



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

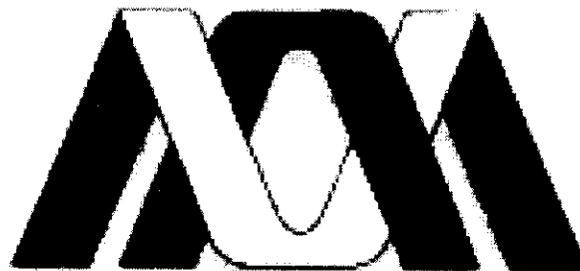
**LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN, EL COMPORTAMIENTO Y EL
LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE LA LABOR DE VENTAS EN UNA
EMPRESA PAPELERA**

**Bautista Hernández David
Santos Morales Jorge**

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades**

Asesor de Tesina: Dr. Miguel Angel Rosado Chauvet

México, D. F., abril de 2004



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN, EL
COMPORTAMIENTO Y EL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO
DE LA LABOR DE VENTAS EN UNA EMPRESA PAPELERA**

**Bautista Hernández David
Santos Morales Jorge**

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades**

Asesor de Tesina: Dr. Miguel Angel Rosado Chauvet

México, D. F., abril de 2004

INDICE

Capitulo 1

Introducción	3
Marco teórico	4
Justificación	48
Planteamiento del problema	49
Hipótesis	49
Variables	50

Capitulo 2

Metodología	52
Sujetos	52
Instrumentos	54
Procedimientos	57
Resultados	58

Capitulo 3

Análisis de resultados	61
Conclusiones	63
Bibliografía	66
Anexos	67

Capitulo 1

Introducción

Las ventas son vitales, no sólo en este momento sino lo han sido a través de la historia económica y lo seguirán siendo en el futuro, debido a una cuestión simple: si no hay ventas, no hay utilidades, no hay rendimientos para el inversionista, no hay salario ni empleo, es decir, no hay nada. Toda empresa, con ánimo de lucro, vive de lo que vende, ya sea una multinacional o un pequeño productor. La tarea de la venta es importante, es por esto que se deben analizar y poner mayor énfasis en el elemento que ayuda a la empresa a generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado y esta es su fuerza de ventas la que le garantizara ventas crecientes, adecuadas, confiables y que proveerán de un alto grado de satisfacción al cliente.

Actualmente en México y el mundo, las empresas desarrollan todo tipo de actividades en un ambiente de apertura comercial y globalización, que es cada vez más exigente y competitivo en donde el aprovechamiento de los recursos de todo tipo se hace relevante para la existencia y desarrollo de las empresas y las personas cualquiera que sea su actividad; siendo de especial interés las actividades y conductas que involucran al ser humano entre sí y con las empresas, ya que de estos depende el resultado final de su futuro, el de las empresas y el de la sociedad.

Por lo cual en el presente trabajo se llevo acabo un análisis del la influencia de la comunicación, el comportamiento y el liderazgo en el desempeño de la labor de ventas en una empresa papelera. Con el fin de demostrar que la comunicación, el comportamiento, y el liderazgo son factores de suma importancia dentro de una empresa dedicada al giro papelerero, ya que si en los trabajadores de ventas se tiene un buen control de estos tres factores, el desempeño en su trabajo será más eficiente, y garantizara ventas crecientes, adecuadas, confiables y proveerán de un alto grado de satisfacción al cliente.

Marco Teórico

Liderazgo

Durante los últimos 70 años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este tiempo los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo de los gerentes prácticos. Hoy en día las publicaciones están repletas tanto de teorías como de definiciones y, con todo esto se desconocen aun muchos aspectos relacionados con este tema. El liderazgo, siempre ha sido, y probablemente seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana y de la administración, pero no lo es todo los gerentes deben planear y organizar por ejemplo. Pero en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección como las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se han acentuado más de lo que la gente piensa.

Es importante distinguir entre administración y liderazgo. La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas y el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Todos los líderes deben tratar con el poder y la política. El poder es la capacidad de influir en las personas y los sucesos, el poder es la materia prima del líder, esta es diferente a la autoridad, ya que esta última es delegada por la dirección de las empresas, el poder por otra parte se obtiene y la ganan los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan, la política se refiere a las formas en que los líderes obtienen y utilizan el poder.

Esta influencia (liderazgo) se deriva de tres fuentes básicas: la primera de ellas es la posición de poder del líder, que en otras palabras es la autoridad formal que acompaña un puesto específico, hasta cierto punto todos los líderes tienen influencia por virtud de su posición, como la que proporciona el poseer un puesto gerencial en una organización, pero no todos los gerentes son líderes y a la inversa, el simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos

no garantiza que estos sepan dirigir bien, el líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin él, los subordinados, excluyendo algún suceso importante que disminuya o reste la posición del superior, usualmente obedecen la letra de las ordenes del líder. La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Como lo hizo notar Barnard (citado por Davis y Newstrom, 1991:165), los subordinados deben estar dispuestos a obedecer las órdenes de su superior.

“Una persona puede y aceptará una comunicación como imperativa sólo cuando ocurran cuatro condiciones simultáneas: a) puede, y en efecto, entiende la comunicación, b) en el momento de su decisión, considera que no es contraria con los objetivos vitales de la organización, c) en el momento de su decisión, piensa que es compatible con su interés personal como un todo, y d) es capaz mental y físicamente de coincidir con ella”. (Davis y Newstrom, 1991:236)

A pesar de que el trabajo de un líder trae consigo una pesada carga de responsabilidades, esta labor puede convertirse en un juego apasionante, ya que lleva implícito en sí lo estimulante del mando, de la organización, del cumplimiento e incluso en algunas ocasiones la satisfacción del triunfo. Ray A. Killian (1969: 10) dice que: “La labor directiva es un proceso racional que se convierte en el fundamento de una acción subsiguiente”, esto nos da a entender, que un buen líder se concentra en la obtención de relaciones efectivas con los demás, el mantenimiento del respeto, etc. Pero en todos los casos, siempre está orientada hacia el próximo movimiento y a un fin determinado.

La dirección de personal se puede medir por el grado de influencia que el líder tiene sobre el comportamiento y el desempeño de sus trabajadores, cuando esta influencia es poca se dice que no existe prácticamente dirección, en cambio si la influencia es considerable la dirección es efectiva. Un líder audaz y eficiente debe tener la capacidad de ejercer suficiente influencia para conducir la actividad de los demás orientándolos siempre a la obtención de los resultados deseados. Por lo cual, un supervisor no puede esperar alcanzar el éxito si no tiene las características directivas necesarias, sin embargo, una persona que surge de un grupo y asciende hasta llegar a ser un supervisor de primera importancia y así continúa subiendo de

puesto hasta llegar al de mayor responsabilidad administrativa, este ya ha aprendido el arte de la dirección y ha aprendido a extender su influencia sobre un círculo cada vez más grande

El líder para que sea totalmente eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de sus seguidores, para que sé de esto, por lo común el líder debe probarse a sí mismo y a sus seguidores de alguna manera, de que tiene esta característica, por ejemplo, demostrando competencia, proporcionando ayuda relacionada con el trabajo, dando apoyo moral y psicológico, los líderes deben estimular a su personal para que deseen desempeñar su trabajo y procurando mayores beneficios económicos para sus seguidores. Esto se debe a que las relaciones líder-seguidor a traído consigo siempre algún tipo de intercambio ya sea psicológicas o económicas. Los líderes también deben considerar algunos factores de contingencia, como las características de la personalidad del empleado y la naturaleza de la tarea, antes de decidir qué hacer y para aclarar la trayectoria hacia una meta.

La tercera fuente de influencia se refiere a la situación, es evidente que el liderazgo está sujeto a las situaciones, es decir el liderazgo es situacional, debe de actuar dependiendo de la situación en la que se encuentre. En ocasiones, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles en una situación y librar al grupo de presiones, mantenerse callados para que otros puedan hablar, mantenerse tranquilos en momentos de agitación, dudar o atrasar decisiones. En otras ocasiones un líder debe ser más directo y controlador. Las tres influencias son variables que se afectan entre sí, con lo cuál determinan un comportamiento apropiado del líder.

“La interdependencia entre el líder, el seguidor y la situación se ilustra con la conducta, de un superintendente. Gregg Hicks quien sigue administrando de la misma manera en que lo hacia hace veinte años, sin la intervención de influencias externas. No se da cuenta que en la medida en que su personal y el medio que lo rodea cambian, necesita cambiar su estilo de liderazgo. Aunque éste era aceptable hace veinte años, en la actualidad, ya no lo es”. (Citado por Davis y Newstrom, 1991:231)

“El papel del líder determina los mejores resultados, en vista de: a) su personalidad, experiencia y conocimientos, b) el historial, la preparación y

las expectativas de los seguidores y c) los particulares de la situación en la que todos están operando". (Hodgetts y Altman, 1979:199).

La teoría del atributo del liderazgo, sugiere que los líderes pueden ser la clave del éxito o del fracaso de sus organizaciones, la idea surge de la incapacidad de las teorías existentes para explicar clara y convincentemente las diferencias en el desempeño de las empresas. Aun los críticos que afirman que recaer en el concepto nebuloso y subjetivo de "liderazgo" es evadir el tema real, admiten que algo como esto es lo que puede marcar, y realmente marca, una gran diferencia en las organizaciones.

La teoría de los rasgos, gran parte de las primeras investigaciones sobre el liderazgo se enfocaron a la identificación de los rasgos o características que distinguen a los líderes de éxito y los fracasados. La investigación de los rasgos predominaba en el estudio del liderazgo; sin embargo, la mayoría de los resultados de estos estudios iniciales fueron poco concluyentes.

Teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, en contraste con la teoría de los rasgos, la conducta trata de explicar el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen, mientras que la primera trata de hacerlo basándose en lo que son los líderes, la mayoría de los modelos conductuales de liderazgo, incorporan dos dimensiones principales el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y su preocupación por las personas.

Teoría de la contingencia o situacional no es un planteamiento nuevo para estudiar el liderazgo, con base en sus trabajos se ha demostrado que los estilos de liderazgo son eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado al que se requiere la corporación de los miembros del grupo.

Cuando se consideran en forma conjunta estos estudios dan como resultado pruebas sorprendentes de que el método de la contingencia o situacional es una forma muy realista de examinar el liderazgo.

Sobre lo que puede significar realmente el liderazgo, habría que decir que mientras, para unos, el liderazgo significa la capacidad de inspirar a los seguidores para que entren en acción; para otros es, dar un buen ejemplo, es decir ser modelos de papel para sus seguidores, quienes actúan de la misma manera de su líder, por ejemplo si un líder es considerado y da apoyo a sus seguidores, las respuestas que recibirá probablemente serán similares, pero también puede recibir resultados opuestos, si sigue un esquema opuesto, los trabajadores también podrían actuar en sentido contrario; y otros más piensan que es influir sobre las personas a fin de que alcancen metas, en lugar de ordenarles simplemente que lo hagan.

Para nosotros aquí, el término "liderazgo" es una actitud que demuestra una perspectiva heurística y visionaria, obtenida mediante un sentido integrado de la historia, que permite saber lo que va a dar resultado y lo que no, y manifiesta una perseverancia apasionada por estimular a las personas hacia la búsqueda de su máximo desempeño que potencie el bienestar individual y colectivo.

Los líderes más exitosos hacen que su determinación quede suficientemente en claro para quienes los rodean, no mediante la fuerza, la coerción o la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a las personas y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante todos los obstáculos.

Nadie duda que el éxito de una organización, o de cualquier grupo dentro de ella dependa fundamentalmente de la calidad de su liderazgo, tanto en los negocios como en el gobierno, la medicina, la educación o la religión, la calidad de liderazgo de una organización determina la calidad de esta, la importancia del liderazgo y en gran medida del éxito de una organización por que contribuye a integrar las diversas actividades, a coordinar la comunicación entre las sub-áreas, a vigilar las actividades y controlar la desviación respecto a las normas. Ninguna regla o norma es capaz hasta el momento de remplazar al líder experto capaz de tomar decisiones rápidas y decisivas.

Los líderes eficientes prevén los cambios, alcanzan niveles más elevados de productividad, corrigen las fallas y dirigen a la organización hacia la consecución de sus objetivos.

Por lo tanto, proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil, al menos en puestos importantes, si lo fuera nos encontraríamos con una enorme abundancia de líderes a lo largo de la historia. Un rostro agradable, un ingenio agudo y un cierto carisma pueden ayudar, pero las características de las personas que llegan a situarse como líderes en una determinada actividad social están muy lejos de ser suficientes en el mundo de los negocios. Motivar a un grupo de personas clave dentro de la organización para que trabajen con todas sus energías en el programa exige una considerable capacidad de comunicación y una especial perspicacia para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas.

Hasta en las condiciones más favorables se necesitan una serie de cosas para crear la visión y la estrategia, para lograr el espíritu de equipo y la motivación, pero esas condiciones favorables han dejado de ser la norma, la norma es hoy la complejidad.

Cada vez es más claro que la necesidad de liderazgo no se detiene en los niveles ejecutivos, las empresas se están dando cuenta de que incluso sus mandos inferiores, sus empleados profesionales y sus técnicos necesitan adoptar el papel de líderes en sus respectivos campos de acción, Al mismo tiempo que la creciente intensidad competitiva ha venido creando la necesidad de mayor liderazgo en casi todos los niveles de muchas organizaciones, un segundo conjunto de fuerzas menos espectaculares ha venido aumentando las dificultades de proporcionar un liderazgo eficiente, se trata de fuerzas como el crecimiento, la diversificación, la expansión universal y el desarrollo tecnológico, que han hecho que los negocios aumenten constantemente de complejidad.

Ambos tipos de cambios en el medio ambiente de los negocios como son la creciente intensidad competitiva y la creciente complejidad de las empresas tienen un gran importancia por sí mismos, cada uno de ellos produce efectos

independientes de verdadera importancia, el primero ha aumentado la necesidad de disponer de liderazgo en un número cada vez mayor de puestos de trabajo y el segundo ha hecho que los retos a que el liderazgo debe enfrentarse en dichos puestos de trabajo se han cada vez más difíciles de superar, pero lo realmente complicado es el efecto acumulativo resultante de los cambios mencionados.

Actualmente en México y el mundo, las empresas desarrollan todo tipo de actividades en un ambiente de apertura comercial y globalización, que es cada vez más exigente y competitivo en donde el aprovechamiento de los recursos de todo tipo se hace relevante para la existencia y desarrollo de las empresas y las personas cualquiera que sea su actividad; siendo de especial interés las actividades y conductas que involucran al ser humano entre sí y con las empresas, ya que de estos depende el resultado final de su futuro, el de las empresas y el de la sociedad.

Esta es la razón de que en este trabajo se estudien aspectos relacionados con el liderazgo en la administración de las empresas y el elemento humano orientado a las ventas.

Comunicación

“La comunicación, es la interacción social que entraña la transmisión de significados por medio del uso de símbolos, y hace posible una forma de conducta importante en la adaptación del individuo a su grupo de trabajo en una organización”. (Departamento de Ciencias Sociales, 1989: 5).

Como se ha observado a lo largo de la historia, la comunicación es un factor determinante del buen funcionamiento de los trabajadores y por ende de los grupos y de la organización que con frecuencia pasa desapercibido, ya que la mayoría de las veces cuando se le pide realizar un trabajo a un empleado no se toma el tiempo necesario el jefe de asegurarse que el trabajador entendió las características del trabajo a desempeñar, además uno de los elementos para la resolución de todo tipo de problemas que se puedan presentar en la organización, es de tipo informativo. La situación del grupo, por el solo hecho de ser un grupo, tiene el potencial de proporcionar a cada miembro un vasto almacén de información de si mismo, de los

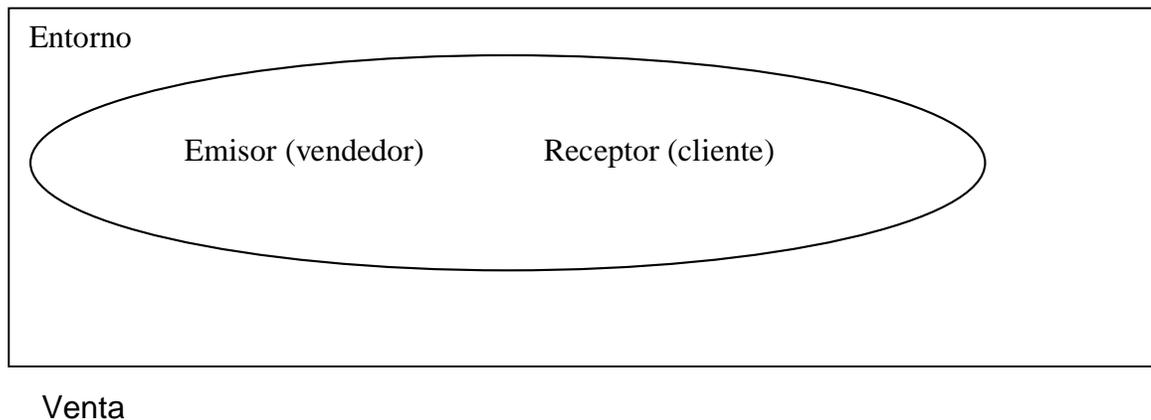
otros, de la organización y de una amplia variedad de otras circunstancias, es difícil conceptualizar dificultades humanas que no involucren un nivel emotivo, cognoscitivo o informativo.

Poniendo mayor atención en sus mensajes, los ejecutivos pueden mejorar sustancialmente la eficacia de sus comunicaciones y para lograr esto deben cubrir los siguientes requisitos: El mensaje debe ser claro, completo, conciso, concreto, y correcto cumpliendo con estos requisitos la información será entregada de manera adecuada.

La comunicación orientada a las ventas

Vender no significa simplemente producir y poner los productos en un estante a la vista de cientos o miles de personas que transiten por un lugar determinado, vender involucra todo un conjunto de interrelaciones que van desde la identificación y exposición de necesidades, la selección y capacitación del personal más adecuado, hasta el intercambio de beneficios, pasando por diferentes etapas de negociación. Pero uno de los elementos más importantes para que se dé la venta, es la comunicación, ya que sin una buena dosis de esta la venta no se podría llevar a cabo, en la cual se necesita la intervención del vendedor y del cliente.

Para lograr las mejores ventas, se debe generar un escenario adecuado que permita que se den estas. Para alcanzarlo se debe estructurar un proceso de comunicación que no sólo involucre ofrecer (emisor) sino que contenga la función de escuchar y entender las necesidades del cliente (receptor) tomando en cuenta no sólo el entorno de nuestra empresa sino el del cliente, el del sector y el de la economía.



Se deben tomar en cuenta también elementos personales de la comunicación como un lenguaje común y la habilidad de expresión, además de considerar los valores y las experiencias de los vendedores y de los clientes para así poder proyectar seguridad, confianza al comprador y conjuntados estos elementos darle más fuerza a nuestra oferta y por lo tanto asegurar la venta.

Las empresas triunfadoras se caracterizan por enfocarse en el cliente, en sus expectativas y necesidades, es por esto que el enfoque de ventas más útil y efectivo es aquel en el cual se busca compartir beneficios entre cliente y vendedor, aquel en el que no existen ganadores ni perdedores, solo participantes satisfechos y esto se logra aplicando la comunicación efectiva.

Escuchar en la venta

La mayoría de las personas aceptarían que es mejor hablar que escuchar. Por el simple hecho de que hablar es señal de autoridad y actividad, mientras que escuchar parece ser una señal de sumisión. Pero esto no es así ya que se ha demostrado que el escuchar es algo activo, es trabajo mental, pues se realiza un trabajo de concentración al poner atención a la información recibida. Pero no somos tan buenos escuchas como creemos ya que también sea demostrado que no somos tan buenos escuchas como creemos serlo, la mayoría escuchamos

apenas con un 20 % de eficiencia. No podría un vendedor tener éxito si solo escucha una quinta parte de lo que se le está diciendo. Las ventas efectivas requieren destrezas efectivas en el arte de escuchar. El saber escuchar es la clave del arte de vender, ya que es lo que le permite al vendedor determinar lo que el cliente desea y necesita. Si no domina este arte no podrá poner en práctica sus otras habilidades.

Pero tampoco el que más habla es el que más vende, anteriormente se pensaba que los vendedores debían ser personas muy hábiles y diestras en el arte de hablar, mas no en el de escuchar. Muchas veces el vendedor con gran habilidad para hablar, pero con poca habilidad de saber escuchar, se ve metido en líos que le están bien merecidos por no saber escuchar a su cliente. Pero por otro lado, tampoco se debe escuchar demasiado, se debe lograr un equilibrio entre el escuchar y el hablar, para no perder el control de la entrevista de venta. Es frecuente evaluar la capacidad de escuchar en términos de conversaciones de final abierto. En la actividad de vendedor, no se suele participar en este tipo de conversaciones; se tiene, en cambio, un propósito el cual se empeñan en alcanzar: determinar si el producto ofrecido cumple con las necesidades del cliente. Por lo tanto, el vendedor debe ser directo.

Para hacer aún mayor el reto de llevar acabo un proceso de hablar efectivo, se deben pasar varios obstáculos existentes que impiden escuchar con eficiencia. Es posible que la interferencia del medio ambiente escape al control del vendedor, pero también el vendedor aprovecha esta interferencia. Sin embargo, sí puede el controlar las distracciones que surgen de él mismo. Una de estas distracciones es la atención dividida. Al tratar de hacer demasiadas cosas a un tiempo, nos colocamos y colocamos al cliente en una posición injusta, hay otro obstáculo que tiene su origen en el vendedor mismo; cuando habla consigo mismo compromete su capacidad de escuchar al cliente, es evidente que debe hacer planes anticipados, pero debe evitar hacerlos mientras le esté llegando información importante, es decir el vendedor debe evitar distraerse, por que pierde por completo lo que el cliente trata de decir. Otro problema es uno de los peores obstáculos para

poder escuchar, este es el temor al fracaso, este se da al tratar de formarse una vaga idea de las preocupaciones del cliente o escucharlas sólo a medias, en otras palabras tratar de anticiparse a descubrir las necesidades del cliente, con el fin de demostrar o demostrarse que es un buen vendedor, con lo cual esta buscando precisamente el fracaso que quiere evitar.

El arte de escuchar

Los buenos hábitos del arte de escuchar se han reconocido durante siglos como algo indispensable para el éxito; de hecho, Sócrates se quejó alguna vez de que sus jóvenes alumnos tenían muy malas cualidades como oyentes. Muchos de los problemas son el resultado de que pensamos mucho más rápido de lo que hablamos.

Se ha dicho que la mayoría de nosotros hablamos a una velocidad de cerca de 125 palabras por minuto. Sin embargo nuestra velocidad de pensamiento es 4 veces mayor, es evidente que esto nos deja mucho tiempo libre mientras alguien nos habla. La forma en que utilizemos este tiempo determina el hecho de que seamos diestros o no en el arte de escuchar. Si reconocemos, como vendedores, que la capacidad de escuchar es una destreza que se adquiere, al igual que otras destrezas en el campo de las ventas, podremos utilizar ese tiempo para concentrar y ampliar nuestros esfuerzos por obtener una venta exitosa. Podremos comprobar que al unir la capacidad de escuchar con nuestra habilidad para prever, observar, interrogar; suministrar información de retorno y resolver problemas, constituirá nuestra mejor garantía de éxito.

Donde se inicia el proceso activo de escuchar con eficiencia.

El proceso activo de escuchar empieza inclusive antes de que nos encontremos con el cliente. Antes de realizar la negociación el vendedor prepara la información de base que le facilitara llevar acabo la venta. Con la preparación anticipada el vendedor prevé preguntas y objeciones que el cliente pueda realizarle y con lo cual le facilita tener preparadas las posibles respuestas para esas objeciones y así poner

una atención adecuada a lo que diga, cuestione o dude el potencial comprador durante la visita de venta, ya que el vendedor no estará distraído en lo que deberá de contestar si lo cuestiona el cliente, acerca de una de las cualidades del producto.

Como preguntar

El vendedor debe procurar formarse una idea global de su situación haciéndole preguntas al cliente, abiertas y de carácter general. Las respuestas le darán un contexto global dentro del cual podrá profundizar más adelante para obtener detalles.

Mientras escucha al cliente, el vendedor deberá mantener el control visual y ofrecer una confirmación verbal y no verbal de que, se le está escuchando. Incluso si el cliente habla sin cesar, es importante seguir escuchando. Tal vez el vendedor salga beneficiado con palabras "inadvertidas" que pueden ofrecerle un ángulo para una venta exitosa. Siempre podrá el vendedor, volver a encauzar una conversación que se desvíe del punto, mediante una pregunta guía.

Es frecuente que los clientes expresen en forma verbal lo que creemos que quieren y no lo que realmente quieren. Un vendedor debe darse cuenta de que los clientes tienen problemas para expresar qué es lo que necesitan y lo que desean y pueda ofrecerles lo que sabe que les va a gustar. Al escuchar y observar atentamente al cliente puede ayudar a reconocer un mensaje no expresado y a solucionar el problema.

Para cualquiera(vendedores), una interrupción puede ser una molestia a menos que la aproveche como una oportunidad para descubrir una información esencial para una venta exitosa, el vendedor, puede sacar ventaja de una interrupción mediante "la imaginación", esta técnica consiste en recopilar información la información reunida durante la preparación de la visita y durante la entrevista misma, para lograr una imagen coherente de la situación del cliente, una vez logrado esto llega el momento de buscar detalles que le puedan ayudar a cerrar la venta, por último, el vendedor le da al cliente su información de retorno para

determinar si los datos que ha reunido son correctos. A esto se le conoce como proceso de verificación y sirve para confirmarle al cliente que el vendedor ha estado escuchando con atención.

Se puede decir que el proceso de escuchar se compone de técnicas sencillas: planes anticipados, toma de notas, preguntas adecuadas en el momento adecuado, y que el vendedor esta atento a lo que se le informa, verificando los datos mediante la información de retorno. El hábito de saber escuchar produce dividendos. A cambio de esto obtiene información, confianza y respeto mutuos.

La Venta Profesional genera sus resultados mediante una acción basada exclusivamente en la eficiencia y en la eficacia de la gestión de sus representantes para alcanzar en forma sistemática y constante las metas periódicas establecidas, todo ello regido por el primero de sus 10 Fundamentos: -Obtener siempre prospectos y clientes satisfechos-, asegurando deleite a cada contacto que se realiza en el mercado.

Para lograr lo anterior, existen 5 etapas para llevar acabo una venta, no importando si es un bien o servicio.

- Ø Despertar su interés en el bien o servicio.
- Ø Reconocer la existencia de necesidades o problemas que se satisfacen o solucionan con nuestros productos o servicios
- Ø Aceptar que los beneficios que surgen de las argumentaciones y recomendaciones, satisfacen las necesidades o resuelven los problemas manifestados previamente
- Ø Despertar e incrementar su deseo de compra
- Ø Tomar y ejecutar la decisión de compra

Estos cinco pasos son aplicables para todo bien y/ o servicio que se desee vender, la única diferencia existente es el desenvolvimiento del vendedor en cada uno de los cinco pasos, es decir con que grado de interés hacia el producto, ha

hecho pasar el vendedor al cliente a la siguiente etapa con el fin de llevar a cabo la ejecución de la decisión de compra del cliente.

Comportamiento

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos antiguos, el arte y la ciencia de manejarlas dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevos. En los primeros días la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad, existe la tendencia muy definida de suponer que en estas condiciones, las personas trabajaban con felicidad y satisfacción, pero no así ya que las condiciones reales eran brutales y agotadoras, la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del trabajo.

“Luego llegó la revolución industrial, con la cual al principio las condiciones de los trabajadores no mejoraron pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y mayor satisfacción en su trabajo, en 1880 en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en la necesidad humana de los trabajadores, este se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo. Difícilmente podría decirse que éste es el comportamiento organizacional moderno, sino apenas un principio de este.

“Andrew Ure reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, a los cuales agregó un tercer factor que era el humano, Ure también era dueño de una empresa, en la cual este les proporcionó a sus

trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Tanto las ideas de Owen como de Ure fueron aceptadas con lentitud como todo cambio, aunque al principio fueron rechazadas, y sus ideas se fueron deteriorando tomando un giro paternalista o bondadoso, y no como ellos las habían establecido es decir como un reconocimiento de la importancia de las personas en el trabajo.

“A principios del siglo 20, en estados unidos Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo, a Taylor se le conoce como el padre de la administración científica y los cambios que generó en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. El trabajo de Taylor lo llevo a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales, unos de los señalamientos que realizó, es que así como existía la mejor, maquina para cada trabajador, así también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto que la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos la administración empezaba hacer conciencia del descuido de uno de sus recursos de mayor importancia que hasta el momento estaba muy descuidado, el personal.

“Durante las décadas de los 1920 y 1930 Elton Mayo y Roethlisberger, en la universidad de harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales en la western electric company, y llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema organizacional y el trabajador es sin duda el elemento más importante con el que cuenta el sistema”. (Davis y Newstrom, 1991: 8).

Sin duda dichos experimentos demostraron que el trabajador, no es una simple herramienta si no que es una personalidad demasiado compleja que interactúa con la situación de un grupo y que con frecuencia resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos los problemas humanos eran un gran problema para la producción así que era necesario solucionarlo. Para mayo los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para generar nuevos progresos, a mayo se le conoce como el padre de las relaciones humanas, después conocidas como el estudio del comportamiento organizacional, Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que mayo y sus colegas la incrementaron al humanizar dicho proceso. La investigación realizada en cooperación por mayo y roethlisberger ha recibido bastantes críticas al paso del tiempo por que no se le ha dado una buena interpretación, pero sus conceptos básicos se han mantenido al paso del tiempo, por ejemplo, el que se refería a que se formaba un sistema social dentro del área de trabajo, ya que esto se ha presentado en todas las organizaciones a lo largo de la historia y es por eso que se ha mantenido este concepto. Esta investigación de mayo fue la punta de lanza en torno al estudio de la conducta humana en el trabajo y su influencia se extendió ampliamente, que después surgieron otros importantes estudios que se llevaron a cabo en las décadas de 1940 y 1950 en numerosas instituciones, la mayoría de estas localizadas en los estados unidos y tan pronto los resultados de estas investigaciones empezaron a conocerse en la comunidad universitaria y en la industrial, se daba un nuevo interés por el comportamiento humano.

El nuevo interés sobre las personas en el trabajo fue el resultado del desgastamiento de tendencias tradicionales que estaban muy arraigadas, esto ayudó a que resurgieran los valores humanos de tal suerte que se equilibraran con otros valores en el trabajo. El aspecto lamentable del surgimiento de las relaciones

humanas de manera rápida dio pauta a una mala interpretación al objetivo de estas, ya que algunos empíricos comenzaron a destacar aspectos tan simples como muéstrese agradable con las personas y las tendrá felices, mientras que con esto sólo lo que buscaba era manipular a los empleados, práctica que a la fecha es demasiado explotada. Por esto el término relaciones humanas perdió la credibilidad que estaba ganando y ha medida que la disciplina fue madurando y respaldada por una fuerte base de investigaciones, cambió su término de relaciones humanas a comportamiento organizacional.

Una de las grandes ventajas del comportamiento es su naturaleza interdisciplinaria ya que forma parte de las ciencias de la conducta y otras ciencias sociales, que enriquecen su contenido con aportaciones de cada una de estas disciplinas, de estas disciplinas aplica las ideas que mejoran las condiciones de las relaciones entre las personas y la organización.

El comportamiento organizacional integra la ciencia de la conducta en las organizaciones formales, este tipo de organización ve a las empresas sin personas, en tanto que los conductistas hablan de personas sin organizaciones. Sin embargo, esto no es viable ya que por naturaleza las empresas deben tener personas para funcionar y las personas deben estar relacionadas, es decir pertenecer a una organización si quieren alcanzar sus metas, ya que en los dos casos trabajando por separado ninguno alcanzará sus metas.

Las organizaciones son sistemas sociales, si se desea trabajar en ellas o dirigirlas es necesario comprender su funcionamiento, las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad, la tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando a ésta se le unen las personas, lo que se obtiene es un sistema social todavía más complejo, la sociedad también debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera, porque éstas son necesarias para

lograr los beneficios del progreso de la civilización, las organizaciones son necesarias para el éxito de los sistemas educativos, entre otras metas que las personas desean alcanzar, en otras palabras el progreso de la sociedad se basa en las organizaciones eficientes. El comportamiento organizacional se puede definir como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Es una herramienta humana que se utiliza en todo tipo de organizaciones, ya sean comerciales, industriales, estatales, privadas, entre otras, donde quiera que se establezca una organización o exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona, cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura, las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología, además estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y a su vez influyen en él.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, la cual esta formada por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños, existen grupos que son formales y oficiales, y otros que no cumplen con estos requisitos los denominados informales, los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan, las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos y esto nos da pauta para decir que las organizaciones existen para servir a las personas y no estas para servir a las organizaciones

Según se puede observar el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se originan en necesidades y sistemas de valores arraigadas en las personas y como se sabe estos elementos son variables, debido a que las personas son diferentes entre sí.

“No existen formulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo”. (Davis y Newstrom, 1991:4)

Si se esta dispuesto a pensar en el trabajador no tan solo como tal si no como una persona, un ser humano, se lograr trabajar eficazmente con ellos, su desempeño mínimo y pasivo, aumentara y se vera reflejado en el funcionamiento de las empresas, producción, utilidades, etc.

Cada campo de las ciencias sociales tiene una base filosófica de conceptos fundamentales que guía su desarrollo, el comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran entorno de la naturaleza de las personas y de las organizaciones, el entorno de la naturaleza de las personas, existen cuatro supuestos básicos las diferencias individuales, la persona como un todo, la conducta motivada y el valor de la persona (dignidad humana). Y la naturaleza de las organizaciones esta formada por los sistemas sociales y el interés mutuo y cuando se conjugan estos dos tipos de entornos dan como resultado el comportamiento organizacional holistico que interpreta las relaciones gente-organización en términos de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema social como un todo, es decir adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor numero posible de los factores que influyen su comportamiento, el análisis se efectúa en términos de la situación total que la afecta y no en términos de un suceso o problema aislado.

El enfoque de apoyo a los recursos humanos, se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, por que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades. El enfoque de recursos humanos es de apoyo por que ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas,

más responsables, y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar, se supone que al aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, se lograra mejorar la efectividad operacional. La satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades, en otras palabras este enfoque nos dice que mientras mejor sea la gente se obtendrán mejores resultados.

El enfoque de contingencia, nos dice que los diversos ambientes requieren diferentes comportamientos, para lograr su eficiencia, ya no existe una mejor manera de hacer las cosas, cada situación se debe analizar con extremo cuidado a fin de determinar las variables significativas que existen con el propósito de establecer los tipos de prácticas que serán mas eficientes, la fuerza del enfoque de contingencia es que alienta el análisis de cada situación antes de emprender una acción, al mismo tiempo que se desalienta la práctica habitual basada en suposiciones universales acerca de las personas. El enfoque de contingencia es también más interdisciplinario, se basa en mayor medida en el sistema y la investigación que el planteamiento tradicional. También se le conoce como enfoque situacional, porque la acción apropiada depende de las variables de la situación de que se trate.

Enfoque de productividad, uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones la productividad, concepto común en el estudio del comportamiento organizacional, se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos., El concepto de productividad no implica que se deba producir más, si no que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos y

resultados económicos pero los insumos y resultados humanos y sociales son igualmente importantes.

Las decisiones en el área de comportamiento organizacional implican generalmente factores humanos, sociales y económicos por lo que la productividad es una parte integral de las mismas.

El desempeño humano debe mezclarse con recursos como herramientas, energía eléctrica y materiales para lograr la productividad organizacional.

Comportamiento organizacional

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización. Y esta a su vez, es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas: Planeación, Dirección, Organización y el Control. La gerencia cumple roles muy importante dentro de una organización, por ende debe ser capaz de desarrollar habilidades y técnicas para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida, como lo son: habilidades humanas capacidad de trabajar con otras personas y; habilidades conceptuales para sobrellevar situaciones complejas.

El comportamiento organizacional, es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente, en su campo de investigación busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en la conducta de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto para los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Ø Productividad: La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ø Ausentismo: Toda empresa debe mantener un bajo nivel de ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, ya que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Ø Satisfacción en el trabajo: Esto es, que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Ø Variables del nivel individual: Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como por ejemplo: sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de ella.
- Ø Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- Ø Variable a Nivel de Sistemas de Organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia, los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

El Comportamiento Organizacional ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ø Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Ø Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Ø Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

- Ø Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

Fundamentos del comportamiento individual:

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos conocer lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos pues, la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

Como se está relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es conveniente saber como la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, teniendo como principales áreas de investigación las siguientes:

- Ø La socialización: Es el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.

- Ø El cambio de actitudes: Estas suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- Ø La afiliación social: Esta se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.
- Ø La estructura y dinámica de grupos: En donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- Ø La Personalidad y la sociedad: Son los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.
- Ø La comunicación interpersonal: los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.
- Ø La comunicación no verbal: Se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
- Ø La cognición social: Esta abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Tomando en cuenta lo anterior, tenemos que los elementos claves del comportamiento individual están representados por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

Características Biográficas: Estas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el

historial del empleado. Además, permiten que el empleador pueda conocer mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual.

Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

1. Edad.: Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son reemplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.
2. Género: Lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia:
3. Estado civil: No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.
4. Antigüedad: Esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además, que se esta más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.
5. Habilidades Individuales: Es la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, y en donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la

manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes a saber:

- a) Habilidades intelectuales: Son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay seis dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

- b) Habilidades físicas: Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad: Es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien, la personalidad es el término con el que se suele designarse a lo que de único o singular, tiene un individuo, así como las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; pues, ésta se oculta precisamente tras esos elementos.

En la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, a través de varios estudios, se ha podido clasificar a los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias organizadas en el entorno social, cultural y familiar, podemos decir que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización.

Por otra parte, debemos saber que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones: La orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

- Ø La orientación a la realización: Las personas con gran necesidad de realización están en una lucha constante por hacer cada día mejor las cosas. Pues, incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.
- Ø El autoritarismo: Quienes tienen una personalidad autoritaria guardaran una relación negativa con el rendimiento cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.
- Ø Maquiavelismo: Se le da este nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.
- Ø Autoestima: Esta refleja el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las

personas, ya que todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior. En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

- Ø Locus de control o lugar de control: En muchas ocasiones hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Sin embargo, las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho autocontrol suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El autocontrol conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorias.
- Ø Auto monitoreo: Este punto trata de cuando se es capaz de adaptar nuestro comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana. Las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- Ø Toma de riesgos: Se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios, en el grado en que se adopten los riesgos depende (en algunas ocasiones) del puesto que se desempeña.

Por último, el elemento influyente en el comportamiento individual es el aprendizaje, por lo que podemos decir que, cualquier cambio relativamente en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente y todos los días, un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje sino se acompaña por una modificación de conducta. A lo cual, podemos concluir que el aprendizaje es el cambio que se da en cualquier momento y que modifica nuestro comportamiento, además de que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Así mismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementar el rendimiento de las personas teniendo en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

Con relación a cómo aprendemos, a continuación presentamos tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las cuales son: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

- Ø El Condicionamiento Clásico: Este se basa en la teoría de estímulo-respuesta. Lo cual podemos ver en una organización cuando por ejemplo: por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección, por razones estímulo-respuesta el empleado asociara siempre limpieza con visita de inspección, pero si por el contrario, tiempo después se ordena limpieza y orden sin que se programe ninguna inspección, todos continuaran pensando que vendrá una inspección, ya que esta respuesta es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.

- Ø El condicionamiento Operante: En esta teoría se afirma que la conducta es una función de su consecuencia. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevara a la recompensa o la prevención del castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.
- Ø El Aprendizaje social: Este puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual.

Las ventas

Las ventas son vitales, no sólo hoy sino a través de la historia económica y en el futuro, debido a una cuestión simple: si no hay ventas, no hay utilidades, no hay rendimientos para el inversionista, no hay salario ni empleo, es decir, no hay nada. Toda empresa, con ánimo de lucro, vive de lo que vende, ya sea una multinacional o un pequeño productor. El control sobre la fuerza de ventas es factor fundamental para llegar al éxito comercial. Para generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado se debe contar con una fuerza de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente.

Hay quienes no ven y otros que si, una relación de importancia entre la producción y la distribución, a lo largo de los años se han formado dos ideas alrededor de estos dos conceptos es decir, hay quiénes ven a la producción como algo distinto de la distribución o venta.

Hay una relación muy estrecha entre la producción y la distribución de un producto ya que, cualquiera que sea la importancia de este, carecería de valor hasta que alguien se interesa por él, por lo cual es preciso ponerlo al alcance del consumidor este es la tarea principal de la venta a detalle(distribución), sin esta, la producción carecería de utilidad ya que como sabemos, de que serviría tener los productos terminados si estos no estarían en los lugares en los cuales fueran requeridos cumpliendo su labor, es decir satisfacer las necesidades para las que fueron elaborados, por esto la producción y la distribución son partes obligadas en el todo que constituye la satisfacción de las necesidades humanas, además de ser dos factores complementarios entre si, de una función continuada y no dos cosas distintas.

Las primeras transacciones de que tenemos noticia se remontan a la edad de piedra, en que la gente vivía en pequeñas comunidades aisladas, como testigo de la época se han hallado hachas de piedra procedentes de las canteras del norte de Gales, los canteros producían mas hachas de las que realmente necesitaban y se veían obligados a vender el resto. Tenían que encontrar otra tribu a cuyos miembros les sobrara, de igual manera, otro producto de forma que pudieran intercambiarlo. Sus fabricantes eran al mismo tiempo fabricantes y vendedores, o mejor dicho, estaban obligados a serlo si querían sobrevivir. Esos intercambios son el origen de la venta y han contribuido al aumento del nivel de vida, permitiendo que las personas mejor dotadas para un tipo de trabajo se especializaran en él, lo que a su vez proporciona un aumento de la producción.

Este tipo de intercambio se ha concebido como una operación simple, es decir que si a una tribu le sobran hachas y la a vez le hace falta frijol, a su vez hay otra tribu que tiene excedentes de frijol pero una escasez de hachas y si estos conocen de sus situaciones mutuas pueden llegar aun arreglo satisfactorio para las dos.

El transcurso del tiempo aportó el uso del dinero, lo que permitió una mayor facilidad para los intercambios, en el momento en que los participantes de la transacción concedieron un valor fijo al dinero les fue posible cambiar sus mercancías por dinero y si lo veían conveniente cambiar sus productos por los de la otra. Tomando en cuenta estas primeras transacciones, llegamos a las siguientes conclusiones:

Que el valor de la mercancía no se realiza hasta que ésta se vende. La venta es fundamentalmente un intercambio de excedentes que permite sacar provecho de la división del trabajo y, en consecuencia, es una de las causas fundamentales del aumento racional del nivel de vida. El dinero, como medio de cambio, sustituye al trueque de productos y aumenta la eficacia de las ventas.

En los principios de la vida urbana, los campesinos pasaron del campo a los mercados para vender sus productos, el comercio se llevaba a cabo en el propio hogar.

El primer objetivo de la venta al detalle es atender y dar satisfacción a las necesidades del público, esas necesidades en el seno de una familia de economía media abarcan desde los productos alimenticios hasta el esparcimiento y diversión, pasando por todo un plantel de pequeños apetencias, como herramientas, agujas de coser, vestidos, etc. No nos puede, entonces sorprender que existen otro tipo de clientes y por lo tanto otro tipo de sistemas de ventas, por ejemplo, tiendas, ventas a domicilio, etc. todos estos sistemas son conocidos como canales de distribución que tienen como objetivo cubrir las necesidades de las personas, al poner el producto en lugar y momento en el cual es requerido.

Venta es esta una de las facetas más visibles de un negocio donde se pone más de manifiesto ante el público una posible falta de destreza o preparación, podemos decir que un buen vendedor es un hombre esencialmente hábil. La venta al público es estar en contacto directo con la clientela, esta fase requiere una complicada organización interna lo que dificulta considerablemente el negocio.

El concepto de venta, como medio de satisfacer las necesidades humanas, es demasiado amplio y constituye una descripción parcial, pues olvida al comprador y no considera más que una posible inversión de su dinero. No obstante un somero análisis de esa definición nos puede descubrir las ideas que se ocultan detrás de ella a la vez que nos permitirá trazar un plan razonable de exposición. El producto que sale a la venta tiene como objetivo principal el de satisfacer a los clientes; pero ese concepto de satisfacción no se limita a abarcar exclusivamente las más urgentes necesidades.

Incluso cuando se venden productos de consumo o perecederos, el cliente guarda recuerdo de su calidad. Es el caso, por ejemplo de los fuegos artificiales, que si son buenos harán expresar al escolar su deseo de volver a contemplarlos en la próxima ocasión. Por deliciosa, fresca y sabrosa que sea la carne que se vende no se puede decir, en honor a la verdad, que lo que se vende satisface al cliente si después de consumir esta, el cliente es víctima de una intoxicación. Como conclusión determinamos, que después de las ventas propiamente dichas viene un proceso de satisfacción o insatisfacción por parte del cliente. Por ejemplo una silla en la que nos sentamos si esta es de buena calidad además de cómoda nos estará recordando cada que la ocupemos que hicimos una buena compra. El suéter que nos ponemos, si nos proporciona confort nos resultara más confortable, con la

siguiente satisfacción por su compra, o nos molestar el recuerdo de su compra en caso contrario.

Todo ello constituye una de las obligaciones del vendedor; ha de procurar satisfacer la necesidad momentánea de la compra y lograr que esa satisfacción se prolongue en el futuro, lo que requiere un profundo conocimiento tanto del producto como del propio cliente. Compramos para satisfacer necesidades: por un lado para adaptarnos al medio que nos rodea procurando una vida cómoda según las posibilidades de cada uno y por otro lado para diferenciarnos de los demás. Esas dos tendencias hacen que la lista de necesidades sea cada día más larga para vivir se necesita comida, casa y vestido; pero lo que ayer nos parecía suficiente, hoy se nos antoja insuficiente, de forma que deseamos sentirnos más cómodos, de acuerdo con las nuevas líneas o decoraciones colmando de este modo nuestras aspiraciones estéticas. Indudablemente, se puede vivir en una cueva o en una choza; pero siempre nos sentiremos más en consonancia con los que nos rodea: dentro de una casa, aun mejor si podemos decorarla a nuestro gusto.

El vendedor

Todos hemos a ver pensado diferentes razones por las cuales una persona llevar acabo la tarea de vender, todas estas razones que se nos pueden a ver ocurrido o que conocemos se pueden resumir en dos razones por las que las personas aceptan la tarea de vender pues bien, estas son: Por convicción (que es la menos común) y por desesperación (lo más común).

Por convicción, llegan los que cuando les decimos después de contarles la maravillosa empresa que somos y el producto increíble que fabricamos, se nos lanza y nos abraza, nos da las gracias y casi de rodillas y con lagrimas en los ojos nos da una bendición porque le hemos dado la oportunidad de ser un vendedor. La misión para lo que él nació, el sueño de su infancia. ¿Cuántos de estos han llegado respondiendo un aviso de prensa?. Pues muy pocos verdad, pues bien, es por desesperación que generalmente nos dedicamos a vender, porque la situación laboral no nos ofrece otra cosa, al responder a un aviso de prensa nos sometemos a lo que nos ofrezcan porque no podemos seguir vacantes, la renta se venció y nuestra esposa embarazada ya presiona tanto que tenemos que aceptar lo que sea que prometa algo de dinero. Pero además de esta aceptación sin convicción y a regañadientes viene la respuesta y la influencia de la familia.

Claro, en la entrevista y en la propuesta de hacerse vendedor de la empresa, esta le a vendido la idea, le a dorado la píldora y de alguna forma le a mostrado la forma de ganar y crecer rápidamente formando parte de su grupo de vendedores. Con esa pequeña motivación llega a su casa y con una discreta sonrisa y con voz alentadora le cuenta a su mujer, que a conseguido trabajo y esta con la esperanza de escuchar a su esposo, que a conseguido un trabajo de alto nivel en una gran empresa le contesta -que bien y que es? -¡Cómo vendedor!- le dice sonriendo en parte por el lavado de cerebro y la inyección de motivación que le dio la empresa en la entrevista y por darle satisfacción a su ya insoportable amada esposa que presiona por soluciones rápidas para su difícil situación. Ha, y ante tal respuesta la señora, contesta que no había algo mejor que... Vendedor?

Se puede decir que esto generalmente le sucede al nuevo miembro del gremio de vendedores y esta se puede aplicar como respuesta común de padres, compañeros y por supuesto esposos, porque si esto le pasa a los vendedores varones, no digamos nada en el caso de las mujeres que aceptan la tarea de

vender, casi se les acusa de vagancia. Si a esto que ya es crítico y desmotivante, se le agrega la percepción común de la profesión de vendedor que tiene la sociedad, no se le haga raro que la empresa se desgaste en recursos y tiempo haciendo entrevistas, selección y capacitación para que al final se vea sola y sin vendedores.

Es por esto que la labor de vendedor debe ser comprendida con mas énfasis en el sentido humano, tratando de entender el medio que rodea al candidato o colaborador a vendedor, porque si bien no le está haciendo un favor a la empresa, si está entrando a un mundo difícil de manejar por desconocimiento o mala fama, a la profesión de vendedor.

El apoyo debe ir mas allá de la capacitación y la entrega de material de trabajo y folletos o muestras, debe ser constante y siempre viendo el lado humano, la lucha permanente contra el medio que olvida o no tiene ni la mas vaga idea que el área que más gana dinero en una empresa es el área comercial. Que el vendedor gana bien, claro que si, pero el buen vendedor, el que esta convencido de su profesión, el que está a punto de dar el siguiente paso en la evolución, es decir a pasar a ser hombre de negocios.

Además se le debe dar mas apoyo al vendedor de empresa, por que son quienes ejercen dos roles claramente identificables e importantes para los dos, empresa y vendedor, pero esos beneficios o perjuicios son más representativos para la empresa, por que los roles que juega el vendedor son, un rol de representatividad, esto significa que es la cara visible de la empresa y de su oferta ante cada una de los potenciales o reales clientes de su mercado, el otro rol que juega es el productivo, el cual esta relacionado con los logros en términos de resultados (en la mayoría de los casos dinero) que debe obtener periódicamente para alcanzar y superar las metas de la empresa.

Los que son esencialmente trabajos de ventas llevan muchos nombres distintos, que reflejan la naturaleza administrativa y técnica de algunos de estos puestos, y también el prestigio incrementado que han ganado. El término vendedor puede designar al empleado inexperto de menudeo de poco salario y al papelerero de buen humor, lo mismo que al bien entrenado y magníficamente pagado ejecutivo de cuenta de una firma publicitaria y al ingeniero de ventas de una firma altamente tecnológica. Por lo cual, cada vez se utilizan más términos como los que siguen para designar los varios puestos de ventas con el fin de hacer una delineación del empleado de ventas del que se está hablando:

- Ø Ingeniero de Ventas Representante de Mercadotecnia
- Ø Ejecutivo de Cuenta Representante de Servicios a Clientes
- Ø Consultor en Comunicaciones Supervisor de Cuentas Claves
- Ø Consultor de Ventas Agente General
- Ø Gerente de Área Representante Ejecutivo, entre otros.

Por lo general existe una elevada relación entre el grado de creatividad requerida, el prestigio y la compensación del puesto. La baja remuneración y el poco prestigio acompañan a los trabajos más rutinarios, los que característicamente exigen menos entrenamiento, educación, experiencia y competencia, que los de nivel más elevado y el tipo de venta más creativo.

Los trabajos de ventas pueden agruparse como:

- Ø Creación de la venta
- Ø Toma de pedidos y
- Ø Apoyo.

Muchos vendedores participan en los tres tipos de situaciones de venta aunque la fuerza puede variar considerablemente. La creación de la venta comprende el desarrollo de nuevos negocios, es la clase más difícil, pero también la más fascinante, aquí se ponen en juego las habilidades creativas, es cuando el vendedor busca la mejor forma de adaptar los productos y su presentación a las necesidades del cliente, predominan la mejor paga y los profesionales de más éxito. Tal venta creativa puede tener tratos con productos tangibles, como barredoras eléctricas, computadoras o equipo industrial. Así también con los productos intangibles como seguros, fondos mutuos o publicidad, este tipo de productos también exigen una venta creativa, y ésta suele ser la clase de venta más difícil, ya que hay un pequeño inconveniente, no existe un producto de venta tangible que demostrar.

Otra situación de ventas es la toma de pedidos. Aquí el vendedor sencillamente ejecuta la mecánica de la transacción; por ejemplo, el empleado de menudeo toma la mercancía del cliente, la empaqueta y registra la venta. En este caso, el cliente ya ha decidido comprar, y el vendedor puede sugerir algunos cuantos artículos adicionales o un artículo de más precio, pero son limitadas las oportunidades de hacer algo más que eso. Otra toma de pedidos es completar rutinariamente y en forma repetitiva las ventas a los mismos clientes, como cuando existen buenas relaciones entre vendedores y compradores. En ocasiones, el trabajo de toma de pedidos del vendedor es principalmente la entrega del producto, siendo secundarias cualesquier responsabilidad por la venta. Algunos ejemplos de esto, serían el conductor-vendedor de refrescos, leche, cerveza y pan.

Es obvio, la toma de pedidos es mucho más fácil que originar ventas. Los vendedores que son principalmente tomadores de pedidos por lo regular son los menos pagados y los menos experimentados. Sin embargo, la creación de la venta si tiene éxito, puede conducir a la toma de pedidos. Esto debería ser la meta de todo tipo de venta: consolidar las relaciones con los clientes mediante el servicio y la satisfacción de sus necesidades, de manera de crear lealtad del cliente resultando en negocios repetitivos.

El principal objetivo de apoyar a los vendedores es proporcionar servicios especializados y cultivar la buena voluntad del cliente; por lo general no se trata de tomar pedidos. Existen dos tipos: misioneros y especialistas técnicos. Los vendedores misioneros son empleados por los fabricantes para que trabajen con sus distribuidores.

Clasificación por Empleadores y Clientes:

El trabajo de ventas también puede ser clasificado por el tipo de empleador y el tipo de cliente. La venta de puerta en puerta, -en especial si el producto es de precio elevado y no siempre es necesario, como máquinas de coser o enciclopedias. Las fuerzas de venta de los mayoristas en su mayoría venden por catálogo y actúan como toma de pedidos. La venta al menudeo es más diversa: Para muchos jóvenes, esto les proporciona su primer trabajo. Para artículos de precio elevado, como automóviles, muebles y ropa costosa, sin embargo, se requiere vendedores de grueso calibre; y con la comisión sobre las ventas siendo una gran parte de la compensación total, pueden ser bien recompensados.

Muchas veces se descuida a los vendedores que son en última instancia quienes tienen el último contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas. Los vendedores, como cualquier otra persona de una organización, cometen errores, los principales enfoques que llevan a algunos vendedores a cometer errores en el proceso de negociación (venta) son los siguientes:

- Ø Enfoque de conquista: Bajo este enfoque se colocan las empresas y los vendedores que basan su fortaleza de negociación en las debilidades del cliente, son empresas (vendedoras) que creen que su producto y/ o servicio es imprescindible para el cliente, tienen un poder en la negociación muy marcado y por ello miran por encima del hombro al cliente.
- Ø Enfoque de regateo: En este enfoque el vendedor busca establecer o conseguir un alto nivel de renuncia por parte del cliente es decir imponer sus condiciones, con lo cual pierde la oportunidad de conocer las necesidades del cliente.
- Ø Enfoque del jugador de un papel: Aquí se localizan los vendedores que buscan cerrar la venta rápidamente, sin sospechar las consecuencias del negocio y sin el debido estudio de las necesidades del cliente.

Estos tres enfoques basan su fracaso en que, los vendedores se enfocan a la realización de la venta, más no en la satisfacción del cliente, esto perjudica a la empresa ya que en el momento el vendedor puede llevar a cabo la venta pero a la larga esto perjudicaría a la empresa debido a que dicho cliente no volverá a comprar más en este establecimiento debido a que no es tomado en cuenta, ya que se le ve como una compra más, y no como un comprador frecuente, es decir solo interesa la

venta del momento y no le dan importancia a mantener o crear clientes asiduos a ala empresa y esto se logra dando le a saber o a entender al cliente lo importante que es para la empresa, así como al satisfacer las necesidades de este.

Una de las habilidades más importantes en el campo de las ventas consiste en evaluar a los clientes y responder a sus personalidades de tal manera que se obtenga una buena venta. Sin embargo, frente a un cliente difícil, el vendedor no sabe que hacer para entender las motivaciones del cliente y, en general, no está preparado para remediar la situación.

Como vender a clientes difíciles, es el problema, que se presenta en las ventas al detalle y en las de mercados industriales. Se da importancia especial a los cuatro tipos de personalidades del "problema". Estas cuatro clases especiales de personas con quienes se va a encontrar el vendedor común en el mercado al por menor o industrial: son, el quejumbroso, el sabiondo, el indeciso y el indiferente. Aunque estos cuatro representan una amplia área de conducta, la personalidad humana es demasiado compleja para entender sin un análisis más detallado de los rasgos de conducta o las razones que la enmarcan. Al encontrar estos tipos de conducta, el vendedor debe aprender la respuesta apropiada que le permita actuar con eficiencia y, además debe recordar que la mayoría de los clientes representan tipos de personalidad combinados.

Esta guía presenta un análisis dirigido especialmente a las técnicas de venta pertinentes. Nuestras motivaciones y percepciones no siempre se definen claramente: pero, cuando una persona sabe lo suficiente sobre la conducta humana para entender dichas bases, se puede predecir la manera en que la gente va a

actuar frente al vendedor. Todas las personas poseen cualidades diferentes que pueden, en diversas ocasiones, dominar su personalidad y sus acciones.

Diez características que predominan en la mayoría de los clientes.

1. El cliente silencioso
2. El lento
3. El manipulador
4. El metódico
5. El desconfiado
6. El obstinado
7. El escéptico
8. El pesimista
9. El impulsivo
10. El discutidor

Hay que reconocer cuatro peligros que es preciso evitar en el proceso de análisis de clientes.

1. El vendedor no debe pretender ser un psicólogo aficionado. Por el contrario, actuará como observador de personalidades pensando las características del cliente, analizando y empleando la técnica correcta.

2. El propósito de este análisis no es descubrir las fallas en la personalidad del cliente o las razones psicológicas profundas que expliquen su conducta.

3. El vendedor tampoco debe tratar de clasificar al cliente demasiado rápido, las primeras impresiones no siempre son objetivas.

4. Finalmente, el vendedor no puede esperar que el cliente se comporte siempre de la misma manera: la gente, simplemente, no es congruente. Un cliente que puede ser agresivo la primera vez, tal vez se demuestre entusiasta y amable en la segunda oportunidad: el cliente también puede cambiar de personalidad en el curso de la venta: el vendedor debe ser paciente y permanecer atento mientras logra la clasificación de la personalidad del cliente.

El consejo más importante que se le puede dar al vendedor frente a un cliente nuevo es que sea flexible y esté preparado para tratarlo según su manera de actuar en el momento y adaptarse a esa conducta a la vez que cataloga y hace un análisis definitivo de la personalidad del cliente en una fecha posterior. Mientras el vendedor realiza el análisis, no debe ignorar la imagen que el cliente tiene de sí mismo, esta autoimagen aunque no corresponde a la realidad, puede ofrecer pistas valiosas en la definición de su carácter.

Justificación

En muchas de las empresas, los gerentes, supervisores o encargados de departamento son quienes planean, coordinan, distribuyen y controlan las tareas que se han de realizar, sin embargo, muchas de las ocasiones, los altos mandos toman una postura muy autoritaria de modo que hacen su trabajo sin tomar en cuenta las aportaciones u opiniones que pudieran dar sus subordinados, e incluso, su posible participación en la solución de problemas. Dándose por ofendidos o como si los estuvieran retando cuando alguien de menor rango que él se acerca a darle un consejo de cómo mejorar o modificar la forma de trabajo.

En muchas de las empresas, la falta de una buena dirección y coordinación que se tiene para conocer mejor el comportamiento y solucionar los conflictos que surgen entre los trabajadores que laboran en ellas, hacen imposible que se trabaje en equipo y la empresa funcione de manera conjunta donde todos con una vallan en una misma dirección como un gran grupo o equipo de trabajo que debe ser. A todo esto, es conveniente que a los trabajadores se les haga notar que son parte de la empresa para que estos se sientan involucrados y familiarizados con la misión y visión de esta.

Por lo cual, nos decidimos por investigar la influencia que tiene la comunicación, el comportamiento y el liderazgo dentro de una organización. Creyendo que sería conveniente que en México, las empresas deberían de promover una cultura en la que los líderes sean más abiertos a las opiniones de sus subordinados y que por su parte, los trabajadores tengan la facultad de aportar nuevas ideas para el mejoramiento de las ventas de la empresa, así como para su desarrollo personal, haciéndoles notar de esta forma, que sí son escuchados y que su participación en la empresa es de suma importancia.

Planteamiento del problema.

Sentimos gran interés por investigar la importancia que tienen dentro de una empresa orientada a las ventas, factores como: la comunicación, el comportamiento y el liderazgo que hay entre los trabajadores de la organización y ver si estos tres factores afectan de manera importante para que los trabajadores tengan un mejor desempeño en su trabajo.

Por lo tanto, en nuestra investigación, el planteamiento del problema queda determinado con la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la comunicación, el comportamiento y el liderazgo en la labor de ventas de los trabajadores en la empresa?

Planteamiento de hipótesis.

Para el planteamiento de nuestras hipótesis nos basamos en que la comunicación, el comportamiento, y el liderazgo son factores de suma importancia dentro de una empresa, ya que si en los trabajadores se tiene un buen control de estos tres aspectos, el desempeño en su trabajo será más eficiente.

Por esto, nuestras hipótesis quedan de la siguiente manera:

- H₁ La comunicación es un factor que influye de manera que, el trabajador aumenta y realiza de manera eficiente su desempeño de ventas en la empresa.
- H₂ El comportamiento es un factor que influye de manera que, el trabajador aumenta y realiza de manera eficiente su desempeño de ventas en la empresa.
- H₃ El liderazgo es un factor que influye de manera que el trabajador aumenta y realiza de manera eficiente su desempeño de ventas en la empresa.

Variables

Variable dependiente:

Ø Ventas.

Variables independientes:

Ø Comunicación

Ø Comportamiento

Ø Liderazgo

Ø Edad

Ø Sexo.

Capitulo 2

Metodología

Como todos sabemos, cuando se hace un trabajo de investigación, se debe de recurrir a una serie de pasos o procedimientos científicos los cuales dan a la investigación un carácter viable en el proceso de análisis que se esté haciendo, además, de dar validez y confiabilidad a los resultados obtenidos, y esta no es la excepción.

Sujetos

Para efectos de nuestra investigación, nos dimos a la tarea de buscar y contactar a algunas empresas que tuvieran como giro la producción para que se nos dieran las facilidades de darle seguimiento a nuestro trabajo en alguna de ellas y así aplicar nuestros instrumentos de medición (cuestionarios) y tomar a su empresa como base para probar nuestro proyecto de investigación. A lo cual, las empresas productoras nos cerraron las puertas, argumentando que en sus respectivas empresas no se contaba con el tiempo necesario para que sus trabajadores fueran entrevistados. Sin embargo, a pesar de la negativa de estas empresas y las dificultades que conlleva el poder tener acceso a conseguir alguna información de las empresas para realizar un trabajo como este, seguimos buscando en diferentes tipos de empresas, hasta que una de ellas, PAPELERA ZARAGOZA, S.A. de C.V. dedicada ya no a la producción sino a la venta de artículos de papelería nos permitió y dio las facilidades necesarias para llevar acabo ahí nuestra investigación.

Al decidir que esta sería la organización en que trabajaríamos, el sentido de nuestro proyecto de tesina tuvo un cambio, pues de ser en un principio un trabajo enfocado

a determinar la influencia que tienen los factores tales como: comunicación, comportamiento y liderazgo en el desarrollo productivo de los trabajadores, se pasó a identificar la influencia de estos tres factores antes mencionados pero con la diferencia de que ahora serían analizados en relación con el desempeño de los trabajadores que se dedican a las ventas. Así, esta investigación se realiza con los trabajadores de esta empresa (PAPELERA ZARAGOZA, S.A. de C.V.) dedicada solamente a las ventas.

Selección de los sujetos

Una vez obtenido el permiso en la papelería de darle seguimiento ahí a nuestra tesina, para la elección de los sujetos, se recurrió a todo el personal que trabaja en este lugar y se procedió a identificar a los sujetos que cumplan con los requisitos necesarios para el propósito de la investigación. Tomando en cuenta que el trabajo está enfocado a las ventas, se optó por seleccionar a puros trabajadores que se dedican a ofrecer y vender directamente los productos de la empresa, por lo que de todo el personal que labora en esta papelería, se descartaron a empleados que trabajan como cajeros, ayudantes generales, cargadores, puesto que estos no ejercían la labor de ventas directamente, requisito que es importante para nuestra investigación.

De esta manera, para la realización de nuestro trabajo, seleccionamos una muestra de 50 sujetos dedicados exclusivamente a las ventas y a los cuales se les aplicaron los cuestionarios.

Instrumentos

Para darle credibilidad y validez a nuestra investigación, los instrumentos de medición que utilizamos fueron dos tipos de cuestionarios, los cuales fueron aplicados a los 50 empleados de la papelería previamente seleccionados.

El primer cuestionario estaba basado en la escala de Likert, es tuvo formado de 60 preguntas con 5 posibles respuestas a elegir en cada una de las preguntas

- TA: Totalmente De Acuerdo.
- A: De Acuerdo.
- I: Indeciso.
- D: En Desacuerdo.
- TD: Totalmente En Desacuerdo.

Como por ejemplo:

1. Se me dificulta mucho iniciar una conversación para ofrecer algún producto	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
---	-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Debido a su estructura, este cuestionario mide escalas de actitud ya que para contestarlo, el encuestado tenía que elegir de entre las cinco opciones de respuesta que se le proporcionaron la que más se acerque a su situación según fuera su caso en el momento de dar respuesta a dicho cuestionario. (Ver anexo 1). Además, por medio de este cuestionario se pudieron conseguir datos importantes de los encuestados como: Nombre, edad y género.

En el cuestionario se abarcan los tres factores a medir (Comunicación, comportamiento y liderazgo). Quedando estructurado de la siguiente manera: Las primeras 20 preguntas son acerca de comunicación (1 - 20); Las siguientes 20 preguntas son de comportamiento (21 - 40) y las últimas 20 preguntas son acerca de liderazgo (41 - 60). Además, a cada pregunta se les dio un valor de positivas o negativas según la afirmación que se hace en ellas.

Las preguntas con afirmaciones negativo son: 1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 18, 21, 27, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 43, 44, 45, 48, 49.

Como ejemplo de estas tenemos el siguiente reactivo:

10.- Trato deliberadamente de ocultar, callar, o disimular mis propias fallas ante los demás

Las de afirmación positivas son: 4, 6, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26,28, 29, 32, 33, 40, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,57,58,59, 60.

Como ejemplo de estas tenemos el siguiente reactivo:

8.- Creo que es importante aprender de la experiencia

A las respuestas de las afirmaciones positivas se les dieron las siguientes calificaciones

Opciones	Valores
TA	1
A	2
I	3
D	4
TD	5

A las respuestas de las afirmaciones negativas se les dieron las siguientes calificaciones

Opciones	Valores
TA	5
A	4
I	3
D	2
TD	1

El segundo cuestionario, bueno más que cuestionario, es un instrumento de medición que nos ayuda a medir la eficiencia de cada uno de los trabajadores. Este consiste en la elaboración de una lista con el nombre de todos los trabajadores que contestaron el primer cuestionario, este listado se les proporcionó a cada uno de los encuestados para que calificaran a sus demás compañeros según con su desempeño en las ventas. Para esto, primero se tenían que poner ellos mismos (el que califica) en primer lugar con el número 1, con el número 2 al mejor vendedor después de él y así sucesivamente numerar a todos sus compañeros de trabajo hasta llegar al número 50 (total de encuestados) poniéndolo al trabajador que consideren el menos eficiente en su labor de ventas.

Procedimiento

La aplicación de los instrumentos de medición, fue llevada a cabo dentro de las instalaciones de la empresa (PAPELERA ZARAGOZA, S.A. de C.V.) en el campo de trabajo de cada uno de los vendedores y durante su jornada de trabajo. Para lo cual obtuvimos en la mayoría de los casos la cooperación total de los vendedores.

La aplicación de dichos instrumentos se llevo a cabo durante 10 visitas a las instalaciones de dicha empresa con duración aproximada de 3 hrs. cada una. Debido al demasiado trabajo con el que contaban en esas fechas, fue el motivo por el cual debieron hacerse tantas visitas y así también la utilización de demasiado tiempo para la contestación de los cuestionarios.

Una vez finalizada la contestación de todos los cuestionarios (50) se procedió al vaciado de los resultados en una tabla de Excel organizada de la siguiente manera de forma vertical se colocaron a los sujetos (50) y de forma horizontal se colocaron las respuestas de cada uno (60). (ver anexo 2).

Para el análisis del instrumento se utilizó un procedimiento de direccionalidad y discriminación en las declaraciones con el objeto de verificar si la dirección correspondía al sentido de la hipótesis planteada, eliminando las declaraciones que no cumplieran con ambos procesos.

Una vez analizadas las declaraciones y seleccionadas las que fueron aceptadas, tanto por el análisis de direccionalidad como por el de discriminación, se utilizó la escala depurada para probar si existían diferencias significativas entre las

características de comunicación, comportamiento y liderazgo con referente a las ventas de la organización, mediante comparaciones de t para muestras independientes.

Resultados

Llevado acabo el tratamiento de la tabla de datos recabados a través de los instrumentos de medición, se obtuvieron los siguientes resultados.

FACTORES	Eficiencia
Comunicación	-0.069
Comportamiento	0.103
Liderazgo	-0.124

En este cuadro se muestra la correlación obtenida entre las variables independientes (comunicación, liderazgo y comportamiento) y la variable dependiente (eficiencia) que, como se puede ver, no son significativos.

FACTORES	Edad
Comunicación	0.225
Comportamiento	-0.015
Liderazgo	-0.008
Eficiencia	-0.014

En este segundo cuadro se representan los resultados obtenidos del estudio de correlación llevado acabo entre las variables independientes que ahora ya tienen un nuevo elemento, la eficiencia, y la variable dependiente que ahora es la edad, y como se puede observar, los resultados obtenidos siguen careciendo de significación excepto la correlación obtenida entre la comunicación y la edad, la cual se puede entender de la siguiente manera: a mayor edad mejor comunicación.

Género		Comunicación	Comportamiento	Liderazgo	Eficiencia	Edad
Femenino	M	47.83	48.30	50.00	24.60	23.43
	n	23	23	23	23	23
	s	9.63	8.33	11.00	12.57	4.46
Masculino	M	51.81	51.33	49.85	23.48	23.22
	n	27	27	27	27	27
	s	10.08	11.12	9.35	12.85	4.40
t		1.425	1.100	0.051	0.311	0.167

Midiendo las diferencias entre los factores estudiados (comunicación, comportamiento, liderazgo, eficiencia y edad) y la variable género podemos observar en esta tabla que los valores de t son muy bajos, lo cual nos da a entender que no existe diferencia entre géneros en ninguna de las variables.

Capitulo 3

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos después de hacer la prueba estadística se obtuvo que en la papelería Zaragoza no existe una relación importante entre los factores medidos (comunicación, comportamiento y liderazgo) con el desempeño eficiente de los trabajadores dedicados a las ventas.

Por lo tanto, basándonos en los resultados de análisis estadístico se tiene que:

La hipótesis 1: “La comunicación es un factor que influye de manera que, el trabajador aumenta y realiza de manera eficiente su desempeño de ventas en la empresa”.

Esta hipótesis es rechazada ya que se encontró una correlación entre ambos factores de -0.069 , lo cual nos indica que la comunicación no es un factor que influye de manera importante en la eficiencia de los vendedores.

Hipótesis 2: “El comportamiento es un factor que influye de manera que, el trabajador aumenta y realiza de manera eficiente su desempeño de ventas en la empresa”.

Para esta hipótesis tenemos que dio como resultado una correlación positiva de 0.103 entre estos dos factores, sin embargo, este número es muy pequeño y no nos es muy representativo para poder aceptar la hipótesis, por lo cual esta hipótesis es rechazada. Es decir, no hay una relación considerable entre el comportamiento y el desempeño de los vendedores de la papelería.

Hipótesis 3: “El liderazgo es un factor que influye de manera que el trabajador aumenta y realiza de manera eficiente su desempeño de ventas en la empresa”.

Con respecto a esta hipótesis el resultado obtenido fue una correlación de -0.124 lo que nos indica que la hipótesis debe ser rechazada y decir que al igual que los otros factores medidos, el liderazgo en esta papelería no influye en el desempeño de los vendedores para que estos eleven sus ventas.

Además con la información adicional (variables independientes: genero y edad) que obtuvimos, a través de los cuestionarios, se pudo ratificar, que las hipótesis planteadas para la investigación no pueden ser aceptadas, debido a que estos factores tampoco tuvieron una correlación representativa con la eficiencia en la función de las ventas.

En estas variables independientes adicionales tenemos que:

Variable género (masculino, femenino) con la cual tampoco existe una relación significativa entre este y los factores medidos (comunicación, comportamiento, liderazgo y eficiencia) esto se puede saber al observar los resultados obtenidos (correlación) que fueron: 1.425, 1.100 y 0.051 respectivamente.

Por lo que respecta a la variable edad, su relación existente entre esta y los factores comportamiento, liderazgo y eficiencia es también insignificante ya que se obtuvieron valores negativos de -0.015, -0.008 y -0.014 respectivamente. Sin embargo, comparándola con el factor comunicación, se obtuvo un resultado de 0.225 lo cual nos indica que si existe una ligera relación entre la edad y la comunicación, es decir, que mientras mayor sea la edad de los vendedores mejor es su forma de comunicarse. Sin embargo, este no es un dato relevante que nos sirva para el objetivo de nuestra investigación.

Conclusiones

Debido a los datos obtenidos acerca de las variables independientes (liderazgo, comportamiento y comunicación) con relación a la variable dependiente (eficiencia en las ventas) obtenidos a través de los cuestionarios podemos decir que las hipótesis establecidas para la presente investigación dado que los resultados obtenidos no nos presentan una correlación significativa entre las variables antes mencionadas, nos da la pauta para rechazar las hipótesis planteadas al inicio de nuestra investigación.

En otras palabras podemos decir, que la comunicación no influye de manera relevante en el desempeño de los vendedores, debido a que puede existir mala comunicación entre los vendedores de la empresa papelera, pero esta no afectara el desempeño individual y organizacional de los vendedores dado que cada uno de estos se enfocara a realizar su tarea (vender), sin dar mayor importancia al mal desarrollo de la comunicación con sus compañeros, ya que este es un factor independiente al desarrollo de las ventas de acuerdo a lo observado en los resultados de la presente investigación, pero la mala comunicación con sus compañeros no afecta a la comunicación con los clientes es decir, esta no impide llevar a cabo una buena negociación del producto con el cliente y por lo tanto la realización de la venta, ya que el proceso de comunicación esencial entorno a las ventas se esta llevando adecuadamente, es decir, que la relación vendedor - cliente se esta desarrollando adecuadamente ya que el vendedor esta cubriendo las necesidades del cliente y las de la empresa y el cliente a su vez ve satisfechos sus requerimientos.

El liderazgo no tiene mayor influencia en el desempeño de los vendedores, ya que los resultados obtenidos a través del tratamiento de los datos recabados nos da como información final que esta variable independiente no juega un papel importante que pueda influenciar el desempeño de los vendedores, podemos decir que el liderazgo en esta empresa no existe o si existe es nulo, ya que no se esta

llevando acabo como debe ser y entonces, se puede decir que al líder le falta audacia y eficiencia para tener la capacidad de ejercer suficiente influencia para conducir la actividad de los demás orientándolos siempre a la obtención de los resultados deseados, pero por lo observado en la empresa podemos decir que la falta de un líder no a influenciado en el desempeño de los vendedores debido a que están bien comprometidos con la empresa y desarrollan de manera adecuada su tarea (ventas) y es por eso que la falta de un liderazgo no los afecta ya que su desempeño es orientado por su compromiso consigo mismos y con la empresa. Y más que nada a su profesionalismo (vendedor).

De acuerdo a los resultados obtenidos, el comportamiento es otra variable que no tiene mayor grado de influencia que las demás hacia el desempeño de los vendedores en la papelería a fin de mejorar sus ventas, lo cual, creemos se debe a que como es una empresa u tanto pequeña y cuenta con pocos trabajadores los conflictos que pudieran surgir dentro de la organización no serían tan graves como para repercutir de manera considerable de tal forma que se vean disminuidas las ventas en un mayor grado, puesto que para los supervisores les es más fácil y rápido resolver los problemas que pudieran generarse ya que como son pocos los empleados en la papelería cada supervisor tiene un mínimo de trabajadores a su cargo, lo cual evita también que se formen grandes grupos conflictivos y de oposición y por ende se tiene un mejor control del trajo. Sin embargo, sería conveniente que los dueños no se confíen y se olvidaran de este factor, ya que a medida que vaya creciendo la organización este factor tomará cada vez mayor importancia y será necesario que se le tenga un mejor control y un adecuado conocimiento del comportamiento de sus trabajadores.

En general podemos decir que las variables independientes (comportamiento, liderazgo, comunicación) en relación con la variable dependiente (ventas) propuesta no afectan en nada el desempeño de los vendedores de la papelera Zaragoza ya que el desarrollo de su función que son las ventas no se ven perjudicadas por la carencia de ninguna de las tres variables independientes dentro del campo de trabajo y esto queda demostrado con el desarrollo de la presente investigación ya

que ninguna de las tres variables presento una correlación que nos pudiera dar la confianza de afirmar una influencia de las variables independientes utilizadas con respecto al variable dependiente.

Bibliografía

- Barnard, Chester I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Chiavenato, Idalberto (1994). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Davis, Keith y John W. Newstrom (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Departamento de Ciencias Sociales (1989). Comportamiento Organizacional. México: Colegio de bachilleres.
- Garmendia, Ignacio de (1971). Remuneración de vendedores. España: Anaya, S.A.
- Hodgetts, Richard M. y Steven Altman (1979). Comportamiento en las organizaciones. México: interamericana.
- Huse, Edgar F. y Hames L. Bowditch (1980). El comportamiento humano en la organización. México: fondo educativo interamericano, S.A.
- Killian, Ray A. (1969). Dirección en la administración. México: Editorial Reverte mexicana, S.A.
- Kotter, John P. (1989). El factor liderazgo. México: Díaz de santos, S.A.
- Learte S., Cecilio (1965). Manual de negocios para ejecutivos y vendedores. México: Iztaccihuatl, S.A.
- McFarland, Dalton E. (1972). Administración de personal. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rosado, Miguel Angel y otros (1998). Metodología de investigación. Materiales didácticos para seminarios de investigación. Universidad Autónoma de Tlaxcala, UAM-Iztapalapa. México.
- Rosado, Miguel Angel y otros (1998). Estadística aplicada. Materiales didácticos para cursos de métodos numéricos y apoyo a métodos de investigación o evaluación. Centro Nacional de Evaluación. Universidad Autónoma de Tlaxcala, UAM-Iztapalapa. México.
- Rosado, Miguel Angel. (1998). Métodos e instrumentos de recopilación de información. Centro Nacional de Evaluación. Universidad Autónoma de Tlaxcala, UAM-Iztapalapa. México.
- Ross, Michael D.H. (1971). Así se organiza la venta al detalle. España: Anaya, S.A.
- Stroh, Thomas F. (1975). Psicología práctica para el gerente de ventas. México: Continental, S.A.
- Thompson, Joseph W. (1973). La venta una orientación psicológica. España: Hispano europea.

Anexos

CUESTIONARIO (Anexo 1)

Estas preguntas se refieren a cuando está con su grupo de trabajo.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en cualquiera de las cinco opciones según sea su caso en el momento de leer cada una de las preguntas (no hay respuestas correctas o incorrectas).

Las respuestas son confidenciales por lo que su sinceridad es muy importante.

Datos personales

Puesto: _____ Edad: _____ Sexo: (M) (F)

COMUNICACIÓN

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Se me dificulta mucho iniciar una conversación para ofrecer algún producto					
2. Cuando se trata de trabajar en equipo, me es difícil integrarme al grupo de trabajo.					
3. Me es difícil expresar mis puntos de vista a los demás.					
4. En una negociación siempre hablo de las cosas que son de interés para ambos.					
5. En el trato con los clientes se utiliza un lenguaje especializado.					
6. En la conversación escucho atentamente a los clientes.					
7. En la negociación tengo la tendencia a hablar más que la otra persona.					
8. Creo que es importante aprender de la experiencia.					
9. En ocasiones no pongo atención cuando estoy conversando con otros.					
10. Trato deliberadamente de ocultar, callar, o disimular mis propias fallas ante los demás.					

11. Me es difícil admitir mi error cuando sé que me he equivocado en algo.					
12. Cuando se trata de negociar manejo todos mis intereses sobre los de la otra persona.					
13. Me gusta expresar abiertamente mis preocupaciones y problemas lo más rápido posible.					
14. Cuando lo necesito busco ayuda con otra persona para encontrar una solución.					
15. Escucho con atención cuando se me pide realizar un trabajo.					
16. Tomo en cuenta la opinión de mis compañeros para realizar un trabajo.					
17. La explicación que se me da para la realización de los trabajos es suficiente.					
18. La comunicación que hay en el grupo es demasiado formal.					
19. Cuando no entiendo una orden, pido que se me vuelva a explicar.					
20. Tengo la facultad de aportar ideas de cómo realizar mejor el trabajo.					

COMPORTAMIENTO

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21. Si detecto algún problema con los clientes lo ignoro y dejo que otros lo resuelvan.					
22. Generalmente intento alcanzar mis metas con firmeza.					
23. En las diferencias trato de encontrar una solución en que ambas partes estemos de acuerdo.					
24. En mi área de trabajo trato de hacer lo que sea necesario para evitar presiones inútiles.					

25. En los conflictos trato de calmar los ánimos de la otra persona para conservar nuestra relación.					
26. Si detecto que un compañero de trabajo tiene problemas al realizar su tarea le brindo ayuda de inmediato.					
27. Prefiero evadir las controversias haciéndome el desatendido.					
28. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo de pensar en una solución.					
29. Siempre intento controlar mis acciones para no lastimar los sentimientos de los demás.					
30. Me esfuerzo por ganar el argumento e imponer mis ideas.					
31. En ocasiones actúo sin medir las consecuencias.					
32. Intento tratar nuestras diferencias lo antes posible.					
33. Dejo ganar a la otra persona algunos argumentos si me permite ganar en los míos.					
34. Lo único que me interesa es satisfacer todos mis deseos.					
35. En ocasiones me gusta manipular a los demás.					
36. No siempre estoy dispuesto a tener una discusión abierta del problema					
37. Me incomodo demasiado cuando alguien está en desacuerdo con mi forma de trabajar.					
38. No creo que las buenas relaciones entre los trabajadores ayuden a mejorar las ventas.					
39. Me es difícil pensar lúcidamente y tratar con los clientes cuando estoy presionado.					
40. Me gusta tener el afecto de mis compañeros de trabajo.					

LIDERAZGO

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
41. Mi líder hace lo posible por asegurarse de que todos conozcamos nuestras responsabilidades.					
42. Mi líder permite que el grupo se involucre en la determinación de las responsabilidades y roles de trabajo.					
43. Mi líder es demasiado autoritario.					
44. Frecuentemente mi líder deja las cosas como están para evitar confrontaciones.					
45. En ocasiones mi líder se siente inseguro por su falta de dirección del grupo de trabajo.					
46. Es conveniente que el líder deje que el grupo solo busque las soluciones a sus problemas.					
47. Creo que el líder debe incorporar las recomendaciones hechas por el grupo de trabajo para una mejor toma de decisiones.					
48. Mi líder no participa apoyando al grupo en la discusión del problema.					
49. A mi líder se le dificulta mantener un ambiente armónico dentro del grupo de trabajo.					
50. Nuestro líder siempre está dispuesto para tratar las diferencias en el grupo de trabajo.					
51. El líder con el que trabajo, sabe del trabajo.					
52. El líder con el que trabajo, corrige mis fallas.					
53. El líder con el que trabajo, me motiva a desempeñarme mejor en mi trabajo.					
54. El líder con el que trabajo,					

aclara mis dudas acerca de la tarea.					
55. El líder con el que trabajo, me permite servirme de mi criterio en la solución de tareas.					
56. El líder con el que trabajo, asigna tareas a los miembros y les da plena libertad en su ejecución.					
57. El líder con el que trabajo, insiste para que supere mi record anterior					
58. El líder con el que trabajo, programa el trabajo a realizar.					
59. El líder con el que trabajo, logra condensar las diversas opiniones.					
60. El líder con el que trabajo, refuerza sus palabras con hechos.					

¡GRACIAS!