

Unidad 3

- Estilos de comunicación: manejo del proceso de relaciones.

4

Estilos de comunicación: Manejo del proceso de relaciones

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Después de leer este capítulo, usted deberá ser capaz de:

1. Analizar los sesgos en el estilo de comunicación y la forma en que influye en el proceso de relaciones
2. Explicar los beneficios derivados de una comprensión de los estilos de comunicación
3. Identificar las dos principales dimensiones del modelo estilo de comunicación
4. Identificar los cuatro estilos principales de comunicaciones en el modelo estilo de comunicación
5. Aprender a identificar su estilo preferido de comunicación y el de su cliente
6. Aprender a vencer el sesgo en el estilo de comunicación y construir fuertes relaciones de ventas con flexibilidad de estilo



Lee Iacocca, el ejecutivo de habla brusca y directa, se ha convertido en una leyenda estadounidense. Poco después de haber sido despedido por Henry Ford II como presidente de Ford Motor Company, comenzó su carrera como principal funcionario ejecutivo de Chrysler Corporation. Regresó a Chrysler del borde de la bancarrota y, en este proceso, se convirtió en una celebridad de los medios de comunicación. La revista Fortune lo describió una vez como la figura más popular de los negocios en Estados Unidos. Aunque la preparación de su carrera estuvo dedicada

totalmente a la ingeniería, fueron sus primeros éxitos en ventas y mercadotecnia lo que inició su carrera en Ford Motor Company.

La gran visibilidad de Lee Iacocca en todo Estados Unidos se debe en parte a su estilo de comunicación. El lector puede recordar los comerciales de televisión que mostraban a Iacocca. En una voz seca y autoritaria declaraba: "Si usted logra encontrar un automóvil mejor... cómprelo". Él proyecta definitivamente la imagen de alguien que "está a cargo".

Recientemente Iacocca se desprendió de sus deberes como PFE de Chrysler y tomó el puesto de presidente de comunicaciones ejecutivas. Todavía utiliza su estilo de comunicación directo para influir en la dirección de la compañía.



Estilos de comunicación: una introducción al manejo de relaciones de ventas

Casi todo mundo ha tenido la experiencia agradable de conocer a alguien y experimentar un mutuo entendimiento instantáneo. Parece haber algo en algunas personas que hace que a uno le agraden al instante —lo que es una base para un entendimiento que es difícil de explicar. En cambio, podemos recordar haber conocido a personas que casi de inmediato “nos caen mal”. ¿Por qué suceden estas cosas durante el contacto inicial? Para contestar este interrogante, debemos comprender una forma singular de sesgo que puede aflorar en casi todos los ambientes sociales o de negocios.

SESGO DE ESTILO DE COMUNICACIÓN

En nuestra sociedad, es muy común el prejuicio en diversas formas. De hecho, los gobiernos locales, estatales y nacionales han aprobado muchas leyes para frenar las formas más obvias de prejuicio racial, de edad y de sexo. También observamos cierto grado de prejuicio regional cuando se reúne gente de distintas partes de un país.

La forma más frecuente de prejuicio o sesgo no se entiende comúnmente en nuestra sociedad. Lo que se ha calificado como sesgo de “estilo de comunicación” es un estado mental en que caemos casi todos de tiempo en tiempo, pero cuyos síntomas suelen ser difíciles de explicar. El **sesgo de estilo de comunicación** se desarrolla cuando entramos en contacto con otra persona cuyo estilo de comunicación es diferente del nuestro. Por ejemplo, se oyó decir a un agente de compras: “No sé por qué, pero no me agrada ese representante de ventas.” Es indudable que el agente estaba experimentando un sesgo de estilo de comunicación, pero no podía describir con facilidad sus sentimientos.

¿Se ha preguntado alguna vez por qué es tan difícil hablar con algunas personas, y tan fácil hablar con otras? Con mucha frecuencia es asunto del estilo de comunicación. Su estilo de comunicación es aquel que “usted” muestra cada día —el patrón externo de comportamiento que otras personas ven. Si su estilo es muy diferente del de la otra persona, puede ser difícil que los dos establezcan un entendimiento mutuo. Todos hemos pasado por la experiencia de decir o hacer algo que era perfectamente aceptable para un amigo o un colega, y quedar sorprendidos cuando el mismo comportamiento irritaba a otra persona. Pero además de reconocer que esto sucede, la mayoría de nosotros somos incapaces de sacar conclusiones significativas de estas experiencias para ayudarnos a desempeñarnos con mayor efectividad con otras personas en el futuro.¹

En años recientes, miles de vendedores han aprendido a manejar sus relaciones de ventas con mayor efectividad por medio del estudio de los estilos de comunicación. David Merrill y Roger Reid, autores de *Personal Styles and Effective Performance*, informan que más de cien mil personas han participado en el Taller de descubrimiento interpersonal, diseñado para mejorar la conciencia del estilo de comunicación. Aquellos que se han inscrito han estado predominantemente en puestos de ventas o administración. Esta teoría práctica de comportamiento humano, con base en la investigación realizada por el psicoanalista suizo Carl Jung y otros, ayuda a alcanzar una mayor productividad en ventas. La psicología de los patrones

SUGERENCIAS DE VENTAS

Al conocer nuestro propio estilo de comunicación, llegamos a conocernos mejor. Y nos llevamos mejor con otras personas al desarrollar nuestra habilidad para reconocer —y responder— a sus estilos.”

De Paul Mok y Dudley Lynch, “Easy New Way to Get Your Way”

de comportamiento es una mezcla práctica de conceptos que se han tomado de los campos de la psicología, comunicaciones y sociología.

PRINCIPIOS DEL ESTILO DE COMUNICACIÓN

La teoría del sesgo conductual o estilo de comunicación se basa en varios principios subyacentes. Será útil hacer un repaso de estos principios antes de que examinemos los estilos específicos.

1. *Existen las diferencias individuales y son importantes.* Es muy evidente que todos nos diferenciamos en cuanto características físicas como altura, medida de zapatos, rasgos faciales y complexión. Pero las diferencias más importantes son aquellos patrones de comportamiento que son distintivos de cada uno de nosotros. Examinemos los patrones de la voz para ilustrar este punto. Cada voz es diferente en sus cualidades de tono, registro, cadencia y volumen. Algunas voces son vigorosas y conmovedoras, mientras que otras son cálidas e íntimas. Los patrones de voz son importantes porque los clientes nos juzgarán de manera inconsciente por lo que escuchan.

Cada uno de nosotros muestra también una combinación individual de características no verbales como postura, expresión facial, movimiento de ojos, longitud de contacto visual y movimientos corporales. En su libro, *The Four-Minute Sell*, Janet Elsea explica detalladamente cómo comunicamos (en forma no verbal) impresiones a las personas con las que entramos en contacto.² Los patrones de voz, los movimientos de los ojos, la expresión facial y la postura son algunos de los componentes de nuestro estilo de comunicación. Se analizarán posteriormente otras características adicionales en este capítulo.

2. *Las diferencias de estilo individual tienden a ser estables.* Nuestro estilo de comunicación se basa en una combinación de factores hereditarios y ambientales, es algo original al momento de nacer; toma una individualidad adicional durante los primeros tres a cinco años de vida. Para el momento en que ingresamos a la es-



Las presentaciones de ventas en grupo pueden ser muy desafiantes porque, en la mayoría de los casos, uno está tratando de relacionarse con varios estilos diferentes de comunicación.

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES DE CALIDAD

LIFO desarrolla una nueva regla de oro

Los principios y prácticas de estilo de comunicación sirven como base de *High Performance Selling*, un nuevo programa de capacitación que ofrece Stuart Atkins Incorporated (SAi), una compañía de capacitación con sede en California. Este programa de capacitación es una versión de LIFO Training, que ha sido cursado por dos millones de personas en más de diez mil organizaciones. LIFO Training invita a un autoexamen y promueve el autodesarrollo en un ambiente cómodo, sin amenazas. Al principio del programa *High Performance Selling* los alumnos inscritos terminan el LIFO Survey. Este instrumento de autclasificación ayuda a cada participante a identificar su estilo de comunicación preferido y el menos preferido. Hay cuatro estilos o formas básicas de ver a la gente, los problemas y las situaciones. El estilo preferido representa los principales puntos fuertes en ventas de la persona. Éstos son los factores que contribuyen más al éxito en ventas. Nuestro estilo menos preferido representa una fuente de puntos fuertes no explotados, que se pueden utilizar para incrementar las ventas.

El programa *High Performance Selling* nos recuerda que con mucha frecuencia estamos vendiendo productos y servicios a una persona que tiene un estilo preferido diferente del nuestro. Si siempre confiamos en nuestros principales puntos fuertes de venta (el estilo preferido) no desarrollaremos todo nuestro potencial. Esto es especialmente cierto si el estilo preferido del cliente no es el nuestro. Los vendedores a menudo utilizan en exceso sus puntos fuertes favoritos al grado de llegar a un exceso improductivo.

High Performance Selling proporciona un recordatorio enfático de que los clientes tienen preferencias en sus estilos de comunicación. Si podemos identificar el estilo más preferido de los clientes, podemos ajustar nuestro enfoque para satisfacer sus necesidades. A la mayoría se nos ha enseñado a utilizar la regla de oro: "Haced a otros lo que queréis que os hagan a vosotros." En reconocimiento del hecho de que no todas las personas desean que se les venda en la misma forma, los creadores de *High Performance Selling* desarrollaron una nueva regla de oro para los vendedores: Haced a otros lo que ellos desean que se haga.^b

cuela primaria, la maestra debe ser capaz de identificar nuestro estilo de comunicación. Este estilo permanece bastante constante en el curso del tiempo.

3. *Existe un número finito de estilos.* La mayoría de las personas muestra uno de varios racimos de comportamiento similares, y esto nos permite identificar un pequeño número de categorías conductuales. Al combinar una serie de descriptores, podemos agruparlos en un solo "nombre" que describirá el estilo de comunicación que más prefiere dicha persona. Por ejemplo, supongamos que se describe a una persona como de "una recia voluntad" o "dominante". Esta persona también habla con voz fuerte y expresa sus opiniones con gran fuerza. Dados estos pocos descriptores, comenzamos a formular en nuestra mente un solo cuadro del estilo de comunicación de esa persona. Aunque tal vez exista un número infinito de posibles rasgos personales, se pueden combinar en un número muy pequeño de categorías conductuales.
4. *Todo mundo hace juicios acerca de las personas con base en su estilo de comunicación.* Cuando la gente nos conoce, se forma una impresión inmediata y exclusiva de nosotros. Esta impresión tiende a influir las acciones de otras personas.³ En su libro *Contact: The First Four Minutes*, el doctor Leonard Zunin declara que la naturaleza de las comunicaciones durante los primeros cuatro minutos de contacto es crucial. ¡Las primeras impresiones tienden a ser impresiones duraderas! Un vendedor, que conoce los estilos de comunicación, puede causar una primera impresión positiva con mayor frecuencia.

La capacidad para identificar el estilo de comunicación de otra persona, y saber cómo y cuándo adaptar nuestro estilo preferido al otro, puede proporcionarnos una ventaja crucial al tratar con terceros. La capacidad de "hablar el lenguaje de la otra persona" es una habilidad importante en el manejo de las relaciones.⁴

EL MEJORAMIENTO DE NUESTRAS HABILIDADES DE MANEJO DE RELACIONES

Cualquier persona que esté considerando una carrera en ventas, se beneficiará mucho del estudio de los estilos de comunicación. Estos conceptos brindan un método práctico para clasificar a personas de acuerdo con su estilo conductual, y da al vendedor una clara ventaja en el mercado. Un vendedor que conoce los métodos de clasificación de estilos de comunicación y aprende cómo aplicarlos, puede evitar los errores comunes que amenazan las relaciones interpersonales con los clientes. El conocimiento de estos métodos reduce en gran parte la posibilidad de que surja tensión durante las visitas de venta. Tony Alessandra y Michael O'Connor, autores de *People Smart*, declaran: "Si no pensamos primero en la otra persona, corremos el riesgo de imponer sin pensar una relación llena de tensiones de ganar/perder o perder/perder."⁵

Es probable que los vendedores que están muy familiarizados con el sesgo de estilo de comunicación cierren más ventas, porque pueden adecuar la presentación de ventas al estilo del cliente. La sensibilidad y la flexibilidad de estilo son importantes herramientas de ventas. Los que reclutan vendedores suelen colocar las habilidades de comunicación al principio de la lista de cualidades requeridas. Al aprender a controlar lo que uno dice o hace, es posible lograr que las demás personas se sientan más cómodas, lo que hace que aumente la posibilidad de desarrollar relaciones efectivas.

Una meta principal de este capítulo es ayudar al lector a comprender cuál es su propio estilo de comunicación "preferido". Otra meta importante es ayudarlo a comprender y valorar mejor los estilos que son diferentes de los suyos. El lector aprenderá a manejar sus relaciones de venta con mayor efectividad, al aprender cómo flexibilizar su estilo en diversas situaciones de venta. El éxito del complejo ambiente de negocios actual exige el dominio de estrategias de flexibilidad.⁶

Modelo de estilo de comunicación

Esta sección introducirá al lector a los cuatro estilos de comunicación básicos. Uno de éstos surgirá como su estilo preferido. El modelo de estilo de comunicación que define estos estilos, se basa en dos importantes dimensiones del comportamiento humano: predominio y sociabilidad. Veremos primero el continuum de predominio.

CONTINUUM DE PREDOMINIO

Se puede definir el **predominio** como la tendencia a mandar, controlar o prevalecer sobre otras personas.⁷ Las personas dominadoras tienden a ser muy competitivas, y también muy decididas y obstinadas. Cada uno de nosotros está situado en algún punto del continuum de predominio que ilustra la figura 4.1.

Una persona que se clasifica como alguien muy dominante, generalmente es un tipo de persona "que se hace cargo" y que busca controlar a los demás. La que se clasifica como de poco predominio, suele mostrar un comportamiento no asertivo y no busca controlar las acciones de los demás.

Se ha reconocido que el predominio es una característica universal del comportamiento. David W. Johnson desarrolló el ejercicio de patrón interpersonal para ayudar a la gente a alcanzar mayor efectividad interpersonal. Este autor cree que las personas pueden clasificarse en dos categorías de predominio.

FIGURA 4.1 *El primer paso para determinar su estilo de comunicación preferido es identificar dónde se encuentra usted en el continuum de predominio.*



1. *Poco predominio.* Personas con una tendencia a ser muy cooperativas y están ansiosas de ayudar a otras. Tienden a tener poca asertividad.
2. *Mucho predominio.* Personas que tienden a dar consejos con liberalidad y frecuentemente inician demandas. Son más activas en su trato con otras personas.⁸

El primer paso para determinar su estilo de comunicación preferido es identificar dónde se encuentra uno en el continuum de predominio. ¿Tiende usted a clasificarse bajo o alto en esta escala? Para contestar esta pregunta, termine la forma del indicador de predominio en la tabla 4.1. Clasifíquese en cada escala, al colocar una pequeña marca en el continuum en el punto que representa cómo se percibe usted. Si la mayoría de sus marcas está a la derecha del centro, usted es alguien que tiene un alto predominio. Si la mayor parte de las marcas está a la izquierda del centro, usted es una persona que tiene poco predominio. ¿Existe un mejor lugar donde se debe estar en el continuum de predominio? La respuesta es “no”. Se pueden encontrar vendedores de éxito a lo largo del continuum.

CONTINUUM DE SOCIABILIDAD

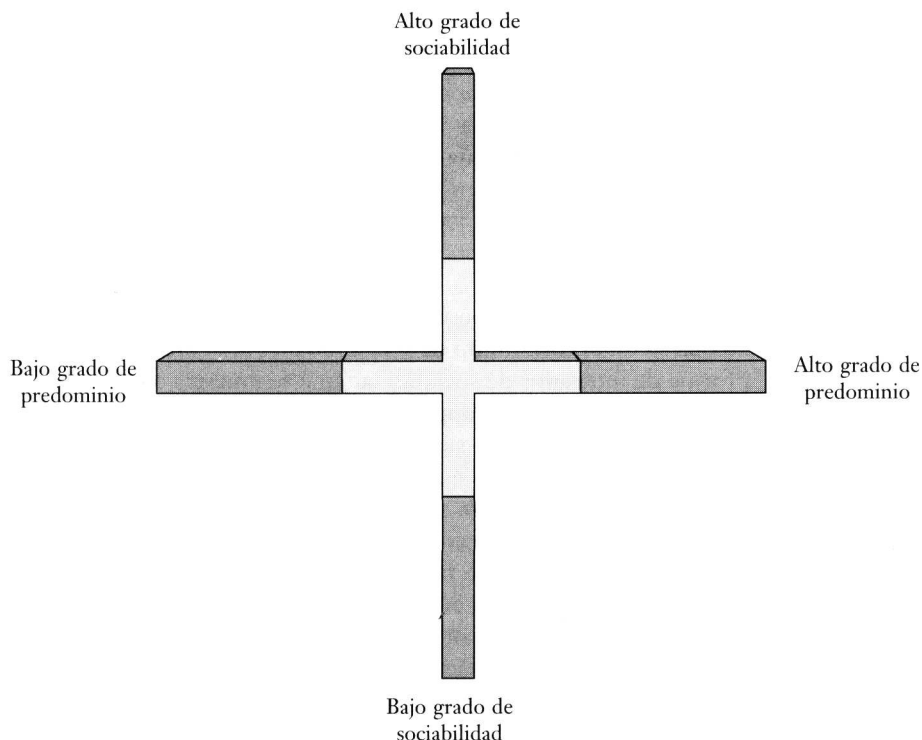
La **sociabilidad** refleja la cantidad de control que ejercemos sobre nuestras expresiones emocionales.⁹ Las personas con mucha sociabilidad tienden a expresar sus sentimientos con liberalidad, mientras que las personas que están bajas en esta dimensión tienden a controlar sus sentimientos. Cada uno de nosotros se halla en algún lugar del continuum de sociabilidad que ilustra la figura 4.2.

TABLA 4.1

Indicador de predominio. Califíquese en cada escala haciendo una marca en el continuum en el punto que representa cómo se percibe.

ME PERCIBO COMO:	
Cooperativo	Competitivo
Sumiso	Autoritario
Servicial	Dominante
Indeciso	Decidido
Reservado	Franco
Dispuesto a transigir	Insistente
Precavido	Tomador de riesgos
Paciente	Apresurado
Complaciente	Influyente
Callado	Hablador
Tímido	Audaz
Apoyador	Exigente
Relajado	Tenso
Reprimido	Asertivo

FIGURA 4.3 Cuando se combinan las dimensiones de predominio y sociabilidad del comportamiento humano, se establece el marco para la clasificación del estilo de comunicación.



ción (figura 4.3). El predominio está representado en el eje horizontal, y el eje vertical representa la sociabilidad. Una vez que se combinan las dos dimensiones del comportamiento humano, se establece el marco de clasificación del estilo de comunicación.

El estilo emocional

El cuadrante superior derecho de la figura 4.4 define un estilo que combina una alta sociabilidad y alto predominio. Lo llamaremos el **estilo emocional**. Las personas emocionales, como Jesse Jackson y Jay Leno, suelen sobresalir en una multitud. Son expresivas y generalmente muy emotivas. Carol Burnett, la conocida personalidad de televisión y el anfitrión del programa de entrevistas, David Letterman, proporcionan excelentes modelos del estilo de comunicación emocional. Liza Minnelli es otro ejemplo más. Son extrovertidos, entusiastas y muy estimulantes. Un tiempo más vívido de la persona emocional, es Steve Martin, comediante conocido por sus admiradores como ¡“ese loco desquiciado”! La persona emocional desea crear una relación social con rapidez, y suele sentirse más cómoda en una atmósfe-

Palabras clave para el estilo emocional

Sociable
Espontáneo
Apasionado
Estimulante
Emocional

Caótico
Excitable
Agradable
Persuasivo
Dinámico

La sociabilidad también es una característica universal del comportamiento. Se puede definir como la tendencia a buscar y disfrutar la interacción con otras personas. Charles Margerison, autor de *How to Assess Your Managerial Style*, dice que la alta sociabilidad es una indicación de la preferencia de una persona por interactuar con otras. Este autor dice que la baja sociabilidad es indicador del deseo de una persona de trabajar en un ambiente en que la persona tiene más tiempo de estar a solas, en lugar de tener que estar conversando con los otros.¹⁰ La persona que se clasifica como baja en el área de sociabilidad es más reservada y formal en sus relaciones sociales.

El segundo paso para determinar su estilo de comunicación preferido es identificar dónde se encuentra en el continuum de sociabilidad. Para contestar esta pregunta, termine la forma de indicador de sociabilidad que se muestra en la tabla 4.2. Clasifíquese en cada escala al colocar una marca en el continuum en el punto que representa la forma en que usted mismo se percibe. Si la mayor parte de las marcas está a la derecha del centro, usted es alguien que tiene mucha sociabilidad. Si la mayoría está a la izquierda del centro, usted es alguien con baja sociabilidad. Tenga en mente que no hay un mejor lugar en la escala. Se pueden encontrar vendedores de éxito en todos los puntos a lo largo de este continuum.

Con la ayuda de los continuos de predominio y sociabilidad, estamos preparados ahora para analizar un plan relativamente sencillo de clasificación del estilo de comunicación que tiene aplicación práctica en el campo de las ventas. Describiremos los cuatro estilos básicos que son comunes en nuestra sociedad: emocional, director, reflexivo y apoyador.

CUATRO ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Al combinar ambas dimensiones del comportamiento humano, predominio y sociabilidad, podemos preparar un perfil parcial del modelo de estilo de comunica-

Alta



Baja

FIGURA 4.2 El segundo paso para determinar su estilo de comunicación preferido es identificar dónde se encuentra usted en el continuum de sociabilidad.

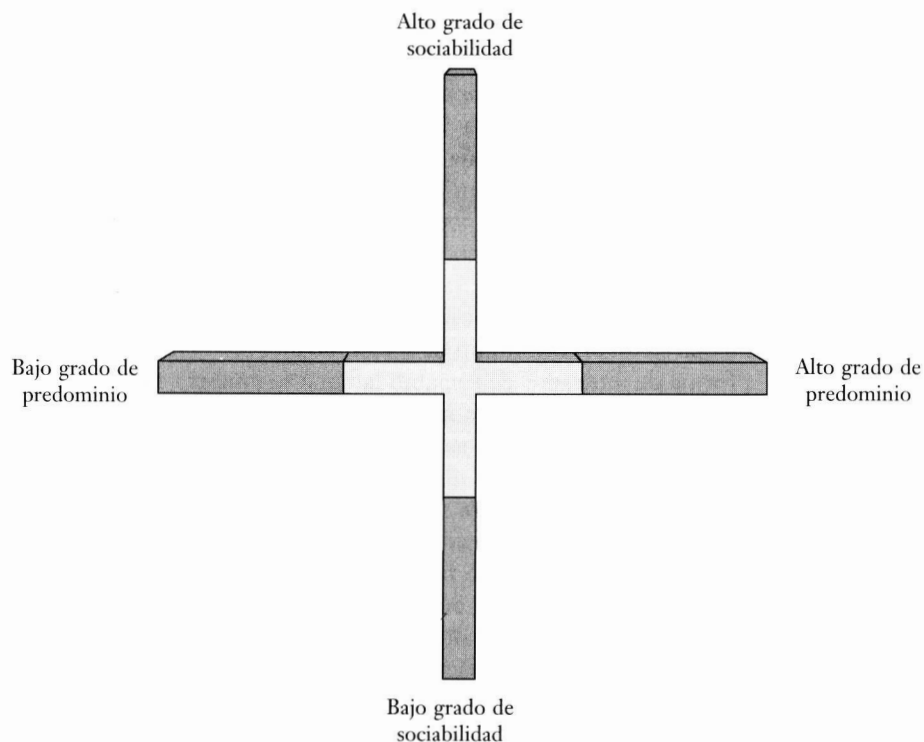
TABLA 4.2

Indicador de sociabilidad. Califíquese usted en cada escala colocando una marca en el continuum en el punto que representa cómo se percibe.

ME PERCIBO COMO:

Disciplinado	/	/	/	/	/	Despreocupado
Controlado	/	/	/	/	/	Expresivo
Serio	/	/	/	/	/	Alegre
Metódico	/	/	/	/	/	Caótico
Calculador	/	/	/	/	/	Espontáneo
Reservado	/	/	/	/	/	Abierto
Incondicional	/	/	/	/	/	Con sentido del humor
Distante	/	/	/	/	/	Amistoso
Formal	/	/	/	/	/	Casual
En guardia	/	/	/	/	/	Busca llamar la atención
Precavido	/	/	/	/	/	Descuidado
Conformista	/	/	/	/	/	No convencional
Reticente	/	/	/	/	/	Dramático
Restringido	/	/	/	/	/	Impulsivo

FIGURA 4.3 Cuando se combinan las dimensiones de predominio y sociabilidad del comportamiento humano, se establece el marco para la clasificación del estilo de comunicación.



ción (figura 4.3). El predominio está representado en el eje horizontal, y el eje vertical representa la sociabilidad. Una vez que se combinan las dos dimensiones del comportamiento humano, se establece el marco de clasificación del estilo de comunicación.

El estilo emocional

El cuadrante superior derecho de la figura 4.4 define un estilo que combina una alta sociabilidad y alto predominio. Lo llamaremos el **estilo emocional**. Las personas emocionales, como Jesse Jackson y Jay Leno, suelen sobresalir en una multitud. Son expresivas y generalmente muy emotivas. Carol Burnett, la conocida personalidad de televisión y el anfitrión del programa de entrevistas, David Letterman, proporcionan excelentes modelos del estilo de comunicación emocional. Liza Minnelli es otro ejemplo más. Son extrovertidos, entusiastas y muy estimulantes. Un tiempo más vívido de la persona emocional, es Steve Martin, comediante conocido por sus admiradores como ¡“ese loco desquiciado”! La persona emocional desea crear una relación social con rapidez, y suele sentirse más cómoda en una atmósfe-

Palabras clave para el estilo emocional

Sociable
Espontáneo
Apasionado
Estimulante
Emocional

Caótico
Excitable
Agradable
Persuasivo
Dinámico

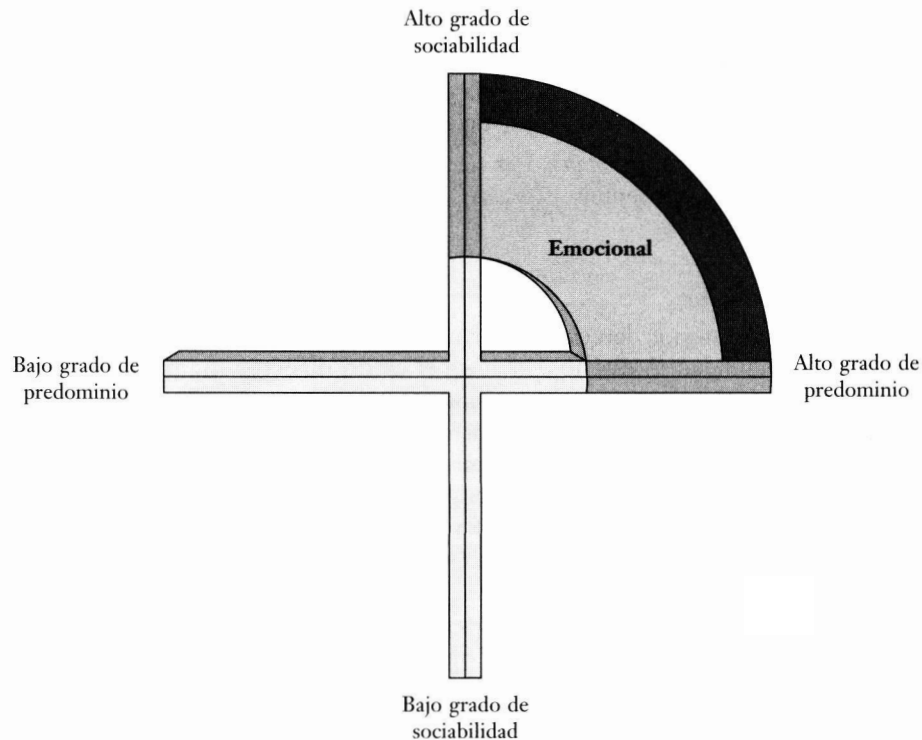


FIGURA 4.4 *El estilo emocional combina un nivel alto de sociabilidad y de predominio.*

ra informal. Algunos de los indicios verbales y no verbales que identifican a la persona emocional son los siguientes:

1. *Parece muy activa.* Esta persona da la apariencia de estar muy ocupada. Una persona que combina un alto predominio y mucha sociabilidad frecuentemente es inquieta. Es probable que la persona emocional exprese sentimientos con movimientos vigorosos de las manos y un patrón de habla rápida.
2. *Asume la iniciativa social en la mayoría de los casos.* Cuando se reúnen dos personas por primera vez, es más probable que la persona emocional inicie y mantenga la conversación, al igual que el apretón de manos. Los emotivos son muy abiertos y directos.



Las personas emocionales, como Jesse Jackson, son entusiastas, francas y estimulantes.

3. *Gustan de estimular la informalidad.* La persona emocional llamará a otra persona por su nombre tan rápidamente como sea posible (con demasiada rapidez en algunos casos). Hasta la forma en que esta persona se sienta en una silla, comunicará su preferencia por un ambiente social relajado e informal.
4. *Expresará opiniones emocionales.* Las personas emocionales no suelen esconder sus sentimientos. A menudo expresan sus sentimientos en forma determinante e impulsiva.

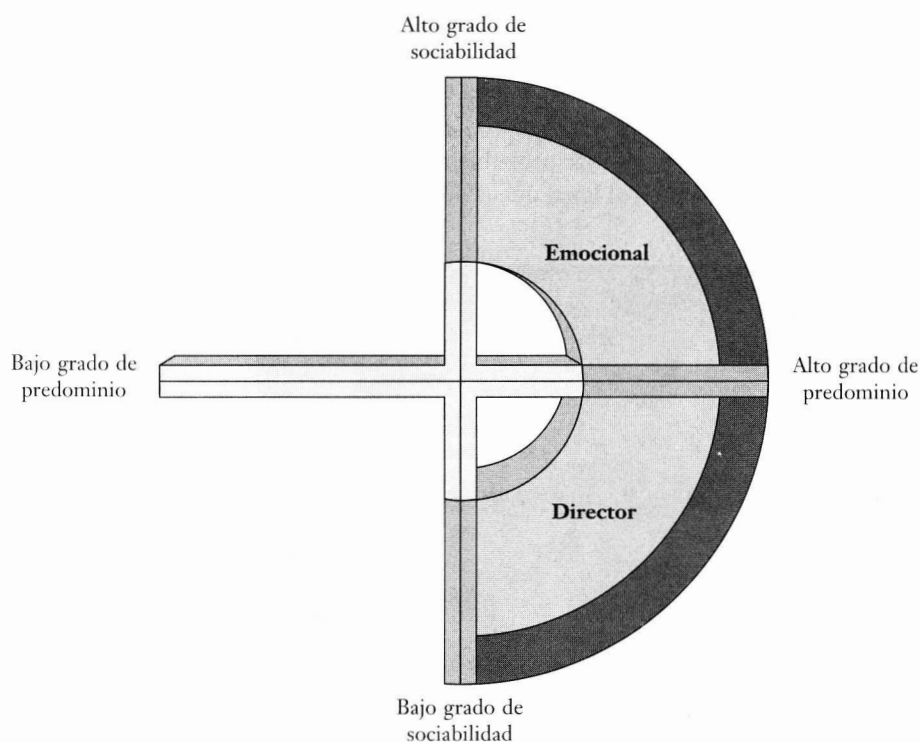
El estilo director

El cuadrante inferior derecho define un estilo que combina mucho predominio y poca sociabilidad. A éste lo llamamos el **estilo director** (figura 4.5).

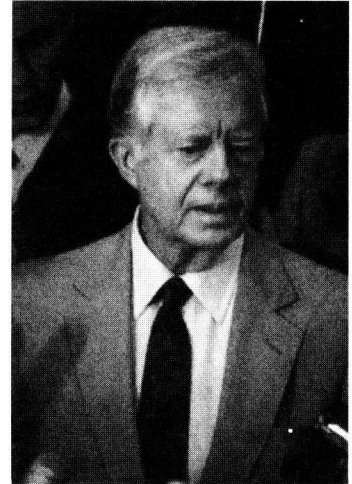
Para entender la naturaleza de personas que muestran el estilo de comunicación director, imaginémonos al director de una película de Hollywood, a quien uno ve dando órdenes en voz alta y suele estar a cargo de todas las fases de la operación. Todos en el escenario saben que esa persona es la encargada. Aunque probablemente esté exagerado el estereotipo común del director de películas de Hollywood, este ejemplo nos será útil cuando tratemos de familiarizarnos con el estilo director.

Lee Iacocca, ex PFE de Chrysler Corporation, Ted Koppel, comentarista de televisión, Donald Trump, inversionista en bienes raíces, Hillary Clinton, esposa del presidente Bill Clinton, y Margaret Thatcher, la primera mujer que fue primera ministra de Inglaterra, proyectan la imagen de estilo director. El finado Vince Lombardi, exitoso entrenador de los Empacadores de Green Bay durante muchos años, y Barbara Walters, comentarista de televisión, tipifican este estilo de comunicación. Se ha descrito a estas personas como francas, exigentes, agresivas y muy obstinadas.

FIGURA 4.5 *El estilo director combina alto grado de predominio y bajo de sociabilidad.*



Las personas con estilo reflexivo, como el ex presidente estadounidense Jimmy Carter, tienden a controlar sus emociones y a examinar todos los datos al tomar una decisión.

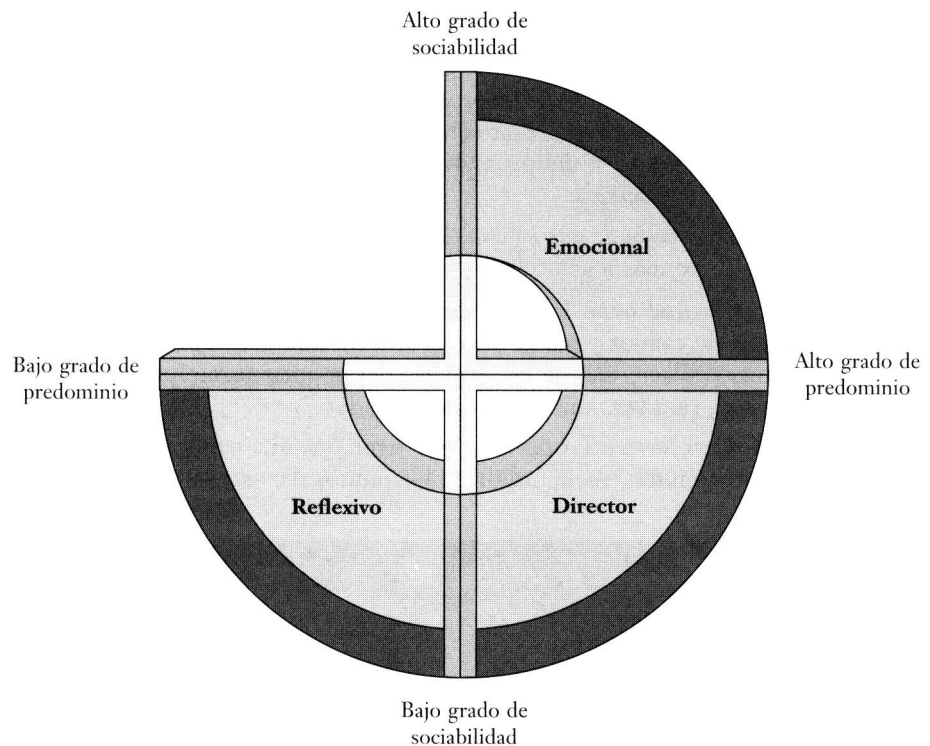


El director puede confiar en un tono fuerte de voz o gestos firmes con las manos, para hacer valer su punto de vista.

El estilo reflexivo

El cuadrante inferior izquierdo del estilo de comunicación muestra una combinación de bajo predominio y baja sociabilidad (figura 4.6). Las personas que por lo general muestran este comportamiento, se clasifican en el **estilo reflexivo**.

FIGURA 4.6 *El estilo reflexivo combina bajo predominio y baja sociabilidad.*



Palabras clave para el estilo reflexivo

Preciso
Deliberado
Indagador
Disciplinado
Distante

Científico
Preocupado
Serio
Trabajador
Formal

El reflexivo tiende a examinar con cuidado todos los hechos antes de llegar a una decisión. Como un científico cauteloso, este individuo desea reunir toda la información disponible y sopesarla prudentemente antes de asumir una posición. El difunto físico, Albert Einstein, encaja en esta descripción. La doctora Joyce Brothers y el ex presidente Jimmy Carter también comparten las características del tipo reflexivo.

El estilo de comunicación reflexivo combina un bajo predominio y baja sociabilidad; por lo que la gente de esta clasificación tiende a ser reservada y cautelosa. Algunos rasgos adicionales que tipifican este estilo son:

1. *Control de la expresión emocional.* Sería raro ver a un reflexivo llorar en una boda. Los reflexivos tienden a limitar las expresiones emotivas y es menos probable que demuestren calidez de manera abierta.
2. *Muestra preferencia por el orden.* La persona reflexiva disfruta de un ambiente altamente estructurado y suele sentirse frustrado cuando enfrenta hechos inesperados.
3. *Tiende a expresar opiniones mesuradas.* Por lo general, el reflexivo no expresa opiniones radicales. Este estilo de comunicación se caracteriza por acciones disciplinadas, de estilo de negocios.
4. *Parece difícil de llegar a conocer.* El reflexivo tiende a ser bastante formal en sus relaciones sociales, por lo que mucha gente lo considera como persona distante.

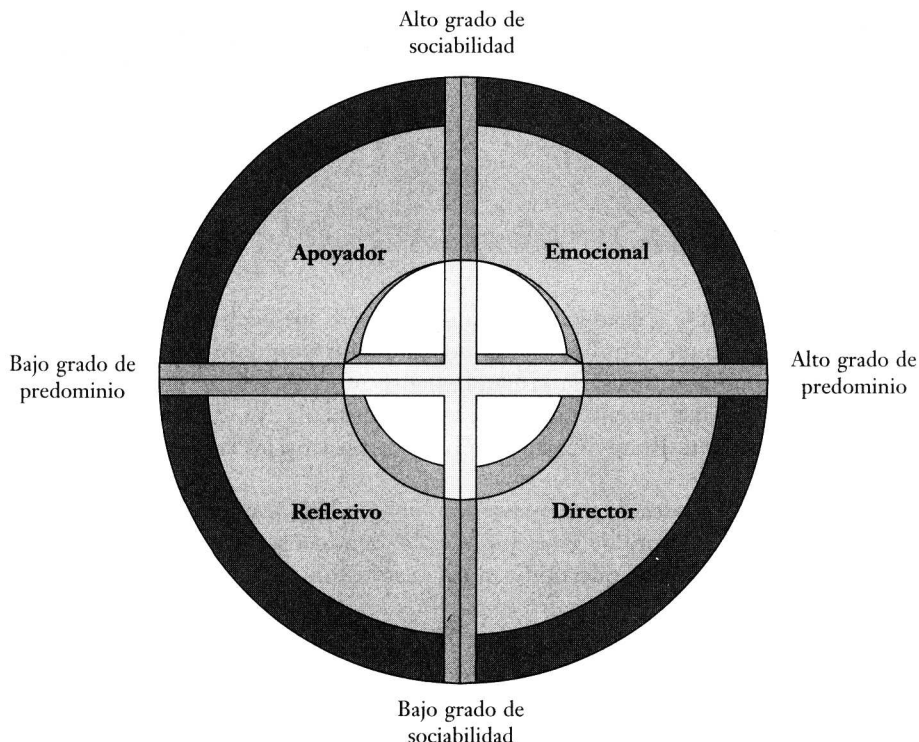
En una situación de ventas, el cliente reflexivo no desea moverse demasiado rápido, quisiera que los hechos se le presentaran de manera ordenada y no emocional, y no desea dedicar mucho tiempo a socializar.

El estilo apoyador

El cuadrante superior izquierdo muestra una combinación de bajo predominio y alta sociabilidad (figura 4.7). Este estilo de comunicación se llama **estilo apoyador** porque para estas personas es fácil escuchar y suelen no expresar sus puntos de vista de manera imperativa. El ex presidente estadounidense Gerald Ford, y los artistas John Denver, Kevin Costner, Mary Tyler Moore, Patrick Duffy y Perry Como muestran las características del estilo apoyador.

Una baja visibilidad generalmente caracteriza el estilo de vida de las personas apoyadoras. Terminan sus tareas en forma callada, discreta, y rara vez llaman la atención a lo que han logrado. En términos de asertividad, las personas de estilo apoyador tienen una baja calificación. Alguien que tenga una alta calificación en el continuum de predominio probablemente vea al individuo apoyador como demasiado despreocupado. En algunos casos, las personas apoyadoras son demasiado

FIGURA 4.7 *El estilo apoyador combina un bajo grado de predominio y un alto grado de sociabilidad.*



agradables; no gustan de expresar sus opiniones porque desean evitar el conflicto. El director puede ver este comportamiento como una señal de debilidad, ya que éste rara vez evita adoptar una posición. Otros comportamientos que caracterizan por lo común a la persona apoyadora son los siguientes:

1. *Da la apariencia de ser tranquilo y reservado.* La gente con el estilo apoyador puede demostrar con facilidad sus sentimientos, pero no de la misma manera que la forma asertiva común al individuo emocional.
2. *Escucha con atención a las otras personas.* En las ventas, las buenas habilidades de escuchar pueden ser un verdadero activo. Este talento es natural para la persona apoyadora.
3. *Tiende a evitar el uso del poder.* Mientras que el director puede confiar en el poder para lograr sus tareas, es más probable que la persona apoyadora confíe en una persuasión amistosa.
4. *Toma sus decisiones en forma pensada y deliberada.* La persona apoyadora suele tardarse más para llegar a una decisión.

Palabras clave para el estilo apoyador

Alegre
Reservado
Pasivo
Cálido
Dócil

Paciente
Sensible
Relajado
Sumiso
Tierno