

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO

FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final

“ Un modelo de formación en Inteligencia emocional como mecanismo de motivación para la productividad de revendedores de venta directa. Un estudio de casos en la empresa Vanesa Duran en la ciudad Capital de Santiago del Estero”.

NILDA SILVANA SAAVEDRA

DIRECTOR

Lic. María Mercedes Díaz

2009

ÍNDICE

Introducción

CAPITULO 1. Marco Teórico

- 1.1 Contexto empresarial: Variables económicas y socio – culturales.
- 1.2 Ventas: Nociones Generales.
- 1.3 Venta Directa: Concepto – Antecedentes – Características.
- 1.4 Venta Multinivel: Concepto – Antecedentes – Características
- 1.5 Clientes: Concepto – Características – Clasificación
- 1.6 Competidores: Reseña – Clasificación – Influencia.
- 1.7 Recursos Humanos: Concepto – Características – Funciones – estructura.
- 1.8 Líder: Concepto - Características generales – Clasificación
- 1.9 Motivación: Concepto - Características – Clasificación – Teorías
- 1.10 Vendedores : Concepto – Características – Clasificación

- 1.11 Capacitación: Concepto – Características – Función.
- 1.12 Inteligencia Emocional: Concepto – Características – Antecedentes – Función – Reseña y consideraciones de Implementación.

CAPITULO 2. Metodología

- 2.1 Estrategia de Abordaje
- 2.2 Diseño Muestral
- 2.3 Cuestionario de recolección de datos.
- 2.4 Informe del Cuestionario

CAPITULO 3. Informe de Investigación

- 3.1 Vanesa Duran : Reseña - Características generales
- 3.2 Visión – Misión definidas por Vanesa Duran.
- 3.3 Contexto empresarial de Vanesa Duran Competidores actuales y potenciales – Sustitutos.
- 3.4 Técnicas de motivación aplicables a Vanesa Duran
- 3.5 Implementación de políticas en Vanesa Duran-
- 3.6 Normas y reglas con las que capta Clientes y revendedores Vanesa Duran.

3.7 Identificación de las necesidades de las revendedoras

3.8 Soluciones posibles a las desviaciones que se presenten,

3.9 Propuesta de capacitación.

Bibliografía.

- Inteligencia Emocional en el Trabajo (Daniel Goleman y Cary Cherniss)
- La Inteligencia Emocional en la Empresa (Daniel Goleman)
- El Éxito Negocio de un Multinivel (Hugo Oscar D'ubaldo)
- Cómo Optimizar Tus Ingresos (M.L.Lecuona y D.Terragno)
- Cómo Planificar Para Hacer Realidad Tus Sueños (M.L.Lecuona y D.Terragno)
- Enciclopedia del Management (L.Bittel y J. Ramsey)
- Paginas de Internet sobre: Inteligencia Emocional, Ventas Directas, Ventas Multinivel, Comercialización.

Anexo

- ◆ Entrevista semiestructurada a La Líder de Vanesa Duran de la Ciudad Capital de Santiago del Estero.
- ◆ Encuestas realizadas a las revendedoras
- ◆ Observación directa a la líder
- ◆ Organigrama de la Empresa Vanesa Duran
- ◆ Cita Bibliografica.

Introducción.

En el mundo de los negocios es difícil iniciar emprendimientos, considerando riesgo e incertidumbre, a la hora de determinar: ¿que sector es el correcto?; ¿que empresa es conveniente iniciar?; ¿que recursos demandan mayor inversión?; ¿que enfoque se debe tener al definir la misión?; ¿cual es la perspectiva empresarial?; entonces surgen interrogantes; como, ¿Por qué hace falta planificar para hacer realidad los sueños?; ¿Cuánto influye el dinero en la concreción de proyectos?; ¿Se puede aprender a planificar?; Entre otras cosas.

La administración deja marcados parámetros, que los empresarios, consideran para llevar a cabo sus proyectos, imaginarlos y alcanzarlos. Anticiparse al futuro y establecer pasos que mejoren resultados, evitan inconvenientes y preparan para que se puedan resolver inmediatamente. Se puede asegurar que la planificación optima se logra con intervención activa, descubriendo las posibilidades, definiendo estrategias, fijando objetivos claros y acciones para alcanzarlos los planes de logro de las metas establecidas. Una planificación consciente y bien pensada, aprovecha al máximo las oportunidades. La administración debe valerse de la planeación, la organización y ejecución, dirigiendo las acciones a alcanzar los objetivos, implementando sistemas de control adecuado, al momento de encausar las desviaciones que se presenten.

En la actualidad tan cambiante se debe estar en una posición donde los cambios no desorienten la reacción Inmediata, que impulse a acciones, adaptadas, a no afectar la misión y visión que puede estar fundados en principios demasiados tradicionalistas.

El mundo empresarial actual es estricto, a la hora de determinar la eficiencia y eficacia con que se reacciona, considerando que todos los sectores del mercado son una combinación de modelos, principios, normas, reglas, entre otros. Se adaptan

generalmente al ámbito donde se desarrollan.

Cuando se van cumpliendo los objetivos personales y alcanzando las metas, se desea la libertad y las experiencias de independencia, provocan tal satisfacción, que uno se ve impulsado a la independencia económica.

Las Ventas directas fueron la puerta de salida a la dependencia económica, considerando que la situación académica obstaculizaba dicho fin, ya que al estar cursando las últimas materias, la disponibilidad horaria no era la adecuada para buscar trabajos con horarios fijos, controles, etc. Surgió así la oportunidad de comenzar a manejar un negocio, los tiempos, los clientes, el grado de responsabilidad y hasta la remuneración. Los ingresos que se pretenden, serán los que principalmente determinen los planes de ventas y o presupuestos que debe utilizarse para llegar a la meta diaria.

Se debe diferenciar el significado de objetivo y meta, y la importancia de formularlos correctamente, cuando se da comienzo a emprendimientos.

La incorporación en el mercado de ventas directas fue un determinante en mi vida de estudiante, donde luego de unos meses descubrí a **Vanesa Duran**, empresa a la cual me incorpore, y que me brindó muchas satisfacciones personales, por lo que decidí considerarla, en mi trabajo final. Descubrí personalmente lo que es la administración en la práctica, disfrutando así de las últimas materias, y aprovechando al máximo los conocimientos adquiridos de algunos profesores y guías.

Las ventas han evolucionado con el tiempo, tanto por avances tecnológicos, sociales y/o económicos, que muestran los movimientos del mercado y los consumidores, quienes día a día presentan tendencias variadas que obligan a las organizaciones estar al acecho de las oportunidades y recordar que “en tiempos de vacas gordas, con bajos niveles de desempleo, el cliente es sesgado por la bonanza económica “, considerando que no se puede hablar de retención ni de fidelización de los clientes. En el mercado actual, las

ventas abundan y las competencias no son tan agresivas. Se tiene una mentalidad que si se pierden clientes, otros nuevos vienen con rapidez a reemplazarlos, postura no favorable en un marco de hipercompetitividad y de caída de la demanda agregada, donde el concepto de cliente seguro y pasivo necesariamente ha ido evolucionando y así se convierte en *el rey*, por lo que las empresas deben adoptar herramientas mas sofisticadas de competencia, debiendo considerar que: resulta mas rentables a las empresas retener a los clientes actuales que incorporar nuevos; hay exceso de oferta respecto a una cantidad cada vez menor de clientes, y que cada día son más selectivos y mas demandantes de valor agregado. Hoy los clientes desean recibir una buena atención, tanto en el momento de la información como en la venta.

El planteo realizado anteriormente, lleva a descubrir deficiencias evidentes de comercialización, producción, y comunicación, en la empresa Vanesa Duran de la cual formaba y formo parte. Comencé como vendedora de salón, luego fui de catalogo y así permanecí hasta la actualidad. La comodidad en cuanto a responsabilidad fue la razón primordial. En reuniones informales con otras revendedoras comenzaron a surgir planteos y cuestionamientos que derivaron en el análisis y determinación del problema.

Planteo del Problema.

En el mundo actual, se debe estar en constante adaptación, dado los cambios de actitudes que enfrentan los consumidores, que en el tiempo dificulta determinar, que tipo de necesidad se desea satisfacer y cuanto se esta dispuesto a invertir para lograrlo.

Las organizaciones, en desafío con los nuevos modelos de negocios, opta por determinadas estrategias que en apariencia no provocarían demasiados riesgos; ignorando la competencia, que no admite comentarios adversos, y que suele confundir entre lo que significa marketing y ventas.

El enfoque centrado solo en las ventas, parte del producto, que luego de producirse,

recién se diseña la estrategia para vender, y cuando los productos no satisfacen las expectativas de los clientes, las ventas no crecen. ,originando estrategias de ventas.

Vanesa Duran, es una empresa que implementó el modelo de negocios de ventas directas, definiendo objetivos a largo plazo. Permitido por la economía y el mercado.

Vanesa Duran no estaba preparada para cumplir con demandas no presupuestadas, Carecía de recursos humanos idóneo, experimentado y con conocimientos para reaccionar ante las agresiones y oportunidades que presenta el mercado. No se considera que el actuar sin tomar precauciones mínimas organizacionales, le ocasionarían un descontrol en el manejo de los recursos humanos y materiales. La deficiencia empezó a ser más notoria y llevo a Vanesa Duran a no cumplir con los compromisos asumidos, dando inicio a la falta de credibilidad, que era la carta de presentación, ante los potenciales clientes y potenciales revendedores. No dio la debida importancia al recurso humano, que a mi parecer, son el principal recurso a cuidar y controlar, dado que llevan a cabo las acciones de venta y captación del sector, logrando posicionamiento y determinando el crecimiento que podría lograr la empresa de acuerdo a su rendimiento, y alcanzaría su nivel optimo de acuerdo a las estrategias emocionales implementadas , para motivar a los integrantes de la organización.

La diversificación geográfica es la estrategia de Vanesa Duran, definiendo la visión sobre la base de la misma. No evaluó detenidamente que las fallas iban a nacer con su expansión, por no haber capacitado adecuadamente a los encargados de ponerla en marcha. Las gerentes regionales fueron designadas sin evaluación previa, no se realizo la carrera de conocimiento y meritos que se sigue en las empresas de este tipo. Los líderes solamente tenían por requisito incorporar como mínimo 10 vendedoras, a quienes deberían atender por sus pedidos, entregarles los productos, realizar los cobros y convocarlos a reuniones de reconocimientos o de asesoramiento post-temporada.

Vanesa Duran solo toma contacto con su grupo de ventas, en el lanzamiento, presentando la mercadería, contando su historia, implementando técnicas de motivación por niveles de ventas. En adelante serán las líderes y las gerentes regionales encargadas de continuar con el cumplimiento de los objetivos. Vanesa para incrementar la productividad deja premios, pero las líderes con una actitud egoísta buscaban solo conseguir beneficios individuales. Su falta de visión y conocimiento no les permite ver las oportunidades que pierden a nivel productivo y organizacional. La motivación es una amenaza, que podría hacer que las personas a su cargo, (las vendedoras), las superen. No veían que si sus vendedoras se superaban, lograrían crecer también a nivel empresarial y las oportunidades serían óptimas, evitando un estancamiento.

Curioseando en Internet, en algunas páginas, investigando a cerca de datos sobre métodos de motivación, encontré artículos de inteligencia emocional; la frase me conmovió, en el sentido, que el título despierta una gran expectativa a la hora de considerarla, como un mecanismo de motivación aplicable para determinar la optimización en los rendimientos de los recursos humanos.

Leyendo sobre la aplicabilidad de este nuevo modelo de motivación organizacional, podría ser lo más adecuado para aumentar la productividad y el rendimiento de las vendedoras, teniendo en cuenta que quedarán lineamientos y orientaciones abiertas en la ejecución de su aplicabilidad, dado la subjetividad y expansión creativa del modelo, al momento de su planificación y ejecución en el trabajo tomando como referencia de las áreas a las que me guía el modelo de aplicación de Inteligencia emocional de Daniel Goleman y Cary Cherniss.

Formular objetivos que guíen el curso de acción eficiente en Vanesa Duran, mediante una investigación y evaluación de la misma, evidencia mi decisión de elegir el tema de trabajo final de la Licenciatura..

OBJETIVOS.

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de capacitación que propicie el desarrollo de competencias, para mejorar la motivación en revendedoras de la Empresa Vanesa Duran en la Capital de Santiago del Estero.

Objetivos Específicos:

- ❖ Describir el contexto empresarial de la empresa Vanesa Duran, identificando las variables económicas y socio culturales que influyen en ella.
- ❖ Determinar las políticas de recursos humanos y técnicas favorables de motivación para mejorar la productividad de las revendedoras de Vanesa Duran.
- ❖ Identificar las necesidades de capacitación en la Empresa Vanesa Duran, para mejorar el rendimiento en las revendedoras.
- ❖ Desarrollar una propuesta de capacitación, basada en el modelo de formación en Inteligencia Emocional.

Marco Teórico.

Contexto Empresarial:

El desafío al que se enfrenta toda organización, considerando el contexto empresarial del sector donde ingresa, determina la dirección estratégica, que radica en la reflexión de aspectos complejos a los que se enfrentan las organizaciones y su dirección al largo plazo. Se debe interpretar un escenario y traducirlo en una estrategia que el contexto identificará, siendo necesario llevar a cabo un proceso de varias etapas. El contexto empresarial se aproxima a las etapas que conforman el proceso de dirección estratégica. Muestra las diferentes perspectivas que existen y las diferentes visiones que se puede aplicar a la organización. Todos los conceptos sostienen que el análisis del contexto, es esencial para poder aplicar estrategias y darle la dirección óptima. El uso de herramientas para la formulación, la evaluación, la determinación de las bases sobre las que se procede a la elección, los mecanismos que se usan para dar funcionalidad a las acciones de cada sector, va a estar determinada por las herramientas de la que se valga la organización en el momento de definir los objetivos y metas.

Los grupos de tareas organizacionales deben contar con conocimientos básicos para dar inicio a la puesta en marcha de la planificación, que ira en asenso en la medida de la experiencia, la capacitación, y la motivación al momento de lograr el rendimiento máximo de los recursos, que se guiarán a óptimos resultados en la productividad organizacional, sea cual sea, el sector al que pertenece.

El posicionamiento que logran las empresas tiene que ver con los elementos comunes proporcionados por la *Dirección Estratégica*, que son la planificación y los clientes. La Dirección Estratégica, incluye un proceso que consta de etapas: *el análisis estratégico*, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, *la*

elección estratégica, que ve la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración, la elección entre ellas, y *la implantación de la estrategia*, que planifica, pone en práctica, y dirige los cambios necesarios (Johnson, 2001).

El Análisis estratégico comprende la posición estratégica de las organizaciones en función al entorno, sus recursos, competencias internas, las expectativas e influencias de los grupos de interés. El fin es, adquirir perspectivas de influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización, las oportunidades que ofrece el entorno, y las competencias de la empresa. Se puede cumplir, siempre que se analicé el entorno organizacional, explicando los elementos que son claves para la empresa. Se considera el entorno, la capacidad, las expectativas y los propósitos del contexto cultural y político de la empresa proporcionan la base del análisis estratégico. Esto significa identificar cuales son las bases de la ventaja competitiva, la cual surge de comprender los mercados, los clientes y las competencias especiales que debe ofrecer la empresa y que tiene que contribuir a la estrategia general, con una estructura secuencial, de análisis.

La teoría del caos y la complejidad “considera que el mundo en el que se encuentran las organizaciones es muy complejo e impredecible” (Mintzberg, 1989). Nos lleva a determinar que, resulta inconcebible pensar que quienes dirigen conocen todo lo que sucede en el entorno; por esto se recurre, para comprender el entorno, a patrones de comportamiento en condiciones de incertidumbre y de complejidad, donde se consideraran la capacidad de mejorar la intuición y los conocimientos para adoptar acciones en su función. Los teóricos institucionales consideran que las organizaciones existen y se comportan de forma similar a organizaciones análogas, donde resulta difícil que las personas cambien o cuestionen que las estrategias de las organizaciones tienden a desarrollarse con similares *parámetros culturales institucionalizados*. Es importante comprender estas distintas explicaciones, que proporcionan perspectivas de los desafíos

a los que se enfrentan quienes manejan las organizaciones, y así poder abarcar la variedad de factores que hay que considerar al momento de evaluar las soluciones posibles o desviaciones que se presentan en la ejecución de los planes, mediante *procesos de simplificación*. Reduciendo “el infinito” a un marco de referencia manejable, a partir de su experiencia o de experiencias pasadas del sector, las cuales resultan un obstáculo para el cambio, por lo que la habilidad para distanciarse y cuestionar los supuestos de las experiencias se vuelve imprescindible.

Se necesita *Identificar las bases para la elección estratégica*, mediante aspectos fundamentales al crear y analizar las opciones estratégicas de la organización, que enuncian direcciones y métodos para el desarrollo estratégico.

En condiciones simples o estáticas es relativamente fácil comprender el entorno, los procesos técnicos pueden ser sencillos, permaneciendo invariable la competencia y los mercados a largo tiempo. En estas circunstancias, si se producen cambios, puede predecirse, que se analice en profundidad el entorno desde una perspectiva histórica como método de intentar predecir posibles condiciones futuras. En condiciones dinámicas, los directivos tendrán que evaluar el entorno futuro, y no solo el pasado. El énfasis reside en crear condiciones necesarias en las organizaciones y predecir sobre el futuro empleando procedimientos estructurados. La diversidad puede controlarse garantizando distintas áreas de organizaciones responsables de los diferentes aspectos de esa diversidad.

El Entorno Económico, Institucional, Tecnológico Y Cultural (EITC): El análisis es útil para averiguar que factores de influencia del entorno tienen relevancia en el pasado, determinando los cambios que producen, que los harán importantes en el futuro para la organización y los competidores. Se identifican factores económicos, institucionales, tecnológicos y culturales que influyen sobre las organizaciones. El análisis constituye



d) Análisis del Entorno Cultural

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las tendencias sociales y culturales, dan forma a la manera en que viven y trabajan los consumidores. Los factores que deben considerar claves para el análisis del contexto son: el cambio en el estilo de vida; actitudes respecto al trabajo y ocio; consumismo; niveles educativos; estado emocional del consumidor; predisposición a lograr el objetivo; evolución de la población total, tasa de actividades de los principales aglomerados urbanos; gastos de consumos de los hogares, según modo de adquisición; preocupaciones, actitudes y estilos de vida social-Riesgo empresarial.

La red cultural:

La red cultural puede utilizarse para describir y analizar la cultura en los niveles organizacionales. Los factores del contexto pueden influir en las organizaciones. Para comprender la influencia cultural sobre los propósitos, es importante caracterizar la cultura en función de los puntos anteriores.

Al revisar las pistas obtenidas de la red cultural, se distinguen las organizaciones defensivas de las prospectivas, que permite juzgar hasta que grado se adoptan los nuevos mecanismos dentro del paradigma actual.

En Organizaciones defensivas se encuentra un nicho en el mercado seguro y estable, donde se logra, especialización; producción eficiente; marketing de precio y servicio para defender las actividades actuales, con controles detallados; poniendo énfasis en costos; y ampliando la utilización de sistemas de planificación formal. En Organizaciones Prospectivas, se localizan y explotan nuevos productos y oportunidades en los mercados. El crecimiento lo da el desarrollo de productos y

mercados, que siguiendo los cambios del entorno, brinda múltiples opciones tecnológicas.

En Organizaciones Analizadoras, compatibilizan los nuevos negocios con actividades actuales, donde el crecimiento es estable mediante la penetración en los mercados, se explota la investigación aplicada coordinando las distintas funciones. La planificación es intensa. Las culturas defensivas consideran al cambio como una amenaza. Fomentan estrategias que promueven, continuidad y seguridad; respaldando el planteamiento burocrático de la dirección, que hace a la organización adversa a la innovación; por el contrario la cultura prospectiva fomenta el cambio, favoreciendo estrategias de desarrollo en productos y mercados respaldadas por un estilo de gestión creativa y flexible, donde la innovación puede prosperar. La concordancia entre la posición de las competencias y la cultura dominante, de mantenerse en las organizaciones, se considera dada y representan competencias nucleares en las organizaciones. La cohesión de la cultura puede encontrarse a escalas inferiores a la de la entidad global, por lo tanto, se debe decidir si el conjunto de subcultura constituye fortalezas o debilidades de las organizaciones.

1.2 Ventas.

Las ventas son las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios, etc.) en su mercado meta, debido a que el éxito depende directamente de las veces que realicen estas actividades, de cómo lo hagan y de cuán rentable resulte. Es imprescindible que los involucrados en actividades de mercadotecnia y de venta, conozcan la respuesta a una pregunta básica fundamental: ¿Cuál es la definición de venta? Venta es “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos” [1]. Es “ un contrato en el que el vendedor se

obliga a transmitir, una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero”. La venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador” [2].

También se afirma que la venta es un intercambio de productos y servicios [3].

La cesión de una mercancía con un precio convenido: *Al contado*, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla. *A crédito*, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y *A plazos*, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas” [4]. Es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”. Ambos autores señalan además, que es “en este punto (la venta), donde se hace el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, y producto y decisiones de precio que son los determinantes en el mercado par influir al cliente)” [5]. La acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato por el cual se ransfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado” [6]. En síntesis, la *definición de venta* enfoca lo mismo desde dos perspectivas: *Una perspectiva general, en el que la “venta” es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador, pagando un precio convenido.*

Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la “venta” es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor: identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades del comprador, (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

Definición de ventas:

El término ventas tiene múltiples aplicaciones, dependiendo del contexto. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de

vista legal, es la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Para algunos, la venta es el arte de la persuasión, para otros, es una ciencia basada en un enfoque metodológico, donde se logra que el cliente potencial se convenza, de que el producto o servicio que se le ofrece y que le llevará a lograr sus objetivos en forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades: cultivar un comprador potencial; hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y; cerrar la venta, acordando los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos. Al considerar el comportamiento de las ventas en el mercado, se puede hacer mención de la Promoción de ventas, que parte del proceso de marketing que se utiliza para incentivar al comprador potencial, que se suele realizar mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencial, de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario. Si no se logra una comunicación recíproca, la técnica publicitaria no es efectiva.

Historia:

El viajante de comercio surgió a finales del siglo XIX en Europa y Estados Unidos. El vendedor ambulante transportaba los productos a pie o a caballo, desde las ciudades portuarias hasta el interior. Aparecen el ferrocarril y la seguridad de los vendedores con los nuevos sistemas de créditos. Los muestrarios facilitaban la comercialización de un sitio a otro. A partir de 1900, el crecimiento de la oferta de bienes manufacturados hizo que los consumidores fueran más exigentes, se empezó a entrenar a los vendedores y a crear incentivos para los compradores. El crecimiento de la industrialización y de las zonas urbanas desarrollo técnicas comerciales. Las técnicas de promoción de ventas se utilizan tanto para motivar a los vendedores a mejorar sus resultados, como para inducir

a los consumidores a comprar. La promoción de ventas está estrechamente vinculada a la publicidad, y a otros elementos del marketing, como: los servicios de producción, empaquetado, precios y distribución. En la distribución, existen dos técnicas especiales para incentivar a los vendedores: por un lado se les ofrecen incentivos materiales (un regalo, un viaje, dinero, etcétera); y por otro lado se organizan concursos entre vendedores para incentivar la competitividad entre ellos. En los últimos años, los gastos en promoción de ventas han superado los gastos en publicidad, indicando que esta pauta de crecimiento va a continuar. Podemos identificar tipos de ventas, considerando a algunas relevantes que incluyen a: *Ventas directas*: contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, puerta a puerta, venta social). *Ventas industriales*: ventas de una empresa a otra. *Ventas indirectas*: ocurre un contacto, pero no en persona (tele mercadeó, correo). *Ventas electrónicas*: vía Internet . *Ventas intermediadas*: por medio de corredores.

1.3 Ventas Directas.

Concepto:

Las ventas directas son ventas personalizadas, puerta a puerta, que tiene como objetivo facilitar la adquisición de bienes y /o productos a personas que no cuentan con el tiempo o movilidad para dirigirse a los puntos de ventas. Constituyen un canal de distribución vibrante, y de crecimiento rápido de comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.

La venta directa se puede describir mejor como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes. Normalmente mediante las explicaciones y las demostraciones personales de un vendedor independiente. La fuerza de las ventas directas radica en la tradición de

independencia, que provee oportunidades de negocios accesibles a los individuos que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa.

Antecedentes:

Fundada en 1978, la WFDSA es una organización voluntaria, no gubernamental, que representa a la industria de la venta directa en el hito mundial como una federación de Asociaciones de Ventas Directas nacionales (AVD). Actualmente existen mas de 50 AVD representadas en la Federación, en 1997 las ventas minoristas mundiales se estimaron en mas de 80.000 millones de dólares en EE.UU. mediante las actividades, de mas de 25 millones de vendedores independientes. La Federación mundial y sus asociaciones nacionales afiliadas, siempre han comprendido la necesidad de conducta que se busca en el mercado, y se ha desarrollado un código de conducta mundial para las Ventas Directas, que todas las Asociaciones Nacionales han aprobado y aplicado a sus conductas y reglamentos nacionales. Todas las compañías de venta directa; y las que se pueden describir como compañías de venta multinivel o por redes, se sujetan a los reglamentos como condición para afiliarse a una Asociación nacional.

La WFDSA siempre ha respaldado la necesidad de conducta en el mercado y en 1994 aprobó los códigos mundiales de conducta para las Ventas Directas, que todas las AVD nacionales estaban requeridas a establecer en sus códigos nacionales, dichos convenios; y con la condición de asociarse a una AVD nacional. Los códigos establecen cláusulas para la satisfacción, la protección de los consumidores; la protección de vendedores directos; el fomento de competencia justa dentro del marco de la libre empresa, y de la representación de las oportunidades de ganancias de la industria. Constituyen medidas de auto reglamentación de la industria de ventas directas, no son leyes, pero el cumplimiento de los códigos requiere niveles de comportamiento que exceden los

requisitos jurídicos nacionales. La industria de las ventas directas es una parte vital y creciente del sector de pequeños negocios, tiene la increíble capacidad de suministrar una gran variedad de oportunidades de ingresos a individuos que puedan estar buscando alternativas de carreras, flexibilidad en el horario de trabajo; transigirle la dependencia de programas de asistencia social, u; operar en pequeños negocio de contado en el cual se requiere poca o ninguna inversión. Los códigos mundiales constituyen un medio por el cual la industria de la venta directa trabaja para garantizar que la misma continúe analizando una contribución positiva al desarrollo nacional. Considera al ambiente jurídico y reglamentario de los pequeños negocios esenciales para llevar ventajas en las ventas directas para los consumidores y para el mercado. Respalda firmemente las legislaciones y reglamentos, que protegen a los consumidores de actividades de operadores fraudulentos o sin escritos.

Características:

A través de las ventas directas los distribuidores pueden recibir ingresos de dos formas fundamentales: Obteniendo descuentos por volúmenes de ventas de bienes y servicios a los consumidores, y por comisiones en las ventas o compras de aquellas personas a las que reclutaron, auspiciaron o patrocinaron personalmente dentro de su red. El costo de comenzar un negocio de ventas directas es bajo, y garantiza la independencia a los distribuidores mediante reglas y normas, sin experiencia laboral ni académica previa. Puedes elegir formas de trabajar, entre part-time o full time. Brindan las bases para alcanzar metas. Reciben orientación de líderes para saber cómo proceder en determinados casos, teniendo la posibilidad de formar tu grupo de trabajo. Tienen políticas definidas, la remuneración es acordada al inicio no varía por el volumen de venta. Tiene un responsable por área, zona y región. Se diferencia de las ventas multinivel a nivel corporativo que es la que permite escalar a los revendedores y con

reconocimientos marcados, además de ir incrementando su remuneración de acuerdo a las ventas. Los pedidos no limitan las cantidades de productos, pero en algunas empresas si, en cuanto al monto. Las ventas directas, se introduce en el mercado con la finalidad de independizar económicamente a los individuos, dando la oportunidad de iniciar un negocio sin horarios, y sin condicionamientos. Los integrantes de las empresas de Ventas Directas nos podemos preguntar: ¿Cuál es el perfil de un agente de Venta Directa? ¿Qué tipo de trabajo desarrollan los miembros de estas empresas? ¿Cualquiera puede hacerlo? ¿Qué conocimientos debe tener? ¿Las capacidades son limitadas y relevantes?. La fuerza de las ventas directas, radican en la tradición de independencia, ofreciendo servicios a los consumidores dedicado al desarrollo empresarial en el sistema de libre mercado. Las ventas directas



proveen oportunidades de negocios a individuos que buscan fuentes extra de ingresos y el acceso a la actividad generalmente no están restringida por género, edad, educación ni experiencia previa. Los agentes de ventas directas participan en representación de sí mismos o en representación de una compañía de ventas directas, en las ventas de productos y servicios, mediante contactos personales de ventas concertadas de círculos de relaciones formales e informales y de grupos de

amigos entre otros. Debe notarse que, a nivel mundial, la mayoría de los agentes de ventas directas(o vendedores independientes) son mujeres, que trabajan en sus negocios de ventas directas a tiempo parciales. Un pequeño porcentaje de agentes de ventas directas es formalmente un empleado de la compañía proveedora de los productos que vende, y generalmente se trata de personas emprendedoras, que operan su propio negocio. Los agentes de ventas directas tienen oportunidad de obtener ganancias de sus negocios y aceptan algún grado de responsabilidad por los riesgos asociados, sin comprometer su patrimonio.

En Argentina las ventas directas tuvieron tal aceptación que en poco tiempo se llegó a facturar en el sector millones; insumió materias primas y servicios y aportó en concepto de impuestos. Cuando se habla de inversiones las cifras no son menores: más de \$ 200



millones en los últimos años.

Todavía no

tenemos un sistema de operación importante de servicios como en Estados Unidos, donde se venden autos. Pero no hay dudas que la tendencia del sistema llegará a nuestro país. Las ventas directas muestran como el desarrollo alcanzado por el negocio, supero las expectativas, dejando un claro potencial de crecimiento. En la Argentina, con un crecimiento constante, se sostiene que “Son líderes en la venta directa los productos de belleza, en la que comercializamos alrededor de 300 productos más las variantes de

estratégicas, donde la red de distribución, marketing y comercialización esta de acuerdo a la DSA (Asociación de venta directa norteamericana).

El Internet, la aplicación de las más modernas *técnicas de marketing y comercialización*, unida a una creciente jerarquización, y a las tendencias de cambios de hábitos de la gente, han dado enorme impulso a esta industria.

La situación actual:

Internet colabora permitiendo contactar gente de forma legítima (no spam, que es el envío de correo no solicitado), organizar comunidades de consumidores de un producto o servicio, brindar información, interactuar con el cliente, para ampliar el alcance geográfico del *marketer*, llevar la administración del sistema, tanto de la propia performance como del grupo de trabajo. Algunas compañías se denominan de *network marketing o marketing multinivel*, siendo sólo un conjunto de vendedores, mientras que hay otras que han evolucionado el concepto hasta ofrecer verdaderas *franquicias personales*. Es una *industria potencialmente lucrativa*, donde se tendría que distinguir las empresas serias de los fraudes, a través de algunos *principios básicos* del network marketing. Tianshi es una empresa china que me muestra claramente el manejo de una empresa, con ventas multinivel, con ciertas normas de acción denominadas compromisos. *Garantiza la independencia de los distribuidores mediante reglas y normas. Proporcionar el mejor servicio a los distribuidores asociados. Difunde el concepto de cuidado de salud como la oportunidad de negocios en todos los rincones del mundo. Nos ofrece oportunidades donde comunica, que si te afilias obtendrás grandes beneficios, como la ventaja de no necesitar experiencia laboral ni académica, además de elegir si trabajar en casa o en la oficina. Se recibe orientación constante para saber cómo proceder en determinados casos, da la posibilidad de formar propios equipos de trabajo. Se ingresa a la Compañía como Distribuidor Independiente,*

presentado por un distribuidor Independiente. *Un proceso de venta directa que les permite a los comercializadores de productos o servicios “educar” al consumidor exitosamente y económicamente que mediante avisos publicitarios.* Dentro de la empresa se van escalando niveles, y el alcanzarlo se denomina: Carrera hacia el éxito. Comienzan con ingresos directos por venta al por menor, el diferencial de la venta al por menor es del 30 %. o sea, un producto que tenga un coste mayorista de 21, se vende al por menor a 30. Comisiones directas. Todos los Bonos se calculan usando el Punto-Valor, de cada producto o servicio. Hay empresas y sistemas de compensación unas mejores que otras y gente más emprendedora que otra. Este es un *negocio para emprendedores*, para gente que sepa y quiera convertirse en su propia empresa y con visión optimista de los nuevos modelos de negocios.

1.5. Clientes:

Son individuos con necesidades y carencias, al desear satisfacerlas demandan servicios y productos por los cuales están dispuestos a pagar un precio, el precio que estén dispuestos a pagar por ese servicio o producto va estar dado por la prioridad que tengan las necesidades que desea satisfacer.

El termino cliente tiene infinitos significados que dependen del contexto. Un cliente coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Normalmente cliente, comprador y consumidor son la misma persona. En economía un cliente es alguien que compra o alquila algo a un individuo u organización.

Características:

En el mundo actual podemos decir que el reinado es del cliente. Encontramos características particulares que hacen suponer esto como: El poder a mutado del

vendedor al comprador; los compradores son mas sofisticados; tienen más información y mas poder de decisión; enfrentan mayor cantidad de ofertas; la tecnología modifica hábitos de consumo y formas de compra. La revolución del consumidor, obliga a las organizaciones a adaptarse a sus deseos y a los rápidos cambios. La competitividad provocada por la globalización, que signa la ultima década suma una distribución desigual de los ingreso, esto constituye el marco para una verdadera revolución del consumidor. Desde los años 90 el consumidor se niega a comprar simplemente lo que les venden y prefieren tener la alternativa de evaluar múltiples variables antes de tomar decisiones. Determinar que la creación de una ventaja competitiva por medio de un solo producto o basándose solo en las ventajas materiales del mismo ya no son sostenible en el tiempo.

Clasificación:

Clientes Internos y Externos. *Interno* es el que realiza trabajos en las organizaciones, en departamentos o divisiones, se los cree parte de la cadena de producción y provisión de servicios y *Externo* es el público en general los consumidores finales o intermedios. El término varia segun sea en el comercio o en el marketing. Un *cliente* es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera. Es un ordenador que accede a recursos y servicios brindados, generalmente en términos de procesos. Un cliente es un individuo que abre espacios y compromete recursos (de tiempo, económicos, de identidad) para interactuar con otro individuo.

Tipos de Clientes: no existe homogeneidad en la clientela, en todos los sectores generalizando, y haciendo abstracción del cliente - consumidor, final o industrial, podemos analizar a: *El detallista* ejerce una decisiva influencia en el resultado de nuestras acciones de marketing. Esta afirmación sigue siendo válida, a pesar de las profundas transformaciones que el comercio ha experimentado en los últimos años,

pasando en buena medida de las ventas personalizadas a las impersonales, con la aparición de autoservicios, supermercados, aparatos de venta automáticos, etc. Si antes la influencia del detallista era necesaria, como sigue siéndolo en los establecimientos tradicionales, en el sentido de que era capaz de convencer a un consumidor de comprar un determinado producto, en los modernos establecimientos lo importante es evitar la influencia negativa, que se traduce en la situación inadecuada del producto. El punto de venta, es de importancia vital, para los fabricantes de los productos. El detallista está llegando a vender espacio, como una mercancía escasa, tanto para la colocación de artículos como para su utilización publicitaria. Practicando un marketing agresivo y eficaz, con las ventajas derivadas de la compra masiva y aprovechando la indudable comodidad para el consumidor de realizar bajo un mismo techo la totalidad de las compras previstas y las originadas por impulso al contemplar los productos, estas unidades de venta al detalle han originado con su desarrollo, una auténtica revolución en prácticas mercantiles clásicas, de espera del comprador más que de captación activa del mismo. *La tienda especializada* ofrece lo que es difícil de encontrar en un establecimiento de tipo general, la atención personal del dueño, el prestigio de una firma reservada a una “élite” y el surtido exhaustivo en profundidad. También es positivo y creciente el importe de las modernas concepciones del supermercado de servicio, de tamaño medio. *El almacenista* es el cliente intermediario que adquiere los productos en grandes cantidades para suministrar a los detallistas, ofreciéndoles al propio tiempo otros servicios. Mayorista y almacenista son denominaciones sinónimas de una misma figura comercial. El mayorista sería comprador de más alta envergadura, mientras que el almacenista se surtiría de aquel en menores cantidades. En el terreno práctico, almacenista y mayorista se confunden, ya que es difícilmente justificable este escalonamiento. El almacenista presta unos determinados servicios al fabricante y otros

al detallista, que justifican su presencia. Al fabricante, le ofrece la posibilidad de simplificar su distribución: compras importantes por pedido, mayor facilidad en el control de cobros y créditos, en muchos casos, financiación indirecta al adquirir mercancías en épocas de producción, a menor precio, para almacenarlas y expenderlas en los momentos de consumo. Al detallista, le ofrece el suministro en cantidades reducidas de una amplia gama de productos, el transporte directo de las mercancías al establecimiento, asesoramiento de diversas necesidades, ciertas facilidades en materia crediticia, en plazos y forma de pago, mayor flexibilidad en la atención de reclamos, devoluciones, etc. Las utilidades y la supervivencia del almacenista, basándose en tendencias manifestadas por una serie de fabricantes, de llegar con sus propios medios de venta y distribución directamente al detallista. Para sobrevivir debe lograr tener ideas claras en dos puntos esenciales: sus márgenes de beneficio unitarios, que serán reducidos y la eficacia de su negocio residirá en un alto volumen de ventas con una rotación extraordinaria, y en segundo lugar, sus costos totales de distribución, serán inferiores a los del fabricante, a igualdad de servicio, puntos claves de subsistencia y progreso a largo plazo. *El intermediario que denominamos broker* con terminología anglosajona, “comerciante a comisión”. La diferencia del almacenista, es que vende los productos de distintos proveedores, que pueden ser incluso competidores entre sí “por cuenta de los mismos”. Reciben las mercancías, las almacenan, las venden, las distribuyen y las cobran, efectuando el mismo tipo de operaciones que un mayorista. La retribución puede revestir dos modalidades, iguales en cuanto al principio que las informa, aunque distintas en detalle, o bien se reserva el broker (asentador, comisionista, corredor). *El distribuidor o gran mayorista* a nivel de fabricante, se ocupa de las ventas y distribución de parte de la producción de un proveedor. Queda diferenciado del almacenista por comercializar un número relativamente reducido de productos,

pudiendo trabajar, para un solo fabricante, en contrapartida con la amplia gama de artículos propia del almacenista. La extensión de los productos y su limitación contrastan con la amplitud del territorio abarcado por un distribuidor y la reducción del número de productos, el distribuidor puede operar bajo la marca del fabricante o con marcas propias. Se trata de un punto de venta que goza de una cierta exclusividad a cambio del compromiso de propagación de la marca y de alcanzar una cifra de negocio determinada.

1.6. Competidores.

Reseña:

Las empresas hoy están inmersas en una realidad en donde los cambios tecnológico, el desarrollo asombroso de la informática y las telecomunicaciones, incrementan la competencia, solapadas por industrias que permite el acceso de nuevos y poderosos competidores, proveyendo al entorno de una dinámica de cambios veloces, con una marcada aceleración positiva. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas usando adecuadamente el viejo y renovado punto de partida clave para el pensamiento estratégico y la acción. La excesiva complejidad del entorno con múltiples y variadas relaciones, su impredecibilidad frecuente y su cambio permanente, muestra un dinamismo que se debe analizar con visión de proceso, generando un alto nivel de incertidumbre en las empresas. La línea de razonamiento en el accionar de las empresas, identificando el enfoque para satisfacer las necesidades-objetivo en su misión, busca nuevas respuestas a la pregunta de en qué negocio estoy. Las empresas están preocupadas por la construcción de la lealtad del cliente, su fidelización, es el nuevo precepto, además de las formas en que levantan las barreras de entrada de los competidores, desarrollando estrecha relación con él, con la base de pensar en sus necesidades y satisfacerlas agregándole valor con las innovaciones.

Clasificación:

Los competidores: *intangibles*; si se pregunta a los gerentes de marketing que citen a los principales competidores y verá que anuncian los nombres de algunas de las compañías del mismo sector. Estos competidores incluyen formas de pensar y de considerar el mundo. Cuando los gerentes de marketing se resisten a los cambios, se enfrentan a competidores intangibles. No controlarlos hábilmente determina fracasos en los mercados.

Competidor 1: Cambio. Nuestra sociedad se encuentra en perpetuo cambio. Todo se modifica. Las empresas e industrias, los productos, los canales de distribución, las actitudes en la industria y la satisfacción del cliente se ha transformado en el tema principal de las grandes sociedades que ahora tratan de entender, individualizando a los consumidores. *Competidor 2: Resistencia al cambio.* Se reconoce un cambio en el mercado, pero no se reacciona. La resistencia rara vez visita a los jóvenes empresarios, estos disfrutaban las innovaciones y los cambios, pero al crecer las empresas se resisten cada vez más a cambiar. *Competidor 3: Clientes informados.* El cliente que carece de información es muy fácil de satisfacerlo. Hoy no hay muchos que no tengan información, ya no son adversarios fáciles de vencer. En la próxima década la información será cada vez más específica y programable por los clientes, alternativa que generará más poder para los compradores. *Competidor 4: El razonamiento del cliente.* Se basan en la tecnología, la información se disfraza entrando en juego todo tipo de dudas y temores. El objeto es influir en el razonamiento del comprador por el marketing. *Competidor 5: La mentalidad "mercancía".* Lo bueno para la fabricación no siempre lo es para el marketing. Para una empresa que trabaja con este perfil se acercan tiempos de elevada competencia. Las empresas deben considerar sus productos como elementos para solucionar problemas, coordinando las diferentes necesidades del

marketing y de la fabricación. *Competidor 6: La inclinación por lo grande.* El economista Edward Schumacher estuvo acertado cuando acuñó la expresión “lo pequeño es hermoso”, y analizando de sus afirmaciones: La mayor parte de las innovaciones en los últimos 20 años en E.E.U.U. han provenido de compañías con menos de 200 empleados. Se hacen más reacias a correr riesgos, y la burocracia de los grupos económicos reduce la toma de riesgos y las innovaciones. *Competidor 7: Cadenas interrumpidas.* El mundo de los negocios está lleno de cadenas y conexiones. Los productos están unidos, en una cadena que conecta a la compañía con los clientes. La cadena es tan fuerte como lo sea su eslabón más débil, se debe prestar atención a cada eslabón, si se fragmenta en sectores débilmente conectados, perderá frente a su competidor más coordinado. Tendrá pocas posibilidades de llegar adecuadamente a su cliente. La estrategia de distribución es de importancia relevante. Sus productos se venden a través de distintos canales de distribución que tienen que ser debidamente coordinados. *Competidor 8: El concepto de producto.* ¿Qué tienen en común IBM, AT&T, CBS, Dow Jones y Apple? Hace 5 años la respuesta hubiera sido no mucho. Las empresas no pueden pensar con una visión muy estrecha de la competencia. *Competidor 9: Las cosas con las que se tropiezan las empresas en el mercado pueden sorprenderla.* Nuevas tecnologías, compañías, aplicaciones, ocasionan una conmoción en la industria. Ninguna empresa de la industrias con bases tecnológicas están libres de inesperados tropiezos, pero se puede estar preparado para ello, y esperar lo inesperado reaccionando rápidamente, permaneciendo cerca de los clientes y construyendo sólidas relaciones con los miembros de la infraestructura de la industria, incluso sus clientes. *Competidor 10: Usted mismo.* Este competidor es el más fuerte de todos. Las máquinas y los equipos no compiten, la gente sí. La gente tiene que ubicar las oportunidades de mercado y aprovecharlas, tiene que desarrollar productos y estrategias competitivas, asignar

recursos y desarrollar relaciones con los clientes. Los viejos enfoques aplicados a problemas nuevos no funcionan, los directivos deben prestar atención a sus clientes, escucharlos y atenderlos, sin subestimar su competencia, ni tampoco sobre-valorarla. Se debe continuar experimentado.

Influencia:

Satisfacer al cliente no es más la última virtud de los negocios. Las empresas deben buscar medios para incrementar la lealtad del cliente, enfocar la prestación de un valor superior, moverse hacia la lealtad. El potencial de rentabilidad de un cliente fidelizado es superior al de uno nuevo. Este cliente -casi un socio- ofrece muchas y mejores oportunidades para incrementar y sostener los rendimientos y la performance de la empresa que uno nuevo. Recién ahora están adquiriendo plena vigencia y desarrollo los sutiles conceptos y orientaciones centrados en aquello de que el cliente es el rey. En los últimos años hubo avances en la definición de negocios que apuntaron a la necesidad de salir del corto plazo, que presenta en la visión del negocio a partir de los productos/servicios y clientes actuales. Las empresas comenzaron a plantearse la necesidad de construir el beneficio futuro a través del desarrollo de competencias distintivas propias, y que serán las fuentes de las ventajas competitivas con las que sostendrán su capacidad de competir, generando las ventajas competitivas en que se apoya la estrategia competitiva de una organización. El consumidor pasó a la categoría de cliente y se habla de él como alguien que hay que atender, satisfacer y hasta deleitar, la clave estratégica planteada se encuentra en la capacidad de anticipar los futuros requerimientos de los clientes y en el desarrollo de las competencias distintivas necesarias para satisfacerlas. Desarrollar un nivel de relaciones con el cliente similares a las que se tienen con un socio, de compromiso mutuo a largo plazo, generando competencias distintivas, capaces de proveerle al cliente soluciones a sus problemas,

desarrollando dimensiones y habilidades organizacionales nuevas. El análisis se presenta en el mundo real y su importancia como punto de partida para el despliegue estratégico en las organizaciones y como impulso del carácter” que las mismas irán perfilando. dando soluciones capaces de materializar claras ventajas competitivas.

1.7. Recurso Humano:

Concepto:

Elemento fundamental de toda organización, por paradigmas se entiende, que es el conjunto de conceptos que conforman la estructura mental a través de la cual los seres humanos perciben tanto al mundo exterior y sus sensaciones, como sus experiencias personales. Este conjunto de conceptos es el producto de las experiencias, el entrenamiento, las enseñanzas y patrones culturales existentes en una sociedad, que se generan tanto a nivel individual, como a nivel social, determinante para ejecutar las acciones a lograr los objetivos propuestos. La Planeacion de Recursos Humanos hacia una mejor calidad organizacional, se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. Desde hace tiempo se oriento a cohesionar grupos, con los que se trabajan. Las relaciones en las organizaciones promueven el crecimiento en dos direcciones; una horizontal y una vertical. El crecimiento horizontal se inicia según la carga de trabajo crece y se divide entre un mayor número de personas. El crecimiento vertical ocurre como consecuencia del proceso de delegación, donde el gerente no puede supervisar a todos sus subordinados, y parte de esas tareas en supervisores, quienes a su vez necesitan ayuda y también delegan en otros. El resultado de ambos crecimientos es una estructura piramidal con un cuerpo de funcionarios dispuestos organizacionalmente en rangos.

En las organizaciones, un ambiente positivo en las relaciones humanas es esencial para el desarrollo del personal. Propicia una moral alta en la organización y, más altos niveles de eficiencia en la producción Debe considerarse el desarrollo de las relaciones

de trabajo armoniosas. El patrón de necesidades de empleados es diferente, entonces el supervisor debe reconocer esas diferencias para proporcionar mayor satisfacción a cada empleado. Se debe brindar un ambiente positivo que propicie la realización de los objetivos de la organización, en el escenario de trabajo, evitando condiciones y circunstancias que puedan originar frustraciones y conflictos, afectando el bienestar del individuo e impidiendo que responda adecuadamente al logro de los objetivos.

Motivar correctamente al empleado para que su comportamiento lo conduzca hacia direcciones correctas con, prudencia, tolerancia y flexibilidad en la aplicación de las normas, reglas, criterios y procedimientos. Los criterios acertados en la aplicación de normas y reglas ante situaciones específicas, deben salvaguardar no sólo los intereses individuales, sino también la integridad de los servicios. El éxito o fracaso de las operaciones de la organización dependen de las decisiones que se tomen en el transcurso de la gestión. El estilo y métodos que se emplea para tomar decisiones tienen impacto en toda la organización y dejan huella administrativa prevaleciendo la capacidad de tomar decisiones acertadas, atribuidas a un don natural, y no solamente por la experiencia y la práctica del desarrollo de la capacidad; basándose en la tesis de que no hay un método formal para enseñar el arte de tomar o hacer decisiones correctas o acertadas; sino que cada ejecutivo debe concebir y desarrollar su propio método.

Se cuestiona que la intuición y la inspiración, estimulados por la experiencia, son con frecuencia la fuente de brillantes decisiones del ejecutivo. La decisión puede considerarse como *curso de acción decidido o seleccionado en forma consciente, de entre varias alternativas, para lograr un resultado, meta u objetivo deseado*. Un proceso requiere selección, acción consciente y definición de objetivos, el cual está constituido por: reconocimiento de que existe una situación que demanda decisión del ejecutivo; diagnóstico y definición del problema; búsqueda de alternativas y análisis de

los méritos y consecuencia; evaluación comparativa de las alternativas y selección de la mejor; conseguir que las organizaciones acepten la alternativa seleccionada.

El diagnóstico identifica los síntomas del problema; los obstáculos para alcanzar los objetivos establecidos; los resultados deseados; y los límites dentro de los cuales es posible una solución al problema. La etapa de *definir o identificar alternativas* o posibles cauces de acción y el *análisis de las consecuencias* y méritos de cada una, separadamente. Concebir alternativas es proceso creativo que enriquece las experiencias; el diálogo con otras personas; la discusión grupal; la definición de cuáles serán las características deseables en una buena solución al problema; y otros. Las consecuencias de cada alternativa es un proceso analítico que conlleva la formulación de premisas; el examen de probabilidades; la definición de los datos relevantes; etc. La etapa que comprende la *evaluación comparativa de todas las alternativas* estudiadas y la selección de la mejor; constituye la decisión. El análisis comparativo de las alternativas comprende evaluar las consecuencias favorables y las desfavorables de cada una; ponderar los beneficios y los costos; y definir los posibles riesgos o seguridad en la implementación. Se debe estar en alerta respecto al grado en que la subjetividad propia influye en las decisiones. Sus preferencias y juicio personal estarán presentes en la ponderación de riesgos y seguridades. Las decisiones estarán matizadas por la inclinación natural de la personalidad y las expectativas que se hallan puesto en las decisiones que revelen su poder y autoridad. Es vital la aceptación de la decisión por parte de los empleados o miembros de la organización, ya que es a ellos a quienes afecta o a quienes corresponde implementarla. Es importante que haya comunicación y motivación efectiva. El éxito de una decisión depende de la calidad de ésta, y de su implementación. En la práctica, el proceso de hacer decisiones, no escapa a la influencia de consideraciones o factores emocionales o subjetivos, y el método tiene el mérito de

que deja poco margen a la influencia, impartiendo un grado mayor de objetividad y racionalidad al proceso. Tomar decisiones requiere elegir entre cursos de acción para modificar situaciones. La alternativa elegida tendrá preponderancia sobre otras; se hará una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo; y se usarán recursos para implantar las expectativas de obtener resultados satisfactorios en un plazo determinado. Las decisiones pueden tener consecuencias a corto y largo alcance, y los beneficios que provea ganará mayor respaldo en los niveles máximos de la administración. En ocasiones no se logra obtener a tiempo la información por la premura con que se deside, y se deben esforzar por conseguirlas para evitar el riesgo de cometer errores.

1.8 Líder:

Concepto:

Es aquella persona que influye sobre otras para obtener resultados (Mercedes Rodríguez Velázquez). Un buen líder se distingue por tener autoridad y poder de decisión. Es la persona con capacidad de dirigir para llegar a cubrir las necesidades, tanto, en el ambiente laboral como en el ambiente personal. (Ayde Coba Perez). “Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos”. El líder es esa persona comprometida en asumir posiciones de poder, con compromisos y convicciones dentro de un ambiente de equipo. Se diferencian por el carisma y la lucha incesante grupal e individual que realizan al momento de ejecutar las acciones para alcanzar los objetivos y las metas. Arieu define al líder como “la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño”. Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente; manera poderosa de reforzar el liderazgo de los directivos. Se puede decir que son las personas o grupos de personas que poseen cualidades de contar con capacidades, conocimientos y experiencias suficientes para dirigir a los demás. Junto

conocidos por el resto del grupo, donde se tienen comunicaciones unidireccionales (líderes a subordinados); el Liderazgo democrático, toma decisiones tras potenciar las discusiones de los grupos, agradeciendo las opiniones de los seguidores, y donde los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando se resuelven los problemas, se ofrecen varias soluciones, de las cuales el grupo deberá elegir; el liderazgo liberal "laissez faire", adopta papeles pasivos, abandonando el poder en manos de los grupos, sin juzgar ni evaluar las aportaciones de los demás miembros, que gozan de libertades y cuentan con el apoyo de los líderes, considerando el tipo de influencia de estos sobre los subordinados; el Liderazgo transaccional reconoce a los líderes como autoridad y como líder, proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo; el Liderazgo transformacional o carismático con capacidades de modificar las escalas de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de los líderes carismáticos discrepan con lo establecido y los deseos de cambiarlos, proponiendo nuevas alternativas con capacidades de ilusionarse y convencer a sus seguidores, con el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir cambios, además de asumir riesgos personales. El Liderazgo en el trabajo de los negocios evalúa dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar la capacidad de dirección que estos posean, por un lado la *aptitud* y por otro la *actitud*. La aptitud se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos, por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribuciones de planta o planes de marketing, que en muchos casos los conocimientos no son aplicables porque los gerentes carecen de buena actitud, es decir, un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, que puede cultivarse pero que según muchos autores parten de la personalidad de cada persona. Saber si se configuran como líderes y

en caso contrario, se desarrollan habilidades personales, que necesitan descubrir si se tiene algo de líderes y qué cosas faltan para lograr serlo. La tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada, y, otra menos evidente, que es reconocida por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario las observaciones participativas, de las personas son claves para el trabajo de campo. En la década de los 70', varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la Sociología de la organización. El liderazgo es el ejercicio de la actividades ejecutivas en proyectos, de forma eficaz y eficiente personal, dirigencial o institucional. El liderazgo se divide en, Liderazgo individual (ejemplo a seguir), Liderazgo ejecutivo (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto), y Liderazgo institucional.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta , lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos ”.Otras definiciones consideran que: ”El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Entendiendo al liderazgo gerencial como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. La capacidad de influir positivamente en el logro de un fin valioso, común y humano, muestra el proceso de influencia en las personas que tienen los líderes para lograr las metas deseadas. Un buen líder requiere carisma, Inteligencia, poder de

convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, innovación, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a grupos o personas que sigan por la voluntad, motivándolos, estimulándolos, para alcanzar las metas deseadas, donde cada quien se sienta satisfecho, con las ganancias y no con las pérdidas.

Las características del buen líder: Extrae las capacidades no reconocidas por la gente para producir los resultados que busca. Confronta las situaciones de trabajo con sentido de equidad, de justicia, y con máxima objetividad, tratando de juzgar el trabajo y no a las personas. Mantiene en todo momento el control de las riendas de su liderazgo administrativo, fomentando una comunicación abierta y franca con los subordinados con el propósito de intercambiar ideas sobre el curso de acción a seguir en las organizaciones y explicarles la razón de sus decisiones. Considera las sugerencias de los subordinados y se ocupa de lograr el consenso grupal de trabajo en vez de limitarse a obtener un voto mayoritario a su favor. Los supervisores con los subordinados se muestran y reaccionan con actitudes y comportamientos positivos hacia sus jefes y hacia la organizaciones en general. *El gerente es el arquitecto de la moral de la organización;* el que provee de energía vital a toda la organización, es el funcionario que fundamentalmente da responsabilidades suprema que por la naturaleza del trabajo, las autoridades y las facultades que le han conferido, logrando la materialización de los propósitos en las organizaciones, y desarrollando al personal para alcanzar productividades óptimas que garanticen el mejor servicio.

1.9. Motivación:

Concepto:

Son los factores que sustentan, canalizan y provocan el comportamiento individual. Es el combustible que permite llevar a cabo lo que nos proponemos dando empuje, dirección y resolución. La clave de cualquier logro y progreso y en la vida laboral, es la

esencia del éxito. Los estados de motivación tienen una orientación del presente hacia el futuro, ya que las personas motivadas actúan para alcanzar un objetivo más adelante. Las personas motivadas por las necesidades fijan lo conocido y seguro, con posibilidades, buscan lo desconocido y quieren averiguar sobre las oportunidades que podrían surgir...” la motivación por posibilidades no desconocen el hecho de que también hay que atender necesidades. Un dirigente empresarial de este siglo el Sr. Lee Laccocca considera que “nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente”. Una motivación vale por diez amenazas, dos presiones y seis memorandos. Son varias las definiciones que pueden darse de *MOTIVACION* y en consecuencia es probable que no se lleguen a acuerdos acerca de cuál es la más perfecta. Sin tratar de ser dogmáticos y sabiendo que otras definiciones podrían ser igualmente válidas, se debe considerar que: *Motivar es lograr un cambio en la conducta de otro dirigido a un fin. También se puede decir que la conducta humana se basa en un binomio, por lo que a ciertos estímulos corresponderían ciertas respuestas.* Cada individuo reacciona de un modo distinto, y para algunas personas el mejor estímulo es lo que los americanos llaman *KITA* (patada en el trasero), lo cual a otros puede parecerles peor, donde; *cada individuo es diferente, y cada individuo tiene propia personalidad, de forma que es necesario introducir elementos en el esquema anterior.* Un mismo estímulo, aplicado a dos personas diferentes, normalmente implicará una respuesta diferente; aplicado a una misma persona en circunstancias diferentes, puede conseguir respuestas diferentes. Entonces se puede decir que las motivaciones cubren el espacio que existe entre la capacidad y la realización. *La capacidad es motivada (estimulada) para conseguir determinados objetivos, logrando la realización.* La experiencia cotidiana nos dice que para obtener algo de una persona es necesario que ésta esté motivada y no es suficiente con que tenga capacidad sin reconocimiento.

En el campo motivacional se realizaron estudios importantes sobre la motivación entre lo que se puede comentar: El *ESTUDIO DE HAWTHORNE*; se realizaron en la Western Electric, cuando la dirección de la empresa se decidió a aumentar la productividad en las factorías. Para ello decidieron iluminar mejor el área de trabajo. Al aumentar los niveles de iluminación, se registraron mejoras. La primera hipótesis establecida (donde la productividad aumentaría al aumentar la iluminación) no se cumplió, ya que la producción aumentaba al incrementar la iluminación, pero también aumentaba cuando había menos luz en el área de trabajo. Después de esto se decidió estudiar otros factores, como el tiempo de trabajo y los descansos establecidos a lo largo de la jornada. De nuevo, la productividad mejoraba con independencia de los factores estudiados. ¿Cuál era entonces, la causa que ocasionaba este aumento en la productividad? El hecho de sentirse importantes. A los trabajadores se les había participado que iban a participar en un experimento importante y previamente a éste se les había pedido su colaboración, éste hecho les impulsó a involucrarse más profundamente con su trabajo. Estos estudios fueron decisivos para que se comprobara más detenidamente la relación entre motivación y productividad. Abraham Maslow parte de *LA PIRAMIDE que se basa en una serie* de premisas básicas que explican la jerarquía de las necesidades. Todas las necesidades humanas se pueden agrupar en cinco grandes jerarquías. En cuanto una necesidad es satisfecha, otra ocupa su lugar, y las necesidades superiores son más difíciles de satisfacer que las inferiores. Cuando surge una necesidad, el organismo tiende a satisfacerla, creando la conducta adecuada y al satisfacerla deja de ser factor importante y motivacional del comportamiento, para que una necesidad motive el comportamiento, es preciso que estén satisfechas las de rango inferior, y Maslow las ubica: Necesidades fisiológicas; Necesidades de seguridad; Necesidades sociales; Necesidades psicológicas; Necesidades de desarrollo o autorrealización. *Las fisiológicas*

son las de mayor prioridad para el hombre, como el alimento, descanso, ejercicio, cobijo, y sexo; siendo estas necesidades satisfechas en un alto porcentaje, las del escalón superior pueden motivar al individuo. *Las de seguridad* buscan protección contra el peligro o cualquier amenaza, ya sean de tipo físico (accidente) o económicas (inestabilidad laboral). *Las sociales* empiezan a ser importantes una vez que se asegura la supervivencia y seguridad (ser aceptado por los demás, ser miembro de un grupo, conseguir el aprecio de otros...). *Las psicológicas* hacen referencia al status, a la relación con los demás, a los conocimientos y a los logros. No son demasiadas las personas que están motivadas por estas necesidades. *Las de desarrollo o de autorrealización* están en la cúspide de la pirámide; mueven al individuo a usar todo su potencial, por lo que nunca se llegan a satisfacer totalmente. Conviene señalar que estos peldaños conviene subirlos de modo sucesivo, y no es posible pasar del primero al tercero, por ejemplo. Cuando las cosas van mal, es posible descender en vez de ascender en la pirámide. Por último hay que añadir que el hombre puede estar en varios peldaños a la vez, ya que no es necesaria una satisfacción del 100% para pasar de un escalón al superior. Maslow considera que las necesidades se satisfacen, como promedios (las fisiológicas en un 85%, las de seguridad en un 70%, las sociales en un 50%, las psicológicas en un 40% y las de autorrealización en un 10%). *La motivación profilaxis de Herzberg*, ha estudiado los factores que afectan a las actitudes en el trabajo, descubriendo que los factores motivadores son la causa primordial de satisfacción y los factores de la higiene la causa principal en el trabajo; y los factores de crecimiento o motivadores intrínsecos en el trabajo son considerados, en orden de mayor a menor alineándolos desde: El logro de la obtención; el reconocimiento del logro; el trabajo en sí mismo; la responsabilidad; la promoción; la posibilidad de desarrollo. Los factores que tienen relación con el proceso de evitar el daño o factores de higiene o profilácticos

y que son extrínsecos respecto del trabajo son ordenados también de mayor a menor y tenemos: Normas de procedimiento de gestión de la organización; la supervisión; relaciones con el superior; las condiciones de trabajo; el salario; las relaciones con iguales; vida privada; relaciones con subordinados; el status y la categoría; la seguridad. Determino que todos los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, el 81% son motivadores y de todos los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo el 69% son de factores de higiene. *MCGREGOR con la Teoría x, Teoría y*, concluye en teorías sobre el comportamiento del hombre y las agrupa en dos, inclinándose las personas en función de las suposiciones que cada uno tenga sobre los demás. La teoría x consideraba que: Una persona normal siente un rechazo innato hacia el trabajo y siempre que pueda intentará evitarlo. Debido a este rechazo, a la gente hay que obligarla, controlarla dirigirla, para que contribuya con su esfuerzo a lograr los objetivos de la organización. Una persona normal busca ante todo seguridad y prefiere ser dirigido. Tiene poca ambición y procura evitar la responsabilidad. La teoría y consideraba que: El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar y descansar. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de conseguir el esfuerzo que lleva a los objetivos. El hombre puede dirigirse y autocontrolarse cuando trabaja para conseguir los objetivos con los que se ha comprometido. El comprometerse con los objetivos es una función de la recompensa asociada con los logros de esos objetivos. Cuando se dan las circunstancias apropiadas, el hombre normal no sólo acepta las responsabilidades, sino que incluso las busca. Los recursos relativamente importantes de imaginación, ingenuidad y creatividad para resolver problemas organizativos se encuentran ampliamente distribuidos entre la población. En las condiciones de vida industrial moderna, el potencial intelectual del hombre normal no se utiliza más que parcialmente. Una de las características que se

observa en este mundo competitivo es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores, y recurren a medios para cumplir con sus objetivos, buscando la óptima administración del factor humano, que tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.

1.10. Vendedores:

Concepto:

Primero, es preciso decir que la empresa es, una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado y el Vendedor sera la persona o grupos de personas que iran integran el recurso humano, teniendo como función, ofrecer el producto o servicio que comercializa la empresa, utilizando las armas de seducción con el cliente para que al adquirir el bien, se convierta en cliente y defensor de nuestro negocio. En el entorno actual, las empresas estan obligadas a desarrollar el recurso humano, los sistemas de información y las capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. La importancia que tiene el proceso de innovación, implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización, la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales : La innovación, que tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (1987), que fundamento en la generación de una cultura innovadora la capacidad de las empresas de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compite. El carácter innovador tiene base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia. La actitud innovadora es una forma de actuación

capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsan ideas y cambios que mejoran la eficiencia de las empresas. Los vendedores en el proceso de una idea o reconocimiento de necesidad debe desarrollar técnicas útiles. El conjunto de actividades en un periodo de tiempo y lugar conducen al mercado, a una idea de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización, proporcionando el nivel óptimo de productividad. Los cambio requieren un considerable grado de imaginación y constituye una rotura relativamente profunda con la forma establecida de hacer las cosas y con ello crean fundamentalmente nuevas capacidades. Las diferencias entre vendedor y vendedor dentro de una organización nos lleva a identificar a: los optimistas, que a fuerza de voluntad consiguen captar a los clientes; el creativo que a través del ingenio e innovación aplica técnicas nuevas de venta, y logra beneficios mayores, para conseguir un crecimiento, sostenibilidad y competitividad; el conformista, solo cumple con lo que se le ordena, no tiene visión de crecimiento personal ni organizacional; el pesimista, considera a la empresa incapaz de ofrece lo que los clientes necesitan y le es indiferente la captación de clientes, considerando que al no ser su negocio, para que lo va cuidar.

Los vendedores son parte esencial de toda organización, teniendo en cuenta que de ellos depende la imagen en el mercado. Se debe tener responsabilidad y objetividad en el momento de la selección y utilización comercial de nuevos procesos técnicos. Según esta definición, las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa a la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica.

1.11. Capacitación:

Concepto:

Se puede considerar al adiestramiento y preparación de los individuos, para el

desempeño eficiente en las funciones y actividades que realizara dentro de un sistema de trabajo, sea cual sea el ambito de practica de las capacidades fisico – intelectuales. La capacitación puede brindarse desde dos perspectivas. La descriptiva, se conoce a través de un comunicado formal y en persona, que función debe desempeñar, aclarando limitaciones, normas, políticas y reglamentos que deben cumplirse dentro de la organización y específicamente en el puesto, además de condicionar el desempeño al momento de la selección que fue determinante. El experimental, da una evaluación de las capacidades tecnicas de adiestramiento, renovación y ampliación de los procesos productivos, dejando los cambios en la organización y en la gestión, en las cualificaciones de los profesionales y las Innovaciones tecnológicas. Pueden clasificarse atendiendo a su originalidad en: radicales, que dan lugar a productos o procesos nuevos; incrementales, donde se mejora la estructura existente y que no modifica sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.

La innovación tecnológica de productos, requiere de capacitación, para mejorar los productos mediante la incorporación de nuevos avances a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes.

La Capacitación puede ser directa o indirecta. Directa si añade nuevas cualidades funcionales al producto para hacerlo más útil; indirecta, esta relacionada con la reducción del coste del producto a través de cambios o mejoras en los procesos de las actividades conjuntas empresariales con el fin de hacerlas más eficientes. El objeto fundamental de la capacitación es la reducción de costes, que tienen repercusiones específicas en las características de los productos, constituyendo respuestas a la creciente presión competitiva de los mercados. La innovación no esta restringida a la creación de nuevos productos, ni a desarrollos tecnológicos, ni a ideas revolucionarias, es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1990), afirmó: “La

competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones” También Francois Chénais enfatizó que: “La actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas”. La estrecha conexión entre competitividad e innovación es evidente: Considerando los nuevos productos competitivos y exitosos. Las empresas innovadoras cuentan: con una estrategia de desarrollo definida; tienen visión para identificar y anticipar las tendencias del mercado; cuentan con la capacidad para obtener, procesar, asimilar información tecnológica y económica; tienen aptitud para lograr la cooperación interna (en toda su estructura funcional) y externa (con los centros de investigación, de asesoría y consultoría, clientes y proveedores); Tienen un constante interés por la superación profesional de todo el personal. Las publicaciones más prestigiosas sobre gestión empresarial, mencionan que las empresas deben liberar la capacidades innovadoras de las personas de las organizaciones o el tipo de innovaciones que son más factibles en la actualidad. Sin embargo el simple hecho de romper las reglas tampoco nos garantiza el éxito, pero la pregunta de ¿Cómo hacer una jugada Estratégicamente Innovadora?; ¿Cómo logra el Estratega para ver algo que para los demás no esta del todo claro?. La Innovación Estratégica depende de la Naturaleza del sector de negocios, la posición competitiva, sus puntos fuertes y débiles; pero es necesario tener presente que encontrar una nueva idea, sin una ventaja tecnológica resultara difícil para el éxito. Hay que lograr ser el numero uno y para ello hay que llegar más rápido que los demás y tendremos más posibilidad de éxito, pero aún así no hay garantía de tener éxito. Posicionar una forma Innovadora de hacer el negocio.

La revolución silenciosa en la estrategia de las empresas hacia el cliente, y es que el servicio de atención al cliente, por si sólo, ya no es un elemento diferencial para el éxito

de una empresa, es un requisito básico. En la actualidad es más caro conseguir un cliente nuevo que mantener satisfecho a un cliente actual. Quien consiga “hablar” con sus clientes y conocerlos mejor tendrá más posibilidades de éxito que sus competidores, apoyándose en las nuevas tecnologías de información, por lo que hace relevante ligar estrechamente a procesos innovadores en sectores organizacionales actuales.

La Capacitación es un método de motivación efectivo, comprobando que el reconocimiento del desempeño y la estimulación a la mejora del rendimiento es eficiente y eficaz en el momento de producir, para lograr óptimos rendimientos.

1.14. Inteligencia Emocional.

Concepto:

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc., ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida.

Características:

La mente emocional es infantil, en cuanto a que es categórica, todo es blanco o negro, todo lo enfoca personalizándolo en una misma, es auto confirmante, y no permite la percepción de todo aquello que socava las propias creencias o sentimientos y se centra exclusivamente, en lo que los confirma. Impone el pasado sobre el presente; si una situación posee alguna característica o rasgo que se asemeje de alguna forma a un suceso del pasado cargado emocionalmente, la mente emocional ante cualquier detalle que considere semejante, activa en el presente los sentimientos que acompañaron al

suceso en el pasado, con la añadida de que las reacciones emocionales son tan difusas, que no percibimos de que se reacciona de determinadas formas, ante situaciones que probablemente no compartan más que algunos rasgos, con las que desencadenó la misma reacción en el pasado. Se autojustifica en el presente utilizando la mente racional, de forma que sin tener idea de lo que está ocurriendo, tenemos la total convicción de que lo sabemos perfectamente. La realidad específica de estado; se refiere al hecho de que cada emoción tiene su propio repertorio de pensamientos, sensaciones y recuerdos asociados, que el cerebro percibe y emite automáticamente sin control racional. La visión de la realidad se modifica en función de la emoción que estemos sintiendo; lo que percibo no es lo mismo si me siento furioso o enamorado. La mente emocional también posee el rasgo de la memoria selectiva lo cual implica, que ante una situación emocional determinada, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan los que considera relevantes. Es asociativa; considera los elementos que activan los recuerdos como si fuera la realidad, y donde un solo rasgo similar puede evocar la totalidad de los sentimientos asociados, por esto el lenguaje de las artes, metáforas, leyendas, fábulas, le hablan directamente. El tiempo no existe para ella y no le importa como son las cosas, sino como se perciben y lo que nos recuerdan. Por lo que respecta a las palabras asociadas a este tipo de mente, podemos hablar de rapidez, impaciencia, relacionarse, decisiones a partir de ensayo error, globalizar, orientada a las emociones, sentir, creer, intuir, vincular. Es cálida, imprecisa y está orientada básicamente a las relaciones con nosotros mismos y con los demás. En cuanto a las capacidades la Inteligencia Emocional presenta: Independencia, donde cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo; Interdependencia considera que cada individuo depende en cierta medida de los demás; Jerarquización, ve como las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente; necesidad

pero no-suficiencia, para poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando; y genericas, donde se pueden aplicar por lo general para todos.

Reseña:

La inteligencia emocional para definirse debe ser minuciosamente desarrollada, y analizada considerando como base fundamental, los datos obtenidos en las investigaciones realizadas por estudiosos del tema. Tomamos como principal premisa a *las emociones*, que son agitaciones del ánimo producidas por ideas, recuerdos, apetitos, deseos, sentimientos o pasiones. Son estados afectivos de mayor o menor intensidad y de corta duración.”Se manifiestan por una conmoción orgánica más o menos visible “Conmoción afectiva de carácter intenso. Agitación del animo acompañada de fuerte conmoción somática. *Los Sentimientos*, pueden entenderse como tendencias o impulsos, estados anímicos, estado afectivo de baja intensidad y larga duración. Impresiones que causen el ánimo, de las cosas espirituales. Hay diversos estados emocionales dentro de los cuales podemos identificar a: La Pasión: estado efectivo muy intenso y de larga duración; El Shock Emocional: estado afectivo de intenso de muy corta duración; La Difusión: estado en el que hay un rompimiento con la realidad; La sensiblería es la sensibilidad exagerada; El sentimentalismo es el carácter o cualidad de los que muestran demasiada sensibilidad o sensiblería. La sensibilidad es la capacidad propia de los seres vivos de percibir sensaciones y de responder a pequeñas excitaciones, estímulos o causas. *Las Emociones* son los estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica, que se reflejan en los comportamientos externos e internos, es una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, en respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.

En el Cuadro de Emociones encontramos: Duelo, Depresión, Confusión ; Decepción,

Indignación, Irritabilidad; Hostilidad, Cólera, Miedo; Pánico Melancolía, Decepción; Nerviosismo, Consternación, Terror; Fobia, Pesimismo, Satisfacción; Euforia, Éxtasis, Placer; Gratificación, Felicidad Rabia; Furia, Resentimiento ; Desesperación; Temor; Aprensión; Ansiedad.

Las emociones pueden agruparse, en términos generales, con la forma en que afectan nuestra conducta, si nos motivan a aproximarnos o evitan algo. Robert Plutchik, quien identificó y clasificó las emociones en el 1980, propuso que se experimentan 8 categorías básicas de emociones que motivan varias clases de conducta adoptiva. Temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, esperanza, alegría y aceptación; cada una de estas nos ayudan a adaptarnos a las demandas de nuestro ambiente aunque de diferentes maneras. Las emociones se pueden combinar para producir un rango de experiencias aún más amplio, variando de acuerdo a la intensidad. La Emoción es un fenómeno consciente de capacidad de respuesta, el humano responde a circunstancias y a entradas específicas con combinaciones de reacciones mentales y fisiológicas, estas reacciones son parte del conocimiento. Las respuestas fisiológicas varían involucrando al sistema respiratorio, cardiovascular y otros sistemas corporales. Una buena hipótesis acerca del desencadenamiento de emociones se origina en el modelo del cerebro como instrumento de control. El hipotálamo y el tálamo juega un papel fundamental en el desarrollo de las emociones, el hipotálamo contiene los centros que gobiernan los dos sistemas autónomos (simpático y parasimpático), por lo que ejerce un papel esencial en el conjunto de la vida afectiva, pulsional y emocional, y en el control de las manifestaciones emocionales por intermedio del sistema nervioso autónomo. Van siempre acompañadas de reacciones somáticas, las más importantes son: Las alteraciones en la circulación; los cambios respiratorios; y las secreciones glandulares. El Sistema Nervioso es encargado de regular los aspectos fisiológicos de las emociones,

es autónomo y acelera y desacelera los órganos a través del simpático y para-simpático; la corteza cerebral puede ejercer una gran influencia inhibitoria de las reacciones fisiológicas; algunas personas con entrenamiento logran dominar estas reacciones y llegan a mostrar un auto control casi perfecto. El sistema nervioso periférico es el sistema nervioso cráneo espinal que controla los movimientos musculares voluntarios, así como el sistema nervioso autonómico que controla los movimientos musculares involuntarios, esta separado pero también integrado al sistema nervioso central que se encarga del procesamiento cognitivo previo a los movimientos voluntarios. El sistema nervioso autónomo parte del sistema nervioso periférico que incluye todos los nervios motores involuntarios. El sistema simpático y parasimpático constituye el sistema de control y regulación de expresión emocional. La función es entre otras cosas la de poner al organismo en actitud de escape o de agresión frente a una alarma. El sistema parasimpático es una parte del sistema nervioso autonómico; establece una conducta de descanso y recuperación del cansancio, sirve de enlace entre cada uno de los sistemas y órganos corporales con el cerebro. La retro alimentación a partir del cuerpo se interpreta en dicho cerebro y allí activa respuestas involuntarias. Cada vez más científicos se han percatado de este hecho elemental, y se están dedicando a estudiar los mecanismos cerebrales que controlan y regulan los sentimientos humanos. La inteligencia está formada por un conjunto de variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje, las habilidades sociales, etc., que le permiten enfrentarse al mundo diariamente. El rendimiento que obtenemos de nuestras actividades diarias depende en gran medida de la atención que les prestemos, así como la capacidad de concentración que manifestemos en cada momento. La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas., desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar nuestras operaciones mentales

y todas las actividades que manejan información. Aprendemos, reconocemos, relacionamos, mantenemos el equilibrio y muchas cosas más sin saber cómo lo hacemos, pero tenemos además la capacidad de integrar estas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, controlando como ocurre con nuestra atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático para focalizarlo hacia determinados objetivos deseados. La definición que mejor se adapta a el término, es la que nos dice que inteligencia, es “la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea”. La inteligencia según Howard Gardner, en su libro *Frames of Mind*, establece nueve tipos de inteligencias: La verbal-lingüística verbal, la lógica-matemática, la kinestética, la visual-espacial, la musical, la intrapersonal, la interpersonal, la naturalista y la existencia. Luego del impacto inicial que tuvo el best seller de Daniel Goleman, el concepto de inteligencia emocional se puso de moda, y fue y sigue siendo aplicado en muchísimas organizaciones. Woodruffe no discute esta realidad, pero plantea, que el concepto no es más que un nuevo rótulo para un conocido grupo de competencias relativas a las relaciones interpersonales. Es indudable que competencias como adaptabilidad o liderazgo no pueden tildarse de nuevas. Así como tampoco es novedoso que estas habilidades tienen impacto en el desempeño. Es una verdad bien establecida (aunque no tan difundida previo al estrellato del concepto de inteligencia emocional) que el éxito laboral depende tanto de las habilidades personales e interpersonales como de las cognitivas. Goleman es, en principio, partidario del basamento neurológico, pero no deja de plantear, a la vez, que la inteligencia emocional puede ser aprendida y modificada, lo que entraña cierta contradicción. Además, estudios como los realizados por Nancy Eisenberg, de la Arizona State University, indican que la regulación de las emociones no es un proceso

mentalmente saludable porque, sostenida en el tiempo, desemboca en autocensura y represión. Nos hallamos, entonces, ante una alternativa de hierro: si la inteligencia emocional es innata, en el sentido que depende de la estructura neurofisiológica de cada uno, hay un determinismo que es difícil de aceptar por la cultura occidental, pero si es un comportamiento que puede ser autorregulado, el horizonte se tiñe de una uniformidad que no sólo puede ser pernicioso para los individuos, sino que incluso puede tener un efecto adverso sobre la productividad de las empresas que fomentan esos comportamientos. La conciencia de uno mismo, es la capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro, es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo. Manejar las emociones da la capacidad de manejar sentimientos para que sean adecuados, es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo, que maneja como lo veremos el Auto-control. La propia motivación ordena las emociones al servicio de un objetivo esencial. Llamado también Auto-motivación, que busca los motivos por los que hace las cosas. Reconocer las emociones de los demás, es la empatía de autoconciencia de las emociones de los otros. Se busca saber que siente el otro, para empezar a pensar en los demás. Manejar las relaciones, y las emociones de los demás, adecua a nuestro ser social, parte esencial del desarrollo con los demás. Mayer expone las emociones como Consiente de sí mismo, que su cuidado los ayuda a manejar sus emociones, controlando a las personas que, se trata de personas que se sienten abrumados y emocionalmente descontrolado, es la persona que se da cuenta de lo que sucede pero no sabe por que por lo tanto no puede cambiar. Aceptador, personas que suelen ser claras en lo que sienten, pero no hacen nada para cambiar. Se da cuenta de lo que le sucede, pensando que así es y que no lo puede cambiar.

Goleman en base a las investigaciones realizadas con las Inteligencias Múltiples, afirmó que la inteligencia emocional a: La Inteligencia **Personal** está compuesta a su

vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, y esta comprendida por componente: *La conciencia en uno mismo*; capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de auto-confianza. *La autorregulación o control de sí mismo*; es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas. *La auto-motivación*; es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la recompensa económica, con un grado de iniciativa, compromiso, y capacidad optimista en consecución con los objetivos.

La habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales se denominan empáticas, y la habilidad social de manejar las relaciones con los demás, sabiendo persuadir e influenciar, permite negociar excelentemente, liderando grupos y dirigiendo cambios, colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

Antecedentes:

En épocas tan temprana como 1920, Thorndike se refirió a la inteligencia social. Este

enfoque no fue promovido por enfatizar en lo cognitivo. Muchos años después, Gardner (1983) desarrolló la teoría de las inteligencias múltiples y expuso seis modelos diferentes entre los cuales se encuentra el modelo personal, como atributo sobresaliente. Este implica el establecimiento de relaciones interpersonales que le permiten al hombre notar las diferencias individuales y responder adecuadamente a ellas; contempla además las relaciones sostenidas consigo mismo en consonancia con la cual las personas tienen conciencia de sus propios sentimientos. Este término fue usado por vez primera por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer de las universidades de Harvard y Yale a inicios de la década de los noventa, quienes retomando a Thorndike abordan la habilidad del sujeto para controlar sus propias emociones y la de los demás, propiciándole una guía de pensamiento y acción, el cual fue reconocido a nivel mundial por el periodista y escritor Daniel Goleman en 1995 a través del "bestseller" La Inteligencia emocional. Fue empleado para conocer de cierta forma las cualidades emocionales que los vinculan con el éxito. En su primer Libro, Daniel Goleman, desarrolla tanto desde el punto de vista fisiológico como social la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otras personas. En este segundo libro, que ya desde su portada se anuncia como "La tan esperada continuación", Goleman realiza un análisis exhaustivo de lo que denomina las competencias emocionales, sin olvidar su cruzada particular a favor de la Inteligencia Emocional como factor clave de éxito en contraposición con el concepto tradicional de Inteligencia racional: "Resulta paradójico que el CI sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes"El objetivo de este artículo es acercar a los lectores a los conceptos más importantes recogidos en este libro. Al principio, me movió un afán de resumir, ya que en el libro se esconden un buen montón de buenas

ideas detrás de una desenfadada colección de anécdotas y, desde mi punto de vista, trabajar con este libro como referencia para estudios o cursos de formación es realmente complejo. Espero que mi afán sea de utilidad. A partir de aquí, se abre la perspectiva de seguir escribiendo y ampliando sobre lo escrito en la literatura de la inteligencia emocional, por lo que esta la estructura de este artículo puede servir también para vertebrar un acercamiento ordenado sobre este tema. Me disculparán los amigos de la neurobiología que no me meta en ella, las bases que Goleman describe en los primeros capítulos de su primer libro son suficientemente explícitas. Importancia de la Inteligencia Emocional “Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás. “Esta es como ya hemos dicho, la gran cruzada de Goleman: que desde todos los ámbitos posibles se comience a considerar la inteligencia emocional y sus competencias como claves para el éxito personal y profesional. He aquí alguna colección de frases. José Antonio Alcázar, ha manejado en el 2001 el tema de la Inteligencia emocional llamado a este Educación de la afectividad en su última exposición virtual, y hace referencia a su libro sobre Inteligencia emocional, diciendo lo siguiente: “Si quieres conocer a una persona, no le preguntes lo que piensa sino lo que ama”.(San Agustín). Los afectos constituyen nuestro núcleo más personal y peculiar. Es la inteligencia la que debe encauzar y utilizar la fuerza de los sentimientos. La inteligencia debe gobernar las pasiones como el navegante gobierna la embarcación, con el timón y las velas. Una buena educación sentimental ha de ayudar, entre otras cosas, a aprender, en lo posible, a disfrutar haciendo el bien y sentir disgusto haciendo el mal. También hace mención a cerca de que el desarrollo de la inteligencia está muy ligado a la educación de los sentimientos.

Al principio pueden identificar obligación con coacción, el deber con la pérdida de la libertad, y luego comprenden que hay actuaciones que le llevan a un desarrollo más pleno y otras que le alejan, y que lo que apetece no siempre conviene. En los últimos años a partir del libro de Howard Gardner, "Frames of Mind" el que habla de siete inteligencias, en las cuales ubica las inteligencias personales, ha servido de pie para que dos investigadores se dieran a la tarea de investigar sobre esas inteligencias personales y las relaciones emocionales de los individuos, tanto en la sociedad, como en el trabajo y la empresa. En 1960 un texto sobre la inteligencia social declaró un concepto inútil. La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida. Ya en tiempos de los Griegos se hablaba de la Alegoría de el carro que decían que el hombre tenía que dominar a dos caballos y que había un auriga que los controlaba a dos apetitos del hombre. Pero actualmente partiendo de dos autores se establece lo que hoy se da a llamar la inteligencia emocional ellos son Solovey y Mayer, los cuales dieron pie a que un investigador del New York Time dio a conocer al mundo este concepto. Daniel Goleman. Esto abrió camino al educador José Antonio Alcázar. Los postulados de cada uno y su modo de ver actualmente este serán la guía para comprender a la inteligencia emocional, pero principalmente Goleman⁽¹⁾.

Consideraciones de Implementación:

Es la inteligencia la que debe encauzar y utilizar la fuerza de los sentimientos, en las

organizaciones, donde “Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás” (Daniel Goleman).

Dentro de las empresas se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito en las empresas: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios. Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos : Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad; Influencia, capacidad para liderar equipos ; y conciencia política. A medida que se toma conciencia de lo que significa la inteligencia emocional, surgen las *Competencias personales*, que nos lleva a considerar las áreas mencionadas por Goleman que se refiere a: La conciencia de uno mismo, en nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. La conciencia emocional de reconocer las propias emociones y efectos, valoración de uno mismo conociendo las propias fortalezas y debilidades, confianza en uno mismo, autorregulación controlando estados, impulsos y recursos internos, autocontrol para manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos, confiabilidad, integridad de la actuación persona, adaptabilidad, innovación, motivación, compromiso, iniciativa, optimismo en la consecución de los objetivos, y competencia social. La inteligencia emocional puede tener variadas implicancias, tanto en la vida como en la educación. Deben implementarse programas para buscar que logren la autoestima y el autoconcepto positivo. Se debe influenciar a los individuos a desarrollar atributos, capacidades, objetos y actividades que posee o persigue. El autoconcepto según Tamayo, concibe un proceso psicológico cuyos contenidos y dinámicos son determinados socialmente permiten comprender el conjunto de percepciones, sentimientos, autoatribuciones y juicios de valor referentes a uno mismo. Buscar estos en las personas esto es

Emocional: ¿qué se entiende por Inteligencia Emocional?, ¿desde cuándo comenzó su estudio?, ¿qué estructuras anatomofisiológicas se encuentran implicadas en la expresión de la inteligencia emocional?, y por último los resultados alcanzados mediante la aplicación del cuestionario de autoevaluación a los revendedores y a la líder que coordina el grupo.

En el análisis de los resultados se determinó la capacidad que poseen los revendedores para canalizar las emociones, así como la identificación de las características que distinguen la inteligencia emocional con sus habilidades más importantes. Es típico de los revendedores tener en cuenta las emociones y sentimientos cuando toman decisiones importantes. Determine que las dificultades más importantes están focalizadas en el adecuado manejo o control de las emociones y en la habilidad para reconocer emociones en los demás, que permiten relaciones empáticas. La combinación más común de características deficitarias en la Inteligencia emocional de los revendedores fue la dificultad para expresar sentimientos acorde con la situación evitando que se provoquen conflictos innecesarios. Y por último encontramos que los revendedores de la universalización de la ciudad capital de Santiago del Estero no afrontan dificultades importantes en la canalización de sus emociones.

Justificación de la investigación

La principal función del líder es contribuir a la formación de la personalidad de los revendedores, además de formar en él habilidades comunicativas, empáticas, expresivas, adecuadas para el desempeño de sus futuras ventas. Para que el líder logre un cumplimiento exitoso de esos propósitos, debe poseer una personalidad equilibrada, facilidades para la comunicación y ser capaz de establecer vínculos afectivos con el revendedor.

Rasgos importantes característicos del líder: Tacto de líder : ser observador de sus

propios deseos, gustos, preocupaciones, exigente y respetuoso. Sentido de la medida y sentido de la justicia. Capacidad expresiva: expresión clara y precisa de los sentimientos con ayuda del lenguaje verbal y extraverbal. Capacidad perceptiva: habilidad para penetrar en el mundo interno del revendedor y explorar los problemas que posee y sus causas. Capacidad comunicativa para encontrar el acercamiento con el revendedor y el establecimiento de los intercambios con él.

El líder necesita de conocimientos propios de distribución y ventas y de destrezas para identificar, encausar y manejar las emociones, tanto las suyas, como las del revendedor. Nuestro propósito es indagar en las características de la inteligencia emocional que faciliten el cumplimiento de las funciones del líder. La propuesta es explorar el manejo y control de las emociones en los revendedores. Este estudio permitirá conformar una idea inicial del estado actual del desarrollo de estas cualidades en los líderes, facilitando la caracterización de los mismos en aspectos que no se han tenido en cuenta hasta el momento. Particularmente por la complejidad de este nuevo proceso de ventas, por la diversidad de fuentes de ingreso de los clientes y las características propias de los mismos en la asimilación de contenidos y sus características psicológicas, se hace la demanda para el revendedor del manejo continuo y estratégico de las emociones.

El estudio es viable pues cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para su realización. Determinar las características de la Inteligencia Emocional del líder y describir las características que distinguen la Inteligencia Emocional de los revendedores. Precisar la habilidad de los revendedores para canalizar emociones.

El conjunto de cualidades psicológicas que le permiten al revendedor el manejo de las emociones, se mide a través de indicadores tales como: el Conocimiento de las propias emociones. el Control de las emociones. Motivarse a uno mismo en la consecución de una meta, regulando para ello las emociones que se vayan presentando. el

Reconocimiento de las emociones en los demás, que permiten las relaciones interpersonales empáticas. la Capacidad para relacionarse con los demás e influir sobre ello, desarrollando la habilidad para la competencia social. Las destrezas que poseen los revendedores para dar salida a las emociones, lo cual se define a través de presencia de dificultades o no en su consecución, siguiendo la calificación del cuestionario. Se hace necesario además la inteligencia emocional, para poder llevar a buen término ciertas iniciativas relacionadas con la mente, tales como control de calidad, desarrollo de las competencias fundamentales y aplicación de disciplinas correspondientes a la valoración. La medida de la inteligencia emocional se expresa con un cociente emocional (CE). Los investigadores sugieren que las personas que tienen el CE alto tienen mejores resultados en su vida profesional, entablan relaciones personales más estrechas, desempeñan funciones directivas más hábilmente y gozan de mejor salud que las personas con un CE bajo. (Bolívar, V, 2005).

La ciencia de la Inteligencia Emocional está creciendo a pasos agigantados, sostenida por centenares de estudios, investigaciones e informes administrativos; nos brinda la posibilidad de que al paso de los días mejoremos nuestra capacidad de raciocinio y al mismo tiempo, como utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra intuición y el poder inherente en la capacidad que poseemos de conectarnos a un nivel fundamental con nosotros mismos y con los que nos rodean. La Inteligencia Emocional involucra estos centros emocionales, trabajando de común acuerdo con los centros intelectuales. Del total de revendedores (23) a los cuales se les midió de forma autoevaluada su Inteligencia Emocional, el 33% afronta dificultades en la canalización de las emociones, lo que indica que esta característica está en déficit en 1 de cada 3 revendedor, incluso 2/3 de éstos tienen serias dificultades. De los 23 revendedores, 7 obtienen ventas que nos permiten hablar de que en éstos indicadores de la Inteligencia

Emocional están muy bien expresados. Las características que menos se poseen en orden jerárquico son: adecuado manejo y control de las emociones y el reconocimiento de las emociones en los demás, que permiten las relaciones empáticas. En ambos casos 13 revendedores reconocen no tenerlas para un 60% de la muestra. El 35% de los revendedores encuestados tienen dificultades para relacionarse con los demás e influir sobre ello; por tanto no poseen la habilidad de manejar inteligentemente las emociones en las relaciones sociales. El 15% de los revendedores no son conscientes de sus propias emociones cuando estas son sutiles y en esta misma medida no son capaces de expresar sus sentimientos acorde con la situación. La combinación de características deficitarias más común es la que denotó la dificultad para expresar sentimientos acorde con la situación evitando que se provoquen conflictos innecesarios. En 9 sujetos se presentó para un 45 %. Es típico de los revendedores tener en cuenta las emociones y sentimientos cuando toman decisiones importantes. Las dificultades más importantes están focalizadas en el adecuado manejo o control de las emociones y en la habilidad para reconocer emociones en los demás que permiten relaciones empáticas. La combinación de características deficitarias en la Inteligencia Emocional de los revendedores es la dificultad para expresar sentimientos acorde con la situación evitando que se provoquen conflictos innecesarios. Los revendedores de la universalización de las ventas en la ciudad capital de Santiago del Estero no afrontan dificultades importantes en la canalización de sus emociones. Diseñar una situación experimental para alcanzar mejor validez en la medición de la Inteligencia Emocional. Divulgar los resultados obtenidos ya que el perfeccionamiento de las características de la Inteligencia Emocional de los revendedores es un elemento a tener en cuenta para la eficiencia del proceso de ventas directas.

Es una investigación exploratoria experimental, la muestra está conformada por 23

revendedores de la Ciudad Capital de Santiago del Estero. La recopilación de datos se realizó en un momento único a través de cuestionarios. Autoaplicado en la líder y de forma personalizada a las revendedoras, detallado los dos cuestionarios en el Anexo 1.

La unidad cognitivo-afectiva es una realidad dentro de ese complejo sistema regulador que permite la construcción armónica de lo que es dado en llamar personalidad. Entre sus elementos básicos se encuentran las llamadas estructuras o cualidades psicológicas, construidas, entre otras, por las capacidades. (González, F, 1989)

Cuando actuamos como seres humanos, nuestras acciones discurren en un entorno social, acorde a las diferencias individuales, hay quien tiene un mayor o menor éxito en su desempeño social y por ello se autoevalúa o se le evalúa de poseer mejores o peores capacidades para la realización de determinada actividad. La inteligencia o capacidad ha sido tradicionalmente considerada como la habilidad de una persona para aprender y recordar información, reconocer conceptos, y sus relaciones y aplicar la información a sus propias conductas en forma adaptativa. La inteligencia vista de esta manera enfatiza en el rendimiento intelectual empleando los tests psicológicos. El diagnóstico que se obtiene por estos medios no asegura el éxito de quienes obtienen elevadas calificaciones ni el fracaso de quienes están por debajo. Cuando hablamos de la habilidad del sujeto para controlar sus propias emociones y la de los demás, propiciándole una guía de pensamiento y acción, solo nos adentramos en el estudio de la Inteligencia Emocional. En la medida en la que el sujeto desarrolle estas características de su inteligencia emocional, es probable que se vaya evidenciando que su capacidad vaya aumentando en aspectos tales como: la intuición, la disposición para confiar en los demás y la capacidad para inspirar confianza, un temperamento sólido de auténtica personalidad, valorar experiencias negativas, la capacidad para encontrar soluciones .

Al principio, me movió un afán de resumir, ya que en el libro se esconden buenas ideas

detrás de una desenfrenada colección de anécdotas y, desde mi punto de vista, trabajar con este libro como referencia para estudios o cursos de formación es realmente complejo. Espero que mi afán sea de utilidad. A partir de aquí, se abre la perspectiva de seguir escribiendo y ampliando sobre lo escrito en la literatura de la inteligencia emocional, por lo que este artículo puede servir también para vertebrar un acercamiento ordenado sobre este tema. Goleman describe en los primeros capítulos de su primer libro que: son suficientemente explícitas, la Importancia de la Inteligencia Emocional, y que son “Las normas que gobiernan el mundo laboral el cual está cambiando.

Informe de Investigación:

2..5 Vanesa Duran

Una empresa de venta directa que nació con los tupper y ahora tiene 20.000 vendedoras como tantas mujeres. Vanesa Durán comenzó a organizar reuniones de venta directa hace diez años, en las que intentaba ubicar tupperware, ropa y joyas. Sin pensarlo, Vanesa daba sus primeros pasos de hacer carrera en esta organización.



La Empresa Vanesa Duran en un primer momento no me inspiro la Visión futura de progreso como revendedora que soy, solo experimentaba el sabor de la independencia económica y la disponibilidad horaria que me proporcionaba el estar formando parte de la empresa. Con la nula salida laboral que ofrece el mercado y evaluando que iba a hacer, descubrí que las Ventas Directas estaban en completo Auge y que cada vez, aparecían mas empresas dedicadas a este tipo de comercialización; vi una gran oportunidad al estar en el mercado y lo que antes no intrigaba, hoy despertaba curiosidad como el hecho de hacer carrera en la empresa, en un rubro que pasaría a dominar; la empresa de venta directa que lleva su nombre. Cuenta hoy con una red de unas 20.000 vendedoras en todo el país, comerciando unas 120.000 unidades al mes y que facturó el año pasado 10 millones de pesos, solo en el mercado nacional. Todo empezó hace diez años, en la Ciudad de Resistencia, Provincia Chaco, donde se crió. En ese momento, a los 24 años, Vanesa Durán se entusiasmó con la venta directa, siguiendo los pasos de su madre, que de “Entre todas esas actividades de buscavidas que hacía, conoció a una persona que traía bijouterie de el país vecino de Brasil, y con la visión de independencia empezó a venderla”, contó. De a poco fue contactándose con algunas vendedoras, a las que les pagaba una comisión, y su empresa dio el puntapié inicial. Vanesa fue expandiéndose: “Iba creciendo, y a mí no me daban los tiempos”. A los tres años, en el 2000, Vanesa Durán lanzó su primer catálogo, que fue una manera más formal de llegar a sus clientes y vendedoras, que ya la contactaban desde distintos puntos del interior del país, deseando formar parte de su proyecto, que perfilaba cada vez mas prometedor. Vanesa Durán también llegó a otros países. “En Chile esta hace dos años; contando hasTa el momento con 300 vendedoras, donde recién ahora está empezando a dar resultados”, dijo la empresaria. En México está conformando una red. Y los proyectos siguen. Este año lanzará una línea para niños y en diciembre inauguró

un local en el shopping Alto Rosario. La empresa firmó un contrato con el grupo IRSA para abrir locales en centros comerciales de distintos puntos del país. Serán locales propios, “pero se va a franquiciar la marca para llegar a Buenos Aires y otros países”. En la Capital Federal y el conurbano quiere empezar a pisar fuerte. “Este año llegamos a las 2000 vendedoras, el 10 por ciento de nuestra fuerza de ventas”, dijo la emprendedora, que espera festejar el décimo aniversario de la empresa con una fuerza de ventas de 50.000 mujeres, con la expectativa de que el 30% esté radicado en Buenos Aires. Considerando que la innovación era el despegue óptimo para lograr captar la mente de los potenciales clientes, implemento la nueva forma de comercialización que se estaba instalando en el mercado, Las Ventas Directas, que instauró como canal de distribución, y dio inicio a una Red de Distribuidores Independientes de joyas en las más atractivas y llamativas formas y estilos; seduciendo a todos los sectores socio – económico innovando con la originalidad que debe caracterizar a estos productos, sin dejar de lado la calidad de los mismo para que cada sector no se sienta discriminado. La Gerente nos comentó que hoy la empresa está orgullosa de haber corrido riesgo en un pequeño emprendimiento que gracias a un sinnúmero de personas que confiaron en el proyecto Vanesa Duran es lo que es. Vanesa Duran a lo largo de este tiempo, ha tratado de interpretar fielmente los deseos de los clientes, dedicando todo su esfuerzo en satisfacerlos, siendo el mismo uno de los principales objetivos. En la actualidad se estima que seguir expandiéndose sería ideal. Principios de Ventas: Decidir hacia qué mercado enfocaría su propuesta y qué tipo de oferta -productos, servicios o soluciones- (propuesta de valor) llevaría a sus clientes, poniendo en juego qué tipo de compañía aspira ser, deja a la vista el potencial de desarrollo futuro. Proveer soluciones al inicio para ciertas dificultades, fue una estrategia vital para competir en el punto de partida para el pensamiento y la formulación estratégica. La observación es el mejor recurso

con el que podemos contar, dado que por medio de esta podemos descubrir las oportunidades y las amenazas al igual que las fortalezas y debilidades, sin darnos cuenta realizamos un análisis FODA que muestra con claridad que la empresa podría corregir algunas fallas que a la larga podrían ocasionarles problemas sin solución. Principalmente no se esta cuidando debidamente el recurso mas importante que tiene por el tipo de empresa que es, el recurso humano; además de descuidar el proceso productivo fallando desde la gerencia hasta sus departamentos. En toda organización para lograr una respuesta eficiente del personal, debe definir mecanismos de motivación considerando que: Las Ventas Directas, que instauró como canal de distribución, y dio inicio a una Red de Distribuidores Independientes de joyas en las mas atractivas y llamativas formas y estilos; seduciendo a todos los sectores socio – económico innovando con la originalidad que debe caracterizar a estos productos, sin dejar de lado la calidad de los mismo para que cada sector no se sienta discriminado. La Gerente nos comento que hoy la empresa esta orgullosa de haber corridos riesgo en un pequeño emprendimiento que gracias a un sinnúmero de personas que confiaron en el proyecto Vanesa Duran es lo que es. Vanesa Duran a lo largo de este tiempo, ha tratado de interpretar fielmente los deseos de los clientes, dedicando todo su esfuerzo en satisfacerlos, siendo el mismo uno de los principales objetivos. En la actualidad se estima que seguir apostando al crecimiento es la única alternativa que se tiene, dado el equipo que forma parte de esta organización y que en el día a día incrementa esfuerzo y dedicación para que pueda implementar estrategias de diversificación y expansión. Esta empresa fue pensada principalmente para la mujer, y como todo en la vida ha ido evolucionado. La moda ha abandonado los prejuicios donde determinadas cosas solo podían ser para mujeres, eso ya es cosa del pasado dice V.D. cuando inicia las reuniones, marcando lo que ella trata de mostrar. Acercarse a un realismo minimalista,

con detalles suntuosos, innovadores y de una originalidad reconocida, que ha sido captada por el sexo masculino quien hoy es un gran demandante de los productos que introdujo en el mercado. A finales del año 2003, adicionó a las joyas, la línea de cosmética que incluye cremas, perfumes y productos capilares analizando la posibilidad de añadir maquillajes, además de la línea de lencería que por el momento solo apunto al sexo femenino. La diversificación conglomerado le abre camino para competir con empresa que se dedican a las ventas directas y que son líderes indiscutidas del sector. La misión principalmente fue brindarles a los clientes, calidad, estilo, distinción, precio y asesoramiento personalizado, brindando la posibilidad de adquirir productos, comercializándolos puerta a puerta. La Visión de Vanesa , gerente y dueña de la empresa, quien ingreso al mercado con una empresa que llevaba su propio nombre, fue posicionarse de la mente de los consumidores ofreciendo la mayor Calidad, a precios accesibles y con garantías ilimitadas, a fin de demostrar que los productos son de confiabilidad absoluta. A fines del año 2003 Vanesa Duran ya había pasado las fronteras, dando inicio a la conclusión de uno sus objetivos. Logro formar parte del mercado internacional llevando parte de sus productos al mercado Brasileiro. A mediados del 2004 ya era conocida la línea Vanesa Duran en Paraguay y Uruguay, además de incorporar salones de ventas en ciudades de fuertes barreras de entradas como Córdoba, Tucumán, Jujuy y Rosario. Implemento campañas de Marketing fuertes, utilizando como lideres de opinión, a programas televisivos con diversidad de televidentes, una notoria diferencia por ejemplo: Almorzando con Mirtha Legrand, Amor Gitano, C.M., Fox Sport entre otros. Vanesa cuando realiza sus reuniones para captar vendedoras, al explicar el porque de elegir este sector del mercado, inicia convenciendo a sus potenciales revendedoras de que esta brindando la oportunidad de independencia y cita a Hamel y Parlad como precursores de Creatividad y Toma de

Riesgos consideran un aspecto negativo que hace referencia a que “Las compañías que crean el futuro son rebeldes, subversivas, quebrantan reglas y cuentan con recurso humano con diversidad de ideas que generan debates, a quienes les importa poco los resultados o los llamados de atención”. Luego las mira les entrega su confianza diciendo que considerando esta oportunidad ella da por hecho que la que ingrese a la Empresa se pondrá la camiseta de Vanesa Duran. El propósito que defiende Vanesa Duran, es que esta empresa brinda la oportunidad de crear su propio negocio, manejando independientemente horarios, clientes, medios de comercialización, forma de entrega, entre otras. Sin correr los riesgos económico que ocasiona entrar a cualquier sector del mercado. El abordaje se focaliza en advertir, bajo la mirada que nos proporciona los conceptos de Inteligencia emocional, los referentes emocionales que se generan a partir de la interacción de las dimensiones que se incluyen en el desarrollo de las competencias emocionales en los revendedores de la empresa Vanesa Duran. Entonces el propósito de este estudio será, básicamente, responder a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características que presenta el revendedor de Vanesa Duran en la Capital de Santiago del Estero y cuyos resultados se evalúan como ineficientes e ineficaces ? Desde una mirada de la Inteligencia Emocional, ¿cómo influyen los referentes emocionales en las diferentes dimensiones en el revendedor para el desarrollo de sus competencias emocionales en el ámbito de la empresa Vanesa duran? Estas preguntas han llevado a la definición de un diseño metodológico de tipo exploratorio – descriptivo. Optar por este abordaje metodológico significa tomar de la vertiente positivista y cuantitativa así como de la fenomenológica interpretativa o cualitativa. La ventaja que proporciona la primera, es el uso de técnicas estandarizadas (encuestas, cuestionarios de preguntas cerradas), y la ventaja proporcionada por la segunda, es el agregado de un listado de temas alrededor del cual incentive a los actores a posicionarse

o elaborar percepciones con respecto a las relaciones que se entrecruzan en las dimensiones, mediante preguntas abiertas en un contexto de entrevista. Para esta investigación se ha previsto recurrir al estudio de caso, enmarcado como un “modo de observar e interpretar las relaciones de orden superior en el interior de los datos observados. Los estudios de casos se caracterizan por ser heurísticos, es decir, iluminan la comprensión del lector sobre el fenómeno objeto de estudio. Puede dar lugar al descubrimiento de nuevos significados, ampliar la experiencia o confirmar lo que se sabe” (Stake, 1998). Para la presente investigación se seleccionó, de manera intencional, la empresa “Vanesa Duran”. La empresa Vanesa Duran es una empresa dedicada a las Ventas Directas de joyas, lencería y cosméticos situada en la Ciudad Capital de Corrientes. El objetivo es expandirse geográficamente y en el sector diversificando los productos que comercializa. El objeto de estudio en esta investigación es el revendedor de la Capital de Santiago del Estero que pertenece a la empresa Vanesa Duran. Constituyéndose, cada uno de los revendedores, en unidades de análisis, así como también los actores de las dimensiones: líderes, gerentes zonales y gerentes regionales. Esto requiere las siguientes formas de abordaje:

| |
|------------------------------------------------------------|
| Unidad de Análisis |
| Capital de santiago del Estero |
| Revendedor de la empresa Vanesa Duran |
| Líder |
| Dimensiones específicas para el desarrollo de competencias |
| Sector A |

La estrategia de abordaje a los revendedores de Vanesa Duran: en este trabajo se pretende caracterizar al revendedor de la empresa Vanesa Duran. Por lo que se puede inferir que las unidades de análisis, para la presente investigación, están constituidas por: Revendedores de la empresa Vanesa duran de la Ciudad capital de Santiago del Estero. Lideres, Gerentes Zonales y Gerentes Regionales de la Ciudad Capital de Santiago del Estero. Es importante destacar que la unidad de análisis “se centra en quienes van a ser medidos, es decir, en los sujetos u objetos de estudio” (Sampieri, 1998).El universo está constituido por: todos los revendedores empresa Vanesa Duran de Santiago del Estero. todos los líderes de la empresa Vanesa duran de Santiago del Estero. todos los gerentes zonales y gerentes regionales de la empresa Vanesa duran de Santiago del Estero.Por lo que el universo estaría formado por:

| |
|---------------------|
| Revendedores |
| 23 |
| Líderes |
| 1 |
| Gerentes Zonales |
| 0 |
| Gerentes Regionales |
| 0 |
| TOTAL |
| 24 |

Con relación a la muestra, esta suele ser definida como un subgrupo del universo. Por lo que el diseño muestral está basado en un muestreo estadístico combinando estratos y

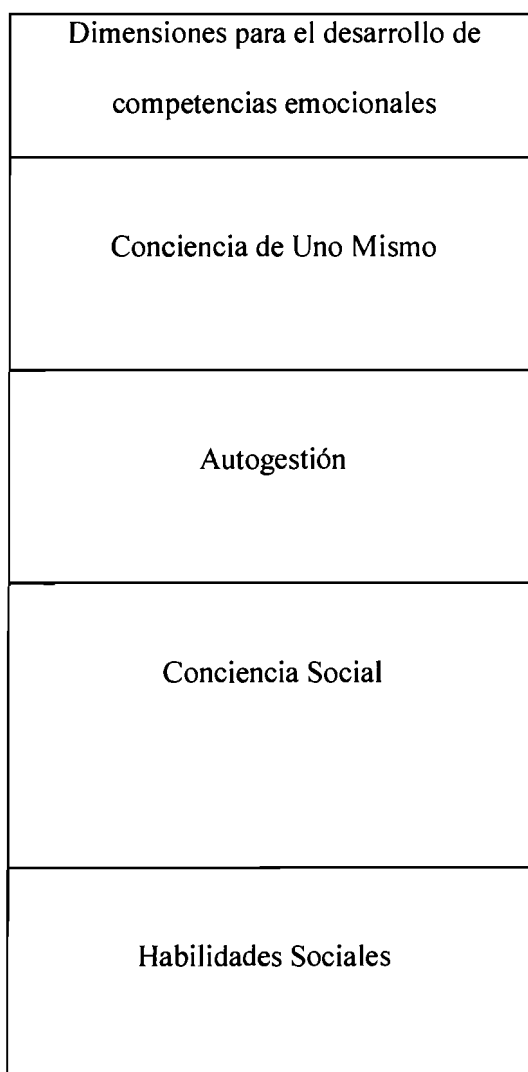
azar simple. El diseño muestral, en la mayoría de las investigaciones es habitual que se utilicen muestras como un medio de acercamiento al conocimiento de la realidad sobre materias como preferencias de los clientes, estado de ánimo de las personas, consumo de la población u otra información que se considere de interés. Para que esto suceda, es decir, para que a través de la muestra sea posible conocer la realidad con un margen de precisión razonable, es necesario que el diseño muestral se atenga a principios de la técnica de muestreo. En todas las ocasiones en las que no es posible o no es conveniente realizar un censo u otro tipo de resolución u obtención de datos, lo que se hace es trabajar con una muestra, entendiéndose como tal, “a una parte representativa del universo”, es decir, a un subgrupo del universo. Una muestra puede ser probabilística o no probabilística y esto depende de los objetivos de estudio y del esquema de investigación planteado. Las muestras probabilísticas se fundamentan en distribuciones de probabilidades de las características a estudiar, por lo tanto las no probabilísticas son independientes de esas distribuciones. En vista de que para el muestreo probabilístico se requiere un tamaño grande para poder cubrir todas las características que se quieran estudiar y que el costo asociado a este tipo de muestreo es alto. Se opta por un muestreo no probabilístico, en el cual el investigador puede seleccionar el tamaño muestral sin perder de vista los requerimientos de representatividad y proporcionalidad en el muestreo. El tipo de muestra no probabilística que será usado es el muestreo por cuotas, por divisiones según zonas geográficas (Sector A y Sector B), en el que se trata de cubrir las mismas, en forma proporcional a las características del universo. Este método es utilizado, generalmente, en encuesta de opinión o de investigación de mercado. La modalidad usada es la de muestreo aleatorio simple. El porcentaje utilizado es del 20 % de la población por representar la medida óptima para obtener la información requerida. A partir de los criterios enunciados, la muestra queda definida en el siguiente cuadro:

| |
|-----------------------------------|
| Universo |
| 428 |
|revendedores de Vanesa duran |
| 115 |
| Tamaño de la Muestra |
| 23 |
| Universo |
| 7 |
|Líderes de Vanesa duran |
| 3 |
| Tamaño de la Muestra |
| 1 |

En el caso de los Gerentes Zonales y Gerentes regionales, Vanesa Duran tiene dos Gerentes Zonales, según Sector A y Sector B. Así como también hay un Gerente regional, ya que Santiago del Estero pertenece a la región NOA cuyo Gerente Regional se asienta en la provincia de Chaco.

Para la presente investigación se entrevistará a cada uno de ellos. El cuestionario para la recolección de datos: Por definición todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. “La confiabilidad de un

instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados y la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mida la variable que pretende medir” (Sampieri, 2000). El procedimiento que se siguió para construir el instrumento de medición es el siguiente: Se listó las variables que se pretenden observar. Se revisó su definición conceptual y se analizó las definiciones de las dimensiones con el objeto de definir los indicadores. Se elaboró un cuestionario semi-estructurado que constituye un conjunto de preguntas respecto a las variables a ser analizadas. El cuestionario presenta preguntas abiertas y cerradas. El cuestionario se estructura a partir del siguiente esquema conceptual:



La estructura de los cuestionarios se elaboraron teniendo en cuenta que para la tipo de investigación que se estaba realizando se deberían elaborar minuciosamente dos cuestionarios dirigidos a diferentes actores de la empresa, a saber: Cuestionario para revendedores y líderes Cuestionario para Gerentes Zonales y Gerentes Regionales. Los formatos de los cuestionarios se encuentran en el Anexo I del presente trabajo. Informe del Cuestionario Pasos tenidos en cuenta para la elaboración de los cuestionarios. Determinación de los objetivos: Información a obtener. (no habría manera de elaborar una encuesta sin entender con precisión la información que se pretende obtener). Se atendió especialmente a obtener datos que permitan realizar la lectura desde el abordaje teórico que se propone en el trabajo. Consideración del método de recolección de datos: entrevista personal. Para determinar principalmente la forma en que se harían las preguntas, su orden y el formato de la encuesta. Elaboración de un borrador (sujeto para análisis) Sometimiento a prueba Revisiones necesarias y elaboración definitiva. Aspectos para comentar.

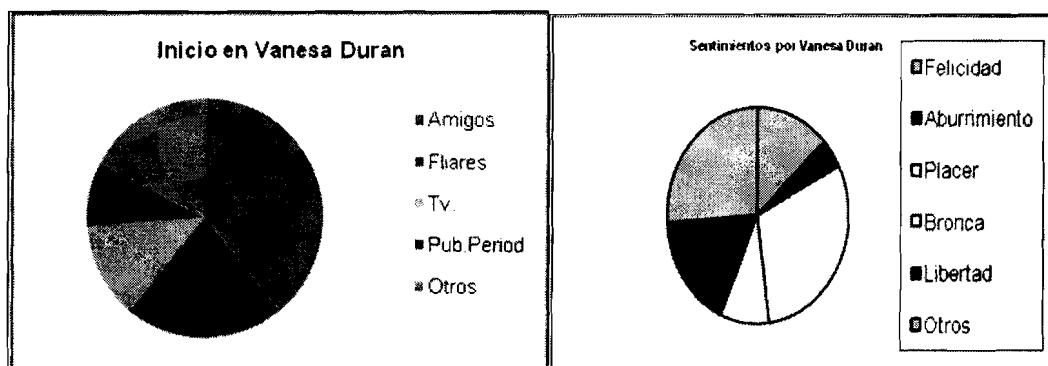
El cuestionario elaborado para los revendedores y líderes fue probado en primera medida por una mujer estudiante de la Licenciatura en Administración de 31 años previamente corregido y evaluado por la directora de trabajo. La finalidad de la prueba fue determinar, la “interpretación del vocabulario” utilizado en la encuesta y el tiempo que lleva la administración de instrumentos. Resultando esta satisfactoria. Además de ver la claridad de la consigna, el tiempo estimado para las respuestas y establecer la necesidad de profundizar en alguna pregunta. Con las preguntas se busca una mayor información de la Empresa V.D., pero de una manera cómoda para quien la tiene que proporcionar (entrevistado). Para el éxito de la encuesta se diseñó cuidadosamente el cuestionario, haciéndolo útil y eficaz en la investigación. Mediante las pruebas, se trata de evitar que el encuestado pierda interés o atención por cansancio o falta de tiempo. El

cuestionario se redactó con lenguaje claro y directo, evitando las preguntas ambiguas o contradictorias entre si, que le puedan ocasionar errores en las respuestas a los entrevistados y de analisis al entrevistador. El tipo de preguntas utilizadas para cada dimensión analizada, fueron cerradas y abiertas con inducción a algun tipo de respuesta especifica, de relevancia para la conclusión y evaluación del trabajo.

Informe del instrumento de medición: A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a revendedores y líderes de Vanesa Duran en terminos porcentuales y con breves explicaciones de los resultados:

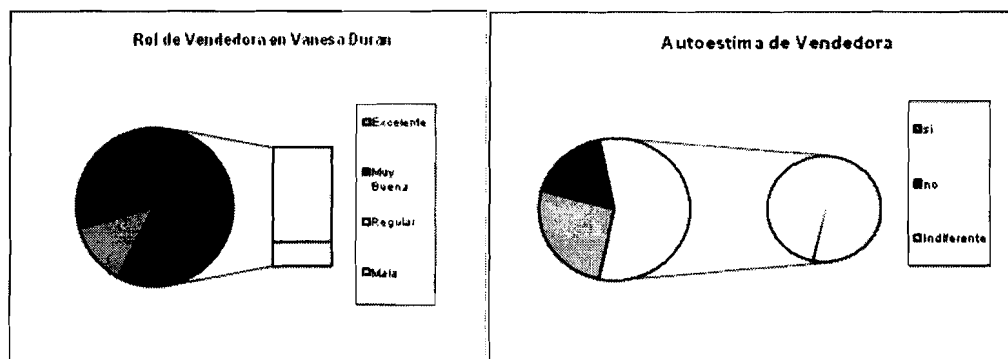
Datos de la Muestra:

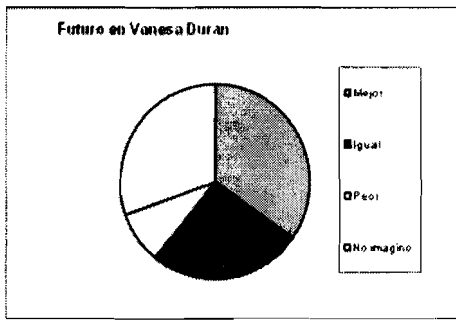
Autoconciencia Emocional:



Evaluando las respuestas de las dos primeras preguntas, llegamos a la conclusión que las necesidades de la sociedad es, la de sentirse utiles, activos y necesarios, motivados por los grupos donde compartimos diariamente, dejando ver claramente tambien la influencia de factores externos y el consumismo cotidiano.

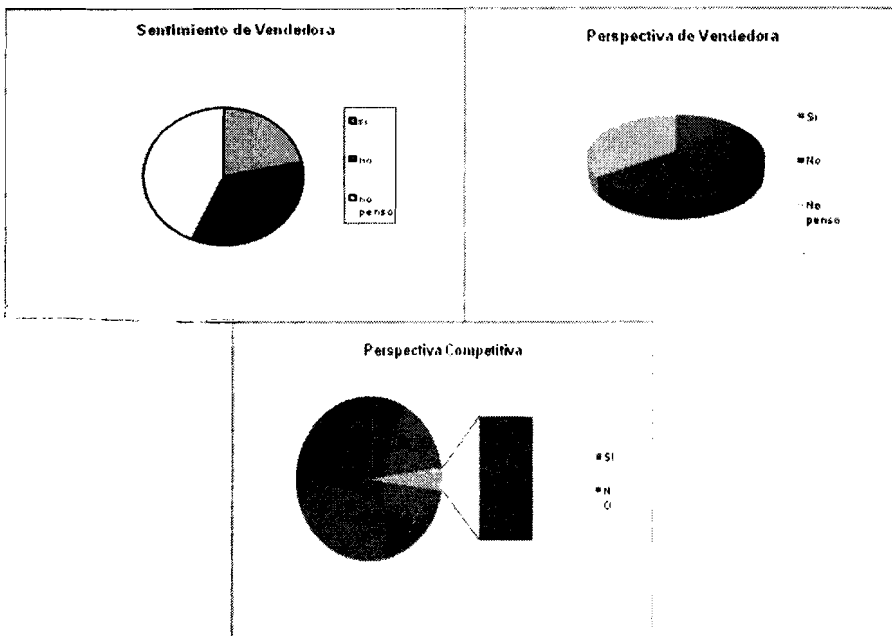
Valoración Adecuada de Uno Mismo:



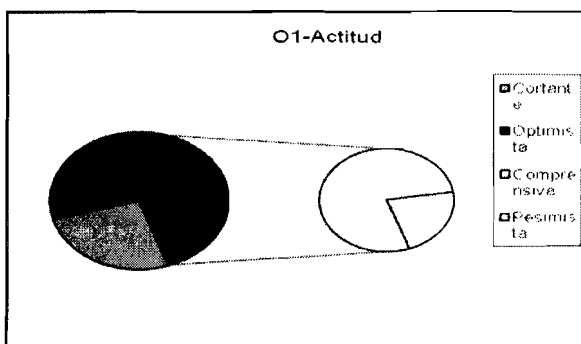


En esta premisa confirmamos en cierta forma lo primero, que la motivación de las vendedoras directas y el impulso de ingresar al mundo de las ventas directas, esta principalmente respaldado por la necesidad de sentirse utiles y terminar con una vida rutinaria y sin experinecias innovadoras.

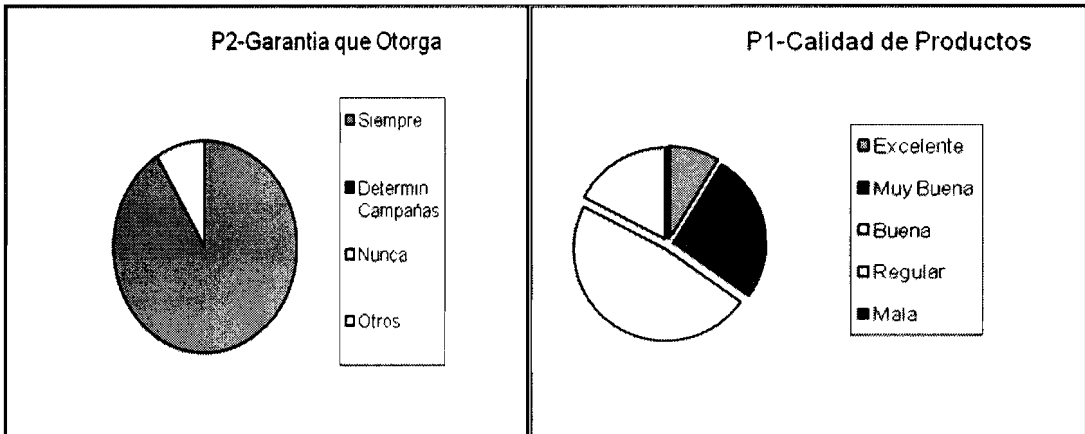
Autoconfianza:



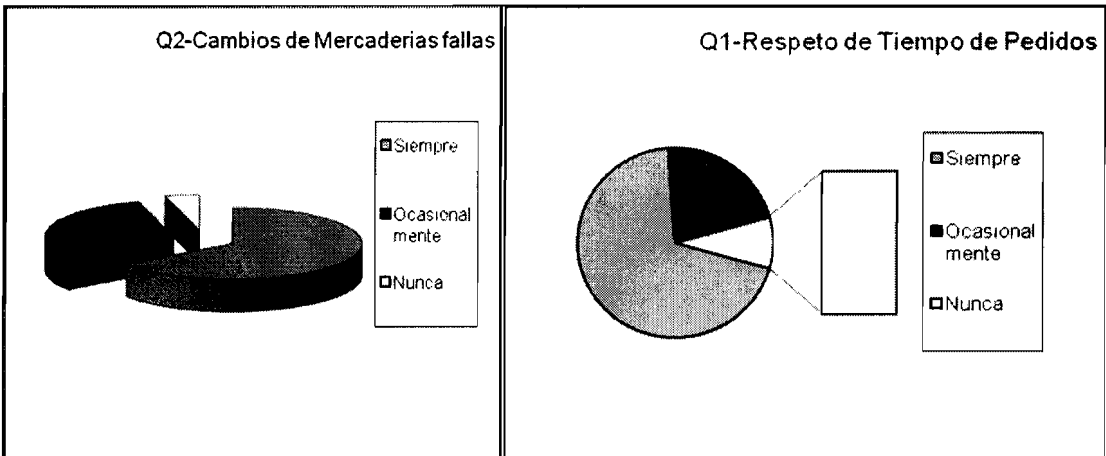
Autocontrol:



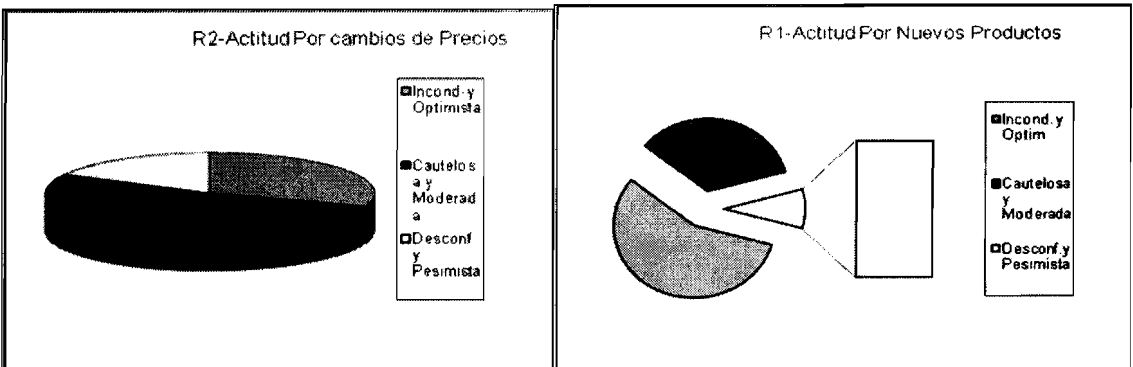
Fiabilidad:



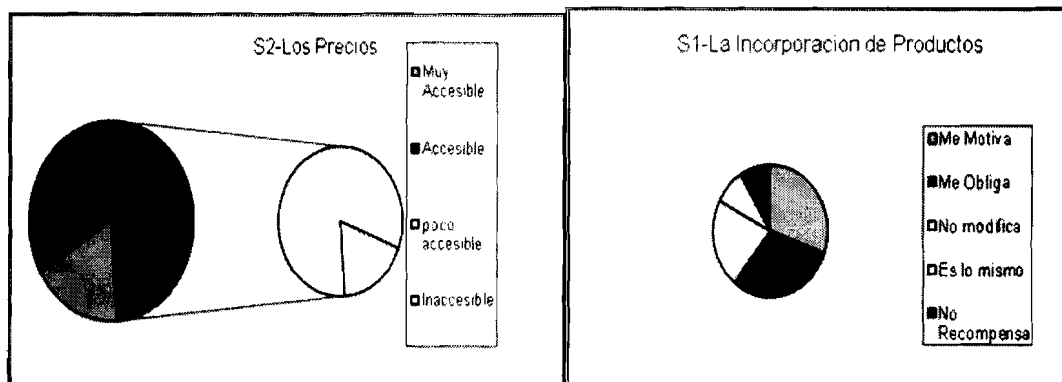
Minuciosidad:



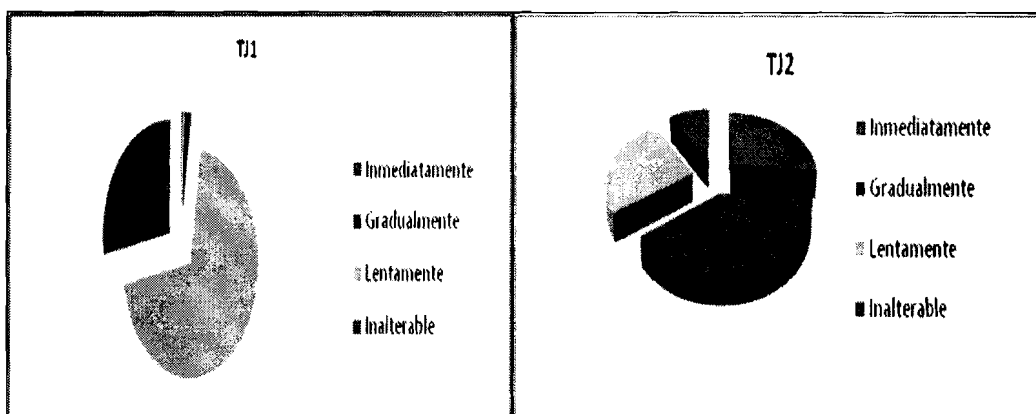
Adaptabilidad:



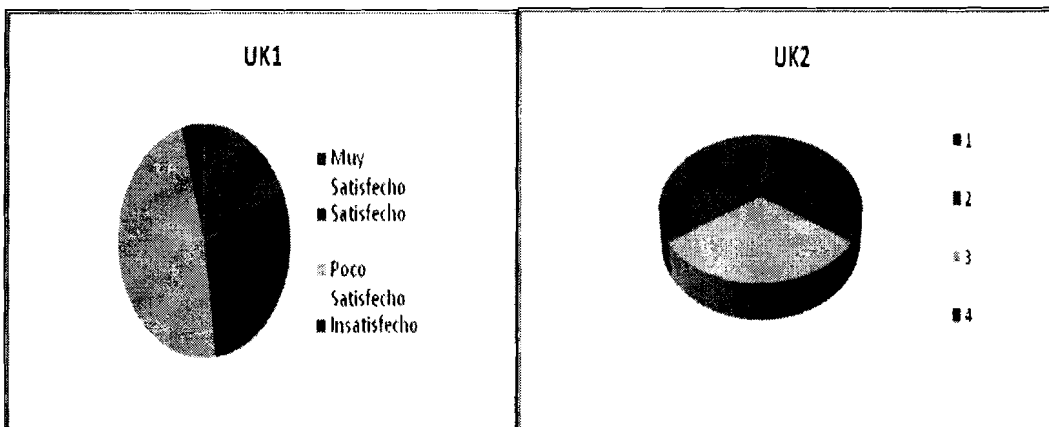
Orientación hacia el logro:



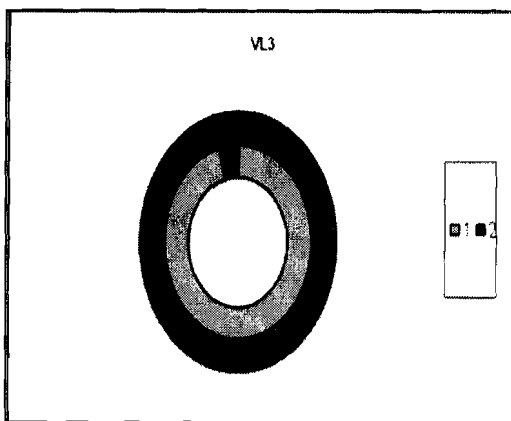
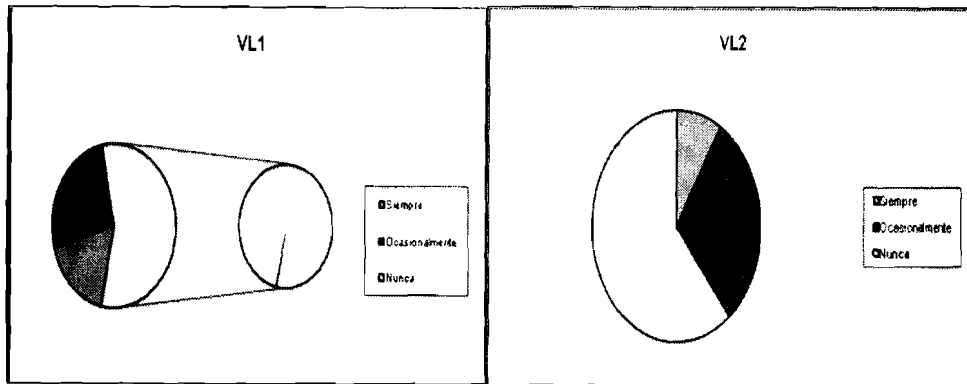
Iniciativa:



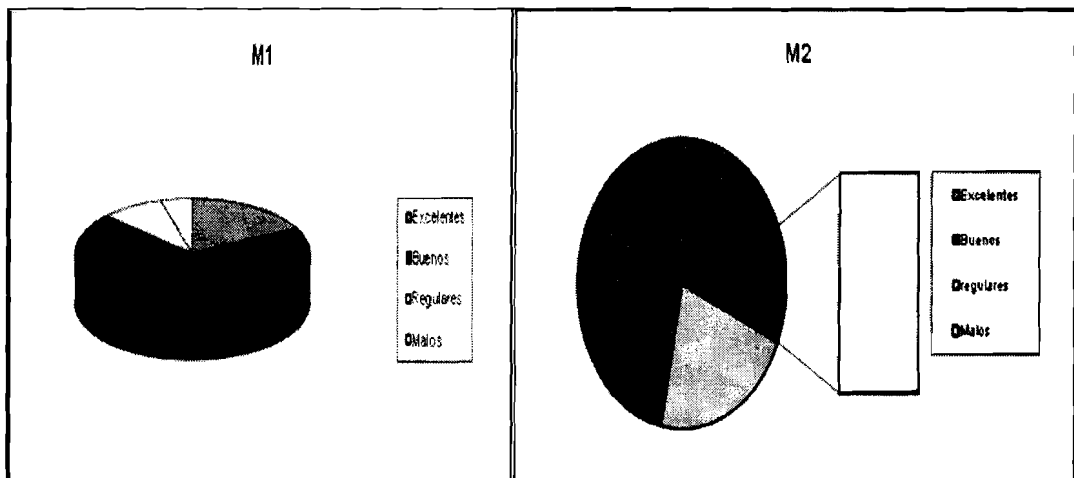
Empatia:



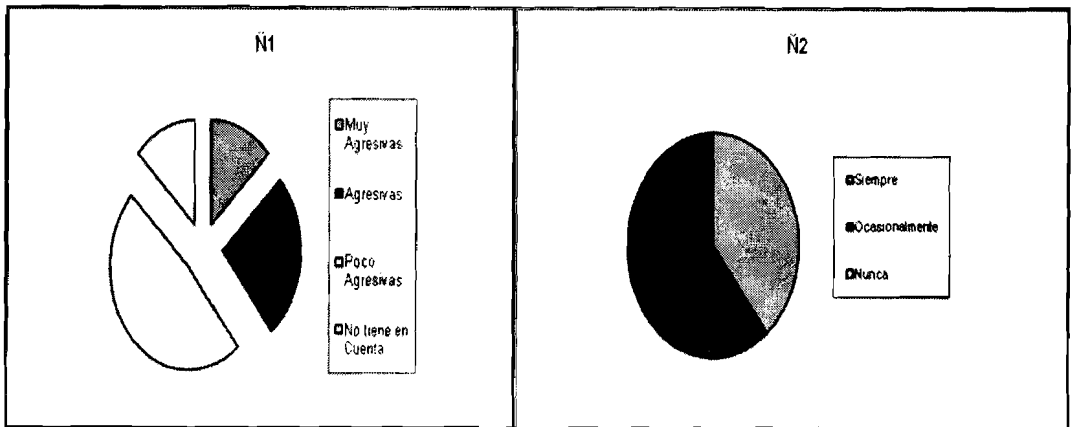
Conciencia Organizativa:



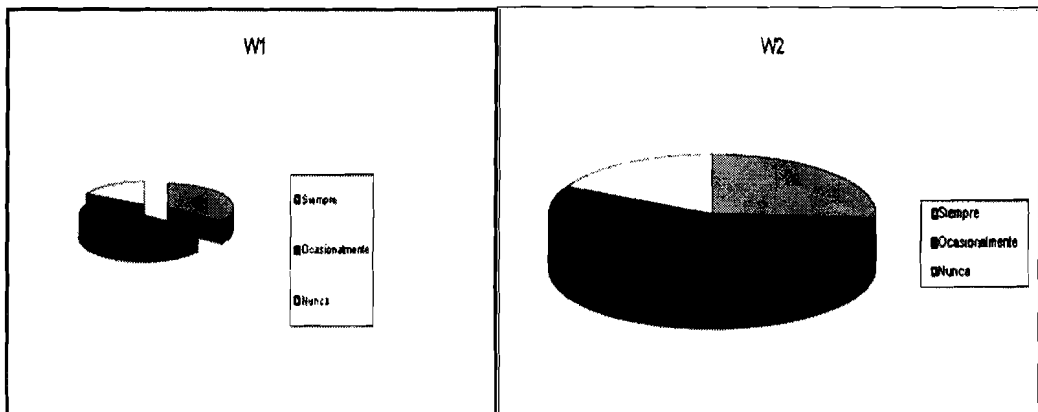
Influencia:



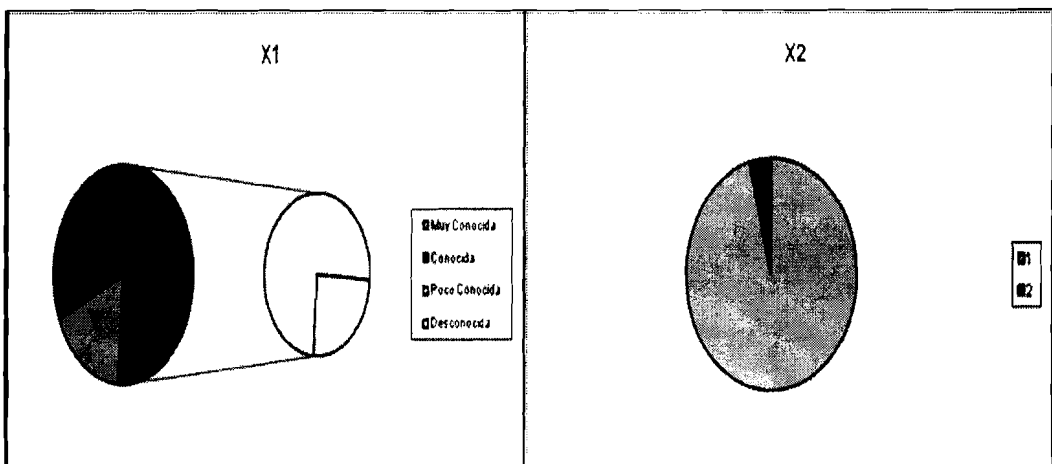
Comunicación:



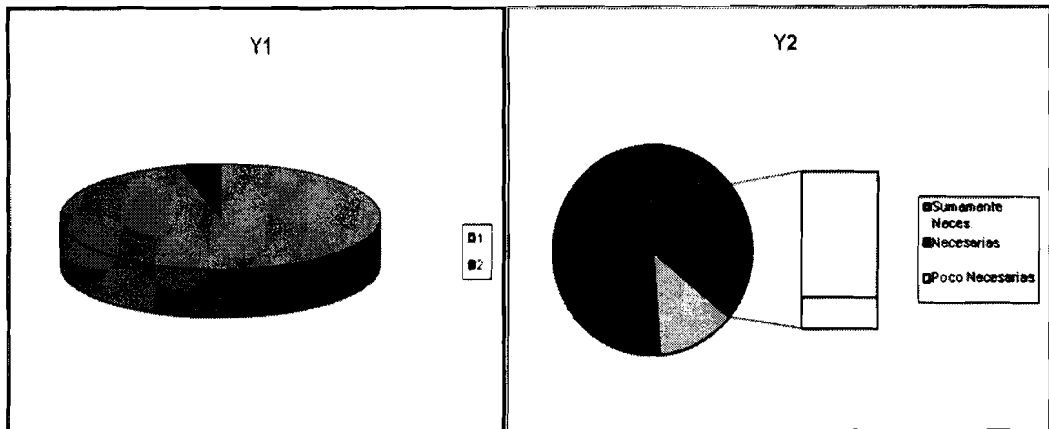
Resolución de Conflictos:



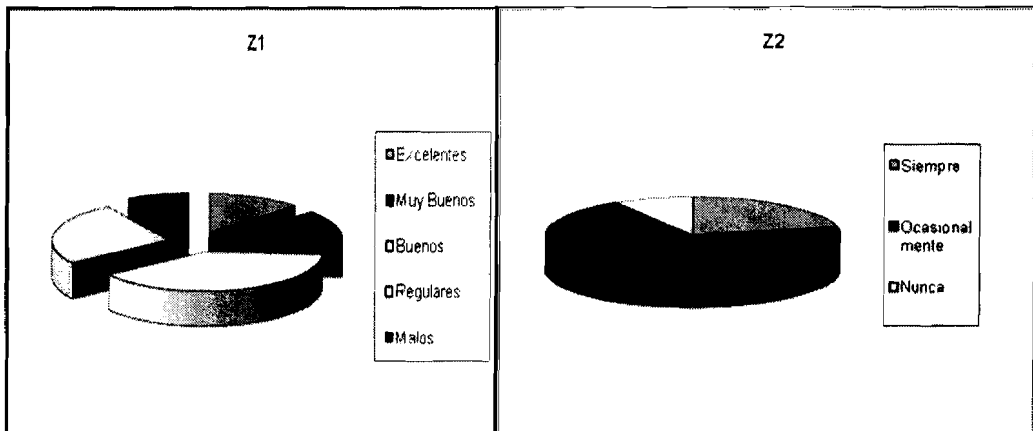
Liderazgo:



Establecer Vinculos:



Trabajo en Equipo y Colaboración:



El análisis que hice de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las revendedoras y a la líder de Vanesa Duran, me lleva a determinar, que la falla viene de los niveles altos de la Empresa de Ventas Directas, tomando en cuenta que la falta de control que tienen en el departamento de Producción, Distribución y Comercialización, traen problemas de entregas en tiempo y forma de las políticas establecidas por Vanesa Duran. Los niveles más bajos, como lo son los de la líder y revendedoras, muestran una falta de responsabilidad con el cumplimiento adquirido, tanto como para los clientes como para el compromiso asumido, en el momento de la incorporación al sector

comercial de las Ventas Directas.

Soluciones a posibles desviaciones: El control del desempeño de las Líderes, Gerente Zonal y Gerente Regional debe realizarse mensualmente, de esta forma se podrán corregir, las fallas de entrega, el incumplimiento de pagos y cambios de mercadería, en el curso de los mismos y se podrán ir orientando en la organización de, las actividades, funciones y tareas de acuerdo al rango, además de proponer premios al rendimiento y capacidad de incorporación, que colaboraran con la expansión de la empresa, lo cual terminaría con amenazas de empresas en el mismo sector.

El asesoramiento y capacitación son fundamentales para corregir las fallas existentes y las que pudieran surgir.

Propuesta de Capacitación:

La Herramienta que propongo mediante mi estudio de las revendedoras y su comportamiento, colaborarían eficaz y eficientemente al momento de captar revendedoras y clientes para Vanesa Duran.

Los talleres a cargo de especialista en Inteligencia Emocional, estarían orientados principalmente a Vanesa Duran y sus líneas más directas, para que desde ese punto la herramienta, las técnicas de motivación y el asesoramiento diario mostraran la efectividad y optimización del rendimiento.

Además quedarán claros los perfiles de cada integrante de la organización, que puede estar siendo el principal problema en las fallas de la estructura organizacional, que deben estar funcionando con falta de información entre los sectores de vital funcionamiento de Vanesa Duran

Las Líderes deben ser motivadas emocionalmente y económicamente, que es lo que hace que se logre rendimientos óptimos organizacionales.

ANEXO:

Anexo 1 :

- ❖ Entrevista a los integrantes de la Muestra (Líder)

Nombre y Apellido

.....

A) AUTOCONCIENCIA EMOCIONAL

1- Que le produce ser Líder de Vanesa Duran

- ✚ Felicidad
- ✚ Aburrimiento
- ✚ Placer
- ✚ Bronca
- ✚ Libertad
- ✚ Otros

B) VALORACIÓN ADECUADA DE UNO MISMO

1- Como se considera en su rol de Líder en Vanesa Duran

- ✚ Excelente
- ✚ Muy Buena
- ✚ Regular
- ✚ Mala

2- Como se Ve en el Futuro Dentro de Vanesa Duran.

- ✚ Mejor
- ✚ Igual
- ✚ Peor
- ✚ No se imagina
- ✚ ¿Por Que?

C) AUTOCONFIANZA

1- Cree que podría tener su propia empresa de Ventas Directas

- ✚ Si
- ✚ No
- ✚ No lo pensó

2- Competiría contra Vanesa Duran

- ✚ Si
- ✚ No
- ✚ ¿Porqué?.....

A) AUTOCONTROL

1- Si una Vendedora no cumple con la Fecha de Pedido

- ✚ Actitud cortante; No le recibe el pedido
- ✚ Actitud Optimista: Hace hasta lo imposible para enviarlo
- ✚ Actitud comprensiva: Lo recibe y le dice que si no puede enviarlo, lo deja para el próximo pedido
- ✚ Actitud Pesimista: Que vea si quiere y puede mandarlo en el próximo pedido.

2- Si no cumple con la fecha de pago, ¿Qué actitud toma con su vendedora?

.....

3- Si el pedido viene con faltantes ¿ Que hace y a quien reclama?

.....

4- Si la mercadería viene fallada ¿Cuál es su reacción?

.....

B) FIABILIDAD

1- La aleación de los metales que usa Vanesa Duran es:

- ☛ Excelente
- ☛ Muy buena
- ☛ Buena
- ☛ Regular
- ☛ Mala

2- La garantía de los productos que ofrece es optima.

- ☛ Siempre
- ☛ En determinadas campañas
- ☛ Nunca
- ☛ Otros

C) MINUCIOSIDAD

1- Respetar los tiempos de pedido y entregas:

- ☛ Siempre
- ☛ Ocasionalmente
- ☛ Nunca
- ☛ Otros:

2- Cuando la mercadería muestra fallas, realiza los cambios:

- ☛ Siempre
- ☛ Ocasionalmente
- ☛ Nunca
- ☛ Comentarios.....

D) ADAPTABILIDAD

1- Su actitud ante la incorporación de nuevos productos a vender es :

✚ Incondicional y Optimista

✚ Cautelosa y moderada

✚ Desconfiada y pesimista

✚ Comentarios:

2- Ante el cambio de precios usted, es :

✚ Incondicional y Optimista

✚ Cautelosa y moderada

✚ Desconfiada y pesimista

✚ Comentarios:.....

E) ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO

1- La incorporación constante de revendedoras es:

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

¿Porque?

2- Los incentivos por incorporación que ofrece son :

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Sugerencias:.....

F) INICIATIVA

Ante las tendencias del mercado y los cambios de moda Vanesa Duran reacciona:

Inmediatamente

Gradualmente

Lentamente

Inalterable

Comentarios:

.....

A) EMPATIA

Antes de Iniciarse en el negocio, Ud. en lo personal estaba:

Muy Satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho.

Esta Conforme en como Vanesa Duran valora su desempeño:

Muy Conforme

Conforme

Poco Conforme

Inconforme

B) CONCIENCIA ORGANIZATIVA

Vanesa Duran recompensa el rendimiento:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

.....

Vanessa Duran la recompensa por rendimiento:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

.....

Considera que la empresa esta teniendo deficiencias organizacionales?

SI

NO

Opinión:

.....

A) INFLUENCIA

Vanessa Duran es reconocida en el mercado por ofrecer productos:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Los diseños por los clientes son considerados:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

B) COMUNICACIÓN

Las Campañas Publicitarias y Promociones son:

Muy Agresivas

Agresivas

Poco Agresivas

No tiene en cuenta

Usa líderes de opinión:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

.....

C) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Las revendedoras ante cualquier eventualidad se dirigen a Ud.

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Trata de Solucionar o filtrar algunas situaciones

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Justifica las deficiencias de la empresa

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Los Conflictos con revendedoras y con gerentes zonales ¿Como los resuelve?

.....
.....
.....
.....

D) LIDERAZGO

Vanesa Duran en el Mercado es:

Muy Conocida

Conocida

Poco Conocida

Desconocida

Si le ofrece entrar en el mismo sector con otra marca lo hace

Si

No

Porque

.....

Cuando asesora a su revendedora, especifica el sector a donde debe dirigirse, o le deja libre elección? Porque?

.....
.....
.....

Considera que Vanesa Duran tiene un Sector Especifico en el Mercado?

SI

NO

Porque?

E) ESTABLECER VÍNCULOS

Estuvo Presente en reuniones o eventos con Vanesa Duran

Si

No

Realiza reuniones con y para sus revendedoras

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Si tuviera que calificar la idea de reuniones mensuales o quincenales diría que son

Sumamente Necesarias

Necesarias

Poco necesarias

Innecesarias

F) TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN

Los métodos de asesoramiento y orientación a la venta, por parte de Vanesa

Duran en su presentación son:

Excelentes

Muy Buenos

Buenos

Regulares

Malos

Realiza capacitación y seguimiento del recurso humano:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

.....

Sugerencia:

Anexo 2 :

❖ Entrevista a los integrantes de la Muestra (Vendedora)

Nombre y Apellido

.....

A) AUTOCONCIENCIA EMOCIONAL

1- *Que dio inicio a su actividad de Vendedor Directo de Vanesa Duran*

- Amigos
- Familiares
- Avisos de TV.
- Publicidad en periódicos locales.
- Otros. ¿Cuales?

2- *Que le produce ser Vendedora de Vanesa Duran*

- Felicidad
- Aburrimiento
- Placer
- Bronca
- Libertad

- Otros

B) VALORACIÓN ADECUADA DE UNO MISMO

Como se considera en su rol de vendedora en Vanesa Duran

- Excelente
- Muy Buena
- Regular
- Mala

Considera que como vendedora en Vanesa Duran hay mejores que Ud.

- Si
- No
- Indiferencia

¿Porque?.....

.....

Como se Ve en el Futuro Dentro de Vanesa Duran.

- Mejor
- Igual
- Peor
- No se imagina

C) AUTOCONFIANZA

Su perspectiva, es crecer en Vanesa Duran, aspirando a ser Líder.

- Si
- No
- No lo pensó

Por Que?

Cree que podría tener su propia empresa de Ventas Directas

Si

No

No lo pensó

Competiría contra Vanesa Duran

Si

No

¿Por qué?

A) AUTOCONTROL

Si un Cliente reclama porque no cumple con la Fecha del Pedido

Actitud cortante; No le recibe el pedido

Actitud Optimista: Hace hasta lo imposible para enviarlo

Actitud compresiva: Lo recibe y le dice que si no puede enviarlo, lo deja para el próximo pedido

Actitud Pesimista: Déjalo pero no creo poder hacer nada, y no lo hace

Si no cumple con la fecha de pago, ¿Qué actitud toma con su Cliente?

.....

Si el pedido viene con faltantes ¿ Que hace y a quien reclama?

.....

Si la mercadería viene fallada ¿Cuál es su reacción?

.....

B)FIABILIDAD

El Cliente de Vanesa Duran considera que la calidad es:

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Vanesa Duran da garantía al consumidor final?

Siempre

En determinadas campañas

Nunca

Otros

.....

C) MINUCIOSIDAD

Respetar los tiempos de pedido y entregas:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Otros:

.....

Cuando la mercadería muestra fallas, realiza los cambios:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

.....

D) ADAPTABILIDAD

1-Su actitud ante la incorporación de nuevos productos a vender es :

Incondicional y Optimista

Cautelosa y moderada

Desconfiada y pesimista

Comentarios:

.....

2- Ante el cambio de precios usted, es :

Incondicional y Optimista

Cautelosa y moderada

Desconfiada y pesimista

Comentarios:

.....

E) ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO

La incorporación de nuevas líneas de productos es:

Me motiva a trabajar mas

Me obliga a esforzarme mas

Permanezco sin modificar mi esfuerzo y trabajo

Me parece que es lo mismo

No me recompensa en nada el cambio

Comentarios:

Los precios de los productos que ofrece:

Muy Accesible

Accesible

Poco Accesible

Inaccesible

Comentarios:

F) INICIATIVA

Si los clientes consideran que Vanesa Duran necesita competidores reacciona:

Inmediatamente

Gradualmente

Lentamente

Inalterable

Comentarios:

Si los clientes eligen sustitutos Vanesa Duran reacciona:

Inmediatamente

Gradualmente

Lentamente

Inalterable

Comentarios:

A) EMPATIA

Antes de Iniciarse en el negocio, Ud. en lo personal estaba:

Muy Satisfecho

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho.

Esta Conforme en como Vanesa Duran valora su desempeño:

Muy Conforme

Conforme

Poco Conforme

Que técnicas que Utiliza es la mas eficaz para lograr su venta

.....

.....

B) CONCIENCIA ORGANIZATIVA

Vanessa Duran recompensa el rendimiento:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

.....

Vanessa Duran tiene en cuenta sus reclamos:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

.....

Le gustaría un reconocimiento individual

SI

NO

Por Que?

.....

A) INFLUENCIA

Vanessa Duran es reconocida en el mercado por ofrecer productos:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Los diseños por los clientes son considerados:

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

B) COMUNICACIÓN

Las Campañas Publicitarias y Promociones son:

Muy Agresivas

Agresivas

Poco Agresivas

No tiene en cuenta

Usa lideres de opinión:

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Comentarios:

C) RESOLUCION DE CONFLICTOS

Las revendedoras ante cualquier eventualidad se dirigen a Ud.

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Trata de Solucionar o filtrar algunas situaciones

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

Justifica las deficiencias de la empresa

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

D) LIDERAZGO

Vanesa Duran en el Mercado es:

Muy Conocida

Conocida

Poco Conocida

Desconocida

Si le ofrece entrar en el mismo sector con otra marca lo hace

Si

No

Porque

E) ESTABLECER VÍNCULOS

Estuvo Presente en reuniones o eventos con Vanesa Duran

Si

No

Realiza reuniones con y para sus revendedoras

Siempre

Anexo 3:

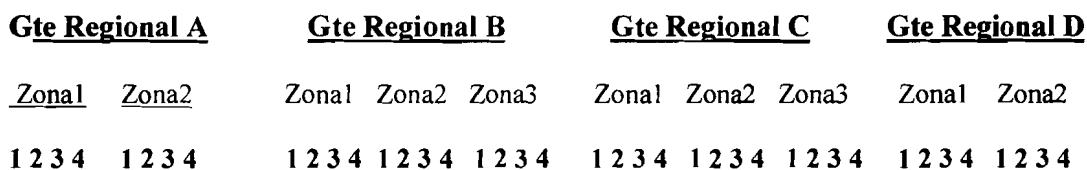
Observación directa a la Líder:

El lider perdio el interes en captar vendedoras. No tiene iniciativa, ni capacidad creativa en las tecnicas de ventas. Carece de capacidad motivacional de su grupo de revendedoras y no conce lo que significa la Responsabilidad.

Anexo 4 :

ORGANIGRAMA

Gerente General



| Universo | Tipo de Muestreo | Porcentaje | Tamaño de la Muestra | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----|
|revendedores de Vanesa duran 23 | Muestreo aleatorio simple por cuotas, según Sectores A o B | 100% | Sector A | 20% |
| | | | Sector B | 80% |
| Tamaño de la Muestra | | | | |

| Universo | Tipo de Muestreo | Porcentaje | Tamaño de la Muestra | |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----|
| | | | Sector A | |
|Líderes de Vanesa duran 1 | Muestreo aleatorio simple por cuotas, según Sectores A o B | 100% | Sector A | 45% |
| | | | Sector B | 55% |
| Tamaño de la Muestra | | | | |

Citas Bibliograficas Subindices:

1. Goleman, Daniel. La inteligencia emocional, José Vergara Editor.
2. García Garrido, Ferran. Educando desde el ajedrez, Editorial Paidotribo.
3. Valera Guerrero, Gilda Isabel, las emociones, www.monografias.com
4. Psicoactiva, www.psicoactiva.com
5. Principal Investigators, Pzweb.harvard.edu
Neurohost web site, www.neurohost.org
6. Valera Guerrero, Gilda Isabel, las emociones, www.monografias.com
7. Psicoactiva, www.psicoactiva.com
8. Principal Investigators, Pzweb.harvard.edu
9. Neurohost web site, www.neurohost.org

