



UCEMA

Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

**Empatía y rasgos de personalidad
predominantes en un equipo de ventas**

Autor: *Lic. Romina Suldini*

Tutor: *Dr. Alberto Terlato*

Noviembre, 2021

Dedicatoria

A Adrián, por su inconmensurable paciencia y admiración.

A mis tres hijos, que son el motor de mi vida, orgullo e inspiración.

A mis padres, de quienes aprendí el valor de esfuerzo y la dedicación al trabajo.

Agradecimientos

A mi tutor, Dr. Alberto Terlato, quien con tanta paciencia y dedicación compartió sus conocimientos y me acompañó en este camino de aprendizaje.

A mi jefe, Gustavo Sessarego, quien despertó el interés en mí para realizar esta maestría, y apoyó mi formación.

A mi familia y amigos, que entendieron la limitación de tiempo que tuve en este período de aprendizaje.

A Patricia Higa, quien con tanta claridad mostró los puntos de mejora del presente trabajo.

A la Dra. Alejandra Falco, por sus aportes y fundamentalmente por su calidad humana y comprensión.

Resumen

En la actualidad lo único constante es el cambio. Las empresas, y las personas que las conforman, están inmersas en una realidad cada vez más cambiante y competitiva. Esto las obliga a buscar nuevas herramientas para obtener resultados que las diferencien de sus competidores. Los integrantes de un equipo de venta son los recursos más vulnerables frente a estos cambios. Por la naturaleza implícita de su trabajo, de carácter individual, reciben el impacto de las modificaciones del entorno de manera directa. De forma limitada, se ha considerado que las herramientas necesarias y suficientes, para obtener buenos resultados en los vendedores, se referían a las habilidades de negociación, persuasión y/o conocimientos técnicos. A través del presente trabajo se busca presentar otras perspectivas para los integrantes de un equipo de ventas, que les permitan sobrevivir y ser eficaces y eficientes en un ambiente VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Se analizan en esta investigación la empatía y los rasgos de personalidad deseables en los miembros de dichos equipos, y se busca relacionarlos con los resultados obtenidos, a los efectos de poder diseñar los diferentes perfiles que permitan mejorar los resultados. Para su cometido, la presente investigación estuvo apoyada con material bibliográfico, junto a un trabajo de campo de tipo cualitativo, llevado adelante en el equipo de ventas de una PYME argentina dedicada a la comercialización de tecnología médica. Se buscó encontrar un diagnóstico y hacer propuestas que permitan formular, al interior de la empresa, una agenda de trabajo que posibilite superar los resultados comerciales obtenidos en la actualidad.

Palabras claves: inteligencia emocional, empatía, VICA, motivación, personalidad

Índice de contenidos

1. Introducción.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.2 Alcance y relevancia.....	2
2. Distintos tipos de inteligencia	4
2.1 Inteligencia.....	4
2.2 Teoría de las inteligencias múltiples.....	5
2.3 Inteligencia emocional.....	7
2.4 Empatía	9
2.5 Gestión de las tres A	13
3. Motivación.....	15
4. Ventas	21
4.1 Fuerza de ventas.....	22
4.2 Mecanismos de control de la fuerza de ventas	26
4.3 Matriz FCOM. Segmentación de vendedores.....	28
5. Personalidad	30
5.1 Personalidad y vendedores.....	30
6. Competencias	33
6.1 Competencias en vendedores.....	34
6.1.1 Competencias orientadas al logro o la acción	34
6.1.2 Iniciativa.....	34
6.1.3 Comprensión interpersonal	34
6.1.4 Orientación al cliente	35
6.1.5 Autoconfianza	35

6.1.6 Construcción de relaciones.....	35
6.1.7 Pensamiento analítico.....	35
6.1.8 Pensamiento conceptual.....	35
6.1.9 Búsqueda de información.....	36
6.1.10 Pericia técnica.....	36
6.1.11 Directividad y asertividad.....	36
7. La empresa.....	37
7.1 Caracterización del objeto de estudio.....	37
8. Trabajo de campo.....	39
8.1 Descripción del colectivo analizado.....	39
8.2 Procedimiento de recolección de datos.....	40
8.3 Test de empatía cognitiva y afectiva TECA.....	41
8.3.1 Significación de las escalas.....	41
8.3.2 Procedimiento para la implementación del test TECA.....	42
8.4 Resultados del test de empatía cognitiva y afectiva TECA.....	42
8.5 Cuestionario de habilidades comerciales y rasgos de personalidad.....	46
8.6 Cuestionario de conocimientos técnicos.....	47
8.7 Cuestionario realizado a directores y gerentes.....	48
8.8 Matriz de segmentación de vendedores.....	49
9. Conclusiones finales.....	54
10. Referencias bibliográficas.....	56
11. Anexos.....	61
11.1 Cuestionario sobre habilidades comerciales y rasgos de personalidad...61	
11.2 Cuestionario sobre conocimientos técnicos.....	63
11.3 Cuestionario realizado a gerentes y directores.....	66

Índice de tablas

Tabla 1 Caracterización del colectivo analizado de acuerdo con sexo.....	39
Tabla 2 Formación académica del colectivo analizado	40
Tabla 3 Antigüedad en la empresa	40
Tabla 4 Percentiles para la medida global de empatía.....	43
Tabla 5 Número de elementos de cada escala y puntajes máximos y mínimos	43
Tabla 6 Resultado del test de empatía	43
Tabla 7 Valorización de la medida global de la empatía en la muestra	44
Tabla 8 Presencia de rasgos de habilidad comercial en el colectivo analizado.....	47
Tabla 9 Resultados del test de conocimientos técnicos por productos.....	48
Tabla 10 Resultados de la evaluación de directores y gerentes.....	49
Tabla 11 Criterios evaluados en el eje X. Aptitudinales	49
Tabla 12 Criterios evaluados en el eje Y. Actitudinales.....	50
Tabla 13 Resultados obtenidos	50

Índice de figuras

Figura 1 Matriz de segmentación de la fuerza de ventas.....	51
---	----

1. Introducción

Las reglas del trabajo están cambiando con gran velocidad, razón por la cual es necesario revisar y actualizar los modelos de gestión dado el impacto de los cambios tecnológicos, de mercado y de la competencia. Hoy nos enfrentamos a un mundo caracterizado por la volatilidad, complejidad e incertidumbre (Costa, 2013).

Encontramos en la inteligencia emocional buenas herramientas que sirven para potenciar lo que Daniel Goleman define como "habilidades blandas"; cualidades que, sin dudas son requeridas para preparar a los vendedores para el mundo que viene. La reciente pandemia aceleró el acceso a la tecnología y a la conectividad; y la aparición de clientes mucho más informados, exigentes, negociadores; mercados fragmentados y maduros, marcas globales, más y más cambios. En consecuencia, la lucha por conseguir una mayor cuota de mercado será muchísimo más dura en los próximos años.

Para enfrentar los problemas y desafíos que surgen en el día a día laboral, se requieren diferentes tipos de inteligencias. Gardner (1999) propone la teoría de las inteligencias múltiples, que según este autor harán posible la resolución de distintos tipos de problemas. Dentro de ellas, se encuentra la inteligencia interpersonal, la cual Goleman (1999) populariza como inteligencia emocional, destacando su importancia en el ámbito empresarial. Para medir la inteligencia no es suficiente con cuantificar el coeficiente intelectual, sino que se debe evaluar otros tipos de comportamientos y respuestas, cuyas aptitudes conducen a la empatía.

La empatía es un aspecto fundamental de la inteligencia emocional que tiene múltiples aplicaciones en distintos ámbitos, entre ellos el organizacional. Es una importante habilidad que permite saber cómo se sienten las otras personas o qué están

pensando, comprender sus intenciones y predecir sus comportamientos (Baron-Cohen y Wheelwright, 2004).

Moya Albiol (2018) considera que la empatía es fundamental en el mundo laboral ya que tiene un fuerte impacto en las relaciones con el cliente, entre compañeros y con los superiores y colaboradores.

1.1 Objetivos

Generales:

El presente trabajo se propone realizar un diagnóstico del equipo de ventas de una Pyme argentina, identificando los rasgos de su personalidad desde la perspectiva de la empatía realizando, en consecuencia, propuestas que integren una agenda de trabajo.

Específicos:

Relevar las características de la empatía, y cómo afecta ésta al desempeño de los vendedores.

Analizar los factores que impulsan la motivación y su relación con los resultados y los mecanismos de control ejercidos sobre el equipo de ventas.

Identificar las características de la personalidad de los vendedores que tienen mayor relevancia en un entorno VICA.

Indagar sobre las habilidades técnicas, y actitudinales para evidenciar su importancia en el desempeño del equipo de ventas.

1.2 Alcance y relevancia

El presente estudio incluye una cuidadosa revisión del marco teórico en conjunto con un trabajo de campo orientado al análisis del equipo de vendedores de una empresa nacional dedicada a la comercialización de tecnología médica con catorce años de trayectoria en el mercado.

Desde el punto de vista académico esta investigación busca relacionar la importancia de la empatía como condición necesaria para el desarrollo de las relaciones con los clientes en el proceso de la venta consultiva. Por dicha razón, se caracterizan y describen los rasgos que presentan en común, aportando luz sobre un campo que no ha sido estudiado en exceso.

Desde el punto de vista empresarial el presente trabajo ha buscado demostrar que el desarrollo de la empatía en el ámbito laboral es un componente de la inteligencia emocional que puede ayudar a mejorar el desempeño de la fuerza de ventas y a obtener mejores resultados. La empatía facilita la generación de vínculos de largo plazo con los clientes, y mejora la relación con los clientes internos generando un ambiente de trabajo armónico y colaborativo. Lo expresado se traduce en resultados económicos optimizando tareas y mejorando la productividad. El propósito de realizar un diagnóstico e identificar brechas en la empresa objeto de estudio, ha sido evaluar en qué medida se observan los rasgos de empatía, personalidad, motivación y resultados de ventas del equipo comercial actual. Esto permite a la empresa detectar aquellos rasgos sobre los cuales se deben tomar acciones necesarias para que los vendedores puedan mejorarlos y así poder desempeñar sus funciones de ventas con mayor eficacia e incrementar los resultados de la organización.

En tercer lugar, para la maestranda esta investigación es importante desde la perspectiva de la trayectoria laboral, en su desempeño como responsable del departamento comercial de la empresa objeto de estudio. La motiva profundizar en la comprensión de la empatía para reflexionar sobre las respectivas formas de abordaje y dirección del equipo comercial que lidera, con el objetivo de lograr que sus integrantes alcancen su máximo potencial de desarrollo.

2. Distintos tipos de inteligencia

2.1 Inteligencia

Thurstone (1924 citado en García-Molina et al., 2010) define a una persona inteligente como aquella que posee la capacidad de controlar sus impulsos con el fin de analizar las distintas alternativas que se le presentan y decidir entre ellas. La representación psicométrica de este fenómeno recibe el nombre de factor g o inteligencia general. Desde esta perspectiva, se percibe al factor g como representante de la operación de procesos cognitivos de alto nivel que controlan los programas computacionales del cerebro. El término más aceptado para designar los procesos cognitivos que subyacen al factor g es el de las funciones ejecutivas.

La inteligencia se puede definir así, como un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que permiten la adaptación eficiente al ambiente físico y social. Incluye la capacidad de resolver problemas, de pensar de manera abstracta, aprender de la experiencia y comprender ideas complejas. La inteligencia varía a lo largo de la vida de una persona, y lo ha hecho a través de la evolución de la especie (Ardila, 2011).

Según este autor, en los seres humanos y en otras especies, existen habilidades cognitivas que permiten realizar comportamientos complejos. Denomina a esta habilidad inteligencia, la cual permite la adaptación de los organismos a su ambiente, que en muchos casos es variable e impredecible. La capacidad de adaptación está íntimamente relacionada con el concepto de inteligencia. Se ha encontrado que la persona más inteligente:

- Tiene mayor capacidad de adaptarse al ambiente físico y social.
- Tiene mayor habilidad para seleccionar ambientes donde pueda funcionar mejor.
- Es más capaz de modificar su ambiente para que encaje con sus potencialidades.

- Es más capaz de enfrentar situaciones novedosas e inesperadas.

2.2 Teoría de las inteligencias múltiples

Según Gardner (1983, citado por Ferrándiz et al., 2006) el ser humano tiene por lo menos ocho tipos de inteligencias diferentes, cada una desarrollada de un modo particular. Este planteo permite cuestionar el constructo tradicional de que la inteligencia pueda ser medida a partir de lo cognitivo y medida desde el coeficiente intelectual, también denominado IQ. Los resultados obtenidos por Gardner (1983), a partir de la investigación realizada comprobaron que ante distintos problemas las personas desarrollan diferentes modos de abordaje y solución. De la investigación se concluye que no solo hay múltiples inteligencias, sino que estas pueden combinarse de manera diferente en cada sujeto. Este autor considera la existencia de ocho inteligencias, a saber:

- **Inteligencia lingüística:** es la capacidad implícita respecto de la lectura y escritura. Se relaciona también con la capacidad de persuadir por medio de la palabra. Está presente en escritores o autores. Utiliza ambos hemisferios del cerebro.
- **Inteligencia lógico-matemática:** relacionada con el conocimiento abstracto y la resolución de problemas lógicos. Se corresponde con el modo de pensamiento, del hemisferio lógico del cerebro. Está presente en físicos, matemáticos, ingenieros, entre otros.
- **Inteligencia espacial:** capacidad de percibir el mundo en tres dimensiones. Permite crear imágenes mentales y dibujar. Está muy desarrollada en los deportistas, especialmente los que intervienen en competencias de equipo.

- **Inteligencia musical:** es la capacidad de apreciar el tono, ritmo y timbre musical. La tienen los cantantes, directores de orquesta, compositores, profesores de música.
- **Inteligencia corporal:** es la capacidad de controlar el propio cuerpo, manipular objetos. Usar el propio cuerpo para transmitir ideas. Es la inteligencia de los deportistas, artesanos, cirujanos o bailarines.
- **Inteligencia naturalista:** nos permite ver las relaciones que existen entre varios objetos y/o grupos de personas y/o animales. Permite reconocer si existen diferencias o semejanzas entre ellos. La poseen los biólogos.
- **Inteligencia intrapersonal:** es la capacidad de comprenderse a sí mismo. No está asociada a actividades concretas, pero permite entender por qué las personas reaccionan de un modo u otro. Permite identificar los sesgos del pensamiento, para vivir con mayor bienestar.
- **Inteligencia interpersonal:** es la capacidad de entender a los demás y actuar en situaciones sociales. Es la inteligencia que suele encontrarse en los buenos vendedores. Es la base de la empatía.

La inteligencia interpersonal y la intrapersonal son las bases de la inteligencia emocional. Juntas determinan la capacidad de dirigir la propia vida de manera satisfactoria, comprender a los otros, negociar, resolver conflictos.

Según Gardner (2001, citado en Gonzalez-Arias y Terlato 2020), la teoría de las inteligencias múltiples evolucionó incorporando otros fenotipos como la inteligencia espiritual, la moral y la existencial. Las ocho inteligencias están presentes en todas las personas en mayor o en menor medida. El autor presenta al individuo como un todo que domina en diferentes grados todas las inteligencias. Pero posee un patrón propio, motivo por el cual algunas de ellas predominan sobre otras, producto de la dotación biológica

de cada persona, de su interacción con el entorno y del momento cultural en que vive y ha vivido. Esto es fundamental, dado que cada tarea requiere un conjunto de inteligencias que trabajen en colaboración. Gardner (2001) enfatiza en que todas las inteligencias son igualmente importantes. Pero el hecho de no contar con alguna de éstas puede dificultar el desarrollo profesional de una persona.

2.3 Inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional fue creado por Salovey y Mayer (1990, citado en Candela Angulló et al., 2002) quienes la definían como la “habilidad para manejar los sentimientos y emociones, propios y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esa información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y de los demás” (p. 4). Los mismos autores se refieren a la utilidad práctica que tiene la inteligencia emocional en el desempeño laboral, pues permite a las personas escuchar, comunicarse de manera eficaz, adaptarse a los cambios, tener respuestas creativas frente a los obstáculos, controlarse a sí mismos, inspirar confianza y motivar a los demás.

Según Goleman (1998), son las emociones las que permiten a los seres humanos, afrontar situaciones difíciles, estar en situación de riesgo, el miedo a las pérdidas, la persistencia en el logro de los objetivos, superar las frustraciones. Cada emoción, predispone de un modo diferente a la acción. Cualquier concepción de la naturaleza humana, que soslaye el poder de las emociones gozará, para este autor, de una lamentable miopía. La misma raíz etimológica de la palabra emoción, proviene del verbo latino “moveré”, que significa moverse, más el prefijo “e”, significando movimiento hacia. De ese modo, el autor sugiere que en toda emoción hay una tendencia a la acción. Todas las emociones son en esencia impulsos que llevan a los individuos a actuar.

El mismo autor cita en su obra un estudio de Bar-On et al. (2000), cuyo resultado considera como una de las pruebas más convincentes de que la inteligencia emocional reside en áreas del cerebro diferentes a la del coeficiente intelectual. Esa información revela que existen centros cerebrales específicos que gobiernan la inteligencia emocional, diferencia estas capacidades humanas, de la inteligencia académica o coeficiente intelectual, como de los rasgos de personalidad. El autor distingue entre la inteligencia emocional y la inteligencia académica, ya que esta última es una capacidad exclusivamente cognitiva medida por el coeficiente intelectual.

Según Goleman (2018) las claves o pilares de la inteligencia emocional son:

- Autoconciencia emocional: referido a la autoevaluación y observación de las emociones y sentimientos. Esto permite la toma de conciencia, para poder dominar las decisiones y el estado de ánimo.
- Autocontrol emocional: referido al manejo de los sentimientos, del humor y cómo afectan las críticas de los demás. Posibilita el reconocimiento de las emociones, para que sean sanas y constructivas en el desarrollo personal.
- Automotivación: capacidad de automotivarse para alcanzar las metas. Se puede considerar como intrínseca, los motivos residentes en el interior del individuo que le permiten alcanzar los resultados propuestos.
- Empatía: capacidad de reconocer la perspectiva de la otra persona. Relacionado con la escucha activa, la comprensión y la aceptación de la vivencia del otro.
- Habilidades sociales: son las facultades que permiten relacionarse con el resto de las personas, sus circunstancias y sus emociones.

Mayer y Salovey (1997, citados por Polo Vargas et al., 2016), organizan a las habilidades emocionales jerárquicamente. Las ordenan de la más simple a la más compleja, incluyendo: habilidad de percibir emociones, habilidad de utilizar emociones

para facilitar el razonamiento, habilidad de entender el significado de las emociones y la información que transmiten, y la habilidad de manejar y administrar las emociones.

Las emociones son para Brown et al. (1997), una fuerza psicológica que puede influenciar sobre el comportamiento y el rendimiento de los profesionales de venta. Por tal motivo, es importante que los vendedores posean un grupo de habilidades que consistan en la percepción, utilización, entendimiento y manejo de los diversos estados emocionales, todo esto comprendido dentro de la teoría de la inteligencia emocional.

Costa (2013) encuentra en la inteligencia emocional buenas herramientas, para potenciar las habilidades blandas, cualidades necesarias para preparar a los vendedores, para el mundo que viene. El autor resalta dentro de los aspectos más importantes, trabajar con los vendedores en el conocimiento de sí mismos: situación que les permitirá analizar cómo superar las objeciones del cliente, cómo asimilar un fracaso, o cómo actuar bajo presión. Son cuestionamientos necesarios, para conocer cómo su percepción, emociones y conducta impactarán sobre el resultado de su gestión.

2.4 Empatía

La empatía, como se refirió en el apartado anterior, es uno de los cinco pilares definido por Goleman (2018) de la inteligencia emocional. De todas las competencias, la empatía es la fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Puede definirse como la habilidad de una persona para comprender las necesidades, emociones y problemas de otro (Costa, 2013).

Según Moya Albiol (2018, citado en Terlato, 2018), las personas empáticas son en general más queridas y tienen mayor éxito social. Son personas que pueden adaptarse más fácilmente a los cambios y la cooperación. Logran una buena ecuación entre vida laboral y vida personal, lo cual las hace más felices. Las personas buscan estar con otras personas empáticas.

Moya Albiol (2018, citado en Gonzalez-Arias y Terlato, 2020) considera que el ser humano es empático por naturaleza como una tendencia natural. Aunque destaca, que las personas con estados psicológicos como la depresión, ansiedad o diversos trastornos psicológicos pueden disminuir su capacidad de empatizar. Pero es algo transitorio y se recupera al resolver el problema emocional.

Estudios científicos refieren que ser o no empáticos, depende de diversos factores que pueden interactuar entre sí. Una parte de esos factores es adquirida por el ser humano a través de la genética, y de la forma como se han conformado diferentes áreas del cerebro. Diversas sustancias químicas, como es el caso de la oxitocina, también están relacionadas con la empatía. Los sentidos también tienen relación directa con la empatía. Una persona con un sentido del olfato más acentuado tiene mayor capacidad de ponerse en el lugar del otro. Pero estos factores biológicos no son los únicos que influyen en que una persona sea empática, si bien tienen un peso muy predominante. Estos pueden modificarse, a través la educación, las experiencias vividas y el ambiente. Una consideración positiva es que la empatía puede fomentarse, y para obtener mejores resultados es importante realizarlo desde temprana edad. El cerebro del niño se modifica con mayor velocidad y tiene capacidad de aprender más rápido. El cerebro del adulto también tiene la capacidad de incorporar hábitos empáticos, produciendo cambios en la química cerebral y reforzando los comportamientos aprendidos. En resumen, la empatía es el resultado de la interacción de factores biológicos y ambientales que se encuentran en continuo cambio (Moya Albiol, 2018).

Con la empatía se asocian los conceptos de cooperación y altruismo. Las personas empáticas tienen gran disposición para ayudar a los demás y es poco probable que se comporten de manera violenta. Cuánto más empática es la persona, utilizará menos la violencia como forma de resolución de conflictos. La empatía aporta ventajas

en las relaciones personales, e incluso hace que la persona empática sea más feliz (Moya Albiol, 2018).

La empatía también ha sido considerada como una de las bases de los sentimientos morales según Adam Smith (1759, citado por Wispé, 1987). Así se enfatizó en el papel de las emociones y el desarrollo moral de las personas considerando a la empatía favorecedora de conductas sociales e inhibidora de agresividad. La respuesta empática incluye la capacidad de entender al otro, y de ponerse en su lugar a partir de lo que se observa, de la información verbal o de la información accesible desde la memoria.

La empatía, al haber sido tratada desde distintos enfoques a lo largo de la historia, presentó interpretaciones diferentes, llegando, en algunos casos a mostrar interpretaciones opuestas entre sí. Las primeras definiciones de empatía marcan la diferencia entre lo afectivo y lo cognitivo. Adam Smith (1759, citado en Muñoz Zapata y Chavez Castaño, 2013) fue quien hizo una diferenciación inicial entre simpatía (empatía) como una reacción emocional involuntaria y la habilidad de reconocimiento de las emociones de otro. Desde las neurociencias, esta autora plantea su visión sobre el concepto de empatía, atribuyendo su existencia a las neuronas espejo, cuya finalidad básica es reconocer y comprender las acciones y expresiones gestuales de los demás, para orientar la respuesta. Dichas neuronas espejo fueron descubiertas en Parma por el neurocientífico Giacomo Rizzolatti. El descubrimiento de las neuronas espejo permitió ver que existe un mecanismo perceptivo encargado de observar a otras personas mientras realizan actividades. La actividad de las neuronas espejo representa la acción observada. Así mismo, se comprobó que las personas empáticas tienen mayor actividad en las neuronas espejo (Rizzolatti et al., 1996).

Goleman (2013) distingue tres conceptos a los que define como la tríada de la empatía, a los que reconoce como imprescindibles para poder ejercer tanto las funciones de liderazgo, como la función de ventas.

- Empatía cognitiva: la capacidad de entender la perspectiva de la otra persona.
- Empatía emocional: la capacidad de entender lo que la otra persona siente.
- Interés empático: la capacidad de entender lo que la otra persona necesita de uno.

La empatía cognitiva es una cualidad típica de las personas que tienen una actitud de investigar. Es también, el resultado de la conciencia del individuo mismo y le permite aplicar un razonamiento idéntico a las mentes de otras personas al dirigir la atención de ese modo. La empatía emocional es importante para la mentorización eficaz, gestionar el área de clientes y entender las dinámicas de grupos. Se origina en el cerebro medio, situado justo por debajo de la corteza cerebral y le permite a la persona sentir rápido, sin pensar en profundidad. El interés empático está estrechamente relacionado con la empatía emocional, le permite al ser humano, saber qué necesitan de él (Harvard Business Review Press, 2018).

Desde el inicio del uso del término empatía, surgieron las diferencias en cuanto a su tratamiento. El modelo integrador que parece haber concluido con ellas es el propuesto por Davis (1980, citado por Muñoz Zapata y Chaves Castaño, 2013), el cual evidencia que la empatía tiene tanto componentes emocionales como cognitivos. Como conclusión, las discrepancias sobre el término empatía, no se encuentran en pensar si es un fenómeno cognitivo o emocional, sino en verla como una representación del mundo (teoría de la mente), una habilidad comunicacional, una competencia ciudadana o un componente de la inteligencia emocional. Lo importante es que cuando se hace alusión al término empatía, es necesario aclarar desde dónde se habla de él.

2.5 Gestión de las tres A

De acuerdo con Balart Gritti (2007) partiendo del modelo motivacional de Maslow, donde las necesidades de autorrealización se presentan lejanas e inalcanzables, se considera la autorrealización como necesidad fundamental que debe conseguir todo ser humano y debe ser ésta la que guíe a todas las demás. Este modelo permite reflexionar en qué medida el desempeño de cada individuo está relacionado con la inteligencia emocional.

El modelo desarrollado por Balart Gritti (2007) considera que la empatía se alcanza cuando se combinan tres componentes que se desarrollaran a continuación:

Escucha activa: implica escuchar sin prejuizar, tratando de entender los sentimientos que subyacen. Tiene en cuenta tanto la comunicación verbal, como la no verbal. Genera un estado de atención plena y consciente ya que quien escucha se centra exclusivamente en la otra persona, teniendo que necesariamente abstraerse de otros estímulos tanto externos como internos. Es necesario desconectarse del diálogo interior representado por sentimientos, valores, pensamientos o expectativas que podrían conducir a determinados prejuicios.

Comprensión: según esta autora, para ser verdaderamente empáticos, los individuos tienen que generar un sentimiento de comprensión y comportarse de manera correcta defendiendo tanto sus derechos como los de los demás. Reconocer al otro como alguien diferente con conocimientos y posiciones distintas.

Asertividad: se refiere a comprender al otro, aunque sea diferente, y poder empatizar sin renunciar a lo que el individuo siente o piensa. Es la habilidad de poder decir que no cuando la ocasión así lo requiere defendiendo la propia postura sin incomodar o agredir los sentimientos de las otras personas. Es la búsqueda, desde el respeto, de una alternativa que beneficie a ambos, o perjudique lo mínimo posible. Al

respecto Moya Albiol (2018) afirma que la capacidad de asertividad permite alcanzar relaciones laborales satisfactorias y empáticas.

3. Motivación

La voluntad es una “fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad, y la energía atómica” (Einstein, citado en Ongallo, 2012, p.205).

La motivación como concepto comenzó a plantearse desde los experimentos realizados por Elton Mayo en los años 30, en la Western Electric, en la ciudad de Hawthorne USA. Hasta allí, de acuerdo con los supuestos del Taylorismo, se consideraba que lo único que motivaba a los trabajadores era evitar sanciones y conseguir incentivos salariales. Los experimentos realizados por Elton Mayo buscaban probar la relación entre iluminación y productividad. La Western Electric era una empresa que fabricaba tableros eléctricos. A lo largo de los experimentos no pudieron comprobar que la iluminación tuviera impacto alguno, lo que sí tenía influencia era que las operarias de la fábrica creían que los observadores buscaban mejoras de productividad y eso daban como respuesta. A partir de allí comienza a reconocerse que las personas podían influir en el comportamiento de otras mediante la motivación. Este es el origen del concepto. Estas investigaciones de Mayo fueron publicadas por Roethlisberger y Dickson (1939), y los resultados contradecían la concepción tayloriana inicial. A partir de esta investigación, sugirieron conceptos a cerca de los sentimientos, motivos y diferencias entre los seres humanos que prepararon el camino hacia la teoría de las necesidades (Rivas, 1996).

Según Bedoya (1993), la motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado, esta puede ser absoluta, o relativa (Huilocapi Masacon et al., 2017).

Otras definiciones del mismo concepto encuadran a la motivación como el conjunto de razones, por las que las personas se comportan del modo en que lo hacen.

Para Santrock (2002), “el comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p.432).

La motivación, en las últimas décadas, fue fuente de estudio de diversas disciplinas, dando origen a múltiples teorías. De acuerdo con Triginé y Gan (2012), la motivación de las personas en el trabajo se debe a múltiples factores, tanto individuales como colectivos, intrínsecos y extrínsecos. Entre ellos, mencionan la situación del clima laboral, el estilo de comunicación y relación con el jefe y el enfoque personal sobre los diferentes tipos de estímulos como también la forma de abordar o resolver los conflictos.

Como señalan (Palmero et al., 2011), la motivación es una variable intangible. Se puede inferir su presencia a través de las manifestaciones mostradas por los individuos que la experimentan. Así los patrones de la conducta motivada son la consecuencia de la interacción de un individuo y el ambiente. Entonces, el concepto motivación refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso se relaciona con un evento externo o interno. La motivación, como proceso, en cualquier momento puede tener cambios o variabilidad.

Las distintas teorías sobre motivación difieren en cuanto al factor que consideran de mayor importancia para lograrla, y en función a esa base, realizan los pronósticos adecuados.

La teoría de las necesidades sostiene que una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado cierto grado de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diferentes teorías de necesidades, la jerarquía de las necesidades de Maslow, las tres necesidades de Mc. Clelland, y la teoría de los dos factores de Herzberg (López Más, 2005).

La primera de estas teorías, la de la jerarquía de las necesidades, fue creada por el psicólogo estadounidense Maslow (1991), a partir de observaciones clínicas, quien proponía como punto de partida de su teoría, la existencia de una jerarquía de necesidades. Se trataba de una estructura de cumplimiento ordenado y progresivo, desde las básicas y fisiológicas, hasta otras más elevadas o de mayor impulso. Para este autor las personas buscarían en primer lugar satisfacer sus necesidades básicas o primarias de alimento, abrigo o fisiológicas, para luego escalar en esta pirámide por otras de carácter superior, como de estima, pertenencia o autorrealización. Para Maslow (1991), si una necesidad, por ejemplo, fisiológica o básica, no era satisfecha, no aparece una de orden superior. El autor luego terminaría relativizando este orden jerárquico de su pirámide en la satisfacción de las necesidades, aceptando que ciertas personas pueden saltar alguna de ellas para buscar otra superior. Por ejemplo, los corredores de autos saltan la búsqueda de la seguridad para conseguir la estima. La autorrealización es para Maslow la necesidad más alta de la escala. Considera que pocos llegan a ese estadio. Las personas autorrealizadas son para este pensador, quienes usan y explotan el total de su talento y potencial. Las personas motivadas son para este pensador, quienes toman mejores decisiones, poseen una percepción superior de la realidad, desarrollan mayor tolerancia, sienten menor amenaza por lo desconocido, aceptan el cambio, se desenvuelven con mayor sencillez, y con mayor empatía. Por el contrario, aquellas que no están motivadas tienden a enfocarse en los problemas, resisten a los cambios, son poco empáticas y carecen de autonomía (Terlato, 2018).

Según Maslow (1991, citado en Terlato 2018), los estudios empíricos demuestran que las personas motivadas pueden ser más generosas y comprensivas, y por ello pueden preocuparse por el desarrollo de otras personas. Por el contrario, las

personas con búsqueda excesiva de factores materiales tienden a caer con facilidad en el aburrimiento, manifestarse inmaduros o con pérdida del sentido de pertenencia.

Es oportuno considerar que, aunque algunos profesionales le otorgan credibilidad total a la teoría de Maslow, la mayoría de los datos recopilados en diferentes investigaciones no certifican ni garantizan la veracidad de la pirámide. Algunos autores, como Wahba y Bridwell (1976), realizaron una extensa revisión de la teoría y encontraron evidencias de que no existía tal orden establecido de jerarquía de necesidades. También la teoría de Maslow recibió críticas en cuanto es difícil de probar su concepto de autorrealización debido a que la felicidad es relativa, e incluso se puede alcanzar sin que el individuo tenga los escalones anteriores satisfechos.

Herzberg (1968, citado por Huilcapi Masacon et al., 2017), propone su teoría bifactorial, según la cual, la motivación y desmotivación derivan de dos series diferentes de factores, por un lado, se tienen los factores higiénicos cuya insatisfacción explica la desmotivación, pero su presencia no garantiza personas motivadas; para lograr la motivación se necesita trabajar el desarrollo de satisfactores motivacionales como la estima, pertenencia y autorrealización.

Herzberg (1968) identifica tres vías no aptas para lograr un comportamiento. En primer lugar, el uso de acciones físicas negativas, asociadas al castigo corporal, las cuales han perdido vigencia con el desarrollo de la sociedad. En segundo lugar, identifica el uso de acciones psicológicas negativas, más sutiles y con efectos no inmediatos, pero tan crueles y con efectos nocivos como la anterior. En tercer lugar, destaca las acciones asociadas a los incentivos, tales como mayores salarios, días de descanso extra o beneficios adicionales. Divide los factores que generan motivación en intrínsecos, a los que denomina motivacionales, y a los cuales se estimula por el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el progreso. Por otro lado,

los factores que explican la desmotivación, de naturaleza extrínseca, a los que denomina higiénicos, y que se impulsan a partir del salario, la relación con el jefe, el ambiente de trabajo y la seguridad en el empleo. Para motivar, los managers deberían aprender otras estrategias, como transferir y desarrollar el autocontrol, para que los trabajadores sean quienes, con su autogobierno, desarrollen la iniciativa y su trabajo (Terlato, 2018).

El mismo Terlato (2018), sobre la teoría de los dos factores, observa que los comportamientos que muestran las personas cuando se sienten bien con sus trabajos son muy diferentes de los que desarrollan cuando se sienten mal. Aquí se muestra una importante relación entre motivación y performance.

Espejo (2005) define diferentes tipos de motivación en los empleados, y diferentes perfiles de incentivos de acuerdo con ellos. Identifica cuatro formatos de motivación en las personas, y relaciona dos con el origen, y otros dos con el impacto que puede tener el comportamiento que de ellos deriva. El origen puede ser interno (si nace del individuo) o externo (si nace de elementos por fuera de él). Los efectos esperados pueden impactar en el individuo o fuera de él, por ejemplo, en la organización o en otras personas. Los líderes, y a través de ellos las organizaciones, pueden apelar a estos cuatro tipos de motivaciones para generar incentivos que busquen satisfacerlas. Según el mismo autor, cada individuo tiene una combinación distinta de factores motivacionales, los que conforman su perfil motivacional. Estos perfiles motivacionales son dinámicos, se modifican con el tiempo, debido a que el individuo aprende con sus decisiones, y están asociados a la forma en que las personas perciben los incentivos. Los perfiles son motivación extrínseca, motivación intrínseca, motivación contributiva, y motivación institucional.

La motivación extrínseca del individuo es su disposición a actuar basada en las recompensas que espera obtener de otros como intercambio por su comportamiento.

Existen motivos extrínsecos positivos y negativos. Por su parte, la motivación intrínseca del individuo es su disposición actuar, basada en la satisfacción que espera obtener de la acción realizada. Al igual que en el caso anterior, existen motivos intrínsecos positivos y negativos. En cuanto a la motivación contributiva, también conocida como altruista o trascendente, es la disposición a actuar del individuo basada en los beneficios que espera que otros experimenten como consecuencia de su comportamiento. Por último, la motivación institucional del individuo es su disposición a actuar basada en el cumplimiento de normas o procedimientos existentes en su organización (Espejo, 2005).

Mc Clelland (1985, citado por Álvarez, 2012) propone una teoría denominada de las necesidades aprendidas que vincula con el aprendizaje. Estudió el comportamiento humano en la Universidad de Harvard concluyendo que las necesidades de realización de las personas son diferentes de otro tipo de necesidades, que se aprenden bajo influencia y que están relacionadas con el ámbito social y cultural. Define tres tipos de necesidades, de logro (alcanzar algo deseado), de afiliación (pertenecer a un grupo) y de poder (deseos de dominar y ejercer poder). Considera en su desarrollo que lo importante para la persona es la satisfacción de la necesidad en sí misma y no la recompensa asociada. El autor considera que la necesidad de logro es el interés por conseguir un estándar de excelencia a través del cual se busca el éxito en el rendimiento, pero sin exceder las capacidades reales. Este motivo tiene como componentes, la imaginación de logro, la ayuda recibida, los estados afectivos, los obstáculos. Por su parte, el motivo de afiliación fue definido como el interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva con una o varias personas (Atkinson et al., 1954).

4. Ventas

La interacción entre comprador y vendedor es muy importante. De ser ello eficaz, puede lograr aumentar la satisfacción y, por consiguiente, la retención entre ambos (Ahearne et al., 2007).

La Real Academia Española (2001) por su parte, define a la venta como “la acción y el efecto de vender”. García Palomo y García Gallego (2016) definen el término de vender, como hacer que otros compren, comunicar, conseguir un pedido, convencer, realizar intercambios, satisfacer necesidades, etc. Para que el proceso de ventas siga su curso, el vendedor tiene que estar capacitado en el producto que ofrece y poder llevar adelante una buena relación cliente-proveedor basada en conocimientos, honestidad, propuesta de valor y colaboración.

El proceso de ventas es de carácter psicosocial con etapas bien definidas y formas de comportamiento esperado entre las partes que llevan adelante el intercambio. Debido a este carácter definido como psicosocial es importante tener en cuenta los postulados de Mueller y Curhan (2006). Estos argumentan que el modelo de inteligencia emocional de Mayer y Salovey (1993) está desarrollado para determinar la utilidad social de este constructo. Este modelo aporta evidencia empírica, respecto a que la inteligencia emocional se vincula con la calidad de las relaciones de los individuos con sus pares (Lopes et al., 2005).

Por su parte, Curhan, Elfenbein y Xu (2006, citados por Polo Vargas et al., 2016) incorporaron el constructo subjetivo, referenciando a las consecuencias psicosociales de una negociación. Es decir, tienen en cuenta los sentimientos, percepciones y emociones y los clasifican en cuatro dimensiones: los sentimientos sobre los términos del acuerdo (resultados decisivos), los sentimientos sobre sí mismo, que contemplan que el individuo se sienta satisfecho porque hizo lo correcto, los

sentimientos acerca del proceso de negociación y los sentimientos acerca de la relación generada.

García Palomo y García Gallego (2016), desde la óptica del vendedor, la venta puede ser definida como el proceso de acompañar al comprador en la adquisición de algo, que satisfaga sus necesidades, donde se sugiere, se persuade, se propone, se argumenta, se demuestra, y se contrasta con otros clientes, es decir, se ejerce cierta influencia sobre otra persona, con el fin de conducirla, con su colaboración, a la elección de la propuesta realizada por la empresa representada por el vendedor.

De acuerdo con Mañas Viniegra (2016) la venta es la base del intercambio. Para que éste se lleve a cabo, es necesario, seguir una serie de pasos o fases:

- Fase de preparación: incluye la identificación del cliente potencial y el acercamiento a este. Consiste en la planificación de las gestiones para realizar contacto inicial con el posible cliente.
- Fase de argumentación: presentación en la que se muestran las características del producto y sus ventajas. Consiste en la argumentación mediante el uso de recursos de comunicación verbal para conseguir que el cliente potencial tome la decisión de comprar.
- Fase de transacción: incluye manejo de objeciones, cierre de la negociación, obtención del pedido y presentación de un servicio post-venta para fidelizar al cliente y convertirlo en prescriptor del producto.

4.1 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el personal propio o ajeno de una organización, cuyo objetivo principal es la comercialización de sus productos o servicios. Esta comercialización se hará en base a criterios establecidos por la empresa, como zona

geográfica, tipo de clientes, o tipo de productos (Jiménez Martínez, 2014). En términos generales, la fuerza de ventas tiene asignadas tres funciones específicas:

- Comunicar las características y ventajas de los productos, con el objetivo de obtener pedidos de estos. Es decir, realizar la venta propiamente dicha.
- Conservar y mejorar las relaciones con clientes, actuales y potenciales. Mejorar la posición e imagen que tiene el cliente de la empresa. Fidelizarlos.
- Buscar toda la información posible. Informarse sobre necesidades de los clientes, mercado y acciones de la competencia.

Según Díez de Castro et al. (2003), la fuerza de ventas es una de las variables tácticas, del marketing-mix, modificables a corto plazo bajo control de la empresa, cuyo manejo permite contribuir al logro de los objetivos comerciales. A lo largo del tiempo, el papel de la fuerza de ventas fue evolucionando. Según estos autores, se pueden identificar cuatro etapas en esa evolución:

1. Fuerza de ventas orientada a la producción (antes a 1920): el papel del vendedor no se consideraba tan importante, en ese período, la demanda superaba a la oferta. La tarea del vendedor se limitaba a satisfacer las necesidades de la empresa en el corto plazo, informar al cliente sobre la existencia de productos y tomar pedidos.
2. Fuerza de ventas orientada a la comercialización: (1920-1960), comienza a desarrollarse, desde el momento en el que la oferta supera a la demanda, como consecuencia surge la competencia interempresarial. Empieza a reconocerse la importancia del vendedor, su función es estimular la demanda de los productos de su empresa. En este período, aun no se formaliza la motivación de los vendedores, como tampoco, su formación, ni en proceso, ni en técnicas de ventas.

3. Fuerza de ventas orientada al cliente: (1960-1990), las organizaciones se centran en satisfacer las necesidades de sus clientes. La figura del vendedor comienza a ser trascendental. Su principal función es la de resolución de problemas, pero siempre de la forma más rentable para la organización. Los principales centros de atención en la gestión están en el diseño de métodos de selección y formación de los vendedores, para mejorar tanto sus capacidades como su motivación. En la evaluación del vendedor, se tienen en cuenta únicamente medidas de carácter cuantitativo, tales como cantidad de visitas realizadas, cantidad de llamadas telefónicas, importe vendido, margen bruto.
4. Fuerza de ventas orientada al mercado: (1990- actual), la función principal de la fuerza de ventas se concentra en generar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes que sean difícilmente imitables por la competencia. Los vendedores actúan como consultores, desarrollando soluciones que beneficien a las partes relacionadas (empresa y clientes). Para la satisfacción de las necesidades del cliente, y en consecuencia su fidelización, se tienen en cuenta factores como confianza, compromiso e intercambio de información. Para evaluar el rendimiento del vendedor, se consideran además de los factores cuantitativos, medidas asociadas al comportamiento, o a las actitudes del vendedor necesarias para mantener relaciones beneficiosas de largo plazo entre la empresa y clientes.

En este contexto, la fuerza de ventas personal puede definirse como “un proceso de construcción de relaciones con los clientes, en el que es necesario identificar sus necesidades, diseñar una oferta comercial y una estrategia de ventas adaptada a sus deseos, así como comunicar permanentemente los beneficios de las propuestas o soluciones planteadas” (Díez de Castro et al., 2003, p. 23).

La fuerza de ventas presenta, según estos autores, las siguientes características:

1. Permite conectar a la empresa con el mercado y viceversa. La retroalimentación de información, que aporta la fuerza de ventas a la empresa es fundamental, para que se oriente al mercado.
2. El accionar de ésta tiene implicancia directa en el presupuesto de la compañía. En los gastos, por los costos de traslado, alojamiento, y erogaciones necesarias para cerrar las transacciones. Y en los ingresos de la organización, a través del cierre de las operaciones comerciales.
3. Por el tipo de función que una fuerza de ventas realiza, tiene un elevado grado de autonomía, necesitando un sistema de monitoreo diferente a todo el resto del staff de la organización.
4. Por la naturaleza de su actividad, no rutinaria, la fuerza de ventas debe ser flexible, innovadora, y con capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno.
5. La fuerza de ventas está sometida a un importante grado de presión tanto física (cantidad de visitas diarias, desplazamientos) como psicológicas (presión por el cierre de una negociación, trabajo lejos de su familia, etc.). Por esta razón, para poder superar esta situación, necesitan un alto grado de motivación.
6. La actuación del vendedor no suele ser supervisada de manera directa y personal, sino a través de cuotas, políticas de gastos, análisis de rentabilidad. Por tal situación, en ocasiones, la tarea de prospección que realizan, no se ve recompensada ni reconocida.
7. En el rendimiento de una fuerza de ventas, influyen muchos más factores que en el rendimiento del resto de la organización. Entre ellos, los asociados a personalidad (autoestima, sociabilidad, empatía, motivación), los relacionados a aptitudes y habilidades (competencia técnica, habilidades interpersonales,

capacidad de comunicación), o a las características personales (rasgos físicos, años de experiencia).

4.2 Mecanismos de control de la fuerza de ventas

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987, citados en Küster Boluda y Canales Ronda, 2008), el control sobre la fuerza de venta se define como el grado de seguimiento, medición y evaluación que se ejerce sobre los vendedores para que éstos desarrollen sus tareas y responsabilidades. La dificultad radica en qué variables tomar en cuenta para llevar a cabo el control. La respuesta a este interrogante debe hacerse desde el análisis de los objetivos fijados por la alta dirección, los cuales luego serán bajados en planes de acción a las diferentes áreas. Serán los jefes de venta quienes deban fijar las acciones, métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos previamente fijados. En ese momento el control entra en funcionamiento, haciendo una comparación relativa de los objetivos alcanzados con los objetivos fijados.

Del Vecchio (1996, citado en Küster Boluda y Canales Ronda, 2008), sostiene que es importante evaluar el grado de control que se ejerce sobre los vendedores, dado que un exceso de este puede reducir la capacidad y habilidad que tienen para actuar ante los clientes. Por el contrario, su ausencia puede privar al vendedor del apoyo necesario por parte de la empresa para que su labor sea considerada exitosa.

Para la realización del control de la actividad del vendedor, hay dos mecanismos bien definidos. Los que se basan en los resultados obtenidos, y los que toman como referencia el comportamiento deseable en el vendedor. Los sistemas basados en resultados tienen mayor poder motivacional sobre el vendedor, pero como desventaja la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiéndose producir actuaciones no deseadas. Por su parte los sistemas basados en el control de la conducta del vendedor permiten dirigir su comportamiento y modo de actuar hacia el

cumplimiento de los objetivos comerciales pactados por la empresa. Sin embargo, su implementación es más compleja que con el método anterior, basado meramente en resultados. En la práctica la mayoría de las empresas utilizan mecanismos de control de carácter híbrido, en los cuales combinan el control de resultados y el control de comportamiento (Anderson y Oliver, 1987, citados por Küster Boluda y Canales Ronda, 2008).

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico son las características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que definen la aplicación de sistemas de evaluación basados en comportamientos. Al aplicar este tipo de control, la empresa decide cómo debe comportarse el vendedor. Por otra parte, y desde el lado del vendedor, es mejor aceptado pues se ve reducida la incertidumbre respecto a la efectividad de sus acciones. Además, su recompensa no se basa netamente en resultados, sino en el cumplimiento de comportamientos predefinidos por la empresa, que es la que asume el riesgo. En el modelo del control de comportamiento, la empresa indica al vendedor, cómo debe realizar su trabajo, lo que implica para éste una mejor planificación, y le permite reducir el ratio de tiempo de venta- no venta. Puede dedicar más tiempo a tareas de apoyo y seguimiento de los clientes. Según los mismos autores, aplicando este mecanismo los vendedores se sentirán más integrados a la empresa y actuarán según las normas que les sean fijadas.

Anderson y Oliver (1987) señalan que de los vendedores que actúan bajo sistemas de control basados en el comportamiento se espera: (1) que tengan una alta motivación intrínseca, (2) que les motive el reconocimiento, y (3) que estén dispuestos a colaborar con la organización de ventas. No obstante, los resultados de diversas

investigaciones reflejan resultados dispares e, incluso, no muestran un soporte consistente a la relación entre motivación y control del comportamiento.

Como resultado de la investigación llevada a cabo por Küster Boluda y Canales Ronda (2008) se detectó que (1) cuando el jefe de ventas realiza un control sobre el comportamiento de los vendedores, éstos llevan a cabo un comportamiento más profesional, (2) existe mejor adecuación a lo planificado por la dirección de la empresa, (3) los vendedores se sienten más integrados a la organización, más estimulados por la tarea que realizan, buscan tanto su satisfacción, como la de los clientes y la de la empresa. A pesar de los beneficios relevados en el estudio, la empresa no debe dejar de controlar los resultados dado que son el objetivo final de todas las acciones, y obtener su logro será indicador de la idoneidad de las acciones adoptadas previamente.

4.3 Matriz FCOM. Segmentación de vendedores

De acuerdo con De La Hoz (2016), dentro de la fuerza comercial a los vendedores se los puede identificar por su actitud y su aptitud. El vendedor debe tener altos niveles de motivación y conocimientos para enfrentar a compradores con mayor cantidad de información y más exigentes. La matriz FCOM es una grilla que relaciona motivación y conocimientos, permitiendo segmentar a la fuerza de ventas en cuatro cuadrantes. El autor distingue en la fuerza comercial cuatro tipos de vendedores.

El vendedor inseguro: alto nivel de conocimiento, pero con motivación muy pobre. Al no tener altos niveles de motivación, no es capaz de encarar una operación comercial con garantías de éxito y tendrá una posición mayoritariamente débil al momento de negociar perdiendo de ese modo gran número de oportunidades de venta.

El vendedor breve: sin conocimientos y sin actitud, este tipo de vendedor no tiene los conocimientos técnicos, cuenta con escasa o nula motivación y por lo general no disfruta el proceso de venta.

El vendedor estrella: conoce bien el mercado, las tendencias, y el tipo de cliente. Su motivación siempre es alta motivo por el cual favorecerá la generación de buenos resultados.

El vendedor kamikaze: posee alta dosis de motivación, pero nula formación comercial.

5. Personalidad

García Palomo y García Gallego (2016) se refieren a la personalidad como el conjunto de características físicas, sociales y genéticas, que reúne un individuo y que lo hacen diferente y único de los demás.

Cloninger (2013, citado en Pita Poveda y Vasco Álvarez, 2017), por su parte, considera que la personalidad es un grupo de características que se encuentran en una persona las cuales están clasificadas y determinadas por su pensamiento y su conducta. La personalidad es la unificación del temperamento y el carácter. Representa un patrón de rasgos cognitivos, afectivos y conductuales, manifiestos y persistentes durante largos periodos de tiempo, y difíciles de extinguir.

5.1 Personalidad y vendedores

Es posible asociar determinados rasgos de personalidad para el desarrollo de la fuerza de ventas cuya presencia es indispensable para el éxito del vendedor, cualquiera sea el tipo y el contenido de la venta. Con esta perspectiva se elaboró el inventario de personalidad para vendedores, que permite por una parte evaluar la disposición general para la venta y por la otra construir un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad, que con diferentes pesos jueguen un papel importante en las profesiones comerciales (Seisdedos y Cordero, 2005).

Rosas (2005, citado en Jordán, 2014) analiza a un grupo de vendedores, con desempeño sobresaliente, con el objetivo de minimizar la problemática al momento de seleccionar personal de ventas y encontrar un factor identificador común. A través de dicho estudio, se propuso investigar las características de personalidad que identificaban a los vendedores. Como resultado se obtuvo que las características de personalidad más sobresalientes del perfil de un vendedor son: un nivel elevado de disposición general

para la venta, alto nivel de agresividad comercial, alto nivel de deseo de poder, alto nivel de deseo de logro y reconocimiento. El nivel de inteligencia debe ser alto, pero no superior al resto de los factores.

Schultz y Schultz (2011) refieren que la personalidad de los vendedores debe cambiar según la situación y la gente con quien tratan. Es como el antifaz que se ponen cuando se enfrentan con el mundo externo.

Seisdedos y Cordero (2005, citado en Jordán, 2014) afirman que el éxito que se otorga a las ventas está relacionado con el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales que existen entre el vendedor y el cliente, por ende, esto va en paralelo con las características de la personalidad del vendedor.

Jordán (2014) concluye que la personalidad deseable debe variar en función de la complejidad que el vendedor deba afrontar de acuerdo con el tipo de industria, producto o mercado, situación en la que le toque desempeñarse.

Para Prieto (2015, citado por Pita Poveda y Vasco Álvarez, 2017), un vendedor debe ser asertivo y tener empatía para sociabilizar con el cliente. Debe tener conocimiento del mercado, de los productos, de su cliente y de sí mismo. Debe contar con capacidad analítica, de planificación y de búsqueda de oportunidades.

Las características de la personalidad de los vendedores determinan su aptitud para alcanzar el éxito en ventas. Las condiciones de personalidad expresan la forma de comportarse del vendedor, de cara al cliente y a la organización.

Seisdedos y Cordero (2005), en su adaptación española del Inventario de Personalidad de Vendedores, definen nueve rasgos de personalidad para vendedores, siendo éstos:

1. Comprensión: hace referencia a la orientación empática. Capacidad de situarse en el lugar del cliente, capacidad de escucha e intuición.

2. Adaptabilidad: la definen como la flexibilidad, la capacidad de adaptarse a diferentes ambientes y contextos.
3. Control de sí mismo: relacionado a la disciplina personal, estabilidad emocional, tenacidad y perseverancia.
4. Tolerancia a la frustración: se refiere a la capacidad de superar los fracasos y a la aptitud para dosificar la implicancia de una situación.
5. Combatividad: relativo a la agresividad comercial, a la voluntad de vencer, a la capacidad para luchar.
6. Dominancia: es lo relativo al dominio personal, capacidad de persuasión, la autoridad natural, ascendencia, el don para cautivar al cliente, la capacidad de manipulación y la voluntad de poder.
7. Seguridad: mide los aspectos relativos a la seguridad personal.
8. Actividad: relativo a los aspectos de una persona dinámica, entusiasta, enérgica, activa.
9. Sociabilidad: relativo a la capacidad de sociabilizar, establecer contactos, don de gente.

6. Competencias

Spencer y Spencer (1993, citados en Alles, 2010) definen las competencias como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia anticipa o predice el desempeño y el comportamiento. Estándar de efectividad significa que la competencia predice quién hará algo bien en base a un criterio predeterminado.

Más adelante, la misma Alles (2010) con respecto al término competencia, hace referencia a la característica de personalidad que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados diferentes.

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar. Ejemplo de conocimientos pueden ser de informática, contabilidad, matemática, idioma, entre otros. En cambio, las competencias pueden ser iniciativa, autonomía, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, capacidad analítica, entre otras (Alles, 2010).

Concluyendo con el razonamiento, las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan determinadas situaciones y perduran por un largo período de tiempo. Todas las personas tienen un conjunto de comportamientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una determinada actividad.

6.1 Competencias en vendedores

Las competencias necesarias en vendedores varían de acuerdo con la duración y complejidad del ciclo de venta, las características de la compañía, la región donde está localizada, el tipo de producto a vender y el tipo de cliente. Las competencias más importantes para vendedores se pueden clasificar en dos grandes grupos: las relativas al logro y acción, y, por otro lado, las relativas a impacto interpersonal e influencia (Spencer y Spencer, 1993).

6.1.1 Competencias orientadas al logro o la acción

Son competencias importantes para un desempeño superior del vendedor. Este grupo comienza con la autoadministración para todo tipo de vendedores. Es decir, fijarse para sí mismo metas desafiantes pero alcanzables, usualmente más altas que la fijadas por la propia dirección. Incluye el manejo eficaz del tiempo.

6.1.2 Iniciativa

En los vendedores frecuentemente toma la forma de tenacidad y persistencia. Es la capacidad de intentar una y otra vez, no rendirse ante los primeros obstáculos, dedicar larga cantidad de horas.

6.1.3 Comprensión interpersonal

Fundamental en todos los modelos de ventas. Consiste en la habilidad de entender las actitudes, intereses, necesidades y perspectivas de los demás, y de interpretar su conducta no verbal. En ventas de ciclo largo, el vendedor necesita coordinar el esfuerzo de varias personas (técnicos, financieros, personal de créditos y cobranzas.) como si fueran un equipo. En estos casos la habilidad de alinear los objetivos de ambas partes, empresa y cliente distingue al vendedor con un desempeño superior.

6.1.4 Orientación al cliente

La esencia del servicio al cliente es darse el tiempo para descubrir las necesidades reales del cliente y aparejarla con los productos y/o servicios de la empresa. En las ventas de ciclo largo, el vendedor asume el rol de consejero del cliente. Para poder realizarlo tiene que conocer el producto que ofrece y el negocio del cliente.

6.1.5 Autoconfianza

Habilidad de expresar confianza en la propia habilidad y mantener una actitud confiada ante nuevas situaciones desafiantes. Es una característica dominante para el personal que se desempeña en ventas. Le permite al individuo, entender y explicar el fracaso o rechazo.

6.1.6 Construcción de relaciones

Este tipo de competencias es importante fundamentalmente para las ventas de productos maduros o de proceso de venta más largo. Las ventas técnicas se apoyan más en el servicio al cliente que en la relación con el vendedor.

6.1.7 Pensamiento analítico

Involucra procesos técnicos, de solución de problemas, o mejora de procesos para los clientes. El pensamiento analítico en general por parte de los vendedores está en un nivel bajo a moderado.

6.1.8 Pensamiento conceptual

Se encuentra generalmente en los niveles básicos, utilizando reglas prácticas, reconociendo patrones, o desarrollando acciones claves para resolver un problema o concluir una negociación.

6.1.9 Búsqueda de información

Se refiere a la información sobre clientes actuales y potenciales, productos, competencia, precios de mercado. Es parte vital dentro de todo proceso de venta ya sea de ciclo corto o largo.

6.1.10 Pericia técnica

Se lo considera un requisito de umbral. Es útil para establecer relaciones con credibilidad, y apoyar el rol de consejero con el cliente.

6.1.11 Directividad y asertividad

Referida a la capacidad de decir no a una petición poco razonable por parte del cliente y cerrar de una forma directa y asertiva. En ocasiones, esta competencia permite al vendedor confrontar de manera correcta con el cliente sobre problemas de desempeño.

7. La empresa

7.1 Caracterización del objeto de estudio

La empresa tomada como sujeto de estudio para esta investigación es una PyME argentina dedicada a la venta de equipamiento de tecnología médica. Esta organización local brinda servicios a nivel nacional. Su sede se encuentra en Parque Chas, Ciudad de Buenos Aires. Pertenece a capitales privados, e incluye productos y servicios para diferentes especialidades terapéuticas, a saber:

- Gastroenterología
- Cirugía
- Urología
- Ginecología
- Broncoscopía
- Servicio técnico
- Medicina del deporte

La visión de la compañía se resume en ser referente en tecnología médica manteniendo su cartera de productos actualizada, dando un excelente servicio con precios ajustados a la realidad del mercado argentino. La misión de la compañía es, en consecuencia, brindar soluciones a los diferentes interlocutores del sistema de salud a precios asequibles para que resulten accesibles en todos los puntos de la República Argentina.

La empresa fue fundada hace 14 años, y actualmente cuenta con 42 empleados. La dotación se distribuye de la siguiente manera 45% son mujeres y 55% hombres. El promedio de edad de la dotación es de 38 años y la antigüedad en la empresa promedio es de 4 años. Dentro del total de la dotación, 23 personas corresponden al área

comercial, un 54% del total, distribuidas entre vendedores, gerentes de productos, administrativos de ventas y gerente comercial. El resto del personal se reparte entre administración, finanzas, recursos humanos, y servicio técnico.

La empresa se encuentra en proceso de expansión, en los dos últimos años su dotación se incrementó un 20% y la facturación en dólares creció un 25% y 34% respectivamente. El incremento se debe fundamentalmente a que la empresa logró mayor cobertura geográfica a través del equipo de ventas. Si bien su sede central se localiza en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, trabaja con vendedores ubicados geográficamente en diferentes provincias y regiones del país.

Los tipos de servicios que se brindan son venta de equipamiento médico nuevo y reacondicionado, venta de instrumental, venta de insumos descartables, alquileres y servicio de reparación y calibración de equipamiento médico.

Dentro del grupo de clientes a los cuales brinda servicio la empresa (existen aquellos B2B y B2C) podemos enumerar los siguientes:

- Profesionales independientes
- Instituciones públicas
- Instituciones privadas
- Obras sociales y empresas de medicina pre-paga
- Distribuidores e intermediarios
- Pacientes

8. Trabajo de campo

Se realizó una labor de campo, utilizando cinco herramientas de análisis, para poder dar respuesta a los objetivos planteados:

Test de empatía cognitiva y afectiva TECA

Cuestionario sobre habilidades comerciales y rasgos de personalidad elaborado a partir de los hallazgos obtenidos en el marco teórico.

Cuestionario sobre conocimientos técnicos elaborado a partir de los productos que comercializa el equipo de ventas objeto de estudio.

Cuestionario realizado a directores y gerentes, sobre la presencia de los rasgos citados en el equipo de vendedores de la empresa objeto de estudio.

Matriz de segmentación de vendedores FCOM (De La Hoz, 2020)

8.1 Descripción del colectivo analizado

El estudio se basó en un colectivo integrado por 15 adultos ($n=15$), hombres y mujeres con edades comprendidas entre 31 y 59 años. Este se halla en relación de dependencia con la empresa objeto de estudio, ejerciendo funciones dentro del sector comercial.

Caracterizados de acuerdo con su sexo, según la tabla 1

Tabla 1

Caracterización del colectivo analizado de acuerdo con sexo

		Porcentaje de participación según sexo
Total de la muestra	15	
Hombres	12	80%
Mujeres	3	20%

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

La formación académica del colectivo analizado es la que se describe en la tabla 2

Tabla 2

Formación académica del colectivo analizado

Formación	Cantidad	Porcentaje
Secundario o terciario	6	40%
Universitario	7	46%
Posgrado	2	13%

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

Del total de la muestra que posee formación universitaria o postgrado, tienen la titulación de Bioingeniero clínico, dicho valor representa el 40% del total del colectivo analizado.

En cuanto a la antigüedad en la empresa, la tabla 3 refleja cómo se compone el colectivo analizado.

Tabla 3

Antigüedad en la empresa

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
Más de 10 años	1	7%
Entre 2 y 5 años	9	60%
Menos de 1 año	5	33%

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

8.2 Procedimiento de recolección de datos

Los instrumentos se administraron mediante reuniones individuales con cada uno de los integrantes del colectivo objeto de estudio, en el siguiente orden: primero el test de empatía (TECA), luego el cuestionario sobre conocimientos técnicos, y finalmente el cuestionario sobre habilidades comerciales. Los participantes respondieron de manera voluntaria, previa lectura y aceptación del consentimiento informado correspondiente, que explicaba el alcance de la confidencialidad y anonimato

con que se procesarían las respuestas. El tiempo de aplicación total de la batería insumió entre 30 y 40 minutos aproximadamente.

8.3 Test de empatía cognitiva y afectiva TECA

El test de empatía cognitiva y afectiva TECA fue desarrollado por López Pérez, Fernandez Pinto y Abad (2008). Tiene la finalidad de evaluar la capacidad empática desde una aproximación cognitiva y afectiva. Evalúa una dimensión global de la empatía y cuatro escalas específicas: adopción de perspectivas, comprensión emocional, estrés y alegría empáticos.

Puede ser empleado en personas adultas que posean, como mínimo, formación escolar básica.

La elección del instrumento (TECA) se sustenta en que este test brinda una definición completa de empatía a partir de cuatro escalas distintas pero relacionadas entre sí. Toma una visión integradora del término incluyendo los procesos de ponerse en lugar del otro sumados a las respuestas afectivas y no afectivas. Por otra parte se encuentra disponible en idioma español.

8.3.1 Significación de las escalas

El TECA es una medida global de empatía, pero a su vez posee cuatro escalas que miden capacidades más específicas. Esto permite obtener una puntuación total y cuatro puntuaciones específicas, una por cada una de las escalas que la componen.

Las escalas que la componen a saber son:

- Adopción de perspectivas (AP), esta escala hace referencia a la capacidad intelectual o imaginativa de ponerse uno mismo en el lugar de otra persona.
- Comprensión emocional (CE), referido a la capacidad de reconocer y comprender los estados emocionales, las impresiones e intenciones de los otros.

- Estrés empático (EE) se refiere a la capacidad de sintonizar emocionalmente con otra persona.
- Alegría empática (AE) referida a la capacidad de compartir las emociones positivas de otra persona.

8.3.2 Procedimiento para la implementación del test TECA

La implementación del test TECA se trató de un estudio censal que abordó toda la población de comerciales de la compañía. Su objeto fue identificar en qué medida se encuentran presentes las características de empatía en el colectivo analizado. El objetivo es poder encontrar puntos de mejora logrando un equipo comercial profesional que pueda maximizar los resultados de venta obtenidos en la actualidad.

Para completar el test se le pidió al colectivo evaluado que valore en una escala de 5 puntos el grado en que se identifica con las frases que se le presentaron. Las opciones son:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8.4 Resultados del test de empatía cognitiva y afectiva TECA

Las cuatro escalas pueden interpretarse de acuerdo con las puntuaciones que los individuos obtengan en cada una de ellas. Se cuenta con puntos de corte estadísticos basados en las desviaciones típicas de las puntuaciones con respecto a la medida de cada escala. Se describen los percentiles para la medida global de la empatía:

Tabla 4

Percentiles para la medida global de empatía

Percentil	Significado
94 a 99	Extremadamente alta
70 a 93	Alta
31 a 69	Mediana
7 a 30	Baja
1 a 29	Extremadamente baja

Nota. Fuente: López Pérez, Fernandez Pinto y Abad (2008)

En la tabla 5 se exhibe la cantidad de ítems para cada escala con sus puntajes mínimos y máximos posibles respectivamente.

Tabla 5

Número de elementos de cada escala y puntajes máximos y mínimos

Nro. Elementos	Nombre de la escala	Sigla	Puntuación mínima	Puntuación máxima
8	Adopción de perspectivas	AP	8	40
9	Comprensión emocional	CE	9	45
8	Estrés empático	EE	8	40
8	Alegría empática	AE	8	40
33	Total	Tot	33	165

Nota. Fuente: López Pérez, Fernandez Pinto y Abad (2008)

Todos los participantes completaron el test TECA. Los resultados, mediante la aplicación del criterio estadístico, se presentan en la tabla 6.

Tabla 6

Resultado del test de empatía

	AP	CE	EE	AE
	Adopción de perspectivas	Comprensión emocional	Estrés empático	Alegría empática

Muestra	15	15	15	15
Media	79.9	74.9	58.1	83.6
Error típico	5.4	6.6	7.8	5.2
Mediana	85.0	82.5	60.0	95.0
Moda	95	60	40	97
Desviación estándar	20.3	24.8	29.1	19.4
Mínimo	25	25	10	40
Máximo	99	99	99	99
Cant. de casos sobre la media	10	9	7	10
Cant. de casos debajo de la media	5	6	8	5

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

La tabla 7 indica, de acuerdo con los percentiles de cada escala, en qué nivel se encuentran los atributos cognitivos y afectivos.

Tabla 7

Valorización de la medida global de la empatía en la muestra

	AP	CE	EE	AE
	Adopción de perspectivas	Comprensión emocional	Estrés empático	Alegría empática
	Cognitiva	Cognitiva	Afectiva	Afectiva
Percentil	80	75	58	84
Significado	Alta	Alta	Media	Alta

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

El mapeo de la empatía en el colectivo estudiado arrojó que sus integrantes tienen una valorización alta en la escala adopción de perspectiva considerándola como la capacidad intelectual o imaginativa de ponerse uno mismo en lugar de otra persona, indica facilidad para la comunicación, la tolerancia y las relaciones interpersonales. Los

sujetos que tienen puntuaciones altas en adopción de perspectiva tienen un pensamiento flexible, de tal forma que pueden adaptar su modo de pensar a diferentes situaciones.

La segunda escala, referida a comprensión emocional, también arrojó una valoración alta, se refiere a la capacidad de reconocer y comprender los estados emocionales, las intenciones y las impresiones de los otros. Los sujetos con puntuaciones altas en esta escala se caracterizan por tener gran facilidad para la lectura emocional ante el comportamiento verbal y no verbal de los otros. Es un atributo positivo ya que facilita las relaciones interpersonales, mejora la calidad de la comunicación entre las personas y permite percibir cuando los demás experimentan tanto emociones negativas como positivas. Dentro de esta escala encontramos 7 casos por encima de la media, acercándose a valoraciones extremas.

La valoración media en estrés empático significa que el colectivo analizado tiene una medida moderada de compartir las emociones negativas de otra persona. El estrés empático es un punto a monitorear dado que no es conveniente que las personas pasen a una valoración baja. Si una persona llega a una baja valoración, implica que no se conmueve fácilmente, que es poco emotiva y emocionalmente distante. En el colectivo objeto de estudio hay tres casos por debajo de la media con valores entre 10 y 20, lo cual representa estrés empático bajo.

La alta valoración en la alegría empática se refiere a la capacidad de compartir las emociones positivas de otra persona. Los sujetos tienen facilidad para alegrarse con los éxitos o acontecimientos positivos que les suceden a los demás. Tienden a generar redes sociales de calidad. Tiene un valor medio de 83, con solo cinco casos por debajo de estos guarismos. Dichos casos presentan una valoración media-alta.

Se comparten a continuación conclusiones parciales para entender mejor los desafíos y oportunidades sobre los rasgos de las subescalas ponderadas:

Se observa un 66% por encima de la media en adopción de perspectiva (AP) y no se encuentran casos cercanos al mínimo. Esto es una característica positiva dado que se trata de un equipo de ventas cuya cualidad principal debe centrarse en poder identificar las necesidades de las otras personas.

Se observa un 60% de casos por encima de la media, y varios sobrepasando por muy poco esa línea, en relación a la comprensión emocional (CE), lo que también es considerado como positivo.

En relación perspectiva de estrés empático (EE), se observa la media más baja tomando como medida relativa el resto de las escalas. La distribución de los porcentajes obtenidos por los sujetos estudiados se manifiesta de manera uniforme de ambos lados de la media. La moda, medida que se encuentra con mayor frecuencia, es similar a la media con una medida de 60.

Se observa una elevada media, es el mayor valor de las cuatro perspectivas, con un número de 84 en la dimensión de alegría empática. Con un 66% de casos sobre ella. Esto podría representar un desafío a estos vendedores, dado que valores extremos en esta escala pueden ocasionar que la felicidad o el alcanzar las metas de las personas, se vea supeditado a la felicidad de los demás. En ocasiones podrían llegar a dejar en un segundo plano la propia realización personal.

8.5 Cuestionario de habilidades comerciales y rasgos de personalidad

Se realizó un cuestionario de elaboración propia con el objeto de medir el grado de habilidades comerciales identificadas a través de los hallazgos detectados en el marco teórico. Dicho cuestionario buscó poner de manifiesto la presencia o no de las habilidades y rasgos de personalidad en el equipo de ventas de la empresa sujeto de estudio.

Los resultados se presentarán de manera unificada La medición que se presenta a continuación corresponde a un promedio aritmético simple de las respuestas de los entrevistados en relación con el grupo de preguntas que identifican una habilidad comercial o rasgo de personalidad específico. Los resultados se agruparon en las categorías alto, medio y bajo mediante el siguiente razonamiento:

- Categoría alto: porcentaje de respuestas correctas entre 80 %y 100%.
- Categoría medio: porcentaje de respuestas correctas entre 50% y 79%
- Categoría bajo: porcentaje de respuestas correctas entre 10% y 49%

El cuestionario de habilidades comerciales estuvo dirigido tanto a vendedores como a gerentes de producto que realizan una doble función, gerenciar una línea de negocio y la función de venta directa en una zona geográfica asignada.

Tabla 8

Presencia de rasgos de habilidad comercial en el colectivo analizado

Rasgo analizado	Cant. de respuestas correctas	Presencia del rasgo
Indagación	80%	Alto
Capacidad de cierre	70%	Medio
Tolerancia a la frustración	80%	Alto
Flexibilidad	60%	Medio
Control de sí mismo – Disciplina	70%	Medio
Proactividad	80%	Alto
Relaciones personales	80%	Alto
Asertividad	60%	Medio

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

8.6 Cuestionario de conocimientos técnicos

En la tabla 9, se muestran los resultados del cuestionario sobre conocimientos técnicos agrupados por área evaluada.

Tabla 9

Resultados del test de conocimientos técnicos por productos

Destreza técnica	Porcentaje de logro	Significado
Motilidad	71%	Medio
Endoscopia flexible	80%	Alto
Cirugía	72%	Medio

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

En la obtención de resultados se encuentra una congruencia con el valor obtenido como alto en endoscopia flexible, dado que es la línea con la cual la empresa comenzó a desarrollarse y tiene mayor presencia en el mercado. También es coincidente con la línea que puede ofrecer mayor cantidad de soluciones para los profesionales de la salud que son usuarios de los productos.

8.7 Cuestionario realizado a directores y gerentes

Con el objeto de encontrar una concordancia y una mirada multidisciplinaria sobre la presencia de los principales rasgos detectados en el marco teórico, se invitó a los directivos y gerentes a responder una batería de preguntas sobre el grado de presencia de estas características en los comerciales, objeto de estudio del presente trabajo. Los encuestados accedieron de manera voluntaria. El tiempo que llevó la realización de las encuestas fue de entre 8 y 10 minutos.

La encuesta fue respondida por cuatro directivos: dos gerentes comerciales, que tienen a cargo el colectivo analizado, el gerente de recursos humanos y el director administrativo. Tres son de sexo femenino, y uno de sexo masculino. Las edades de los directivos citados están comprendidas entre 42 y 50 años.

Se les pidió que evaluarán con un puntaje de 1 a 10, donde 1 es ausencia total del aspecto evaluado y 10 es presencia total de éste. Las respuestas que se muestran en la tabla 10 corresponden a un promedio aritmético simple de las respuestas obtenidas.

Tabla 10

Resultados de la evaluación de directores y gerentes

Rasgo evaluado	Promedio de respuestas	Significado
Iniciativa, proactividad, perseverancia	6.36	Medio
Orientación a resultados	7.11	Medio
Planificación del trabajo	6.57	Medio
Trabajo colaborativo	6.85	Medio

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

8.8 Matriz de segmentación de vendedores

Con el objeto de poder segmentar a los vendedores en una matriz que permita visualizar los puntos de mejora, se unificaron los conceptos evaluados en los puntos anteriores. Se clasificaron los conceptos en conceptos aptitudinales, los cuales fueron medidos en el eje X y actitudinales, medidos en el eje Y. En las tablas 11 y 12, se enumeran los criterios medidos en cada uno de los ejes y la tabla 13 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 11

Criterios evaluados en el eje X. Aptitudinales

Capacidad para vender (eje horizontal) – Aptitudes
Conocimientos técnicos cirugía
Conocimientos técnicos endoscopía
Conocimientos técnicos motilidad digestiva
Habilidades de comunicación (indagación, escucha, argumentación, manejo de objeciones)

Habilidades de negociación y cierre

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

Tabla 12

Criterios evaluados en el eje Y. Actitudinales

Motivación para vender (eje vertical) – Actitudes

Iniciativa (proactividad, confianza, perseverancia)

Orientación a resultados (altas expectativas personales, profesionales y económicas)

Planificación del trabajo (orden y disciplina)

AP – Adopción de perspectiva. Flexibilidad, tolerancia, buena comunicación

CE – Comprensión emocional, capacidad de interpretar las necesidades del cliente

Trabajo colaborativo (jefes y compañeros)

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

Tabla 13

Resultados obtenidos

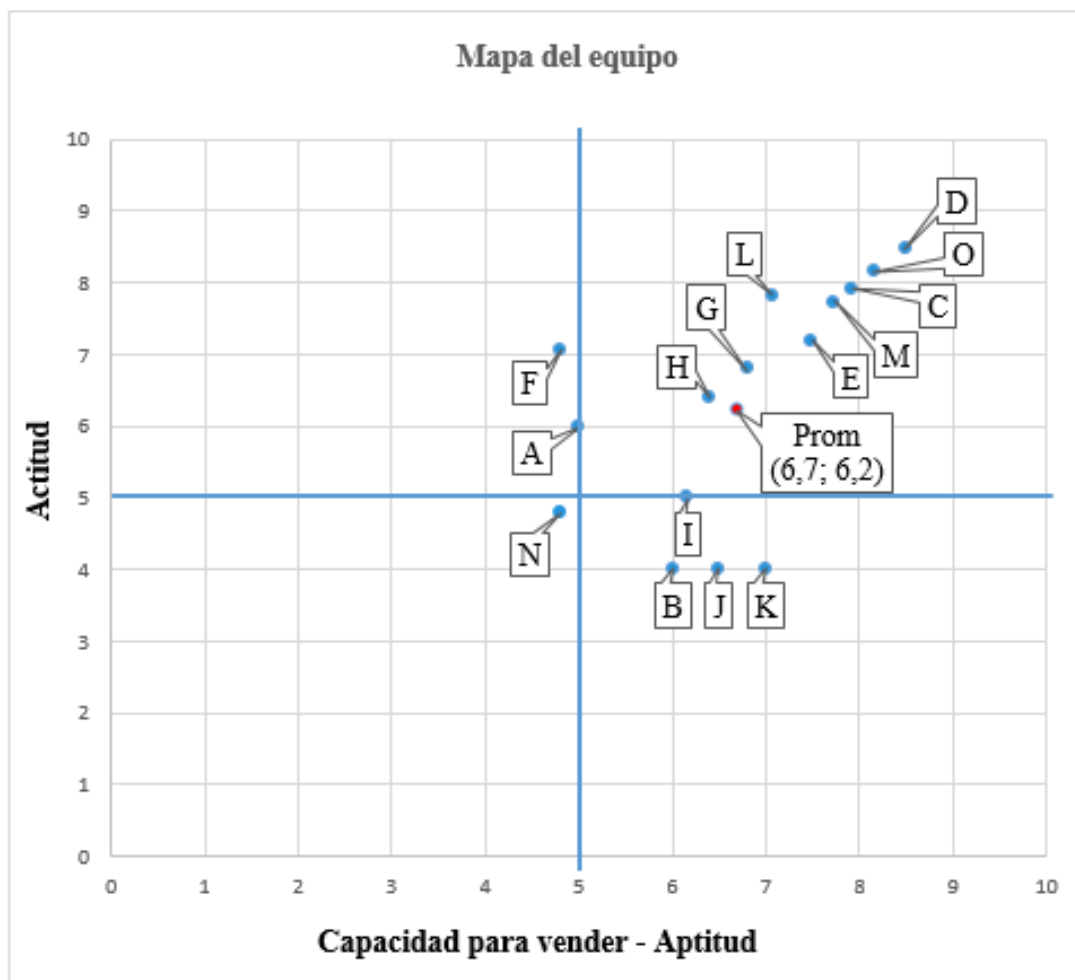
Comercial	Actitud	Aptitud
A	6.0	5.0
B	4.0	6.0
C	7.9	7.9
D	8.5	8.5
E	7.2	7.5
F	7.1	4.8
G	6.8	6.8
H	6.4	6.4
I	5.0	6.2
J	4.0	6.5
K	4.0	7.0
L	7.8	7.1
M	7.7	7.7

N	4.8	4.8
O	8.2	8.2
Promedio	6.2	6.7

Nota. Fuente: elaboración propia del autor

Figura 1

Matriz de segmentación de la fuerza de ventas



Nota. Fuente: elaboración propia del autor

8.9 Identificación de brechas. Recomendaciones para poder mejorar las habilidades comerciales

Analizando los resultados arrojados por los diferentes cuestionarios y evaluaciones, no se llegan a identificar brechas significativas a tener que ser mejoradas.

En todos los casos las habilidades de los comerciales o los rasgos de empatía hallados se encuentran en valores medio o altos. A pesar de ello, el objetivo que persigue la empresa y la maestrando con la realización del presente estudio es poder encontrar puntos de mejora que permitan superar los resultados comerciales actuales.

Dentro de las recomendaciones a poder trabajar se encuentran:

Realizar un acompañamiento de los vendedores con otros de mayor antigüedad para poder mejorar las habilidades de cierre y negociación.

Trabajar en la asertividad, referida a la capacidad de decir no a una petición poco razonable por parte del cliente y cerrar de una forma directa y asertiva. En ocasiones, la falta de desarrollo de esta competencia no permite obtener resultados equitativos para ambas partes, clientes y empresa.

Contribuir en reforzar la autoestima de las personas, brindándoles seguridad psicológica, haciéndoles sentir que son colaboradores importantes y valiosos, proporcionándoles afecto y reconocimiento, en un ambiente seguro.

Establecer propósitos y metas individuales específicas, medibles, realizables, realistas y limitadas en tiempo (SMART, por su acrónimo en inglés). Tomar en cuenta no solo el resultado, sino el proceso para alcanzar las metas. Motivo por el cual el vendedor sentirá más acompañamiento y en consecuencia aumentará su sentido de pertenencia con la compañía. Este punto es de vital importancia por el entorno VICA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo) en el que se desempeñan los vendedores. Y también por el largo plazo de ejecución de los proyectos de venta de tecnología médica.

Promover el acceso amplio, fácil y rápido al intercambio de información que permita una veloz toma de decisiones.

Permitir que la gente participe en la toma de decisiones según niveles, a medida en que aumentan la cualificación individual y técnica de cada integrante.

Promover la autogestión y los liderazgos personales en cada una de las áreas de la empresa.

Propiciar espacios colaborativos para el trabajo de equipos multidisciplinarios con capacidad de reacción adaptativa que propicien la creatividad e innovación veloz, con centro en el cliente.

Incentivar la creatividad y la innovación.

Que cada miembro del equipo sepa que su trabajo tiene sentido y que es significativo en función del logro.

Fortalecer la confianza y el compromiso de los colaboradores. Ambos conceptos se relacionan mutuamente, dado que si el vendedor siente confianza y respeto por el trabajo que realiza, se siente integrado y aumenta su grado de participación y compromiso en el logro de los objetivos de la organización.

Favorecer el desarrollo de aquellas características propias de la personalidad de cada vendedor, como la flexibilidad, el compromiso y la orientación al cliente.

9. Conclusiones finales

En un equipo comercial es necesario poder descubrir y potenciar aptitudes que repercuten en su desempeño, tales como fluidez verbal, capacidad de escucha y extroversión. Que los integrantes cuenten con capacidad de organización tanto en sus labores administrativas como en la gestión de su tiempo. Y actitudes como optimismo, capacidad de ver el lado positivo de las cosas, actitud que les permitirá ser perseverantes y tolerantes ante los obstáculos o frustraciones que la propia labor de ventas trae consigo. En la personalidad del vendedor es deseable encontrar ansias de superación, rasgo evidenciable en su voluntad de mejorar la forma de hacer las cosas. Personas con curiosidad, con capacidad de no rendirse ante la primera negativa y con ganas de seguir indagando, actitud favorable para poder detectar las necesidades del cliente y elaborar una propuesta de valor. Que sea flexible y predispuesto hacia los cambios y nuevos métodos de trabajo, con vocación de servicio, situación que se traduzca en sentir alegría en atender a los demás y satisfacer sus necesidades. Que sea capaz de integrarse para lograr de manera armónica trabajar en equipo con los diferentes interlocutores dentro de la compañía cuyo trabajo impacta en el cliente final.

En cuanto a conocimientos técnicos claves para el desempeño comercial, es conveniente que posea conocimiento sobre los productos y servicios que la compañía brinda, conocimiento sobre la competencia para poder brindar un asesoramiento acorde a los clientes, y conocimiento sobre el mercado en el que se desempeña. Por la particularidad del sector en que se desenvuelve la empresa objeto de estudio, es recomendable que tenga conocimientos sobre los diferentes procedimientos quirúrgicos o endoscópicos a los efectos de poder ser un aliado del profesional al momento de la elección del producto que comercializa. Del mismo modo, es importante que cuente con conocimiento de los procesos y sistemas de trabajo de la organización de la cual forma

parte. Dada la complejidad de estos conocimientos para acortar la curva de aprendizaje al ingreso, sería recomendable que el personal a formar parte del equipo comercial tenga formación en Bioingeniería clínica, o formación técnica afín. Caso contrario se puede disminuir dicha curva de aprendizaje con personal con experiencia en el rubro objetivo de la empresa analizada.

Respecto a habilidades, se recomienda trabajar en desarrollar la habilidad para manejar y rebatir objeciones, mejorar el vínculo con el cliente, anticiparse y ofrecer alternativas antes que le sean solicitadas por el cliente. Del mismo modo, desarrollar la capacidad analítica para ofrecer acuerdos rentables para la organización y atractivos para el mercado. Este grupo de habilidades se logra perfeccionar a través de su práctica.

Por el tipo de actividades que el comercial realiza es importante que trabaje con libertad y autonomía. Para poder fidelizar su relación con la organización de la cual forman parte, tienen que sentirse un eslabón importante de la empresa y con una relación de confianza y respeto mutuo. El comercial pasa largas horas en la calle y en ocasiones muy lejos de su lugar de residencia generando negocios cuyo resultado se verá en un mediano y largo plazo. Es muy importante para mantener su motivación que ese trabajo se realice con la convicción que serán respetados los frutos de su esfuerzo y que no solo se evaluará o recompensará el resultado final, sino también el proceso para llegar a dicho objetivo.

10. Referencias bibliográficas

- Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 603-616. doi:10.1007/s11747-006-0013-1
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/biblioucema/titulos/66656>
- Álvarez, L. (2012). Desarrollos preliminares de la escala de motivación (EM1) para adultos, basada en el modelo motivacional de Mc Clelland. *Psychologia*, 6(1), 63-75. doi:10.21500/19002386.1171
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88. doi:10.2307/1251249
- Ardila, R. (2011). Inteligencia. ¿Qué sabemos y qué nos falta por investigar? *Revista de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales*, 35(134), 97-103. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-39082011000100009
- Atkinson, J. W., Heyns, R. W., & Veroff, J. (1954). The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(3), 405-410. doi:10.1037/h0053499
- Balart Gritti, M. J. (2007). Las claves del poder personal. La gestión de las tres A. *Capital Humano*, 20(215), 42-53.
- Bar-On, R., Brown, J. M., Kirkcaldy, B. D., & Thomé, E. P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, 28(6), 1107-1118. doi:10.1016/S0191-8869(99)00160-9
- Baron-Cohen, S., & Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: an investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. *Journal of autism and developmental disorders*, 34(2), 163-175. doi:10.1023/b:jadd.0000022607.19833.00
- Bedoya, M. (1993). Características motivacionales de los gerentes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 12(2). Obtenido de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/2>
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. (1997). Effects of Goal-Directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing*, 61(1), 39-50. doi:10.2307/1252188
- Candela Agulló, C., Barberá Heredia, E., Ramos López, A., & Sarrió Catalá, M. (2002). Inteligencia emocional y la variable género. *Revista Electrónica de Emoción y*

- Motivación*, 5(10), 167-182. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1024674>
- Costa, W. (2013). La inteligencia emocional aplicada a las ventas. *Tiempo de gestión*, 9(16), 45-53.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(85), 85. Obtenido de https://www.uv.es/~friasnav/Davis_1980.pdf
- De la Hoz, G. (26 de Abril de 2016). *Fuerza Comercial*. Obtenido de <https://www.fuerzacomercial.es/tipos-de-vendedor-la-matriz-fcom/>
- DelVecchio, S. K. (1996). Predicting sales manager control: a comparison of control-system and leadership approaches. *Journal of Applied Business Research*, 12(4), 100-114. doi:10.19030/jabr.v12i4.5787
- Díez de Castro, E. C., Navarro García, A., & Peral Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: Esic.
- Espejo, Á. (2005). *Motivación e incentivos: Más allá del garrote y la zanahoria*. Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez.
- Ferrándiz García, C., Bermejo García, M. R., Ferrando Prieto, M., & Prieto Almeda, M. D. (2006). Fundamentos psicopedagógicos de las inteligencias múltiples. *Revista española de pedagogía*, 64(233), 5-19. Obtenido de <https://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/76585>
- García Molina, A., Tirapu Ustárroz, J., Luna Lario, P., Ibáñez-Alfonso, J., & Duque, P. (2010). ¿Son lo mismo inteligencia y funciones ejecutivas? *Revista de Neurología*, 50(12), 738-746. doi:10.33588/rn.5012.2009713
- García Palomo, J. P., & García Gallego, J. (2016). *Gestión de fuerza de ventas y equipos comerciales*. Grupo Editorial RA-MA. Obtenido de Biblioteca de UCEMA
- Gardner, H. (1983). *The theory of multiple intelligences*. Heinemann.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st century*. Nueva York: Basic Books.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional en la empresa*. España: Vergara.
- Goleman, D. (2013). *Focus. Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. Conecta.
- Gonzalez Arias, M. D., & Terlato, A. N. (2020). *Gestión empática. Un recorrido por un grupo de importantes compañías nacionales y multinacionales en Argentina*.

- Universidad del CEMA, Buenos Aires. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/719.pdf>
- Harvard Business Review Press. (2018). *Empatía*. Barcelona: Editorial Reverté. Obtenido de Biblioteca de UCEMA
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review.
- Huilcapi Masacon, M. R., Castro López, G. A., & Jácome Lara, G. A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333. doi:DOI:10.23857/DC.V3I2.332
- Jiménez Martínez, S. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. IC. Obtenido de Biblioteca UCEMA
- Jordán, P. J. (2014). *Relación entre los resultados de la prueba de inventario de personalidad para vendedores y el desempeño laboral de un grupo de vendedores que trabajan para una empresa dedicada a comercializar los productos y servicios de telecomunicaciones en Guatemala*. Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Padilla.Paola.pdf>
- Küster Boluda, I., & Canales Ronda, P. (2008). Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(34), 135-155. doi:10.1016/S1138-5758(08)70056-2
- Lopes, P. N., Salovey, P., Coté, S., & Beers, M. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113-118. doi:10.1037/1528-3542.5.1.113
- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. 8(15), 25-36. doi:10.15381/gtm.v8i15.9692
- López Pérez, B., Fernández Pinto, I., & Abad, J. F. (2008). *TECA: Test de empatía cognitiva y afectiva*. Tea.
- Mañas Viniestra, L. (2016). *Manual: técnicas de ventas*. Madrid: CEP. Obtenido de Biblioteca de UCEMA
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. doi:10.1016/0160-2896(93)90010-3
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* Nueva York: Basic Books.
- Mc Clelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. Nueva York: Scott Foresman & Co.
- Moya Albiol, L. (2018). *La empatía, enterderla para entender a los demás*. Plataforma.

- Mueller, J., & Curhan, J. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 110-128. doi:10.1108/10444060610736602
- Muñoz Zapata, A. P., & Chaves Castaño, L. (2013). La empatía: ¿un concepto unívoco? *Katharsis*(16), 123-146. doi:10.25057/25005731.467
- Ongallo, C. (2012). *La motivación del equipo de ventas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Palmero, F., Guerrero Rodríguez, C., Gómez Íñiguez, C., Carpi Ballester, A., & Goyareb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Universitat Jaume I.
- Pita Poveda, A. E., & Vasco Álvarez, M. M. (2017). *Rasgos de personalidad y su influencia en las habilidades sociales de los vendedores de la compañía Glaxosmithkline*. Universidad Tecnológica Indoamérica. Tesis de grado. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Polo Vargas, J. D., Zambrano, M., Muñoz, M., & Velilla, J. (2016). Inteligencia emocional y percepción de las emociones básicas como un probable factor contribuyente al mejoramiento del rendimiento en las ventas: Una investigación teórica. *Universitas Psychologica*, 15(2), 76-86. doi:10.11144/Javeriana.ups
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española.
- Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rizzolatti, G., Fadiga, L., & Fogassi, L. (1996). Premotor cortex and the recognition of motor actions. *Cognitive brain research*, 3(2), 131-141. doi:10.1016/0926-6410(95)00038-0
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition and personallity*, 9(3), 185-211.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw Hill.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2011). *Teorías de la personalidad*. México: Thomson.
- Seisdedos, N., & Cordero, A. (2005). *Inventario de personalidad para vendedores* (8° ed.). Madrid: Madrid TEA.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelo para un desempeño superior*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Terlato, A. N. (2018). *Motivación, factores intrínsecos y performance: Un estudio sobre empresas del área metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Serie de documentos de trabajo. N° 628. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/628.pdf>
- Thurstone, L. L. (1924). *The nature of intelligence*. Nueva York: Harcourt Brace.
- Triginé, J., & Gan, F. (2012). *Motivación*. Ediciones Díaz de Santos.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.

Wispé, L. (1987). History of the concept of empathy. *Empathy and its development*(2), 17-37.

11. Anexos

11.1 Cuestionario sobre habilidades comerciales y rasgos de personalidad

Sólo los textos en formato cursiva que se muestran a continuación son aquellos que se circularon entre los entrevistados.

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación final de maestría en Dirección de Empresas (en la Universidad de CEMA). La información recopilada tiene carácter confidencial y será presentada únicamente de forma agregada.

Se propone a continuación una serie de afirmaciones, donde se requiere que exprese su nivel de acuerdo, utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 representa el total desacuerdo con la propuesta que se formula y 10 el mayor valor de coincidencia.

- 1. El objetivo del proceso de indagación es comprender las necesidades del cliente para poder diseñar una propuesta de alto valor que permita generar un vínculo con el mismo a largo plazo.*
- 2. Durante el proceso de venta el lenguaje no verbal es tanto o más importante que el lenguaje verbal, por lo tanto hay que prestarle especial atención a los gestos e indicios que el cliente realiza en la entrevista.*
- 3. Las siguientes afirmaciones son indicios de cierre por parte del cliente, realiza comentarios favorables, asiente con la cabeza, escucha con atención y consulta sobre el plazo de entrega del equipo.*
- 4. Usted tiene previsto un cierre de venta importante para este trimestre, pero debido a los gastos adicionales generados por el contexto de pandemia, el director del Hospital le informa que ya no hay presupuesto. La operación queda*

- suspendida para el próximo año. En dicho caso, sigue visitando el hospital para que lo tengan en afianzar vínculos y ser tenido en cuenta para la próxima ocasión.*
5. *Dado que uno de sus compañeros no está obteniendo los resultados deseados en su zona geográfica, su jefe le pide intercambiar la zona con la suya. Lo realiza porque es un pedido directo de su jefe y porque considera que su buen trabajo puede replicarse en otros hospitales e instituciones.*
 6. *Faltan dos semanas para el cierre trimestral y usted ya ha llegado a sus objetivos. Se toma tiempo libre durante ese período, con mínimo trabajo para descansar y recuperar energías para el próximo trimestre.*
 7. *Esta empresa me genera muchas satisfacciones dado que mi jefe no controla mis horarios puedo manejarme con libertad. Tengo posibilidad de tomar días de descanso entre semana dado que se que tengo capacidad para resolver los temas trabajando arduamente en otro momento.*
 8. *Usted tiene que hacer una demostración muy importante en el Hospital Italiano de Bs As, esa semana su jefe no se encuentra para autorizar la salida del equipamiento. Decide ir a la empresa a primera hora, conversar con el Jefe de logística explicar la situación y conseguir el equipamiento y los técnicos necesarios para presentarse en el quirófano al horario acordado.*
 9. *Una vez que logro cerrar una operación con un cliente, mantengo un contacto frecuente con el mismo. En mi agenda, figura llamarlo o visitarlo una vez al mes.*
 10. *Ante un inconveniente o demora con un producto, me contacto con el cliente anticipando el hecho.*

11. *Ante un inconveniente o demora con un producto, para no dañar la relación comercial, prefiero evitar mantener contacto con el cliente. Lo vuelvo a contactar cuando el inconveniente está resuelto.*
12. *Dentro de mi organización semanal me gusta ser el primero en llegar a los quirófanos, y así asegurar que las mesas quirúrgicas se armen utilizando mis productos.*
13. *Al llegar a una institución me preocupo por reunirme con el interlocutor adecuado, evitando pérdidas de tiempo y distracciones*
14. *Al llegar a una institución me preocupo por conocer a todos los interlocutores, desde quien me recibe en seguridad hasta el director del centro, nunca se sabe quién me brindará alguna información relevante sobre posibles operaciones.*
15. *Cuando un compañero realiza algo mal en el proceso de venta, prefiero no decírselo y alentar a que otra persona se lo diga*
16. *Usted se encuentra próximo a cerrar una operación comercial. El cliente en el momento del cierre pide una extensión de garantía a 36 meses. Sabiendo que es muy difícil poder obtenerlo, prefiere pasar por alto el tema, obtener el cierre y ganar la venta. De todos modos, con la operación cerrada el tema de la garantía será un detalle menor.*

11.2 Cuestionario sobre conocimientos técnicos

Sólo los textos en formato cursiva que se muestran a continuación son aquellos que se circularon entre los entrevistados.

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación final de maestría en Dirección de Empresas (en la Universidad de CEMA). La información recopilada tiene carácter confidencial y será presentada únicamente de forma agregada.

Se propone a continuación una serie de afirmaciones, donde se requiere que exprese su nivel de acuerdo, utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 representa el total desacuerdo con la propuesta que se formula y 10 el mayor valor de coincidencia.

Destreza técnica Nro. 1: Motilidad digestiva

- 1. La detección de HP se realiza habitualmente mediante endoscopia digestiva*
- 2. El principio del test de aliento de urea se basa en la capacidad de la HP de producir la enzima ureasa que es la encargada de degradar urea. Al degradarse la urea se libera CO₂ que se elimina a través de la respiración*
- 3. El paciente ingiere urea marcada con ¹³C. En presencia de HP la urea ingerida es hidrolizada y se forma ¹³CO₂ el cual pasa a la mucosa gástrica, a la circulación sanguínea, pulmones y es exhalado en el aliento.*
- 4. El principio de funcionamiento de la tecnología de Bedfont consiste en medir determinados gases en el aliento exhalado por el paciente, tras la administración de un sustrato. Dichos gases son producto de la fermentación del sustrato ingerido por la acción de bacterias.*
- 5. En función del desorden que se quiera estudiar con los equipos de Bedfont, se seleccionará el sustrato correspondiente y el protocolo con la frecuencia y cantidad de muestras a tomar.*
- 6. Un estudio de pH o pH impedancia permite diagnosticar la Enfermedad por Reflujo Gastroesofágico (ERGE)*
- 7. La manometría de alta resolución puede ser de estado sólido o de perfusión de agua*

Destreza técnica Nro. 2: Endoscopia

- 1. Los productos Seesheen son videoendoscopios rígidos portátiles.*

2. *Los videoendoscopios Seesheen son libres de fibra óptica, por lo que requieren menos mantenimiento y tienen mayor duración.*
3. *Las torres de endoscopia Pentax tienen la fuente de luz y procesadora integradas.*
4. *Para realizar el procedimiento CPRE (colangiopancreatografía retrógrada endoscópica) se requiere de un duodenoscopio.*
5. *El duodenoscopio y gastroscopio tienen visión frontal, mientras que el colonoscopio tiene visión lateral.*
6. *El modelo de torre de endoscopia EPK500 posee imagen Full-HD.*
7. *La ecoendoscopia es una técnica que combina endoscopia con ultrasonido.*

Destreza técnica Nro. 3: Cirugía

1. *Un portaagujas laparoscópico se utiliza para agarrar y manipular agujas para suturar heridas o incisiones quirúrgicas dentro del cuerpo durante procedimientos laparoscópicos.*
2. *El porta-agujas Loft Line de Tontarra tiene el interior de su punta recubierto de aleación de carbono-tungsteno lo cual le provee dureza.*
3. *El porta-agujas Loft Line está disponible en 3 y 5 milímetros.*
4. *Para ofrecer a un cirujano general una pinza endoor-c con inserto Metzenbaum propondría que utilice un mango con cremallera.*
5. *El mini histeroresectoscopio Gubbini permite realizar diagnóstico y tratamiento en una misma sesión, insertando sólo una vez la camisa externa, lo que reduce tiempo y el stress para el paciente.*
6. *La histeroscopia es un procedimiento para examinar el interior del útero, incluidos el cuello uterino, la cavidad uterina y las aberturas de las trompas uterinas.*

7. *Para llevar a cabo la técnica monopolar en un paciente que tiene un implante activo (por ej. marcapasos) lo primero que hay que verificar es la ubicación de la placa paciente.*
8. *La técnica bipolar es más segura que la monopolar a pesar de que se tengan en cuenta todas las consideraciones necesarias en la técnica monopolar.*
9. *La pinza BiSect permite el sellado de vasos de hasta 7 mm.*
10. *La pinza BiClamp permite realizar disección, corte y coagulación.*
11. *El sellado de vasos o termofusión Es la fusión por calentamiento de las paredes de los vasos gracias a la presión mecánica y la corriente de HF, usa el modo ThermoSEAL o BiClamp en VIO3, usa pinzas específicas para cada marca en el mercado.*

11.3 Cuestionario realizado a gerentes y directores

Sólo los textos en formato cursiva que se muestran a continuación son aquellos que se circularon en los entrevistados.

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación final de maestría en Dirección de Empresas (en la Universidad de CEMA). La información recopilada tiene carácter confidencial y será presentada únicamente de forma agregada.

Se propone a continuación una serie de afirmaciones, donde se requiere que exprese su nivel de acuerdo, utilizando una escala de 1 a 10, donde 1 representa el total desacuerdo con la propuesta que se formula y 10 el mayor valor de coincidencia. Por favor evalúe a los colaboradores en los criterios que se mencionan a continuación.

1. *Iniciativa. El colaborador es proactivo. Desarrolla sus tareas con constancia y perseverancia.*

2. *Orientación a resultados. El colaborador tiene altas expectativas de crecimiento profesional, personal y económico.*
3. *Planificación del trabajo. El colaborador realiza su trabajo de manera planificada, metódica y lleva sus papeles administrativos de manera ordenada. Es disciplinado en el cumplimiento de sus compromisos.*
4. *Trabajo colaborativo. El colaborador se muestra de manera colaborativa tanto en el intercambio con sus compañeros de trabajo como con los diferentes jefes que interactúa.*

Autorizaciones

- **Repositorio Institucional:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Romina Suldini

DNI: 23.102.303

Carrera: Maestría en Dirección de Empresas

Firma: 