ¿Cómo le gusta trabajar al estilo S?

Las personas con el estilo S tienden a ser condescendientes y flexibles, y usted comparte su naturaleza de apoyo aun cuando es menos típica para alguien con el estilo iD. Usted probablemente les da la seguridad que necesitan, pero su vacilación para hacerse valer puede dificultarle a usted el poder identificar el momento en que puede darles responsabilidades o desafíos nuevos. Del mismo modo, estas personas pueden estar tan decididas a evitar confrontaciones que no expresan sus inquietudes, así que es posible que no perciba alguna insatisfacción hasta que ya sea demasiado tarde.



### Problemas potenciales al trabajar juntos

Estas personas valoran un ritmo metódico y les gusta enfocarse en sus tareas sin tener interrupciones por cambios o proyectos repentinos. Por ese motivo, puede sentir intimidante y estresante el ambiente tan veloz que usted prefiere. A diferencia de sus preferencias, estas personas tienden a ser cautelosas cuando se aproximan los proyectos y no les gusta que se les pidan respuestas rápidas. Como resultado, a usted le puede frustrar que duden para aprovechar las oportunidades, aunque puede ponerlas nerviosas su disposición a cambiar el rumbo rápidamente.

### Cómo ser eficiente con el estilo S

Las personas con el estilo S pueden sentirse más cómodas en entornos amistosos y de colaboración. Quieren asegurarse que están en el mismo canal que los demás y que son parte de un equipo interactivo. Ya que usted tiende a poner menos énfasis que esas personas en los esfuerzos colectivos, pueden desear un mayor sentido de armonía del equipo. Sea directa sobre sus expectativas, pero que sepan que usted está disponible para ayudarles si es necesario. Haga un esfuerzo por dejar que las personas trabajen juntas y por recompensar el trabajo productivo en equipo.

#### Si tienen menos experiencia:

- Evite ignorar sus decisiones cuando sea posible.
- Dé instrucciones claras.
- Monitoréelos con frecuencia.
- Absténgase de darles demasiada responsabilidad si no están preparadas.
- Haga preguntas para confirmar su comprensión.

#### Si tienen más experiencia:

- Déles más responsabilidad, pero evite sobrecargarlas.
- Haga suficientes preguntas para conocer sus preocupaciones.
- Motívelas a tomar la iniciativa.
- Pregúnteles directamente qué tipo de apoyo necesitan.
- Esté disponible como asesor durante todo el proceso.

## DIRIGIR Y DELEGAR AL ESTILO C

### ¿Cómo le gusta trabajar al estilo C?

Las personas con el estilo C se identifican mejor con objetivos lógicos e ideas basadas en hechos. Luchan por resultados de calidad y se toman tiempo para analizar conceptos y examinar soluciones. Estas personas se sienten cómodas trabajando por su cuenta, así que la interacción que pueden necesitar es mínima. De hecho, pueden aislarse y tomar decisiones sin consultarlas con usted o con el equipo. Responderán bien si se les dan tareas que requieran una atención cautelosa a los detalles junto con el tiempo y el espacio para hacer su mejor trabajo.



### Problemas potenciales al trabajar juntos

Estas personas desean dar resultados confiables, así que tienden a considerar cuidadosamente todas las consecuencias antes de elegir un plan. Dudan sobre las ideas que parecen riesgosas, lo cual va en contra de su tendencia a tomar decisiones rápidas y audaces. Como prefieren avanzar lentamente y con cautela, pueden frustrarse si se les presiona para hacer varias tareas o se les apura con sus iniciativas. En cambio, se pueden cansar cuando revisan soluciones de forma repetida a expensas de tener un avance rápido.

### Cómo ser eficiente con el estilo C

Las personas con el estilo C desean trabajar en un entorno donde puedan señalar fallas y cuestionar deficiencias. Usted puede considerar que sus objeciones reprimen la creatividad, pero están más preocupadas por una buena calidad. Recuerde que su escepticismo no significa que se resistan a su autoridad. Pueden pasar mucho tiempo perfeccionando su trabajo, así que asegúrese de mantenerlos avanzando. Déles más autonomía a quienes tienen más experiencia, pero establezca plazos claros que refuercen un sentido de urgencia.

#### Si tienen menos experiencia:

- Ayúdeles a lograr calidad sin arriesgar los plazos.
- Monitoree para asegurarse de que no se estancan en los detalles.
- Asegúrese de que tienen los recursos que necesitan.
- Comuníquese con claridad en lugar de entusiasmo.
- Permítales trabajar de forma independiente siempre que sea posible.

#### Si tienen más experiencia:

- Monitoréelas cuando sea necesario para asegurarse de que avanzan.
- Motívelas a estudiar el plan general para detectar defectos.
- Escuche sus inquietudes sobre la calidad.
- Déles oportunidades de ayudar a resolver problemas complejos.
- Permítales trabajar de forma independiente, pero establezca plazos claros.

## MOTIVACIÓN Y EL ENTORNO QUE CREA USTED

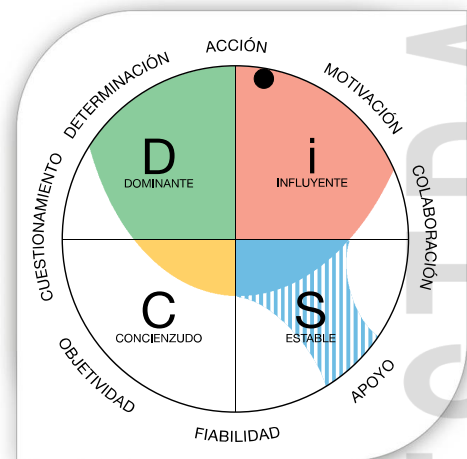
Usted no puede motivar a las personas. Se tienen que motivar por sí mismas. Sin embargo, como gerente, puede crear un entorno donde sea fácil que las personas encuentren su propia motivación natural. Esto significa crear una atmósfera que atienda las necesidades y preferencias básicas de los colaboradores, así pueden hacer su mejor trabajo, y puede crear de forma natural cierto tipo de entorno para quienes lo rodean. Es importante comprender la naturaleza de este entorno porque tiene un impacto importante en la motivación de las personas que gestiona.

Claudia, su **preferencia por la acción** ayuda a crear un sentido de urgencia que puede ser contagioso. Las personas a las que usted dirige pueden sentirse estimuladas por su ritmo acelerado y rápida toma de decisiones, lo que podría hacerles sentir poder para lograr un impulso hacia adelante.

De igual manera, al **conducir hacia el éxito**, usted puede crear un escenario en el que las personas crean que todo es posible. Debido a esto, usted puede animar a otras personas a esforzarse por metas más ambiciosas de las que habrían considerado de otro modo.

Su **entusiasmo y motivación** ayudan a crear un entorno en el que las personas se sienten reconocidas y valiosas. Es probable que usted les ayude a ver que el trabajo puede ser intrépido, y por lo tanto, pueden sentir más alegría y optimismo respecto a sus tareas y contribuciones.

Además, a diferencia de otras personas con el estilo iD, usted también tiene una prioridad adicional que puede influir en la motivación y el ambiente que usted crea. Puesto que usted tiende a **ofrecer apoyo**, las personas que dirige quizá sientan que le importan a alguien, lo cual puede ser sumamente motivador para algunos.



### El ambiente que usted crea

- Su pasión y gran energía puede inspirar a las personas a moverse rápido.
- Su decisión puede ayudar a las personas a sentirse confiadas de que el equipo tendrá éxito.
- Cuando usted confía en otras personas, estas pueden sentirse con el poder para emplear soluciones creativas.
- Su deseo de innovación fomenta una atmósfera creativa.
- Puesto que usted enfatiza la acción, las personas perciben un sentido de urgencia.
- Las personas se sienten menos frustradas con su curva de aprendizaje porque usted es paciente con ellas.

## MOTIVACIÓN Y EL ESTILO D

### ¿Cuáles son las necesidades de motivación del estilo D?

Los colaboradores con el estilo D están motivados para ganar, así que es probable que les importe más el resultado final que el proceso necesario para llegar ahí. Puesto que están determinados a lograrlo, a menudo prosperan en ambientes competitivos y en ocasiones pueden convertir la tarea de más colaboración en una competencia. Puesto que les gusta estar a cargo, estos colaboradores trabajan para conseguir más autonomía y autoridad. De hecho, pueden estar tan concentrados en el crecimiento profesional individual que hacen caso omiso a las necesidades de los demás.

#### ¿Qué **desalienta** al estilo D?

- La rutina
- Hacer cosas lentamente
- tener poca supervisión
- Que se cuestione o anule su autoridad
- Sentir que se está desperdiciando su tiempo
- Tener que resolver muchos detalles

#### ¿De qué manera afecta el **conflicto** a la motivación del estilo D?

- Los colaboradores con este estilo pueden percibir el conflicto como una forma de crear situaciones de ganar-perder.
- Pueden darles energía los aspectos competitivos del conflicto.
- Pueden desperdiciar energía al dedicarse a pensar quién se equivocó.



#### ¿Cómo puede usted ayudar a crear un **ambiente motivador** para el estilo D?

- Ayúdeles a establecer metas orientadas a resultados.
- Permítales trabajar de forma independiente cuando sea posible.
- Otórgueles control razonable sobre su ambiente de trabajo.
- Cree oportunidades para competir, pero no a expensas del equipo.
- Asígneles problemas difíciles para que los resuelvan.
- Haga que los nuevos proyectos sean más convincentes detallando su importancia para el panorama general.

#### ¿Cuál es la mejor forma de que usted dé **reconocimiento y gratificación** al estilo D?

- Premie su alto desempeño con más responsabilidad y autonomía.
- Elógielos directamente cuando su iniciativa y determinación lleven al logro.
- Reconózcalos por su trabajo e ideas que llevan al éxito del equipo.
- Déles oportunidades de avance cuando necesiten nuevos desafíos.

## MOTIVACIÓN Y EL ESTILO i

### ¿Cuáles son las necesidades de motivación del estilo i?

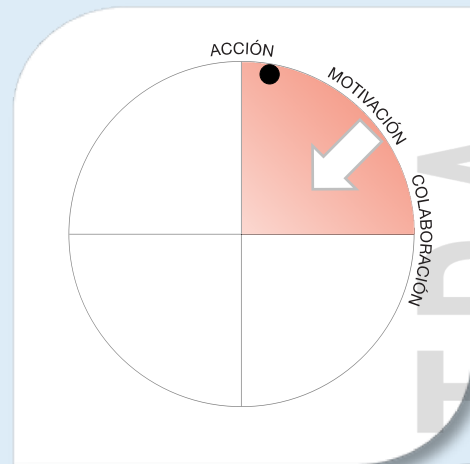
Los colaboradores con el estilo i buscan ambientes con un alto nivel de energía donde se valore las ideas intrépidas y avanzadas. Tienden a ser extrovertidos y ansiosos por colaborar, por lo que a menudo dedican mucha energía a socializar y cultivar relaciones. Como les gustan los escenarios divertidos y vivaces, prefieren trabajar a un ritmo veloz mientras se ocupan de una variedad de tareas. Además, también les motiva el reconocimiento público, y aprecian una atmósfera cálida y motivadora.

#### ¿Qué **desalienta** al estilo i?

- Estar aislados de los demás
- Trabajar en un entorno prudente a ritmo pausado
- Que pasen desapercibidas sus contribuciones
- Desempeñar tareas rutinarias o repetitivas
- Lidiar con muchos detalles
- Trabajar con personas pesimistas o críticas

#### ¿De qué manera afecta el **conflicto** a la motivación del estilo i?

- Los conflictos pueden ponerlos emotivos o enojados y eso puede afectar de manera negativa su desempeño.
- Pueden tomar los conflictos como algo personal, lo que podría restarles energía.
- Pueden concentrarse en el conflicto en lugar de enfocarse en sus tareas.



#### ¿Cómo puede usted ayudar a crear un **ambiente motivador** para el estilo i?

- Motive incluso cuando les dé feedback duro.
- Motive su energía positiva y ofrézcales oportunidades de expresarse.
- Limite la previsibilidad y la rutina de sus tareas cuando sea posible.
- Refuerce su optimismo con su entusiasmo y energía naturales.
- Bríndeles oportunidades de ser el foco de atención.
- Brinde oportunidades de socializar sin poner en riesgo los resultados.

#### ¿Cuál es la mejor forma de que usted dé **reconocimiento y gratificación** al estilo i?

- Recompense sus logros dándoles reconocimiento público.
- Aplauda su energía y don de gentes creando más oportunidades para que ellos usen esos talentos.
- Reconozca su crecimiento brindándoles oportunidades de generar contactos con miembros importantes de la organización.
- Demuestre que aprueba su desempeño recomendando que les otorguen premios y oportunidades de avance.

## MOTIVACIÓN Y EL ESTILO S

### ¿Cuáles son las necesidades de motivación del estilo S?

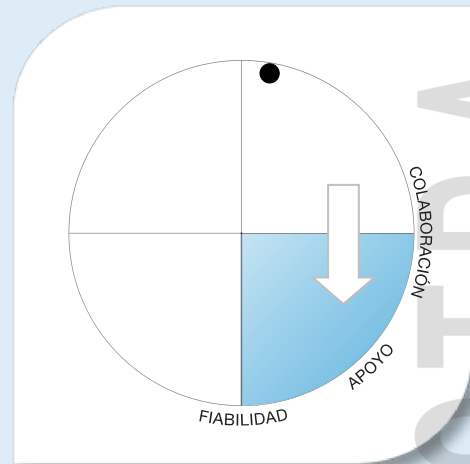
Las personas con el estilo S están motivadas para crear y mantener fiabilidad, así que prefieren una atmósfera estructurada donde es inusual que haya tensión y conflictos. Por lo tanto, se esfuerzan por hacer feliz a la gente y tienden a ser diplomáticas y respetuosas. De hecho, pueden apoyar a otros hasta el grado de que se guardan sus propias opiniones para satisfacer las necesidades de otras personas. Además, les gusta conectarse con compañeros de trabajo a nivel personal, por lo que valoran trabajar en un entorno amistoso y de colaboración. Tenga en mente que no quieren sentirse apresuradas o estresadas, sino que más bien prefieren hacer avances confiables a un ritmo constante.

#### ¿Qué **desalienta** al estilo S?

- Ambientes competitivos
- Tener que cambiar de dirección de manera abrupta
- Que las apresuren a tomar decisiones rápidas
- Tratar con personas frías o polémicas
- Que las obliguen a improvisar
- Estar en situaciones caóticas

#### ¿De qué manera afecta el **conflicto** a la motivación del estilo S?

- Pueden transigir en cosas que les importan pero quedarse frustradas internamente.
- Pueden desperdiciar energía al preocuparse por personas que están molestas con ellos.
- Pueden tener miedo de cometer errores, limitando su eficacia o su capacidad de aprovechar oportunidades



#### ¿Cómo puede usted ayudar a crear un **ambiente motivador** para el estilo S?

- Evite apresurarlas para que den resultados, lo cual podría exigir que usted aminore el ritmo en ocasiones.
- Permítalas colaborar con otras personas.
- Demuéstreles que le importan sus sentimientos, en lugar de relacionar todo con el resultado final.
- Proporcióneles la información y los resultados que necesitan para hacer su mejor trabajo.
- Advértales con tiempo cuando se aproximen cambios.
- Pida sus ideas, que podrían no compartir si no se les anima a hacerlo.

#### ¿Cuál es la mejor forma de que usted dé **reconocimiento y gratificación** al estilo S?

- Reúnase con ellos con regularidad para reconfortarles que están cumpliendo sus expectativas.
- Reconozca de qué manera sus fortalezas, tales como la estabilidad y el apoyo, contribuyen al éxito del equipo.
- Recompénseles con elogios cálidos y sinceros en privado.
- Hable de avance cuando le parezca que están preparados, puesto que por lo general no se promueven a sí mismos.



## MOTIVACIÓN Y EL ESTILO C

### ¿Cuáles son las necesidades de motivación del estilo C?

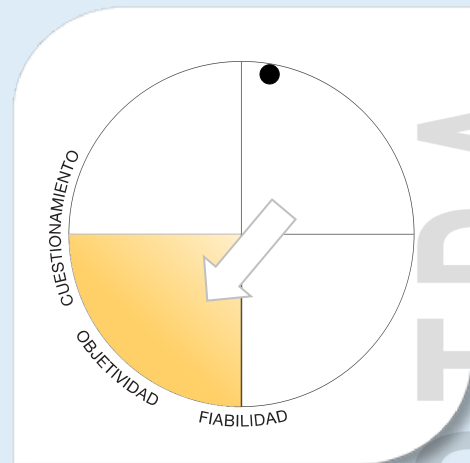
Los colaboradores con el estilo C son lógicos y racionales, y buscan un ambiente en el que tendrán tiempo para analizar ideas y asegurarse de producir trabajo impecable. De hecho, pueden sentirse escépticos respecto a personas e ideas en su búsqueda del resultado de más alta calidad. Además, prefieren tener procedimientos y sistemas claros y quieren avanzar a un ritmo moderado en lugar de apresurarse a hacer las tareas. Y puesto que les gusta trabajar de manera autónoma más que en colaboración, no tienen problemas para separarse del equipo durante largos períodos, en especial si tienen una asignación complicada en la cual trabajar.

#### ¿Qué **desalienta** al estilo C?

- Que se les exija trabajar en colaboración
- Recibir instrucciones vagas o ambiguas
- Tener que tratar con demostraciones profusas de emoción
- Que les obliguen a dejar pasar errores
- Tener que tomar decisiones rápidas
- Equivocarse

#### ¿De qué manera afecta el **conflicto** a la motivación del estilo C?

- Pueden ser resentidos e inflexibles, lo que limita su productividad.
- Pueden retraerse de la situación para evitar tener que tratar con reacciones emocionales.
- Su falta de expresividad puede esconder una tendencia a preocuparse en exceso.



#### ¿Cómo puede usted ayudar a crear un **ambiente motivador** para el estilo C?

- Evite presionar para que den resultados rápido.
- Explique el propósito de las tareas y asignaciones de manera lógica.
- Deje que ayuden a definir estándares de calidad.
- Escuchen sus ideas sobre proyectos o tareas antes de hacer valer su opinión.
- Bríndeles de oportunidades de trabajo independiente.
- Asegúrese de que sus expectativas sean claras.

#### ¿Cuál es la mejor forma de que usted dé **reconocimiento y gratificación** al estilo C?

- Elogien su desempeño y pericia, pero recuerde que prefieren los elogios en privado.
- Agradézcales sus altos estándares de calidad que contribuyen al éxito de usted.
- Ayúdeles a desarrollar más sus fortalezas, incluido el análisis, la lógica y la resolución de problemas.
- Prémieles por su trabajo de calidad asumiendo una actitud menos involucrada y otorgándoles más autonomía.

MUESTRA

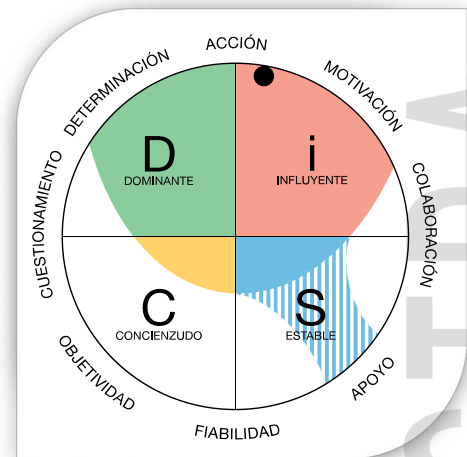
## SU ENFOQUE PARA EL DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS

Una de las áreas más importantes de la gerencia, pero que a menudo se pasa por alto es el desarrollo de los colaboradores. Con desarrollo no nos referimos a la dirección diaria en los deberes laborales. En cambio, estamos hablando del apoyo al crecimiento profesional del colaborador a largo plazo al proporcionar recursos, entornos y oportunidades que capitalicen su potencial.

Sin duda, sus colaboradores necesitarán trabajar con estas limitaciones que son obstáculos importantes para su crecimiento. Sin embargo, la investigación demuestra que usted será más eficiente como gerente si puede ayudar a sus colaboradores a identificar y a desarrollar sus fortalezas, en lugar de intentar corregir todas sus debilidades. Cada gerente tiene un método natural para su tarea de desarrollo, y el suyo se describe a continuación.

Claudia, usted motiva a las personas a ir en busca de sus metas de inmediato. Al desarrollar a las personas, usted les ayuda a establecer objetivos ambiciosos y a que se hagan responsables por medio de feedback y motivación. Lo más probable es que usted disfrute la responsabilidad de asesorar a las personas y de proporcionar desafíos creativos que les ayudarán a crecer. Su método inspirador las puede motivar a superar dificultades y a capitalizar su potencial. Y como usted tiende a mantener un ritmo rápido, probablemente motive a las personas a adaptarse a cambiar los planes de desarrollo a medida que surgen nuevas oportunidades. En general, usted se enorgullece de los logros de las personas que gestiona y se siente exitoso cuando ellos crecen a nivel profesional.

Además, a diferencia de otras personas con el estilo iD, usted también tiene una prioridad adicional que podría influir en su método para desarrollar a otras personas. Para usted, ayudar a desarrollarse a otras personas incluye darles apoyo y estar ahí para ayudarles cuando lo necesitan.



### Su método de desarrollo

#### VENTAJAS

- Sugerir ideas audaces y arriesgadas para el desarrollo de las personas
- Motivar a otros para que piensen en grande
- Motivar a las personas a hacer lo que planean hacer
- Inculcar un sentido de confianza en los demás
- Impulsar a las personas a aprovechar oportunidades y a ser flexibles en su desarrollo
- Tomarse el tiempo para escuchar las inquietudes reales de las personas

#### DESVENTAJAS

- Abrumar a las personas con responsabilidades
- Forzar a las personas a desarrollarse de formas que contribuyan con su propio plan
- No ser verdaderamente optimistas con las opciones de desarrollo de alguna persona
- No adoptar una visión de gran alcance de las necesidades de desarrollo de las personas
- Impulsar a las personas para que tomen un ritmo demasiado rápido para ellas
- Ser demasiado tolerante cuando las personas no cumplen los objetivos

## DESARROLLAR A SUS COLABORADORES “D”

### Áreas donde tienen gran potencial

Considere formas en que estos colaboradores y la organización puedan aprovechar al máximo las siguientes fortalezas:

- Disposición para asumir riesgos y cuestionar lo establecido
- Comodidad al estar a cargo
- Confianza en las opiniones de las personas
- Persistencia a pesar de las fallas o de recibir feedback severo
- Espíritu competitivo y determinación por dar resultados
- Capacidad de crear un sentido de urgencia en los demás
- Comodidad al ser directa o incluso tajante
- Motivación incansable para asumir nuevos desafíos
- Capacidad de detectar atajos eficaces
- Disposición para expresar los problemas



### Obstáculos y estrategias en el proceso de desarrollo

#### Determinación

Al igual que usted, las personas con el estilo D generalmente son muy determinadas, así que es importante asegurarse de que canalizan su energía en la dirección correcta. Como tiende a hacer valer su autoridad, probablemente no tiene problemas para dominarlos. Respete la determinación que tienen para conseguir sus logros de forma independiente, pero asegúrese de que sus prioridades estén de acuerdo con las de la organización más amplia.

- Asegúrese de que conozcan la diferencia entre las metas individuales y organizacionales.
- Dígales si están asumiendo más de lo que pueden manejar.
- Permítalos crear nuevas oportunidades y desafíos competitivos para sí mismas.

#### Acción

Al igual que usted, las personas con el estilo D tienden a avanzar rápido y a trabajar para obtener un resultado inmediato. Sin embargo, como ambas están decididas a obtener resultados rápidos, es posible que usted no cree un plan de desarrollo paso a paso para ellos, que puede ser necesario si no tienen experiencia o son propensos a tomar decisiones importantes con muy poca información.

- Vaya más despacio para ver otras oportunidades de desarrollo.
- Revise el panorama general y pídale que propongan metas adecuadas a largo plazo.
- Asegúrese de que tienen un plan de desarrollo claro y ordenado.

#### Cuestionamiento

Las personas con el estilo D se pueden enfocar en una meta y pasar por alto otras cuando van tras el éxito. Por lo general, son escépticas y pueden cuestionar sus sugerencias de desarrollo y defender sus ideas con terquedad. Como son responsables de cuestionar su liderazgo, puede haber conflictos ya que no es probable que usted desee compartir la autoridad.

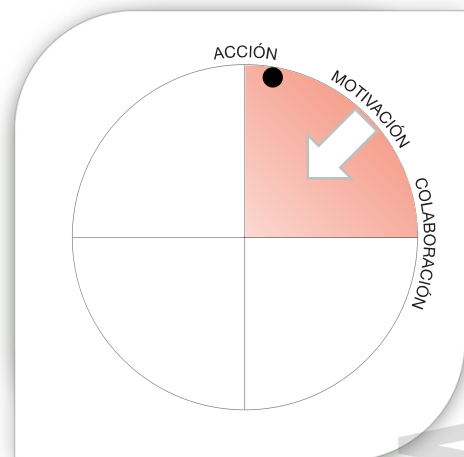
- Haga valer su autoridad mientras que motiva la creatividad.
- No se involucre en una lucha de poder con ellas.
- Responda a cualquier resistencia explicando cómo se beneficiarán directamente de sus ideas.

## DESARROLLAR A SUS COLABORADORES “i”

### Áreas donde tienen gran potencial

Considere formas en que estos colaboradores y la organización puedan aprovechar al máximo las siguientes fortalezas:

- Capacidad de crear una red de contactos
- Disposición para crear nuevas ideas
- Interés en trabajar con otros
- Comodidad al tomar el control
- Persistencia mediante el optimismo
- Tendencia a generar entusiasmo
- Capacidad de ser empático con los demás
- Disposición para experimentar diferentes métodos
- Tendencia a dar reconocimiento y motivar a los demás
- Capacidad de reunir a las personas por una idea



### Obstáculos y estrategias en el proceso de desarrollo

#### Motivación

Al igual que usted, las personas con el estilo i progresan con el feedback motivador, así que es importante que reconozca el avance de su desarrollo. Sin embargo, el positivismo colectivo entre ustedes puede distraerlos de problemas serios. Es posible que usted no reconozca las limitaciones que tienen, y es posible que estas personas no se den cuenta cuando su desempeño necesite corregirse.

- Asegúrese de destacar el avance que tienen.
- Demuestre que ve con optimismo sus oportunidades de éxito.
- Verifique con ellos si comprenden su feedback.

#### Acción

Estas personas comparten su deseo de mantenerse avanzando, lo cual puede indicar que usted no se detiene a trabajar en el desarrollo de un colaborador con la frecuencia suficiente. Ya que anhelan oportunidades de ofrecer motivación, aventura y espontaneidad, pueden evitar nuevas responsabilidades que parecen muy complejas o desafiantes. Evite reprimir su entusiasmo, pero presione para que alcancen su nivel profesional.

- Motive su espontaneidad cuando sea apropiado.
- Señale las consecuencias cuando no se tomen el tiempo de aplicar un esfuerzo concentrado.
- Ayúdeles a ir más despacio para ver otras oportunidades de desarrollo.

#### Colaboración

Las personas con el estilo i desean trabajar con otras personas. Sin embargo, esto puede ser limitante cuando enfatizan demasiado el carisma y las habilidades sociales y no ven el valor del trabajo disciplinado. Como usted disfruta la autonomía, es posible que no se identifique bien con la preferencia de ellos a crecer en un ambiente de colaboración.

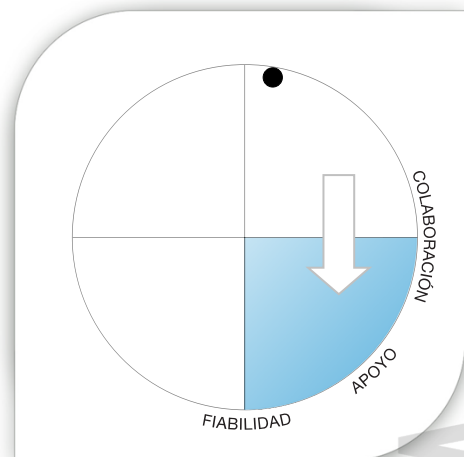
- Aliéntelas a buscar oportunidades que involucren el trabajo con otras personas.
- Permítales dirigir grupos pequeños.
- Recuérdeles que tendrán que trabajar solas de vez en cuando.

## DESARROLLAR A SUS COLABORADORES “S”

### Áreas donde tienen gran potencial

Considere formas en que estos colaboradores y la organización puedan aprovechar al máximo las siguientes fortalezas:

- Capacidad de trabajar con diferentes tipos de personas
- Interés por mantener un avance constante
- Tendencia a ser diplomática
- Disposición para apoyar objetivos de equipo
- Capacidad de ser empático con los demás
- Persistencia para trabajar en proyectos de rutina o sumamente detallados
- Tendencia a dar seguimiento a los compromisos
- Capacidad de calmar a las personas molestas
- Comprensión de las perspectivas de otras personas
- Disposición para ser flexible ante las necesidades de los demás



### Obstáculos y estrategias en el proceso de desarrollo

#### Apoyo

Aunque no es típico para el estilo iD, usted tiende a ser una persona de apoyo y ofrece la seguridad que necesitan las personas con el estilo S. Como resultado, probablemente valoren el nivel de diplomacia y consideración que le tiene a su desarrollo. Aún así, como usted tiene mucha determinación y está enfocado en los resultados, estas personas pueden sentirse algo intimidadas para compartir sus inquietudes con usted.

- Piense más allá de los resultados, de la productividad y del éxito al estructurar su desarrollo.
- Recuérdeles que tienen que atender sus propias necesidades también.
- Muestre paciencia y comprensión ante sus temores e inquietudes.

#### Fiabilidad

Estas personas son confiables y equilibradas. Por eso, es posible que no valoren su tendencia a promover las oportunidades de desarrollo que requieren de una innovación rápida o un elemento de riesgo. Involúcrelas en un diálogo sobre sus opciones, ya que pueden sentirse incómodas externando sus inquietudes.

- Ayúdeles a crear un plan de desarrollo que ofrezca una mezcla saludable de equilibrio y crecimiento.
- Déles tiempo para preparar ideas que involucren un poco de cambio.
- Dígalas que el desarrollo con frecuencia significa moverse en direcciones nuevas o aprender nuevas habilidades.

#### Colaboración

Las personas con el estilo S consideran que los grupos de personas pueden ser más poderosos que todas las fuerzas individuales juntas. Es posible que busquen oportunidades de desarrollo que les permitan colaborar. Así, es posible que su enfoque en el logro individual del proceso de desarrollo profesional no satisfaga sus necesidades.

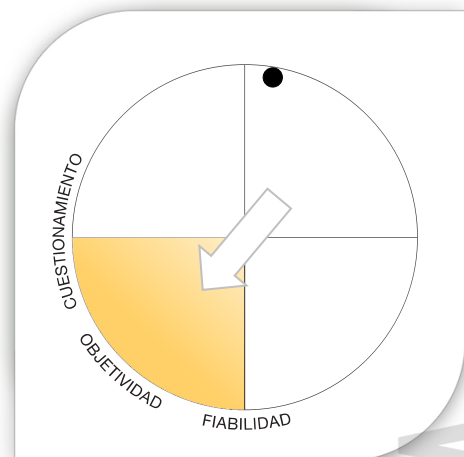
- Aliéntelas a buscar oportunidades de colaboración mientras que continúa su propio desarrollo.
- Muéstrelas que tienen las habilidades para trabajar de forma autónoma.
- Desarrolle la capacidad que tienen de llevarse bien con diversos grupos de personas.

## DESARROLLAR A SUS COLABORADORES “C”

### Áreas donde tienen gran potencial

Considere formas en que estos colaboradores y la organización puedan aprovechar al máximo las siguientes fortalezas:

- Insistencia en la calidad
- Capacidad para ver las ideas de manera lógica
- Comodidad al estudiar los detalles específicos
- Interés en mantener su trabajo sin errores
- Capacidad para detectar problemas potenciales
- Persistencia al analizar soluciones
- Disposición a trabajar sin compañía
- Tendencia a evitar que sus sentimientos personales interfieran con su trabajo
- Capacidad para actuar con cautela y sortear los riesgos
- Interés en encontrar una enfoque sistemático



### Obstáculos y estrategias en el proceso de desarrollo

#### Objetividad

Estas personas se esfuerzan por conseguir soluciones de alta calidad y a menudo insisten en producir trabajo lo más cercano posible a la perfección. Este instinto puede ir en contra de su deseo de obtener resultados de inmediato. Es probable que rechacen sus intentos de apresurarles o de imponer atajos. Es más probable que busquen oportunidades de desarrollo que recompensen la calidad más que la rapidez.

- Recuerde que es probable que pueden priorizar más la pericia que los logros.
- Diríjalas hacia oportunidades de desarrollo metódicas.
- Empújelas hacia adelante en lugar de analizar demasiado los detalles específicos.

#### Fiabilidad

Las personas con el estilo C quieren oportunidades de desarrollo que sean bien planeadas y fiables. Sin embargo, pueden volverse inflexibles cuando ya decidieron un plan de acción lógico. Además, pueden estar menos interesadas en sus planes audaces para el desarrollo y preferir los que sean seguros y sistemáticos.

- Ponga las oportunidades de desarrollo en un marco claro y bien organizado.
- Sea consciente de que pueden tener problemas para admitir sus limitaciones después de que empiecen.
- Asegúrense de que vean las desventajas de irse a lo seguro.

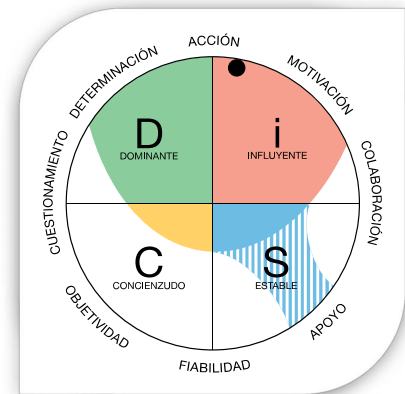
#### Cuestionamiento

Las personas con el estilo C dependen tanto de la lógica que a menudo son escépticas, y esto significa que es probable que sean inflexibles respecto a cambiar de curso o escuchar las ideas de usted acerca de su desarrollo. A veces, la tendencia de ellas a decir “no” puede parecer resistente, pero es posible que solo necesiten más tiempo o hechos.

- Respalde sus ideas con evidencias y razonamientos para convencerles.
- Permítalas que cuestionen las ideas, pero hágales responsables si actúan de manera irrespetuosa.
- Deje que piensen en las sugerencias de usted antes de tomar las decisiones definitivas con ellas.

## CÓMO LA VE SU GERENTE

Uno de los aspectos más importantes de la gerencia pero que a menudo se pasa por alto en ocasiones se le llama “manejar al jefe”. Esto es trabajar con su jefe de en influir en ella. Es importante entender cómo la ve su gerente, pero a veces es difícil. Esta página da información sobre cómo podría verle su gerente.



### ► Activa

Claudia, puesto que usted tiene un estilo iD, es probable que parezca audaz y enérgica. Muchos gerentes pueden agradecer que usted inicie proyectos sin dudar y que su actitud de hacerse cargo puede ayudar a ganar impulso. Sin embargo, su tendencia a actuar rápido puede hacer que algunos gerentes le consideren imprudente, mientras que otros pueden creer que su ritmo acelerado podría causar que pase por alto pasos importantes.

- Su gerente puede ver los atajos como trabajo descuidado.
- Algunos gerentes pueden pensar que las ideas más intrépidas de usted son imprácticas o irrealistas.

### ► Determinada

Muchos gerentes apreciarán que usted presiona para conseguir resultados que tendrán un impacto considerable en el resultado final. Puesto que a usted le gusta crear una visión convincente y convencer a la gente de ella, es probable que su gerente le vea a usted como un líder audaz. Sin embargo, su férrea voluntad puede hacer que algunos gerentes le vean a usted como demasiado insistente o hostigador.

- Su gerente puede verla como implacable o exigente cuando desea lograr sus metas.
- Su gerente puede considerar que usted está demasiado enfocado en sus propios intereses.

### ► Motivadora

Debido a su naturaleza entusiasta, su gerente probablemente sienta la tranquilidad de que usted mantendrá un ambiente de trabajo enérgico y optimista. Además, su pasión y energía puede hacer que su gerente crea que usted a menudo inspira a los demás a alcanzar mayores alturas. Sin embargo, algunos gerentes pueden pensar que usted espera demasiado de la gente y asigna trabajos sin considerar las habilidades.

- algunos gerentes pueden ver su abundancia de energía como un obstáculo para las soluciones realistas.
- Su gerente puede querer que usted fije metas mejor definidas para otros.

### ► Alentadora

Ofrecer apoyo, como usted tiende a hacer, puede ser visto como una gran ventaja para ayudar a reducir el estrés de muchos gerentes, pero algunos pueden pensar que usted tiene problemas para hacer responsables a las personas por desempeño mediocre.

- A algunos gerentes puede parecerles que usted tiene demasiada disposición a transigir con las metas en lugar de presionar a otros.
- Su gerente puede verle como demasiado indulgente en ocasiones con personas que no rinden lo suficiente.



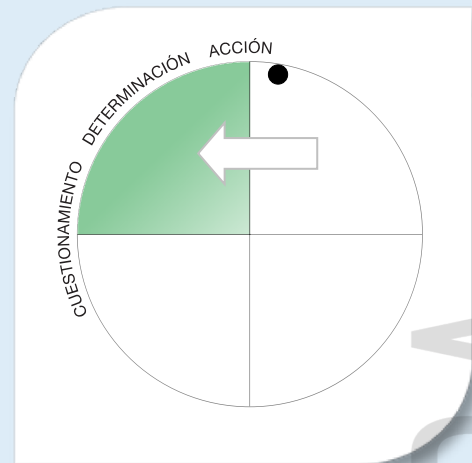
## TRABAJAR CON GERENTES “D”

A la mayoría de nosotros nos gustaría entender un poco más a nuestro gerente. Si su gerente tiene tendencias hacia la D, estas son algunas apreciaciones para trabajar de manera más eficaz.

### Sus prioridades y preferencias

Los gerentes con el estilo D dan mucho énfasis a la determinación y son activos en la búsqueda de resultados finales. Pueden ser exigentes y tajantes y no dudarán en expresar su escepticismo. En general, responden mejor a las personas que pueden ayudarles rápidamente a lograr éxito.

- Al igual que usted, su naturaleza determinada significa que harán lo que sea para lograr sus metas.
- Al igual que usted, dan prioridad a la acción y quieren seguir avanzando a un ritmo rápido.
- A diferencia de usted, tienden a desafiar abiertamente lo establecido y presionan a otros para que cumplan sus estándares estrictos.



### Abogar y obtener la aceptación

Los gerentes que comparten su estilo D quieren saber cómo las ideas de usted producirán resultados concretos e inmediatos. Al enfatizar el panorama general y el impacto directo de sus propuestas, usted puede ser capaz de obtener su aceptación. Y puesto que respetan la confianza, su tendencia a ser clara puede aumentar las probabilidades de que le apoyen. Al igual que usted, quieren mantener las cosas en rápido movimiento y pueden sentirse frustrados cuando algo o alguien desacelera el avance. Recuerde que necesitan sentir que tienen el control y es probable que descarten una idea si creen que usted ignoró su consejo o pasó por alto su autoridad. Por lo tanto, asegúrese de respetar su liderazgo pidiendo orientación y manteniéndolos informados.

- Proyecte confianza en sus ideas.
- Enfatice los resultados concretos que pueden esperar.
- Evite parecer demasiado entusiasta o apasionada.

### Trate con el conflicto

Los gerentes con el estilo D se pueden volver competitivos cuando hay un conflicto, creando escenarios de ganar-perder sin dar lugar a mutuos acuerdos. Ellos se inclinan por evitar la confrontación y, mientras usted pueda compartir su tendencia para abordar problemas de frente, es probable que usted le dé prioridad a las relaciones positivas más que ellos. Es menos probable que ellos expresen sentimientos de lo que usted lo hace y usted puede ser más franca y cuestionadora al enfrentarse a un desacuerdo. Evite ver su franqueza como un ataque personal y contenga el deseo de devolver la agresión. En cambio, manifieste sus puntos de manera objetiva sin ponerse a la defensiva.

- Concéntrese en resolver el conflicto en lugar de ganar la discusión.
- Apéguese a los hechos y evite provocar una respuesta con furia o apasionada.
- Evite tomarse personal el método tajante que tienen.

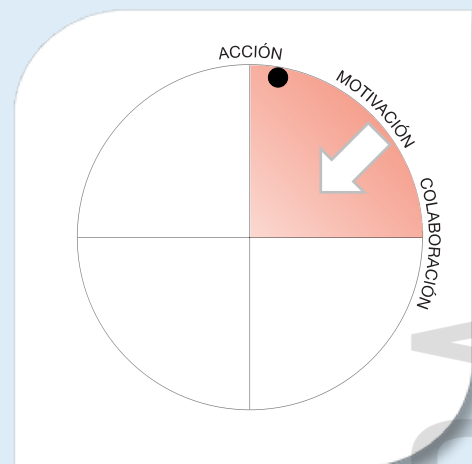
## TRABAJAR CON GERENTES “i”

A la mayoría de nosotros nos gustaría entender un poco más a nuestro gerente. Si su gerente tiene tendencias hacia la i, estas son algunas apreciaciones para trabajar de manera más eficaz.

### Sus prioridades y preferencias

Los gerentes con el estilo i tienden a ser enérgicos y a motivar a otros para hacer lo mejor. En general, desean dirigir un equipo rápido pero amistoso y probablemente le responderán mejor a las personas que quieran crear un espíritu de equipo optimista.

- Al igual que usted, ellos se enfocan en motivar al grupo y celebrar sus victorias.
- Al diferencia de usted, ellos prefieren trabajar con otras personas y darle prioridad al trabajo en equipo.
- Al igual que usted, se enfocan en la acción y cuando luchan por avanzar, actúan rápido.



### Abogar y obtener la aceptación

Los gerentes con el estilo i buscan cooperación y desean saber en qué forma afectarán a otras personas los planes que tiene usted. Ellos están interesados en buscar formas de interactuar, así que muestre cómo sus ideas pueden estimular a las personas y unir al grupo. Recuerde que ellos no están tan enfocados en el resultado final como usted, así que evite enfatizar los resultados demasiado. Mejor muéstreles cómo puede trabajar unido el equipo para lograr sus metas. Además, al igual que usted, están interesados en el movimiento rápido y en las soluciones innovadoras, así que prepare el panorama general y garantíeles que las cosas pueden suceder rápidamente. Recuerde que si aporta sus ideas con pasión es más probable que llame la atención y que le den apoyo continuo.

- Evite ser demasiado inflexible al presentar sus ideas.
- Enfatice cómo sus ideas pueden activar a las personas rápidamente.
- Hable sobre el efecto que tienen sus ideas en otras personas.

### Trate con el conflicto

Los gerentes con el estilo i desean mantener relaciones amistosas así que, al igual que usted, inicialmente pueden intentar mantenerse optimistas y evitar el conflicto. Sin embargo, para ellos es muy importante la autoexpresión, así que pueden insistir en aclarar sus sentimientos cuando las cosas se ponen tensas. Cuando esto sucede, no corresponda a su intensidad ni huya de ella. Mejor exprese su preocupación por sus sentimientos e intente resolver el problema de forma rápida, pero cuidadosa. También, asegúrese de decirles que el desacuerdo no hará que su relación sea mala.

- Sea directa, pero evite los ataques personales.
- Dígales que respeta sus sentimientos.
- Deje claro que su relación aún es fuerte.

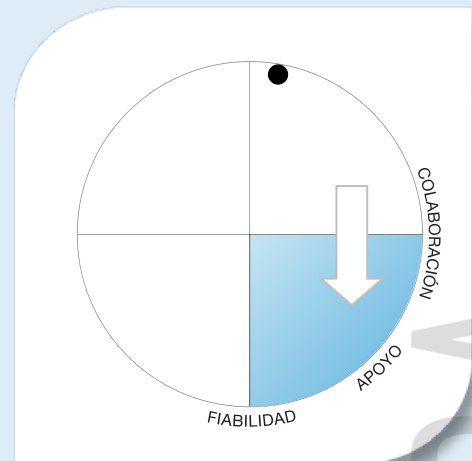
## TRABAJAR CON GERENTES “S”

A la mayoría de nosotros nos gustaría entender un poco más a nuestro gerente. Si su gerente tiene tendencias hacia la S, estas son algunas apreciaciones para trabajar de manera más eficaz.

### Sus prioridades y preferencias

Los gerentes con el estilo S tienden a ser condescendientes y confiables. En general, desean dirigir un equipo en un ambiente calmado donde la tensión no sea algo común, y es probable que le respondan mejor a los participantes amables.

- Al igual que usted, ellos enfatizan el apoyo a los demás y son empáticos con las necesidades de las personas.
- A diferencia de usted, ellos preferirían trabajar de forma colaborativa y no independiente.
- A diferencia de usted, ellos con frecuencia evaden el cambio para mantener un ambiente confiable.



### Abogar y obtener la aceptación

Los gerentes con el estilo S desean ver cómo pueden contribuir sus ideas para obtener resultados confiables y un avance constante. Ellos necesitan tiempo para prepararse para los cambios importantes que usted está propenso a sugerir y pueden reaccionar de forma negativa si los presiona para tomar decisiones rápidas. Probablemente lo dejen dirigir un debate, pero si desea que lo acepten, presente sus ideas con tranquilidad y los detalles específicos lo más claro que pueda. Además, ellos están interesados en la colaboración y la unidad del equipo. Entonces, en lugar de enfocarse únicamente en los resultados finales, indique cómo su solución puede crear oportunidades para unir al grupo. Esté preparada para hablar sobre la viabilidad de su idea y evite parecer muy contundente.

- Evite enfocarse únicamente en los resultados finales.
- Presente su plan paso a paso.
- Déles tiempo para considerar las implicaciones de los cambios que propone.

### Trate con el conflicto

Los gerentes con el estilo S desean evitar el conflicto siempre que es posible, así que pueden subestimar problemas o incluso negar que hay un problema. A diferencia de otros con el estilo iD, usted tiene en común su prioridad en el apoyo, así que puede mostrar algo de disposición para adaptarse a los demás en situaciones de conflicto. Sin embargo, como probablemente usted es más directa que ellos, puede terminar dominándolos, lo cual podría perjudicando la confianza que le tienen. Evite asumir que su silencio quiere decir que todo está resuelto. Si las deja ocultar sus sentimientos, puede generarse resentimiento.

- Sea directa sin ser conflictivo.
- Haga seguimiento para asegurarse de que el problema se ha resuelto.
- Evite las tácticas contundentes que pueden hacerlos sentir ansiosos o resentidos.

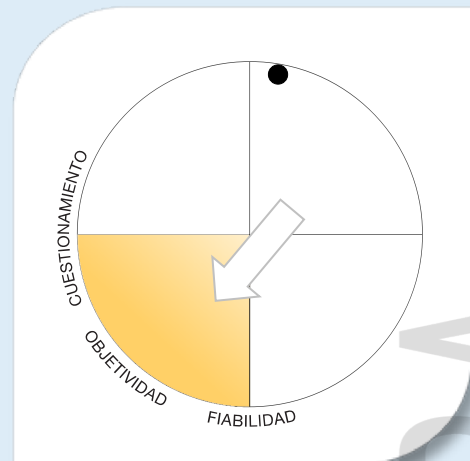
## TRABAJAR CON GERENTES “C”

A la mayoría de nosotros nos gustaría entender un poco más a nuestro gerente. Si su gerente tiene tendencias hacia la C, estas son algunas apreciaciones para trabajar de manera más eficaz.

### Sus prioridades y preferencias

Los gerentes con el estilo C enfatizan mucho la lógica y mantienen un entorno equilibrado. En general, ellos quieren dirigir estableciendo estándares estrictos y probablemente le responderán mejor a las personas que comparten su preocupación por los resultados de gran calidad.

- A diferencia de usted, ellos invierten mucho tiempo en el análisis objetivo para garantizar la precisión.
- A diferencia de usted, ellos tienden a actuar de forma cautelosa para dar un resultado fiable.
- A diferencia de usted, ellos tienden a mostrar escepticismo claro por las ideas sin hechos que las respalden.



### Abogar y obtener la aceptación

Los gerentes con el estilo C desean ver cómo sus ideas pueden conducir a una solución de gran calidad. Ellos desean anticiparse a complicaciones potenciales, así que es probable que hagan muchas preguntas escépticas. Pueden ver el entusiasmo como algo que disimula las fallas, así que modere su emoción y asegúrese de fundamentar sus ideas con evidencia. Además, ellos están más interesados en la fiabilidad que en la velocidad, así que es posible que usted necesite ir más despacio y demostrarles que ha analizado todas las consecuencias. Si desea su atención, presente sus ideas con claridad y de forma sistemática. Al darles la información que desean y el tiempo suficiente para procesarla, será más probable que consiga su apoyo.

- Describa su plan con claridad y no omita los detalles específicos.
- Esté lista para proporcionar toda la información que necesitan para llegar a una decisión.
- Evite presionarlos para actuar más rápido, ya que es probable que los contraríe.

### Trate con el conflicto

Los gerentes con el estilo C ven el conflicto como un desacuerdo sobre quien tiene la razón, así que pueden intentar dominar los puntos de vista opuestos con lógica. Ellos quieren seguir siendo objetivos, así que tienden a evadir la agresión directa y a retirarse de las situaciones competitivas. Por lo tanto, evitan impacientarse o ser contundentes durante las confrontaciones o pueden terminar la plática de forma prematura. Es posible que usted necesite moderar su naturaleza a veces comunicativa para adoptar un método más calmado y lógico. Manifieste su postura de manera factual y déles tiempo de defender la suya.

- Aléjese de las tácticas contundentes que los pondrán a la defensiva.
- Respalde sus opiniones con lógica y hechos.
- Déles espacio para procesar antes de confrontar los problemas.

## APÉNDICE: DESCRIPCIÓN DE LOS ESTILOS DiSC®

La siguiente gráfica muestra un panorama de los cuatro estilos DiSC® básicos.

