

204
2y



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FAC. PSICOL.
EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE PSICOLOGIA



AUTONOMA DE MEXICO.

"UNA PROPUESTA DE CAPACITACION A LA FUERZA
DE VENTAS A TRAVES DEL LIDERAZGO
SITUACIONAL Y DEL MODELO DIMENSIONAL
DE ENTRENAMIENTO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
GABRIELA ROCIO ROJO ROJAS

DIRECTOR DE TESIS: MTHO. JAIME GRADOS ESPINOSA

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A mis padres: Victor y Marina

Por su ayuda, cariño y comprensión incondicionales desde el momento que me procrearon, mil gracias por darme la oportunidad de crecer como persona y profesionista, los quiero mucho.

A mis hermanos: Rogelio y Marina

Por estar siempre conmigo, en las buenas y en las malas y por enseñarme con su ejemplo aunque algunas veces haya sido doloroso para todos.

A Arturito, Gaby y Tere:

Mis hijos adorados, por haber sido mis sujetos a experimentar durante mucho tiempo y sobre todo por darme tanta alegría y fuerza para seguir.

To Mark Anglin:

Sweet heart, this was the most important reason because we'd been separate so long, but all this time you were always on my mind and my heart. Thanks for all the time you wait for me, for your patient, help and love, for the great happiness you gave me and to be a successful salesman "I.L.Y."

A Jesús García:

Por ser mi amigo, guía espiritual, consejero, asesor, ponente, etc., porque sin tu consejo, tiempo y dedicación ésta tesis no hubiera sido realidad, mil gracias.

À Alfredo Muñoz:

Avec une grand admiration et respect à toi mon ami de toujours te dédier cette thèse comme montre de mon grand amour.

A todos mis grandes amigos:

Por escucharme comprenderme y ayudarme en su momento a ser feliz: Ivette, Alicia, Ileana, Itzel, Nancy, Enrique, Gerardo, Miguel, Ricardo, Jesús, Israel, Luis, Rosy.

Con todo mi reconocimiento y gratitud a los sinodales, por sus atinadas correcciones, consejos, tiempo, y dedicación en la revisión de esta tesis:

Presidente: Lic. Angel San Roman Vazquez

Vocal: Mtro. Jaime Grados Espinosa

Secretario: Lic. Sotero Moreno Camacho

Suplente: Lic. Jesús F. Uribe Prado

Suplente: Lic. Miriam Camacho Valladares

INDICE TEMATICO GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I EL CAMPO DE LAS VENTAS Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO..	5
a) Antecedentes de las ventas.....	5
b) Definiciones de venta.....	8
c) Proceso de la venta.....	10
d) Proceso personal de venta (P.P.V.).....	12
e) Proceso administrativo.....	15
CAPITULO II LIDERAZGO.....	23
a) Antecedentes del Liderazgo.....	23
b) Definiciones de Liderazgo.....	25
c) Teorías sobre el Liderazgo.....	27
* Liderazgo basado en el uso de la autoridad Lewin.....	27
* Los 4 sistemas de administración de Likert.....	28
* Teoría "X" y "Y" McGregor.....	31
* Teoría situacional de Tannenbaum.....	34
* La rejilla gerencial por Blake y Mouton.....	37
* Teoría de apareamiento de líderes de Fiedler.....	40
* Teoría de liderazgo situacional de Blanchard Y Hersey.....	44
* Teoría 3D de Reddin.....	51
* Modelo líder - participación de Vroom y Yetton.....	59
d) Liderazgo y poder.....	62
CAPITULO III MODELO DIMENSIONAL DE ENTRENAMIENTO.....	66
a) ¿Por qué la gente compra?.....	66
b) Modelo dimensional de entrenamiento.....	76
c) Conducta del Cliente.....	80
d) Conducta del Vendedor.....	90
e) Conducta del Gerente.....	95

CAPITULO IV	METODO.....	102
	a) Especificación del objetivo de investigación.....	102
	b) Pregunta de investigación.....	102
	c) Justificación del problema.....	102
	d) Tipo de estudio.....	103
CAPITULO V	PROPUESTA DE CAPACITACION A LA FUERZA DE VENTAS A TRAVES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL Y DEL MODELO DIMENSIONAL DE ENTRENAMIENTO.....	105
	b) Manual para el instructor.....	116
DISCUSION.....		123
BIBLIOGRAFIA.....		124
ANEXOS.....		128

INTRODUCCION

Desde el desarrollo del comercio incipiente en el feudalismo y hasta la internacionalización de mercados, tratados de libre comercio, etc. en la actualidad, las ventas han sido un tema de gran importancia ya que engloba una gran diversidad de aspectos por estudiar como por ejemplo: el producto, el mercado, el cliente, el vendedor, la materia prima, los canales de distribución, etc., todos y cada uno de estos aspectos han sido sometidos a grandes investigaciones con el simple propósito de conocer su funcionamiento, el cual surge de una manera muy sencilla que Maslow (1943) en su teoría de la Motivación Humana propuso: Desde el nacimiento de un ser humano trae consigo diversos tipos de necesidades como son: las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, independencia y autorrealización (necesidades intangibles), las que son necesarias para la supervivencia, a diferencia de las necesidades tangibles las que pueden ser satisfechas con cualquier producto o servicio. Algunos autores las llaman necesidades creadas, por lo regular por los grandes trucos de la mercadotecnia actual. Gracias a esta creación de necesidades, han surgido diversas formas de satisfacerlas, por lo que se han creado marcas, precios, tamaños, infinidad de productos o servicios al alcance de todos. Los consumidores, pueden obtenerlos mediante la presentación directa o indirecta, es decir, por medio de un vendedor o por medio de supermercados (en estos casos también se requiere de un representante de la empresa).

La venta es una gran labor que no cualquier persona puede desarrollar ya que se requieren de ciertas características, conocimientos y habilidades indispensables que se deben de poseer para llevar a cabo las actividades con éxito, esto implica que el consumidor quede satisfecho con la transacción a nivel de las bondades del producto y además de las atenciones del vendedor, es decir, el servicio durante y después de la venta.

Por tal motivo ha sido tan importante resaltar esas virtudes que posee un vendedor profesional, además, proponer un tipo de habilidades totalmente necesarias para su éxito. Con esto nos referimos al Liderazgo Situacional, ¿porqué? liderazgo situacional, por que cada cliente, venta o negociación son totalmente diferentes una de las otras, cada una se presenta en un contexto, situación y/o ambiente cambiante y diferente. Tan simple como que todos los seres humanos somos totalmente diferentes y sobre todo por que nuestra conducta es cambiante. Por esto el vendedor debe adecuar su estilo de liderazgo con cada cliente.

Es por ello que el propósito del presente trabajo es el de resaltar la importancia del liderazgo en las ventas, así como las características de personalidad indispensables que debe conocer y poseer un vendedor para mejorar la interacción con el cliente. Por lo que se propone un programa de capacitación y el perfil ideal del vendedor.

El procedimiento se basa en la conjunción del Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, y del Modelo dimensional de entrenamiento.

La base del Liderazgo Situacional está en la interrelación de tres variables:

- a) El grado de dirección y guía que proporciona el líder (comportamiento de tarea)
- b) El grado de apoyo socio-emocional que da el líder a sus seguidores, (comportamiento de relación).
- c) El nivel de disponibilidad que muestran los seguidores al llevar a cabo tareas específicas (madurez).

Mediante la graficación de las dos primeras variables se obtuvieron los cuadrantes que representan los cuatro estilos básicos de liderazgo, estos son

patrones de conducta que presenta el líder al tratar de influir en las actividades de otros (subordinados).

Estilo 1: El estilo de liderazgo con alta conducta de tarea y baja conducta de relación, caracteriza a los líderes por ser directivos, "Ordenar".

Estilo 2: Alta conducta de tarea y alta conducta de relación, aquí se proporcionan lineamientos para el logro de objetivos, pero al mismo tiempo una alta posibilidad de relación, "Convencer".

Estilo 3: Alta conducta en relación y baja conducta de tarea, está muy enfocado al diálogo, sin embargo el líder no proporciona los lineamientos a seguir "Participar".

Estilo 4: Baja conducta de relación y baja conducta de tarea. El líder da poca dirección y pequeñas cantidades de apoyo emocional, "Delegar".

El perfil del vendedor profesional estará ubicado en el cuadrante #2 "Convencer" que nos habla de un líder orientado a la tarea pero también a la relación, ya que como sabemos gran parte del trabajo de un vendedor estriba en el trato con los clientes o consumidores y además porque debe estar totalmente enfocado al cumplimiento de objetivos de venta (tarea).

Además se hablará de un Modelo Dimensional de Entrenamiento, por Buzzotta V.R., Lefton R.E. y Sherberg M., el cual fué diseñado especialmente para el desarrollo de las habilidades de los vendedores en cuanto al conocimiento y manejo de su personalidad al interactuar con los clientes, lo que le ayuda a entablar una mejor relación con ellos y esto dá como consecuencia el cumplimiento de los objetivos de las ventas.

Como antecedentes teóricos, en el primer capítulo se revisarán temas como la evolución que ha tenido la actividad de la venta y cómo esta se ha integrado a los sistemas administrativos en las empresas.

En el segundo capítulo se revisarán varios modelos acerca del liderazgo, particularizando en el Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard).

En el tercer capítulo se hablará del Modelo Dimensional de Entrenamiento haciendo una comparación con algunos autores acerca del perfil del vendedor.

En el cuarto capítulo se describirá el procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo de esta investigación documental, tanto el objetivo, el planteamiento y la justificación aclarando su utilización en el ámbito laboral para los psicólogos del trabajo tanto en Reclutamiento, Selección y Capacitación del personal.

Finalmente, se expondrá en el quinto capítulo la propuesta de capacitación a través del liderazgo situacional y del modelo dimensional de entrenamiento, donde se hace una comparación entre ellos, se analizan las similitudes y las formas de aplicación mediante la conjunción de ambos y se proponen diversas formas de utilización en el área de la Psicología del Trabajo, como es un Perfil de características de un "líder - vendedor", además de un curso de capacitación para desarrollar habilidades de líder - vendedor, o como un instrumento de detección de necesidades de capacitación para vendedores.

CAPITULO I

EL CAMPO DE LAS VENTAS Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

ANTECEDENTES DE LAS VENTAS

A continuación se hará una breve revisión de los antecedentes de las ventas, con el objetivo de resaltar su importancia tanto en la antigüedad como en la actualidad, ya que de éste tópico se hablará a lo largo del presente trabajo.

La desaparición del esclavismo trajo como consecuencia la decadencia de muchas ciudades. En el comienzo de la Edad Media, los oficios y las ciudades progresaron lentamente, debido sobre todo a que la economía era rural y cerrada, en el propio feudo se producía lo necesario para la subsistencia de sus habitantes. Por tanto el comercio durante esta época estuvo muy poco desarrollado, además de que los señores feudales imponían los tributos.

Posteriormente de los campesinos fueron surgiendo los artesanos que producían para su aldea o feudo; con lo cual, aumentó la productividad de los artesanos y se produjo más de lo necesario para la aldea. Esto permitió un incipiente desarrollo del comercio entre aldeas y feudos. Poco a poco los artesanos y comerciantes se fueron separando de los feudos y se establecieron y formaron pequeños centros artesanales y comerciales (Burgos), siendo un gran atractivo para la población. Paralelamente se desarrollaron las "Ferias" en Europa, estas eran pequeños acontecimientos comerciales que apoyaba la Iglesia y que con el tiempo se hicieron más frecuentes, lo que llevó a un incremento del comercio.

El desarrollo de las ferias y los burgos provocó el surgimiento de nuevas ciudades las cuales con el tiempo se convirtieron en centros productores de

mercancías por lo tanto los habitantes reclamaron a los señores feudales el derecho de gobernarse a sí mismos. Esto dio como resultado agrupaciones de artesanos "gremios", de comerciantes "gildas" que defendieron los intereses de los habitantes quienes seguían siendo acosados por los señores feudales.

Por su parte, el señor feudal fué exigiendo a sus siervos que le pagaran la renta en dinero para poder comprar los productos que se vendían en la ciudad. De tal forma que los siervos se vieron en la necesidad de vender sus productos agrícolas en la ciudad para obtener dinero y pagar la renta. Esto dio como consecuencia la formación de mercados locales y regionales, surgiendo así la "producción mercantil simple" reforzando los nexos económicos entre diversas regiones de cada país, contribuyendo a la formación del "mercado nacional".

El feudalismo empezó a desaparecer a fines del siglo XV, sin embargo hay un largo periodo de transición que culmina con la desaparición del feudalismo y la instauración del capitalismo.

Cuando surge en el siglo XVIII la Revolución Industrial, la empresa se orienta a producir más y mejor, inmersa en un mercado estático y comprador en donde el vendedor adquiere casi un papel de mero intermediario, para informar cómo satisfacer mejor la demanda. La competencia y la variedad de satisfactores eran muy reducidas, y el consumidor las buscaba, reduciendo así el papel del vendedor a dar información de la utilidad y el manejo de precio.

Es hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando la actividad vendedora va adquiriendo importancia. La crisis económica de los años treinta inicia a la venta como disciplina ante el repliegue de la demanda y la minimización de la capacidad adquisitiva. Entran al campo de la venta la **Psicología** y la **Sociología**, para analizar las acciones de dicho campo y eliminar las acciones superfluas e intrascendentes, al tiempo que sistematiza,

estructura y organiza las fundamentales, obteniendo de ellas principios, leyes, reglas y normas.

Al iniciarse en la década de los años cuarenta la actividad bélica en el mundo, toda la producción se orienta al aprovisionamiento de los combates. Al disminuir al máximo las posibilidades de oferta, la actividad comercial se concreta a la demanda y la actuación del vendedor se minimiza.

Después de 1945, las posibilidades de producción y su diversificación gracias a los conocimientos, descubrimientos y experiencias adquiridos, se acrecientan y la empresa ávida por recuperar terreno se orienta febrilmente hacia una mayor y mejor distribución. La mercadotecnia y las presiones competitivas reactivan el concepto y la fuerza de la venta.

La industrialización en grande es un fenómeno moderno iniciado en el siglo XIX y consolidado en el siglo XX.

La presión de la creciente competencia y la enorme diversificación de la oferta obliga no sólo a tener cada vez más vendedores en la empresa, si no lo que es más importante y novedoso, a cuidar de la calidad y la eficiencia de éstos. Nace así la importancia de la **Selección** y la **Capacitación**, y cada vez aumenta la necesidad de una dirección más directa y cercana de los vendedores y aún más un cuidadoso control, para cubrir cada vez mayor territorio.

Muñoz (1995) señala que los años noventa marcan la primera década en que las empresas de todo el mundo tienen que empezar a pensar de manera global. El tiempo y la distancia se han acortado con el surgimiento de comunicaciones, transportes y flujo de capitales más rápidos. Los productos desarrollados en un país, están encontrando aceptación en otros países. Muchas compañías han desarrollado actividades internacionales durante décadas. Pero hoy en día se está intensificando la competencia mundial un ejemplo muy claro es el de los Estado Unidos donde continuamente se dan cuenta de las victorias japonesas sobre los productores estadounidenses en varios mercados, incluyendo aparatos electrónicos, copadoras, cámaras, relojes, etc.

Mientras más se tarden las empresas en dar los pasos necesarios hacia la internalización, más riesgos tendrán de quedar fuera de los crecientes mercados.

Ejemplo de esta internacionalización son los países del Mercado Común Europeo quienes están derribando barreras para el flujo de bienes, servicios, dinero y gente; están desregulando los negocios privatizando algunas empresas y estableciendo estándares comerciales comunes y de calidad (BS 5750 Normas de Calidad de la Unión Británica en 1979, actualmente se conocen como ISO 9000). Por su parte los países de Europa Occidental luchan por convertir sus economías de estado en economías de mercado, obteniendo así mayores oportunidades.

Por otra parte existen ciertas fuerzas que buscan liberalizar y fomentar el comercio entre las naciones como es el sistema General de Aranceles y Comercio (GATT), el Mercado Común Europeo (CEE), la Asociación de Integración Latinoamericana (AILA), el Mercado Común Centroamericano (MCC), el Consejo de Ayuda Económica Mutua (CAEM) de países de Europa Oriental. Aquí se hace una mención especial al Tratado de Libre Comercio de Norte América (TLC) que tiene como fin la apertura comercial entre Canadá, Estados Unidos, México y tal vez Chile muy próximamente.

Por lo anterior se puede enfatizar la gran importancia del comercio, no solo a nivel producto, sino también refiriéndose al intercambio cultural y social aparte del económico, por lo cual surge una gran orientación hacia la capacitación y desarrollo de los vendedores. Lo que hace indispensable que las empresas Mexicanas desarrollen estrategias comerciales.

DEFINICIONES DE VENTA

El diccionario Salvat (1972) define a la venta como: "Contrato por el que una de las partes, llamada vendedor, se obliga a entregar una cosa a la otra,

denominada comprador, y ésta a pagar el precio estipulado. El precio debe estar constituido por una suma de dinero o signo que la represente".

MARZAM (1995) ventas, técnicamente se puede definir como: "Un proceso de transacción comercial con el propósito de satisfacer una necesidad".

Los primeros conceptos sobre la venta concebían el proceso de la venta como algo que el vendedor efectuaba con el cliente. El comprador era el objeto pasivo de la transacción. La misión del vendedor consistía en tomar la iniciativa, influir en el comprador y hacerle comprar.

Posteriormente, este concepto se refinó. Al vendedor se le aconsejaba que empleara con el cliente una presión suave, en vez de una enérgica. En otra versión, se subrayaba el papel del vendedor como comunicador, debía informar al comprador y educarlo. Pero la venta seguía siendo en una sola dirección que iba del vendedor al comprador.

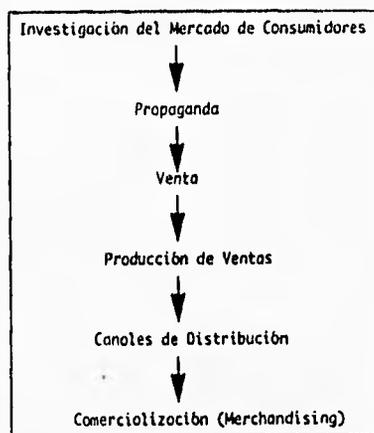
En otro concepto de la venta, se establece la idea de que los artículos son comprados. En este caso el comprador juega un papel primordial y el vendedor como el agente pasivo, que proporciona al comprador lo que este verdaderamente necesita y facilitarle su compra.

Estos conceptos no eran totalmente erróneos, pero la venta no se realiza sólo en un sentido determinado, sino que es la interacción constante, tanto el vendedor como el comprador actúan y reaccionan y cada uno de ellos es sensible a las reacciones del otro.

El vendedor evidentemente comunica información e ideas al cliente, educa al cliente al llevarle información nueva, pero el cliente también comunica información e ideas al vendedor, se refuerza mutuamente y cada uno de ellos se beneficia en la transacción.

PROCESO DE VENTA

Para conseguir sus objetivos con relación a la venta, la empresa debe seguir un proceso. A continuación mencionan las fases o pasos que Chiavenato (1993) propone para este proceso (Cuadro 1):



1) Investigación del mercado de consumidores

Esta es la fase inicial del Proceso de Ventas. La investigación del mercado busca obtener información sobre los consumidores de los productos o servicios, que la empresa pretende colocar en el mercado; dónde están localizados, en qué cantidad, sus hábitos de compra, su poder adquisitivo, sus características socioeconómicas, cómo pueden ser abordados, etc. La investigación de mercados procura evaluar la reacción de los consumidores frente a las características del producto o del servicio (su precio, tamaño, color, embalaje, etc.)

2) Propaganda

Esta es la fase en que la empresa busca fijar una imagen de su producto o servicio, su marca, su concepto, su utilidad, sus ventajas frente a los productos o servicios de la competencia, para ganar la preferencia de los consumidores.

Se puede afirmar que la publicidad es el alma del negocio, porque puede aumentar las ventas de la empresa. La publicidad es la comunicación de masas, o sea, la comunicación volcada hacia el gran público, que puede realizarse a través de varios medios de comunicación como radio, T.V., periódico, revistas, etc.

3) Venta

Es la fase fundamental del Proceso de Venta. Consiste en la transferencia del producto o servicio para el consumidor. La venta puede ser personal o impersonal y consta de varios pasos que se explicaran en lo sucesivo.

4) Promoción de ventas

Esta fase busca promover y acelerar las ventas del producto o servicio, puede realizarse mediante capacitación de vendedores, distribución de manuales y folletos que contengan información sobre el producto o servicio, detalles técnicos, etc. por medio de materiales entregados a los intermediarios (folletos promocionales, boletines, etc.) o inclusive puede hacerse directamente a los consumidores (muestras, regalos, ofertas, etc.).

5) Canales de distribución

Representan los medios a través de los cuales los productos o servicios fluyen de la empresa en dirección a los consumidores, para llegar a ellos de la mejor manera posible. En ocasiones la empresa coloca sus productos o

servicios directamente en el mercado. Otras veces necesita un representante y/o mayorista.

6) Comercialización (Merchandising)

Merchandising, significa todos los aspectos relacionados con el producto o servicio que la empresa pretende colocar en el mercado; su concepción, presentación, características, precio, tamaño, marca, etc., todo esto con el fin de darle personalidad e individualidad, para identificarlo frente al consumidor y con ella facilitar y aumentar sus ventas.

Cabe mencionar que no se debe de confundir este Proceso de Venta con el Proceso Personal de Venta (actividades que un vendedor tiene que realizar para ofrecer el producto o servicio de la empresa que representa), este ha sido citado por varios autores, que en lo general difieren en el número de pasos a seguir; sin embargo la secuencia y el propósito no difieren de lo que a continuación se presenta:

En un manual interno MARZAM (1995) propone para el Proceso Personal de Venta (P.P.V.) ocho pasos básicos:

1) Localización y prospección de clientes potenciales

Este paso comprende la identificación de clientes que tienen la **necesidad, deseo, capacidad y autoridad de comprar**. Los prospectos que no reúnan estas cuatro características no serán clientes probables. Es durante este paso que se adquiere la información sobre el nombre, teléfono y dirección del prospecto, formando así una lista de clientes (cartera) a quienes podrá visitar.

2) El preabordamiento

Este paso comprende la **colección de información específica sobre los prospectos**, que ayudará al vendedor a conocer mejor las necesidades de

cada prospecto, formular la presentación de la venta, evitar grandes errores frente al cliente y desarrollar una manera eficaz de abordar al prospecto. Este paso incluye el hacer una cita para hablar con el prospecto. Dentro de las principales razones para utilizar el preabordamiento se encuentran tres:

a) Se obtiene información que contribuye a aumentar la confianza del vendedor.

b) El vendedor debe estar convencido de la viabilidad de un cliente, y de que le está prestando un servicio.

c) La información que se obtiene del prospecto puede ayudar al vendedor a superar las objeciones del prospecto.

3) El abordamiento

Este comprende los primeros minutos de una venta, cuando el vendedor se presenta ante el prospecto, y trata de captar y mantener su interés. Entregar la propia tarjeta, colocarle un producto en la manos, ofrecerle un beneficio para su negocio, etc. Si el vendedor tiene la atención e interés del cliente, la transición hacia el paso de la presentación resultará fácil; el prospecto apenas será consciente del cambio del abordamiento hacia la presentación.

4) La presentación de la venta

Este paso es uno de los más importantes ya que es aquí cuando el vendedor presenta su producto y demuestra sus beneficios, para que el cliente pueda utilizar sus propios conocimientos para determinar que tanto le puede servir el producto. Cuando el cliente logra un mejor entendimiento del producto, adquiere mayor confianza en el mismo y en el vendedor. Dentro de la presentación de ventas se encuentran tres fases:

a) La propuesta: Debe lograr toda la atención posible del comprador.

b) Una completa explicación del producto: Se le hablará de lo que es el producto, de lo que el cliente obtendrá. Aquí se hace un especial énfasis en las ventas técnicas, es decir, cuando el producto requiere de un conocimiento técnico muy amplio, es muy importante que el vendedor este ampliamente capacitado ya que podrá confundir al cliente, y no estará en posibilidad de tomar una decisión.

c) Crear el deseo y demostrar la necesidad: El gran trabajo del vendedor es crear el deseo del cliente por el producto, demostrando que satisficará una necesidad importante para él.

5) La superación de posibles objeciones

En este paso el vendedor intenta orillar al cliente a comprar, ayudándole a tomar una decisión, aunque en ocasiones se encuentra con que el cliente presenta objeciones que impiden llegar al cierre de la operación. Dentro de los tipos de objeciones a los que los vendedores se enfrentan se pueden clasificar en cuatro:

- a) Resistencia al cambio
- b) Falta de entendimiento completo sobre lo que ofrece el vendedor.
- c) Una objeción muy específica, como un costo muy alto, etc.
- d) Una reacción emocional ante la venta.

Las objeciones son guías que indican la reacción del cliente en cuanto a la proposición de venta. Pueden indicarle que tan cerca o lejos se encuentra de cerrar la operación. Si el vendedor no puede determinar la causa de la resistencia del cliente, nunca realizará la venta.

6) El cierre de comprobación

En este paso, el vendedor sondea si el cliente se encuentra ya listo para hacer la compra, sugiriendo que se firme el pedido. Este sondeo evita que el vendedor hable más de lo necesario si el cliente ya está dispuesto a comprar.

También puede indicar que el vendedor no ha hablado lo bastante, y el cliente aún no se decide a comprar.

7) El cierre

El cierre consiste en obtener el pedido, induciendo al cliente a tomar la iniciativa para concluir la venta.

El cierre puede representar un problema, y de hecho en este paso es donde muchos vendedores fracasan, esto se puede deber a: Miedo al fracaso, incomprensión de las necesidades del cliente, inhabilidad para superar objeciones, etc.

8) Actividades de post-venta

Después de la obtención del pedido, la labor del vendedor no está terminada, con esto nos referimos al servicio que debe de ofrecer el vendedor después de la venta, el cobro, las visitas periódicas y sobre todo la posibilidad concreta de volver a vender.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

A finales del siglo XIX y principios del XX, diversos autores se interesaron por investigar científicamente la problemática que presentaban las organizaciones industriales. A este período se le ha llamado Epoca de la Evolución del Pensamiento Administrativo, es decir, Epoca Científica.

Durante este período surge uno de los exponentes más importantes de la Administración, el Francés Henry Fayol, quien propuso una teoría completa de la administración. Fayol observa que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, ya fuera en la casa, en los negocios, el gobierno. También hacía notar que todas estas empresas requerían un cierto grado de planeación entendido como el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción. Además identifica a la organización como la formulación de estructuras

(normas más o menos sólidas de una cosa), dual (material y humana), que la conforma; por otra parte se encuentra la dirección la cual hace funcionar los planes y la organización, y finalmente, el control en el cual se verifica el resultado respecto al plan original. De lo anterior, constituye la base del Proceso Administrativo.

Mich, G. y García, M. (1987) definen al proceso administrativo como "El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".

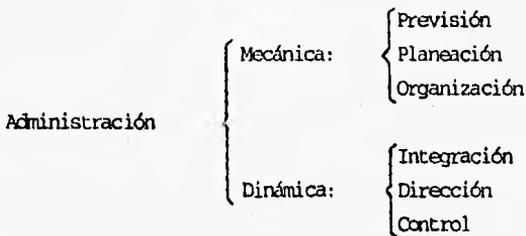
Llamas (1988) afirma que el proceso administrativo busca "La obtención de resultados de máxima eficacia en la empresa a través de su estructura y manejo, con reglas y técnicas específicas".

Urwick (1943)¹ sostiene que en la administración de cualquier empresa existen dos fases:

Mecánica: es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir se dirige siempre hacia el futuro.

Dinámica: se refiere a cómo manejar de hecho al organismo social.

A su vez estas fases están constituidas por distintas etapas:



¹ ob. cit. por Claude S. (1986). Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Dichas etapas están indisolublemente unidas entre sí, en las que cada una es base e inicio de la siguiente. Todas ellas están presentes en todas las actividades de la empresa.

A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de las fases del proceso y su importancia para el departamento de ventas.

PLANEACION

La planeación responde a la pregunta: ¿qué se va hacer ? En ella se determina el curso de la acción que deberá seguirse fijando los principios para la actuación, la secuencia de lo que se va a realizar y el tiempo. Comprende presupuestos y pronósticos, y se estructura también en tres etapas:

- a) La determinación de las políticas que tendrán que seguir.
- b) El establecimiento de los procedimientos.
- c) La fijación de programas, con sus respectivos tiempos.

Implica el señalamiento de lo que se va hacer, para proyectarse hacia el futuro previsto, estableciendo planes y proyectos elaborados de manera cuidadosa y constantemente renovados y actualizados. En este paso en el Departamento de Ventas se plantean preguntas tales como:

- * ¿Qué política de ventas se va a adoptar?
- * ¿Se va a vender a riguroso contado o a crédito?
- * ¿A cuánto tiempo, con qué enganche y con qué interés?
- * ¿Se va a vender a través de concesionarios o a través de la fuerza directa de ventas?
 - * ¿Se va a vender de puerta en puerta, a través de mayoristas o a través de detallistas?
 - * ¿Cuáles son los pronósticos de venta a corto plazo, por línea, marca y producto?

*¿Cuáles son los pronósticos de venta a mediano plazo?

ORGANIZACION

Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer? En este se estructuran las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones, para el más adecuado funcionamiento y rendimiento de la empresa. Comprende tres etapas:

a) Establecer las jerarquías, fijando los niveles de autoridad y responsabilidad en cada caso.

b) Determinar las funciones que se deben realizar para el logro del fin general previamente señalado.

c) Señalar las obligaciones específicas de cada persona.

Implica el señalamiento de la distribución de actividades y funciones, la delegación de autoridad, la fijación de responsabilidades, el señalamiento de atribuciones y obligaciones, así como la coordinación de ellas. En este paso en el Departamento de Ventas se plantean preguntas tales como:

- * ¿El departamento de ventas tendrá director o gerente?
- * ¿Cuáles serán sus funciones y actividades? (descripción de puesto)
- * ¿Hasta donde delegará su autoridad?
- * ¿Habrá gerentes divisionales o territoriales?
- * ¿Cuál será su descripción de puesto?
- * ¿Habrá supervisores de ventas?
- * ¿Cuántos?
- * ¿Con qué perfil idóneo?
- * ¿Habrá jefes de grupo?
- * ¿Habrá un gerente administrativo de ventas?
- * ¿Cómo debe llevarse a cabo la coordinación de mando?
- * ¿Qué personal auxiliar se requerirá?

* ¿Cuántos vendedores? etc.

INTEGRACION

La integración responde a la pregunta: ¿con qué se va a hacer? y se refiere principalmente a las personas con las que debe contarse. En ella se estructuran los elementos que hay que seleccionar, introducir y articular para el mejor desenvolvimiento de la empresa. Comprende las siguientes etapas:

- a) Seleccionar cómo encontrar y escoger los elementos que se requieren.
- b) Introducir esos elementos a la actividad y a la empresa en forma tal que se articulen de la mejor manera posible.
- c) Desarrollar los elementos con que se cuenta para su progreso y mejor rendimiento.

Implica dar al departamento de ventas los medios, especialmente humanos, a través de los cuales puedan realizarse las actividades que permitan alcanzar los fines previstos y las cuotas señaladas en el tiempo indicado. En este caso se plantean preguntas tales como:

- * ¿Qué perfil debe tener el vendedor?
- * ¿Requerirá experiencia en la línea?
- * ¿Qué situación familiar?
- * ¿Qué plataforma cultural es deseable?
- * ¿Cuántos vendedores se requerirán?
- * ¿Cuántos reclutamientos por año?
- * ¿Dónde y cómo insertar anuncios?
- * ¿Quién debe reclutar?
- * ¿Cómo evaluar condiciones, cualidades y posibilidades?
- * ¿Cómo impartir el entrenamiento básico inicial (E.B.I.)?

- * ¿Quién debe entrenar?
- * ¿Dónde capacitar?
- * ¿Durante qué tiempo y cuánto? etc.

DIRECCION

La dirección responde a la necesidad de verificar que se realicen las acciones (corroborar que se hagan). En este paso se impulsa, coordina y supervisa las actividades de cada miembro y grupo, para que el conjunto lleve a cabo eficientemente los planes señalados. Comprende también tres etapas:

a) Cómo ejercer y delegar la autoridad.

b) Cómo establecer la comunicación entre todo los elementos de la empresa, tanto en su aspecto descendiente (órdenes o instrucciones) como en el ascendente (reportes e informes).

c) Cómo orientar las acciones mediante una adecuada supervisión para que las cosas se hagan como se había previsto, planeado y ordenado.

Supone orientar, coordinar e impulsar, con ayuda de los materiales y los elementos humanos del departamento, para un adecuado y eficiente logro de objetivos señalados. En este paso se plantean preguntas tales como:

- * ¿Hasta dónde extender la autoridad de los supervisores?
- * ¿Qué áreas van a manejar directamente?
- * ¿Debe tener el supervisor juntas diarias con sus vendedores?
- * ¿Debe el supervisor salir a la calle con sus vendedores?
- * ¿Podrá efectuar ventas? etc.

CONTROL

En este se investiga el ¿cómo se ha realizado? se establecen sistemas que permiten comparar y medir los resultados obtenidos, verificando si se ha obtenido en tiempo y en cantidad lo que se esperaba, y en su caso tomar las medidas correctivas a que haya lugar. Comprende las siguientes etapas:

- a) Establecer normas y parámetros de comparación y evaluación
- b) Fijar controles y efectuar análisis.
- c) Interpretar resultados y determinar las medidas correctivas necesarias.

Representa el señalamiento de los sistemas y procedimientos que permitan observar, verificar y medir resultados, comparándolos con los planeados y esperados, para que a la vista de los resultados, logros y diferencias, puedan establecerse medidas correctivas para una organización más adecuada.

En este paso la supervisión tiene su aplicación más efectiva y se plantea preguntas tales como:

- * ¿Cuántos prospectos deben verse diariamente?
- * ¿Cuántos está viendo cada vendedor?
- * ¿Debe el vendedor hacer reporte diario de trabajo?
- * ¿Cuándo debe entregarlo?
- * ¿Qué información debe llevar?
- * ¿Cómo hacer su plan de trabajo?
- * ¿Se están cumpliendo los planes de trabajo formulados?
- * ¿Dónde y cómo establecer tableros de control?
- * ¿Qué hacer con los elementos de baja producción? etc.

A lo largo del presente capítulo hemos hablado de los antecedentes de las ventas, cómo esta ha sido una actividad muy importante desde la antigüedad y por lo tanto para la actualidad. La venta es un proceso de transacción comercial que tiene como propósito satisfacer las necesidades específicas de un cliente. Para lograr este objetivo la empresa debe seguir un proceso, el

cual comienza con la fase de la Investigación de mercado, la elaboración de una propaganda, la venta, la promoción de ventas, buscar los canales de distribución que mejor convenga y la comercialización. En la fase de la venta el vendedor también debe seguir el proceso personal de venta, que se divide en la prospectación, apertura, exploración de necesidades, presentación del producto, manejo de objeciones, el cierre y el servicio post-venta, del adecuado uso de estos pasos depende el éxito del vendedor.

Independientemente del tipo de venta que se realice, toda organización debe contar con un proceso administrativo para obtener una adecuada combinación de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, orientados a obtener un óptimo rendimiento en el logro de objetivos de la venta.

En el presente trabajo se sostiene que el Liderazgo es una característica fundamental para las personas que son responsables de comercializar los productos de la empresa y colaborar así a uno de los más significativas fases del proceso de venta. Por lo tanto en el siguiente capítulo se procederá a revisar los principales modelos de Liderazgo.

CAPITULO II

LIDERAZGO

ANTECEDENTES HISTORICOS

Debido a su gran importancia, se han encontrado un gran volumen de investigaciones y teorías sobre liderazgo, todo ello realizado en el periodo que comienza con la Segunda Guerra Mundial.

Los estudios más recientes se basaron en gran parte en el intento por identificar los rasgos personales de los líderes. Empezando con la Teoría del "Gran Hombre" en el sentido de que los líderes nacen y no se hacen, idea que data de los Griegos y los Romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes. La teoría del "Gran Hombre" perdió mucha aceptación con la influencia de la escuela conductista en Psicología.

Antes de 1949 los estudios sobre liderazgo se basaban exclusivamente en un intento por identificar las características o rasgos que poseen los líderes.

Fayol (1915)² considera que las cualidades de todo jefe son:

- 1.- Salud y Vigor físico
- 2.- Inteligencia y Vigor Intelectual
- 3.- Cualidades Morales (voluntad, perseverancia, firmeza)
- 4.- Sólida Cultura General
- 5.- Capacidad Administrativa
- 6.- Competencia en la realización de sus actividades
- 7.- Nociones generales de las funciones de la empresa

²Claude, S., *op. cit.*

Tead (1918) institúa en 10 características esenciales para el líder:

- 1.- Energía Física
- 2.- Sentido de propósito y dirección
- 3.- Entusiasmo
- 4.- Amistad
- 5.- Integridad
- 6.- Dominio técnico
- 7.- Decisión
- 8.- Inteligencia
- 9.- Habilidad para enseñar
- 10.- Fe

Stogdill (1940)³, encontró que las distintas investigaciones identificaban cinco rasgos físicos relacionados con las capacidades de liderazgo tales como:

Rasgos Físicos {
Energía
Apariencia
Estatura

Rasgos de Inteligencia y Habilidad

Rasgos de Personalidad {
Adaptabilidad
Agresividad
Entusiasmo
Autoconfianza

Rasgos relacionados con la Tarea {
Orientación al logro
Persistencia
Iniciativa

³ ob. cit. por Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. Journal of Psychology, 25, 35 - 71

Rasgos Sociales { Habilidades para establecer relaciones interpersonales
Habilidades administrativas

A pesar de estas aportaciones en general, el estudio de las características de los líderes no han sido un enfoque muy útil para explicar el liderazgo, porque no todos los líderes poseen todas las características y muchos que no son líderes poseen la mayoría de éstas.

Además las decenas de estudios que se han realizado, no coinciden en cuáles de sus relaciones con las instancias reales del liderazgo. La mayoría de los rasgos son en realidad patrones de conducta.

DEFINICION DE LIDERAZGO

Koonts, H. y O'Donnell, C. (1979) aseguran que "El liderazgo se define como una influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo: es guiar, conducir, dirigir y preceder". Por otra parte opinan que ésta habilidad parece ser un compuesto de al menos tres ingredientes principales:

- 1) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras, en distintos momentos y en diversas situaciones.
- 2) Habilidad para inspirar, es decir, animar o avivar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto.
- 3) El estilo del líder y el clima que crea como resultado.

Katz y Kahn (1966)⁴ "El incremento en influencia sobre, y por encima del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización".

Hempil (1956)⁵ "Es la iniciación de actos que resultan un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos".

Stogdill (1940)⁶ afirma que "Es el proceso de influir en las actividades del grupo, encaminadas a establecer y alcanzar metas".

En un manual interno de MARZAM (1995) "El liderazgo es una condición humana universal: es una condición que involucra a todos a través de su existencia".

Para fines del presente trabajo se tomará en cuenta la siguiente definición:

"Es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas involucrando el manejo de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, y todo tipo de reacciones humanas, encaminadas a establecer y alcanzar metas".

⁴ob. cit. por Koontz, H. y O'Donnell, C. (1979). Curso de administración moderna. México: McGraw-Hill

⁵ ob. cit. por Morris, L. (1992). Liderazgo empresarial. México: Visual

⁶ Stodgill, R., *op. cit.*

TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

LIDERAZGO BASADO EN EL USO DE LA AUTORIDAD

Una de las primeras explicaciones de los estilos y métodos del liderazgo como fenómeno de grupos fué dada por (Lewin, K. en 1939)⁷ y propuso la clasificación de tres tipos de liderazgo:

a) El Líder Autocrático: que se define como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme, y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigos.

b) El Líder Democrático o Participativo: consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alimenta su participación. Este tipo de líder se considera desde la persona que no actúa sin escuchar antes la opinión de los subordinados hasta quien toma las decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

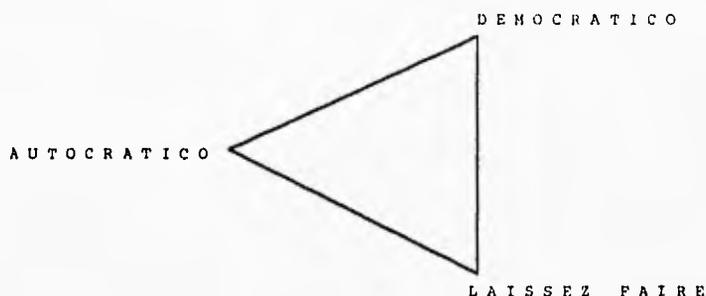
c) El Líder Laissez Faire: en sus operaciones utiliza muy poco poder si es que lo usa y concede a sus subordinados un alto grado de independencia. El líder proporciona materiales y realiza comentarios poco frecuentes sobre las actividades y procura no interferir en el curso de los acontecimientos.

Posteriormente (Lewin en 1944)⁸ incorporo el concepto de "el triángulo" para representar tres conceptos y destacar al liderazgo como un continuo.

⁷ ob. cit. por Brown, E. y Cohn, T. (1980). El estudio del liderazgo. Buenos Aires: Paidós

⁸ Brown, E. y Cohn, T., op. cit.

(Fig. 1)



LOS 4 SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE LIKERT

(Likert R. en 1947)^{9,10} en colaboración con el Instituto para Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, desarrolló algunas investigaciones mediante las cuales formuló ciertos conceptos, y enfoques que son importantes para entender la conducta del liderazgo.

Consideró que un gerente eficaz está fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad. Todos los miembros del grupo incluyendo al gerente o líder adoptan una actitud de apoyo en las que comparten las necesidades, valores, aspiraciones, metas, expectativas de todos.

Como normas de la investigación y la clasificación de sus conceptos, Likert a sugerido cuatro sistemas de administración.

⁹ ob. cit. por Muñoz, H. (1993). Modelo de liderazgo situacional, un sistema práctico para el entrenamiento de líderes. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, México: UNAM.

¹⁰ Koontz, H. y O'Donnell, C. op. cit.

El sistema 1 es autoritario y altamente estructurado; el 4 es democrático y flexible; los números 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema número 4.

ADMINISTRACION SISTEMA I

Explotadora - Autoritaria

Son gerentes muy autocráticos, tienen poca confianza en sus subordinados, motiva a sus subordinados mediante el temor y las amenazas. Se trata de satisfacer solo sus necesidades a nivel fisiológico y de seguridad. No hay participación en la toma de decisión, ni en las metas de la organización, ya que estas son tareas sólo para los más altos niveles de la organización, de donde se imponen hacia abajo formando una cadena de mando.

La administración está totalmente orientada a la tarea, altamente estructurada y autoritaria.

ADMINISTRACION SISTEMA II

Benevolente - Autoritaria

Tienen confianza relativa en sus subordinados, motivan con recompensas, temor y castigo, permiten cierta comunicación hacia arriba, solicitan algunas ideas y opiniones de sus subordinados. La relación entre superior y subordinado continúa con miedo por parte de los subordinados.

ADMINISTRACION SISTEMA III

De Consulta

Tienen confianza sustancial pero no total en los subordinados. En cuanto a la toma de decisiones, se mantienen en la cima aquellos que marcan las políticas generales, pero las más específicas son realizadas por niveles más

bajos. Existe ya una relación jefe subordinado que proporciona confianza y seguridad, se sirven de recompensas para motivar y se aplican castigos ocasionales, además se delega en todos los niveles jerárquicos generalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados y realizan un flujo de comunicación de arriba - abajo.

ADMINISTRACION SISTEMA IV

Participativa de Grupo

Se caracteriza por la confianza absoluta de sus subordinados para tomar decisiones en todos los niveles de la organización, siempre aceptan ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan constructivamente, es decir, la integración jefe subordinado es extensa, amistosa, con gran confianza y seguridad.

ENFOQUE SITUACIONAL PARA EL LIDERAZGO

Después de la gran decepción respecto a la teoría del "Gran Hombre" y de los enfoques de rasgos de personalidad para comprender el liderazgo, la atención se dirigió hacia el estudio de las situaciones y hacia la creencia de que los líderes son el producto de situaciones específicas. Por tanto un gran número de estudios han sido realizados sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente afectado por la situación de la cual emerge el líder y en la cual opera. Esta teoría reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder. El líder, por tanto, es la persona que reconoce que el ser humano tiende a seguir a aquellos a quienes percibe (en forma exacta o inexacta) como un medio para lograr sus propios deseos personales y hace aquellas cosas o comprende aquellos programas, cuyo fin es satisfacerlos.

Lo anterior fué detectado en los estudios de (Stodgill en 1948)¹¹ al analizar 470 oficiales de la Armada, que ocupaban posiciones diferentes, se advirtió que su capacidad de liderazgo se veía muy afectada por factores situacionales tales como sus trabajos, el ambiente organizacional en el cual operaban, y las características de las personas a las cuales debían guiar.

Otros estudios realizados han demostrado que el liderazgo efectivo depende de la reacción a factores ambientales, como la historia de la empresa, la comunidad en la cual opera la organización, el clima psicológico del grupo que se conduce, las personalidades de los miembros y las influencias culturales, y el tiempo necesario para tomar decisiones.

TEORIA "X" Y "Y"

Una de las más grandes aportaciones que hizo (McGregor, D. 1937)^{12,13} fué la de las *Filosofías de Dirección*, basandose en la teoría de Max Weber de los valores y acciones y la de Abraham Maslow sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas bases, hizo su clasificación de dos tipos de supervisores:

a) El pesimista tradicional o teyloriano, con poca confianza en el trabajador, al que coloco en la que llamo teoría "X". La que supone que la mayoría de la gente prefiere ser dirigida y no está interesada en adquirir responsabilidades. Lo que las motiva es el dinero, las prestaciones y amenazas de castigo.

¹¹ Stodgill, R., *op. cit.*

¹² Claude, S., *op. cit.*

¹³ Koontz, H. y O'Donell, C., *op. cit.*

b) El optimista, con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano, del que piensa que se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, éste supervisor constituye la teoría "Y". Donde la gente no es floja por naturaleza y poco digna de confianza, sino que las personas pueden ser autodirigidas y creativas si se les motiva adecuadamente, es decir, la gente debidamente motivada puede lograr mejor sus metas conjuntamente con las de su organización. (Cuadro 2)

(Quadro 2)

Lista de hipótesis sobre la naturaleza humana en que se basan
la Teoría X y la Teoría Y
de McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.	1. El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables.
2. La mayoría de la gente no es ambiciosa, no desea tener responsabilidades, y prefiere que se le oriente.	2. El auto-control es a menudo indispensable para el logro de las metas de la organización.
3. La mayoría de la gente tiene poca capacidad creadora para resolver problemas de organización.	3. La capacidad creativa para resolver problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
4. La motivación sólo ocurre en los niveles básicos y de seguridad.	4. La motivación ocurre en los niveles social, de estima y autorrealización, igual que en el básico y el de seguridad.
5. A la mayoría de la gente se le debe controlar estrechamente y a menudo obligar para lograr los objetivos de la organización.	5. Si a la gente se le motiva debidamente, puede ser independiente y creativa en su trabajo.

TEORIA SOBRE EL LIDERAZGO CONTINUO

Esta teoría fué propuesta por (Tannenbaum, R. y Schmidt, W. 1961)¹⁴ dentro de la cual conciben al liderazgo como algo que incluye diversos estilos, los cuales van desde el que se centra esencialmente en el jefe al que lo hace en el subordinado. Estos varían según el grado de autoridad que un líder otorga a los subordinados. Así en vez de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo (autoritativo - democrático), este enfoque ofrece un nivel de estilos sin sugerir que uno siempre es adecuado y el otro incorrecto.

El concepto de continuidad reconoce que un estilo apropiado de liderazgo depende de las situaciones y personalidades, Tannenbaum y Schmidt consideraron que los elementos más importantes que podrían influir sobre el estilo de un líder a lo largo de esta continuidad son:

1) Las fuerzas que operan en la personalidad del líder, la inclinación hacia los estilos de liderazgo, y los sentimientos de seguridad en las situaciones inciertas.

2) Las fuerzas que existen en los subordinados y que afectarán el comportamiento del líder.

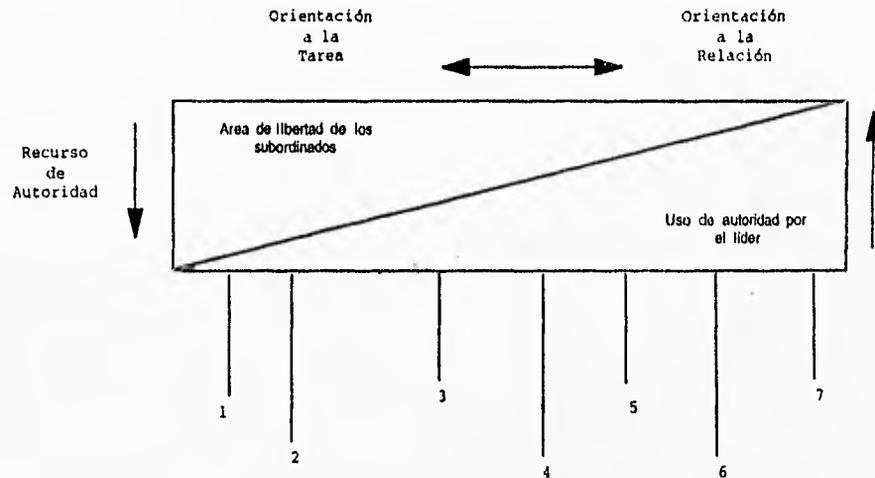
3) Las fuerzas que existen en la situación, tales como valores y tradiciones organizacionales, lo efectivamente que trabajan los subordinados como una unidad, la naturaleza de un problema y si la autoridad para manejarlo puede ser delegada con seguridad, y la presión del tiempo.

El continuo se expresa de la siguiente forma: el extremo derecho representa al gerente con un elevado grado de control y al extremo izquierdo al que renuncia a él.

¹⁴ ob. cit. por Tannenbaum, P. (1961). Leadership and organization. New York: McGraw - Hill.

Ningún extremo es absoluto ya que la autoridad y la libertad nunca se dan son limitaciones. (Fig. 2)

CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER



Este continuo marca siete estilos que van desde aquel que está orientado sólo a las relaciones, hasta aquel que se orienta únicamente a la tarea:

1) El líder permite a los subordinados que funcionen dentro de los límites definidos por el supervisor: El líder toma las decisiones y las anuncia: Aquí el jefe identifica el problema, considera las soluciones y alternativas, elige una de ellas e informa sus decisiones a los subordinados, quienes nunca participan en el proceso de toma de decisiones.

2) El líder define los límites; pide que el grupo tome decisiones: El líder vende la decisión: El gerente asume la responsabilidad de identificar el problema y llega a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla, persuade a sus subordinados hasta la aceptación.

3) El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y toma la decisión: El líder presenta ideas y pide que le pregunten: Aquí, el gerente proporciona a sus subordinados la oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones.

4) El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios: Permite a los subordinados ejercer influencia sobre la decisión, pero la iniciativa y el diagnóstico del problema siguen en manos del jefe.

5) El líder presenta ideas y pide que le pregunten: El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y toma la decisión: Aquí los subordinados tienen, la primera oportunidad para sugerir soluciones. La opinión de los subordinados aumenta en el repertorio del líder para sus posibles soluciones del problema.

6) El líder "vende" la decisión: El líder define los límites, pide que el grupo tome decisiones, el gerente transfiere al grupo el derecho de tomar decisiones. Antes de hacerlo, define el problema y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión.

7) El líder toma las decisiones y las anuncia: El líder permite a los subordinados que funcionen dentro de los límites definidos por el superior. Es el grado extremo de libertad del grupo. Los últimos límites son especificados por el superior del jefe ya que si el jefe participa en la toma de decisiones, trata de hacerlo igual que cualquier otro miembro del grupo.

Tannenbaum y Schmidt (1973)¹⁵ hicieron una revisión de su modelo continuo y colocaron círculos al rededor de él, como se muestra en la (Fig. 3), para representar las influencias sobre el estilo, impuestas tanto por el ambiente de la organización como por el social.

Esto se hizo para subrayar la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y de los distintos impactos tanto del ambiente de la empresa como del social ajeno a ella, es decir, ponen un acento más firme sobre la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, tales como los sindicatos, mayores presiones por responsabilidad social, etc.

GRID GERENCIAL

Uno de los enfoques ampliamente conocidos para definir los estilos de liderazgo es la Rejilla Gerencial o Malla Administrativa, desarrollada por (Blake, R. y Mouton, J. en 1969),¹⁶ que partieron de investigaciones previas que mostraban la importancia de que un gerente se preocupara tanto por la producción como por el personal.

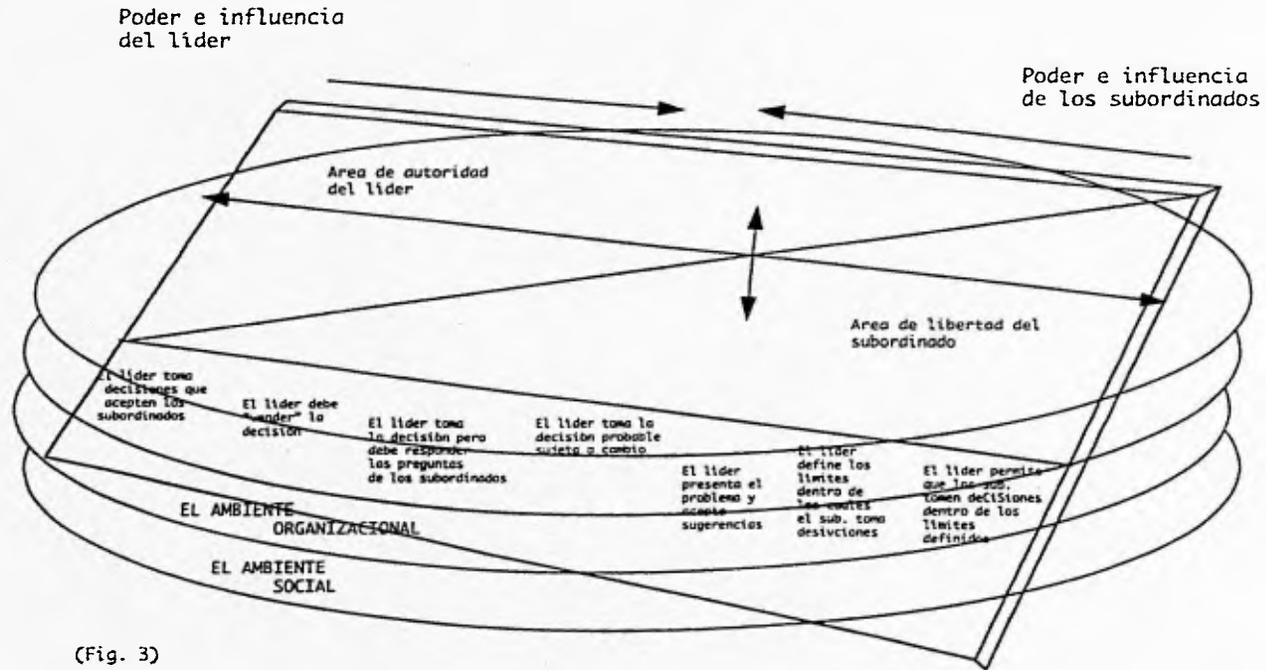
Como señalan sus autores, el uso de la frase "preocupación por" se refiere a la forma en que a los gerentes les interesa la producción, y no cuestiones como: "cuánta" producción les interesa obtener a partir de un grupo.

La preocupación por la producción se concibe como las actitudes de un supervisor hacia gran variedad de factores como: la calidad de las decisiones de política, los procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de "staff", la eficacia en el trabajo y el volumen de la producción.

¹⁵ Koontz, H. y O'Donnell, C., *op. cit.*

¹⁶ *ob. cit. por* Blake, R. y Mouton, S. (1973). El modelo del cuadro organizacional Grid. México: Fondo educativo interamericano.

MODELO CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER
 POR
 TANNENBAUM Y SCHMIDT



(Fig. 3)

Análogamente existe una gran preocupación por el personal, esta incluye elementos como: el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, basar la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, crear y mantener buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Blake y Mouton diseñaron un dispositivo para dramatizar ésta preocupación. Esta rejilla (Fig. 4) ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de capacitación gerencial y para identificar diversas investigaciones de estilo de liderazgo. Se utiliza para demostrar en cada propiedad, las opciones y alternativas posibles en la administración. Tiene su base en un eje horizontal, correspondiente al interés que se tiene hacia la producción y está dividido en 9 puntos, los cuales corresponden al grado de interés que muestra el líder por la producción. De la misma manera se encuentra el eje vertical, que marca en 9 diferentes niveles, el interés por las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos.

Las Dimensiones del Liderazgo:

1) Preocupación por el personal

La rejilla tiene dos dimensiones:

2) Preocupación por la
producción

Blake y Mouton reconocen cuatro extremos de estilos básicos:

1) Administración Empobrecida: Se encuentra en el extremo inferior izquierdo donde esta la intersección (1.1), en este estilo los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción y tienen una participación mínima en sus puestos, en todos sentidos, han abandonado sus posiciones y solamente pasan el tiempo o actúan como mensajeros que transmiten información de los superiores a los subordinados.

2) En el extremo superior derecho se intersectan los puntos (9.9) donde existe un alto grado de interés tanto por la producción como por la gente. Son los verdaderos gerentes de equipo, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos. Esta es la "teoría 9.9" reconocida por la manera más adecuada para el logro de la excelencia, por lo cual es la premisa más importante del desarrollo organizacional.

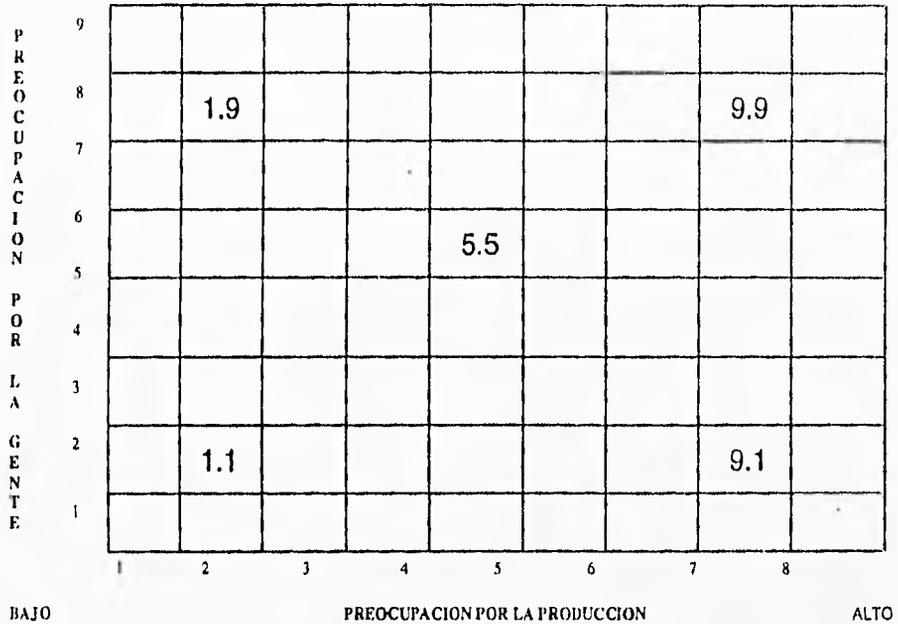
3) Administración de Club Campestre: Se encuentra en el extremo superior izquierdo (1.9) en el que los gerentes tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción, pero les interesa el personal.

Promueven un medio en el que todos se sientan relajados, amistosos y felices y a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa. Esta teoría es de gran utilidad para el diagnóstico de líderes, ya que le permite ubicarse en un cuadrante según la interpretación de quienes le rodean y dirigir actitud hacia el cuadrante al que desea llegar.

4) Los gerentes Autocráticos de Tarea: Se encuentra en el extremo inferior derecho donde se intersectan los puntos (9.1) donde se representa a quienes les interesa solamente el desarrollo de una operación eficaz, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y son autocráticos en su estilo de liderazgo. En este estilo la meta hacia el éxito no es imposible, pero la probabilidad de alcanzarla es mínima.

5) Los gerentes de este estilo tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Obtienen una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud benevolente autocrática hacia el personal. Este estilo se localiza en la parte central de la rejilla y es el (5.5).

(Fig. 4)
ALTO



Utilizando los cinco estilos de referencia anteriores, cualquier técnica, enfoque o estilo gerencial pueda ubicarse en alguna parte de la rejilla.

TEORIA CONTINGENTE

Esta teoría fué propuesta por (Fiedler, P. 1965)¹⁷, en la Universidad de Illinois, quienes combinaron de cierto modo el enfoque de rasgos personales y el situacional y sugirieron así una teoría contingente del liderazgo.

Este enfoque implica que el liderazgo "Es cualquier proceso en el cual la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, personalidad y criterio del líder se ajusta al grupo". Es decir, los individuos se convierten en líderes no solamente a causa de los atributos de su personalidad, sino también de los diversos factores situacionales y de la interacción entre los líderes y la situación.

Apoyándose en sus estudios, Fiedler¹⁷ encontró tres "dimensiones críticas" de la situación que afecta al estilo más efectivo de un líder:

1) El poder del puesto: Este es el grado hasta el cual el poder de una posición, a diferencia de otras fuentes de poder, como el carisma o el conocimiento empírico, capacita a un líder para hacer que los miembros de un grupo cumplan las órdenes.

2) Estructura de la tarea: Se refiere al punto hasta el cual las tareas pueden describirse claramente y puede hacerse responsable a la gente por ellas, en contraste con las situaciones en que la labor es vaga y carece de estructura. Cuando las tareas son claras, la calidad del desempeño puede controlarse más fácilmente y los miembros del grupo pueden verse sujetos a una responsabilidad más definida por el desempeño que cuando las tareas son ambiguas.

3) Relaciones líder - miembro: Para Fiedler, esta dimensión es de suma importancia desde el punto de vista del líder, puesto que el poder de la posición y la estructura de la tarea pueden en gran parte permanecer bajo el control de una empresa, está relacionada con la medida en que los miembros del grupo aprecian y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo.

¹⁷ *ob. cit.* por Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw - Hill

¹⁸ Koontz, H. y O'Donnell, C., *op. cit.*

Fiedler enunció dos estilos principales de liderazgo en su teoría:

- 1) Líder orientado hacia la tarea.
- 2) Líder orientado hacia las relaciones interpersonales.

Lo favorable de la situación se definió como la medida en que una situación dada, capacita al líder para ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder se inclinaba más hacia las tareas o hacia la gente, Fielder se basó en sus descubrimientos en dos tipos de parámetros:

- 1) El colaborador menos preferido (CMP)
- 2) Sobre la similitud opuesta entre oponentes (SSo o Rendimiento)

Basándose en el grado hasta el cual los líderes perciben a los miembros del grupo como iguales entre sí, suponiendo que las personas preferirán y trabajarán mejor con quienes perciben como más parecidos a ellas.

Al líder se le pide que piense en todas las personas con las que alguna vez ha trabajado y que luego seleccione a la persona con la que tendría más dificultad para trabajar bien. Luego se le pide que describa a esa persona de acuerdo a 18 dimensiones bipolares tales como Agradable - Desagradable, Confiable - No Confiable, etc.

A cada adjetivo se le da un puntaje en términos de la medida en que el líder ve en el colega de trabajo de menos preferencia CMP características negativas o positivas. Al líder con bajo CMP (con mayoría de puntajes negativos) se le ve como a un líder orientado por la tarea, mientras que el líder con alto CMP (con mayoría de puntajes positivos), se le ve como a un líder orientado primordialmente por la relación.

Fiedler enunció dos estilos principales de liderazgo en su teoría:

- 1) Líder orientado hacia la tarea.
- 2) Líder orientado hacia las relaciones interpersonales.

Lo favorable de la situación se definió como la medida en que una situación dada, capacita al líder para ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder se inclinaba más hacia las tareas o hacia la gente, Fielder se basó en sus descubrimientos en dos tipos de parámetros:

- 1) El colaborador menos preferido (CMP)
- 2) Sobre la similitud opuesta entre oponentes (SSo o Rendimiento)

Basándose en el grado hasta el cual los líderes perciben a los miembros del grupo como iguales entre sí, suponiendo que las personas preferirán y trabajarán mejor con quienes perciben como más parecidos a ellas.

Al líder se le pide que piense en todas las personas con las que alguna vez ha trabajado y que luego seleccione a la persona con la que tendría más dificultad para trabajar bien. Luego se le pide que describa a esa persona de acuerdo a 18 dimensiones bipolares tales como Agradable - Desagradable, Confiable - No Confiable, etc.

A cada adjetivo se le da un puntaje en términos de la medida en que el líder ve en el colega de trabajo de menos preferencia CMP características negativas o positivas. Al líder con bajo CMP (con mayoría de puntajes negativos) se le ve como a un líder orientado por la tarea, mientras que el líder con alto CMP (con mayoría de puntajes positivos), se le ve como a un líder orientado primordialmente por la relación.

Fiedler considera que los líderes con bajo CMP se preocupan más por la realización de la tarea porque perciben a todo el que no trabaje bien, en términos muy negativos.

En contraste, aquellos líderes con alto CMP se orientan más por la relación porque consideran valioso aún al colega de menor preferencia.

En los primeros estudios de Fiedler mostró cómo a pesar de que los puntajes CMP absolutos se correlacionaban con el rendimiento de equipo la tendencia general de las correlaciones eran muy bajas.

Gradualmente Fiedler como todos los demás investigadores del liderazgo, descubrió que la relación entre el líder y el subordinado lo mismo que la naturaleza de la tarea influía en la correlación. Este descubrimiento lo llevo entonces a proponer la siguiente *Teoría de Contingencia*

a) El líder sostiene una buena relación con los miembros del grupo según el grado de aceptación que tenga.

b) El líder debido a la naturaleza de su cargo, esta investido de poder suficiente para castigar o premiar a sus subordinados.

c) La tarea es una actividad altamente estructurada, gracias a que tiene objetivos claros, pocas soluciones correctas, pocas formas de realizarlas y criterios claros de éxito.

Entonces se dice que el líder se encuentra en una situación altamente favorable.

Bajo estas condiciones, Fiedler consistentemente encontró correlaciones negativas entre el CMP y el rendimiento. En otras palabras las situaciones altamente favorables a líder, producen los mejores resultados con líderes de bajo CMP (altamente orientados por la tarea).

a) Si la situación es tan sólo moderadamente favorable al líder por que no hay tanta aceptación por parte de los miembros del grupo, o porque no existe tanto poder investido en el cargo o por quien la tarea no es tan estructurada.

Entonces la correlación entre el rendimiento y el CMP tiende a ser consistentemente positiva.

Esto sugiere que las situaciones moderadamente favorables al líder producen los mejores resultados si el líder tiene un alto CMP (orientado por la relación).

b) Si la situación no le es favorable al líder por que los niveles de aceptación de poder investidos en el cargo y de estructuración de la tarea son muy bajos, las corrientes tienden a ser de nuevo negativas.

Esto sugiere que las situaciones desfavorables al líder producen los mejores resultados con líderes bajos en CMP (orientados por la tarea).

TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY, PAUL
Y BLANCHARD, KENNETH

Otra importante investigación sobre el liderazgo marcó su comienzo en la década de 1940 en Ohio State University, en donde se trato de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder, además con la intención de que todos aquellos que se dedican a la dirección de personal, tengan éxito en sus interacciones diarias con otras personas, y a entender el nivel de madurez de sus seguidores, los cuales son el factor más importante en cualquier situación directiva. Como se ha citado la mayoría de las descripciones conductuales se redujeron eventualmente a dos dimensiones independientes llamadas Estructura de la Iniciación (orientación hacia la tarea) y Consideración (con orientación hacia la relación).

El líder alto en estructura de iniciación le asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en coñirse a unos plazos para realizarlas,

esperaría que cada empleado se ciñera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría saber lo que espera de cada uno.

El líder alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

Hersey y Blanchard (1977)¹⁹ inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, por que toda la investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo. Su posición básica es:

Entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será alcanzar los fines personales y organizacionales.

La base de la Teoría de Liderazgo Situacional está en la interrelación de 3 variables:

- 1) El grado de dirección y guía que proporciona el líder (comportamiento de tarea).
- 2) El grado de apoyo socio-emocional que da el líder a sus seguidores (comportamiento de relación).
- 3) El nivel de disponibilidad que muestran los seguidores al llevar a cabo tareas específicas (madurez).

Por medio de estas variables se diseñó un cuadrante, en el cual se grafican los cuatro estilos básicos de liderazgo, los cuales son patrones de conducta que presenta el líder al tratar de influir en las actividades de los subordinados.

¹⁹ ob. cit. por Hersey, P y Blanchard, K. (1981). Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional no existen dos situaciones iguales. México: IDH

E1: Estilo de liderazgo con alta conducta de tarea y bajo conducta de relación, donde los líderes se caracterizan por ser directivos, es decir, indican a los subordinados los que deben hacer, por consiguiente la comunicación se efectúa en un solo sentido, del líder hacia el subordinado.

E2: Estilo de liderazgo con alta conducta de tarea y alta conducta de relación, donde los líderes se caracterizan por proporcionar los lineamientos para el logro de objetivos y al mismo tiempo proporciona explicaciones facilitando así posibilidades de aclaración.

E3: Estilo de liderazgo con baja conducta de tarea y alta conducta de relación, donde los líderes se caracterizan por dar apoyo socio-emocional, promoviendo el diálogo para que sus seguidores puedan hacer contribuciones para la toma de decisiones, sin que el líder indique los lineamientos a seguir.

E4: Estilo de liderazgo con baja conducta de tarea y baja conducta de relación, donde los líderes se caracterizan por dar poca dirección y apoyo emocional a sus seguidores, dando casi total libertad en la toma de decisiones. (Fig. 5)

ALTA COMPORTAMIENTO DE RELACION	E3	ALTA RELACION BAJA TAREA	E2	ALTA TAREA ALTA RELACION
	E4	BAJA TAREA BAJA RELACION	E1	ALTA TAREA BAJA RELACION
BAJA				ALTA

Los estilos de liderazgo tienen que concordar con la variable número tres: el nivel de madurez de los subordinados.

Hersey y Blanchard (1977)²⁰ definen madurez como "La habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento solo en relación a una tarea específica".

Por lo tanto la madurez implica:

1) La habilidad (madurez en el trabajo): Es el poder hacer algo, es el tener los conocimientos, experiencias y destreza necesarios para realizar ciertas tareas.

2) La voluntad (madurez psicológica): Es el querer hacer algo, se refiere a la confianza, compromiso y motivación de los seguidores para cumplir con una tarea determinada.

3) La responsabilidad: es el hacerse cargo uno mismo de algún trabajo sin la necesidad de dirección y apoyo.

4) La tarea específica: Es un trabajo determinado o una actividad concreta.

Cabe mencionar que esta definición de características del subordinado hace énfasis en la motivación y en la competencia y que se refiere no sólo a la madurez laboral, la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo, sino también, a la madurez psicológica, el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asuma una responsabilidad. Es el poder y querer hacer por nosotros mismos una actividad determinada.

La madurez de los seguidores es gradual, dependiendo de la combinación entre la habilidad y la voluntad para realizar una tarea específica.

²⁰ Hersey, P. Blanchard, K., *op. cit.*

La teoría básica de la escala de madurez se divide en cuatro niveles:

M1) La madurez del subordinado es baja, donde el subordinado es incapaz y carece de voluntad o confianza en sí mismo, es decir, no tiene la suficiente habilidad ni el deseo de realizar un trabajo. El líder deberá ser alto en tarea y bajo en relación, si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.

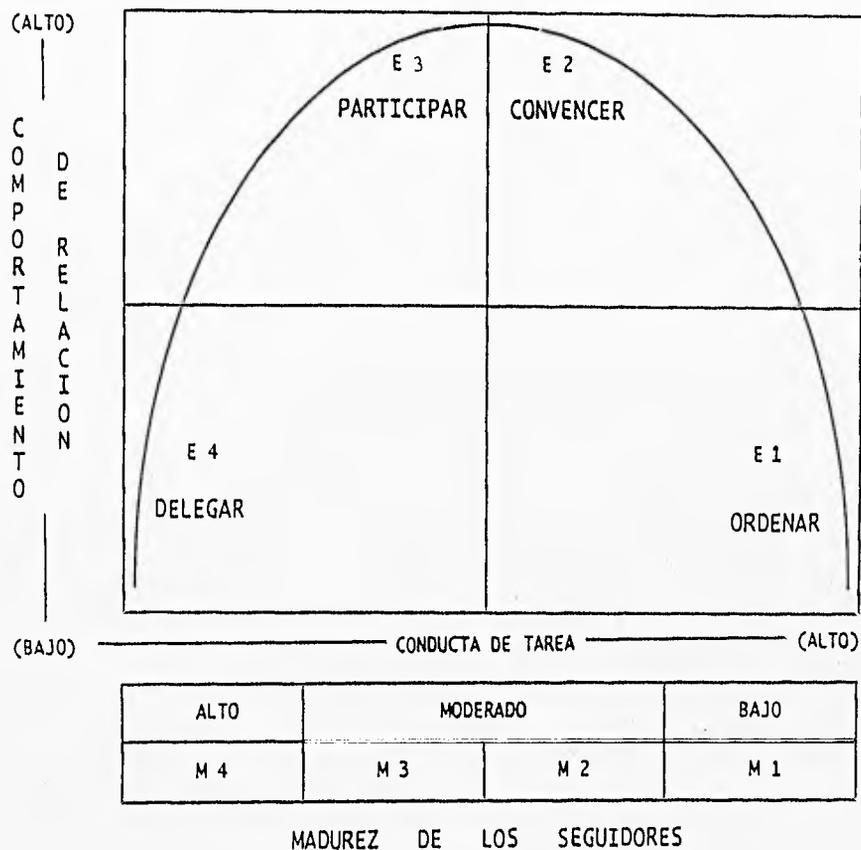
M2) El grado de madurez de los subordinados aumenta, se encuentra entre bajo y moderado, donde las personas, tienen el deseo y la confianza, pero no la habilidad para hacerse responsables de su trabajo. El líder deberá empezar a rebajar en tarea y aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.

M3) El grado de madurez de los subordinados continua aumentando, se encuentra entre moderado y alto, donde los seguidores tienen la capacidad para desempeñar la tarea, pero no están dispuestos a usar dicha habilidad. El líder deberá empezar a disminuir su comportamiento de tarea y de relación pues el grupo esta ganando confianza y habilidad para trabajar por sí mismo.

M4) A medida que el grupo alcanza un nivel de madurez alto, donde las personas tienen la capacidad y la disponibilidad o deseo de tomar responsabilidades, además de que tienen la confianza en sí mismos, para realizar una tarea específica. El líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realice.

A medida que la madurez aumenta de derecha a izquierda, el comportamiento del líder se mueve a lo largo de la curva en campana a través de los cuadrantes, a la cual se le llama "Curva Prescriptiva". El énfasis que se hace en el aumento de madurez del subordinado, que deberá conducir finalmente al mínimo de comportamiento de tarea y de relación por parte del líder, hace que esta teoría sea muy diferente de otras, que ignoran completamente el talento y

la habilidad o asumen que es una propiedad estática. La secuencia de desarrollo propuesta por Hersey y Blanchard sostiene que la conducta apropiada del líder se da no sólo en función de las características del subordinado en general, sino también en función específica del estado de desarrollo del grupo. (Fig. 6)



Si el líder quiere aumentar el grado de madurez del subordinado, el modelo sugiere que reduzca el comportamiento de tarea delegando más responsabilidad en ellos pero estando listo a aumentar el comportamiento de relación como refuerzo positivo para asegurar el éxito del grupo.

Los estilos básicos deben coincidir con los niveles de disponibilidad de los subordinados, dando origen así a los cuatro estilos de liderazgo:

1) Ordenar: corresponde al cuadrante número 1, en el cual existe un nivel bajo de madurez, ya que las personas no pueden o no quieren hacerse responsables de realizar un trabajo, posiblemente debido a su falta de habilidad o a la inseguridad en ellos mismos. Por lo tanto, el líder debe usar el "ordenar", dirigiendo y supervisando específicamente a los seguidores, indicándoles lo que deben hacer.

2) Persuadir: corresponde al cuadrante número 2, donde el subordinado carece de la habilidad para hacerse responsable de su trabajo, sin embargo, tiene la confianza en sí mismo y el deseo de hacerlas, por lo cual el líder debe usar el Estilo 2, proporcionando una alta conducta de tarea, dirigiendo y guiando al subordinado, combinando con una alta conducta de relación, reforzando su voluntad y entusiasmo a través de la comunicación y explicación del porque de las decisiones y permitiendo aclaraciones. Este corresponde a un nivel de madurez bajo y moderado.

3) Participar: corresponde al cuadrante número 3 donde se encuentran los subordinados con la habilidad o conocimientos necesarios pero con poca disponibilidad para realizar las tareas que el líder les pide. Esto puede deberse a la falta de motivación, por lo tanto el líder necesita utilizar una baja conducta de tarea y una alta conducta de relación apoyando la participación de los subordinados, quienes participan en la toma de decisiones y comparten los lineamientos y la dirección. Aquí se localizan las personas con un nivel de madurez entre moderado y alto.

4) Delegar: corresponde al cuadrante número 4, donde el nivel de madurez es alto debido a la capacidad y disponibilidad que poseen los seguidores, esto los hace responsables en la toma de decisiones y por lo tanto requieren de poca dirección y de un apoyo no mayor al normal, por lo cual el líder debe mostrar una baja conducta de tarea y baja conducta de relación, y se limita a observar y vigilar el cumplimiento de las tareas que delega a sus subordinados.

Para ayudar al entrenamiento de líderes, Hersey y Blanchard diseñaron un cuestionario (LEAD) con 12 situaciones en las que se ilustran diferentes grados de madurez del subordinado para cada situación, la persona tiene que seleccionar una respuesta entre cuatro que representan los cuatro tipos básicos de comportamiento. Cada persona puede tabular su puntaje y analizarlo.

ANEXO I

TEORIA 3D

Esta teoría fue propuesta por (Reddin, W. en 1969)²¹, quien fue el primero en agregar la dimensión de eficacia a una teoría de liderazgo. La cual tiene su base en dos elementos básicos:

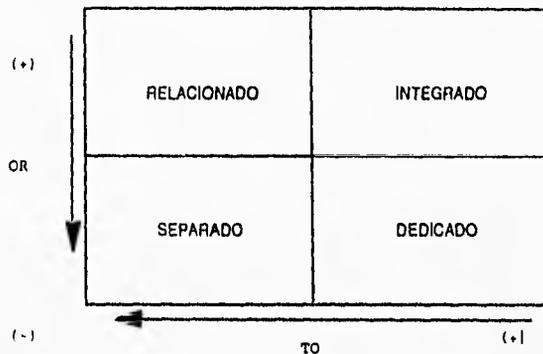
1) La orientación hacia la tarea: "El grado en que un gerente dirige sus esfuerzos y los de sus subordinados, caracterizado por iniciar, organizar y dirigir".

2) La orientación hacia la relación: "El grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea, caracterizado por escuchar, confiar y estimular".

²¹ ob. cit. por Reddin, W. (1974). Efectividad gerencial. México: Edamex

Estos elementos los esquematiza Reddin de la siguiente forma: (Fig. 7)

ESTILOS BASICOS DE LA CONDUCTA GERENCIAL



Estilo Dedicado: Con marcada orientación a la tarea pero reducida orientación a la relación. Tiende a dominar a otros, se identifica con el sistema técnico de la empresa y se preocupa más por las demandas tecnológicas que por el sistema humano. Juzga a sus subordinados por el grado en que pueden producir, evaluandolos y dirigiendo su trabajo constantemente. Su interés está plenamente dirigido a la producción y supone que el castigo es la mejor manera de impedir que sus subordinados hagan las cosas que no deben.

Estilo Integrado: Con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones. Le gusta participar y se incorpora en grupos de trabajo, trata de integrar las necesidades individuales con las tecnológicas. Se interesa tanto en el trabajo de equipo, que se olvida de las necesidades de acción. Su orientación está dirigida siempre hacia el futuro y evita el trabajo que representa rutina.

Estilo Relacionado: Con alta orientación a las relaciones y baja orientación a la tarea. Procura largas conversaciones con los subordinados

para conocerlos. Esta condicionado para trabajo que implica mucho contacto con otros, sin embargo, el problema característico que enfrenta es la falta de dirección.

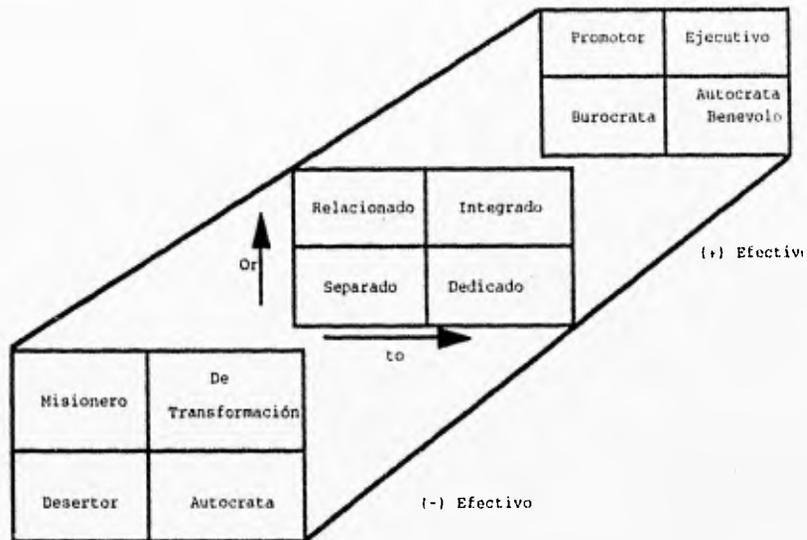
Estilo Separado: Con reducida orientación a la tarea y reducida orientación a la relación. Se caracteriza como aquel que tiene poca comunicación con el personal, tiende a enfocarse a su tarea más que a hablar, evita el conflicto y se interesa por las reglas y procedimientos. El trato con sus subordinados es frío y distante, los ve como parte de un sistema de trabajo más que como personas.

Muñoz (1993) afirma que en esta teoría establece que no existe un estilo ideal, sino que cualquiera de estos estilos básicos de comportamiento pueden ser efectivos dependiendo de la situación en la cual se use cada uno, mostrando así, un equivalente más efectivo y otro menos efectivo, dando origen a otros ocho estilos denominados estilos gerenciales que pueden ser representados en una tercera dimensión.

Los ocho estilos gerenciales reflejan el nivel de efectividad garantizado por la cantidad de orientación a la tarea y orientación a la relación, lo que resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa.

(Fig. 8)

ESTILOS GERENCIALES



APROPIADOS

Promotor
Ejecutivo
Burocrata
Autócrata benevolente

ESTILOS BASICOS

Relacionado
Integrado
Separado
Dedicado

INAPROPIADOS

Misionero
De transición
Desertor
Autócrata

Los cuales fueron definidos por Rodin como:

Ejecutivo: Utilización de una marcada orientación a la tarea y marcada orientación a la relación, en una situación dada tal comportamiento es apropiado y quien es por lo tanto más efectivo. Se le percibe como un buen

motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma diferente y prefiere la cohesión en equipo.

De Transmisión: Mayor orientación a la tarea y mayor orientación a la relación, en una situación que no lo requiera y quien es por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil que se deja influir por las presiones, las cuales evita o minimiza.

Autócrata Benévolo: Mayor orientación a la tarea y menor orientación a la relación, en una situación que así lo requiere y quien es por lo tanto más efectivo. Se le percibe como una persona que sabe lo que desea y como lograrlo sin crear resentimientos.

Autócrata: Mayor orientación a la tarea y limitada orientación a la relación: en una situación inapropiada y quien es por lo tanto, menos efectivo. Se el percibe como una persona que no confía en otros y que es desagradable o que tan sólo se interesa en la tarea inmediata.

Promotor: Mayor orientación a la relación y limitada a la tarea, en una situación adecuada, siendo por lo tanto más efectivo. Se describe como una persona que tiene confianza implícita en la gente básicamente preocupada por el desarrollo de la persona.

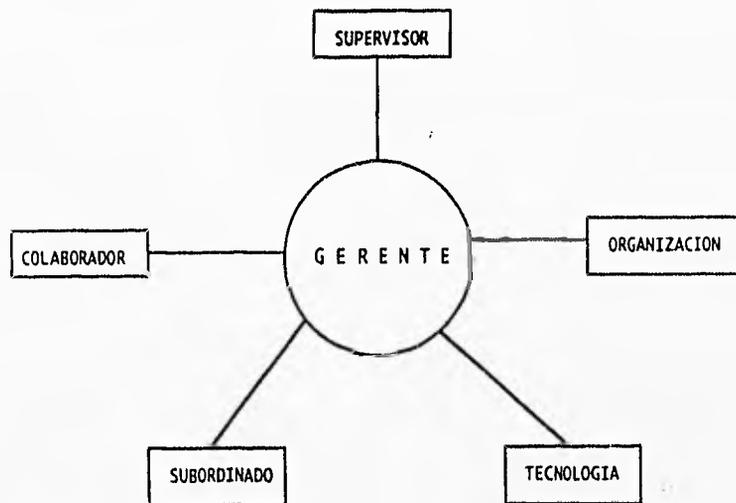
Misionero: Mayor orientación a la relación y limitada orientación a la tarea, en una situación inapropiada por lo tanto es menos efectivo. Se percibe como alguien interesado en lograr solo armonía.

Burócrata: limitada orientación a la tarea y a la relación: en una situación apropiada y por lo tanto es más efectivo. Se percibe como alguien interesado en reglas y procedimientos y con deseos de controlar las situaciones usando tales reglas.

Desertor: Limitada orientación a la tarea y a la relación en situaciones inapropiadas y por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo y negativo.

Por lo tanto para que un gerente tenga éxito es importante ser flexible utilizando el amplio repertorio de estilos dependiendo de la situación a la que se aplique, evitando reaccionar de la misma manera en todas las situaciones.

La situación es dividida en 5 elementos por medio de los cuales pueden expresarse todas las demandas de la situación, estos elementos son: (Fig. 9)



Esto implica que un gerente necesita tan solo evaluar estos 5 elementos con precisión, para hacer un diagnóstico completo de la situación ya que la tarea gerencial reside en controlar la situación.

Partiendo de la teoría 3D, Reddin elaboró una herramienta analítica llamada Flexograma éste instrumento tiene su esencia en 4 de estilos básicos.

Con base en este, el líder debe analizar su repertorio de conductas de liderazgo y los 5 elementos de la situación. Con la ayuda de este instrumento los líderes pueden adquirir una visión realista de la situación en la cual se encuentran.

Propone dos tipos de flexogramas:

1) Flexograma de los elementos humanos de la organización: Las demandas ejercidas por los superiores, por los colaboradores, por los subordinados o por la organización sobre el comportamiento de un líder, puede ser evaluada usando 20 indicadores de las demandas de los elementos humanos y de la organización, correspondiendo 5 a cada uno de los estilos básicos. (Fig. 10)

ALTA	<p>Relacionado Confiar Escuchar Aceptar Aconsejar Alentar</p>	<p>Integrado Participar Interaccionar Motivar Integrar Innovar</p>
Orientado hacia		
Relaciones	<p>Separado Examinar Medir Administrar Controlar Mantener</p>	<p>Dedicado Organizar Iniciar Dirigir Completar Evaluar</p>
BAJA	Orientado hacia el Trabajo	
		ALTA

2) Flexograma de demanda de tecnología: Se refiere a las demandas que la tecnología ejerce sobre el comportamiento del líder. Reconocer estas demandas y el potencial para modificarlas, es esencial para la efectividad del liderazgo. Con el uso de este flexograma resulta relativamente simple determinar el comportamiento que la tecnología demanda del líder. (Fig. 11)

(Fig. 11)
ALTA

Orientación hacia la Relación	<p>Relacionado Destreza del Seguidor Compromiso Sugerido Autonomía de Método Lapso de Tolerancia Componente Creativo</p>	<p>Integrado Integrado entre seguidores Interdependencia entre seguidores Interacción entre líderes Multiplicidad de Situaciones Autonomía de Acción</p>	
	<p>Separado Campo Intelectual Control por el sistema Interés Intrínseco Autonomía del Seguidor Simplicidad de Tarea</p>	<p>Dedicado Campo Físico Campo de Liderazgo Autoconocimientos no programados Necesidad de Directivos Posibilidad de Medición del Desempeño</p>	
	BAJA	Orientación hacia el Trabajo	ALTA

Una tercera dimensión propuesta por Reddin (1974) es la Efectividad en el Liderazgo. Considera que las descripciones de las tareas y de funciones no ayudan mucho al líder a incrementar su efectividad, esta será posible solo si el líder posee las siguientes destrezas:

- 1) Perceptiva de Situaciones: se caracteriza por la habilidad para realizar un adecuado diagnóstico de la situación.
- 2) Flexibilidad de Situación: es la habilidad que tiene un líder para cambiar su estado de liderazgo en concordancia a la situación cambiante.
- 3) Gestión de Situación: es la destreza para cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de la situación de mando que aumente la efectividad de gestión.

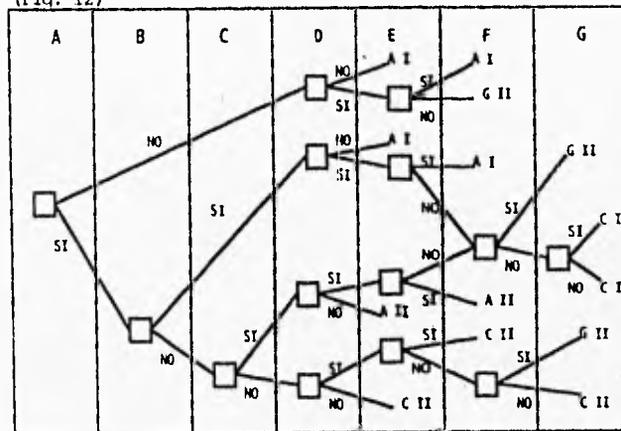
MODELO DE LIDER - PARTICIPACION DE VROOM Y YETTON

Vroom y Yetton (1973)^{22, 23}, presentaron la más reciente innovación sobre la teoría de la contingencia.

Su modelo relaciona el liderazgo, la participación y la toma de decisiones, por lo que también se le conoce como: modelo de líder - participación o toma de decisiones. En el examinaron qué criterio se puede utilizar para determinar si y cómo el líder implicará a los subordinados en ciertas decisiones.

El modelo está representado por un "Arbol de decisiones" (Fig. 12), donde se distinguen cinco tipos generales de estilos de líder y siete tipos de contingencias ambientales.

(Fig. 12)



²² ob. cit. por Rios, R. (1994). Liderazgo situacional en la organización. Tesis de Licenciatura, Fác. Psicología, México: UNAM

²³ Koontz, H. O'Donnel, C. op. cit.

En éste modelo no existen estilos rígidos de conducta, sino que deben de ser adaptados dependiendo de la situación. A continuación se describen los comportamientos del líder:

a) Autocrático I (AI): El líder debe de tomar la decisión o resolver el problema usando unicamente la información disponible en ese sentido.

b) Autocrático II (AII): El líder debe recabar información necesaria de los seguidores y luego decidir la solución del problema sin recurrir a otros.

c) Consultivo I (CI): El líder comparte el problema en forma individual con los seguidores, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupos, luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.

d) Consultivo II (CII): El líder debe de compartir el problema con los subordinados en grupo, obteniendo de manera colectiva sus ideas y sugerencias. Después se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.

e) De grupo II (GII): El líder comparte el problema con los subordinados en grupo, y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso de una solución.

Este modelo sugiere una forma específica de analizar los problemas mediante siete preguntas de contingencia, es decir, acerca de la situación que está afrontando. Al contrastar "Si" o "No" a ellas, el líder puede llegar a el comportamiento requerido de entre los cinco posibles, esto es al grado de participación de que debe valerse.

Las siete preguntas han de contestarse por orden progresivo de la A a la G, dichas preguntas son:

- A. ¿Hay algún requisito de calidad?
- B. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Está estructurado el problema?
- D. ¿Es la aceptación de la decisión de los seguidores indispensable para su realización?
- E. Si yo tuviera que tomar una decisión ¿Hay suficiente seguridad de que la aceptarán mis seguidores?
- F. ¿Comparten los seguidores las metas organizacionales que se consiguen al resolver este problema?
- G. ¿Es probable que surga conflicto entre los seguidores al obtener la solución preferida?

De tal forma que el líder seguirá un camino por el árbol de decisiones basándose en las respuestas, esto lo llevará hasta el extremo que le indicará lo que ha de hacer, es decir la conducta más adecuada para esa situación.

Robbins (1987)²⁴ afirma que éste modelo ha confirmado la evidencia empírica de que los líderes aplican los métodos participativos cuando es importante tanto la calidad de las decisiones como el que los subordinados acepten las decisiones, y hay pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir, y cuando puede confiarse que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

Para conocer las investigaciones más recientes sobre el liderazgo se hizo una revisión en revistas de psicología internacionales, desde el año de 1974 (para continuar con la secuencia de la investigación documental), hasta 1995 la más reciente.

Dentro de los artículos encontrados, la mayoría eran estudios muy específicos sobre liderazgo relacionados con otros temas, por ejemplo: liderazgo y gerencia, L. en los deportes, entrenamiento en L., L y religion, política, organizacional, etc.

²⁴ Rios, R., *op. cit.*

La gran parte de estos estudios fueron basados en los modelos mencionados en éste capítulo, los demás construidos bajo modelos diseñados específicamente para el estudio, por ejemplo:

McElroy, J. y Stark, E. (1992)²⁵ realizaron una investigación que se llamó: "Una aproximación temática para el entrenamiento del liderazgo", donde presentan un modelo de entrenamiento del liderazgo (EL), para auxiliar al mejor desarrollo profesional de los recursos humanos.

El modelo fué basado en la idea de que (EL) puede ser organizado en tres temas: Entrenamiento transaccional de liderazgo, que enfatiza el mejoramiento de las relaciones entre el líder y los subordinados; Entrenamiento condicionado del líder, que intenta mejorar la relación entre el líder y su grupo; Entrenamiento Transformador de liderazgo, que se enfoca en renovar el curso de la organización. Además se presentó cómo 7 teorías populares del liderazgo pueden ser usadas para implementar el modelo, diferencias y similitudes en las implicaciones del entrenamiento de las teorías discutidas.

LIDERAZGO Y PODER

Hersey (1979)²⁶ define al poder como "El potencial de influencia de un líder" y a la autoridad "Como una especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder".

²⁵ *ob. cit. por* McElroy, J. y Stark, E. (1992). Journal of managerial issues 4(2), 241-253

²⁶ Muñoz, H. *op. cit.*

Hodgetts y Altman (1991) hablan de la influencia que ejerce el líder, que se deriva de dos fuentes básicas:

- 1) Posición de Poder {
- a) Las recompensas
 - b) La coerción
 - c) La autoridad que emana del puesto
 - d) Poder natural
 - e) La experiencia

2) Disposición del subordinado a obedecer

Muñoz (1993) señala que existe una gran relación entre el concepto de poder y de liderazgo, debido al uso del poder que hace el líder al influir sobre el comportamiento de sus seguidores. Divide al poder en:

- 1) Poder de Posición {
- a) El poder coercitivo
 - b) El poder legítimo
 - c) El poder de recompensa
 - d) El poder de conexión o de relación.
- 2) Poder Personal {
- a) El poder de capacidad o del experto
 - b) El poder de información
 - c) El poder de referencia

El poder de posición: es aquel que se deriva de la autoridad que da el puesto que se ocupa en la organización.

El poder personal: es el grado en que los subordinados se interesan, confían, y respetan a su líder, compartiendo con él sus aspiraciones y sus metas.

El poder coercitivo: es aquel que se basa en el temor que inspira el líder a sus subordinados.

El poder legítimo o autoridad que emana del puesto: es aquel que está relacionado con la posición o el puesto del líder en función de la jerarquía de la organización.

El poder de recompensa: es aquel que emana de la capacidad del líder para recompensar a los que obedecen sus ordenes y así cumplir sus objetivos.

El poder de conexión, relación o natural: es aquel que esta basado en la identificación del seguidor con el líder. Se asocia por lo común con líderes carismáticos o con los que poseen una reputación admirable, poderosa o importante.

El poder basado en la capacidad o la experiencia: es aquel que se basa en los conocimientos, experiencias y habilidades del líder para inspirar respeto y por consiguiente, el cumplimiento de sus deseos.

El poder de referencia: es el resultado de las virtudes personales del líder, por cariño, admiración, o identificación lo que hace que sus seguidores cumplan.

El la medida en que el líder sea eficiente al obtener la cooperación de los seguidores, se cumplan sus objetivos y deseos.

Frenich y Raven en (1959)²⁷ intentaron clasificar la teoría del poder como origen de la influencia y propusieron una distinción fundamental:

1) Poder coercitivo: Se manifiesta por la coerción en función de los recursos físicos y de la distribución de recompensas y castigos.

2) Poder normativo: Se manifiesta de un modo análogo en función de competencias y por la legitimación de diferentes papeles sobre la base de valores y de normas que han sido interiorizadas.

²⁷ *ob. cit. par* Moscovici, S. (1981). Psicología de las minorías activas. Madrid: Marata

Rios (1994) menciona que existe una analogía entre el fenómeno de poder y el de influencia, los dos están asociados, sin embargo, el vínculo entre ellos no es un sentido único y el poder no es una condición necesaria de la influencia, ya que en ocasiones los métodos de influencia llegan a fracasar porque parece que el individuo que se quería influir ha aceptado una actitud dominante y por ello se presenta como una amenaza dirigida contra la independencia de elección del grupo.

Como se pudo observar a lo largo de éste capítulo, existen muy diversos puntos de vista acerca del liderazgo; sin embargo el liderazgo situacional ha sido más significativo para los fines de éste trabajo, ya que en la venta influyen muy diversos factores a los que el vendedor (líder) debe enfrentarse, comenzando por el nivel cultural, económico, tipo de producto o servicio, hasta los diversos tipos de clientes con los que trata.

De tal forma que se ahondó un poco más sobre la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, quienes propusieron un cuadrante donde contemplan cuatro estilos de mando como efectivos, lo vinculan con la realidad del medio ambiente definiendo que el líder que desea influir de una forma eficaz, necesita adecuar su comportamiento a la situación específica de que se trate. De tal manera que en el líder radica la necesidad de saber adaptar su comportamiento a las diferentes situaciones que se le puedan presentar y como consecuencia de su actitud. En los siguientes capítulos se vincula éste modelo con el del Modelo Dimensional de Entrenamiento que a continuación se revisará.

CAPITULO III

MODELO DIMENSIONAL DE ENTRENAMIENTO

En el presente capítulo se hará una revisión de varios autores acerca de los aspectos más significativos para una persona al realizar una compra y que influencias puede tener. Además se hablará del Medelo Dimensional de Entrenamiento que fue diseñado para el desarrollo de habilidades en ventas.

PORQUE LA GENTE COMPRA

Para los psicólogos, administradores, mercadólogos, etc, es de suma importancia conocer qué es lo que orilla a una persona a comprar un producto o servicio. Desde hace mucho tiempo, los investigadores se han percatado de que dicha comprensión requiere el conocimiento de la conducta humana con el fin de penetrar en los procesos implícitos en las decisiones que toma el consumidor.

Para fines del presente trabajo es importante conocer la conducta del consumidor, ya que el vendedor es la persona que estará en contacto directo con él y de su interacción dependerá la venta.

Schnakeakechu (1990) define la conducta del consumidor como: "Un término decriptivo para referirse a las acciones de una persona ante un estímulo derivador de actividades mercadotécnicas que se traducen en la adquisición y el uso de bienes o servicios".

Engel, Kollat y Blackwell (1978)²⁸ la definen como: "los actos del individuo directamente comprometidos en la obtención y el uso de bienes y servicios económicos incluyendo los procesos de decisión que preceden y determinan aquellos actos".

²⁸ *ob. cit.* por Naghi, N. (1985). Mercadotecnia Social. México: Limusa

d'Egremy (1985) reconoce que existen varios factores que influyen en la compra:

- 1) Necesidades
- 2) Deseo
- 3) Motivos
- 4) Aprendizaje
- 5) Actitud
- 6) Personalidad
- 7) Influencias Sociales
- 8) Influencias Culturales
- 9) Influencias Familiares
- 10) Influencias de Pertenencia y Preferencia
- 11) El producto.

1) *Necesidades*

La palabra necesidad proviene del latín *necessitas*: impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en un sentido. Todo aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir; falta de las cosas que son menester para la conservación de la vida.

Las necesidades han sido clasificadas y agrupadas de diversas maneras como: Necesidades Biogénicas (las cuales surgen de los estados de tensión fisiológica como son el hambre, la sed, el sexo, etc), Necesidades Psicogénicas (las emanadas de los estados de tensión psicológica como son afecto, seguridad, aceptación, aprobación prestigio, etc. que no son absolutamente indispensables para vivir.

Una de las clasificaciones más conocidas es la Pirámide Motivacional de Maslow que establece cinco categorías. (Fig. 13)



En la base se encuentran las necesidades o motivaciones fisiológicas, es decir, las necesidades primarias que el ser humano precisa satisfacer para poder continuar vivo, (hambre, sed, sexo, abrigo, evitación al dolor, descanso, etc.).

En el segundo escalon lo constituye la seguridad, es decir, la necesidad de continuar disponiendo de los satisfactores primarios para sus necesidades básicas, lo cual se consigue con el poder, tanto el económico como el derivado del ejercicio de la autoridad. Igualmente la seguridad constituye una fuerte necesidad de conservación en lo físico y el lo emocional.

En el tercer escalon se encuentra la estima con dos connotaciones: una como la necesidad psicológica de recibir afecto y ser valorado positivamente por las demás personas; la otra sugiere la autovaloración de la propia persona, el hacer un estimado de su propio valor.

A medida que el hombre satisface cada grupo de estas necesidades, se empeña por satisfacer la necesidad de la escala superior y, en el orden lógico, sigue la afiliación o necesidad social de pertenecer a un grupo; de acuerdo con la valoración que el propio sujeto hace de sí mismo se clasifica como perteneciente a un grupo según sus propios logros y su personal valor.

Finalmente, en el vértice de la pirámide se ubica la autorrealización, es decir, la íntima aspiración del ego, la verdadera meta del logro del individuo al alcanzar el propio ideal al hacer lo que realmente se desea. (Cuadro 3)

Necesidades Intangibles	Especificación	¿Que pasa cuando la necesidad no es satisfecha?
Biológicas	Requerimientos físicos para un funcionamiento saludable.	Dolor, incomodidad, enfermedad muerte.
Seguridad	Necesidad de estabilidad predictibilidad, seguridad.	Tensión, ansiedad, preocupación, pánico, peligro, temor.
Sociales	Necesidad de relaciones humanas, amor, aceptación, afección, de pertenencia	Soledad, sentimientos de ser una persona no amada e incapaz para amar, baja auto-Imagen.
Estima	Necesidad de reconocimiento reputación, estatus.	Pérdida de la auto-confianza, baja auto-Imágen, culpabilidad resentimiento.
Independencia	Necesidad por privacidad, responsabilidad, autonomía, asertividad, control de vida y trabajo.	Sentimientos de frustración, explotación, resentimiento.
Autorrealización	Necesidad de desarrollo, conocimiento, hacer uso de recursos personales, incremento de la competencia.	Sentimientos de amargura, alejamiento, desesperanza, el comienzo del final de la muerte.

2) *Deseos*

Es la fuerza interna que impulsa al hombre hacia la satisfacción de las necesidades para restablecer el equilibrio biológico y psicológico.

3) *Motivos*

Se define como impulsos o urgencias que el sujeto busca satisfacer.

Motivo de compra: es el impulso o urgencia que trata de satisfacerse mediante la compra de un satisfactor. Dentro de estos se encuentran una gran variedad como:

MOTIVOS	{	Habituales
		Básicos y Adquiridos
		Controlables e Incontrolables
		Racionales y Emocionales
		Primarios y Selectivos

Habituales: hambre, sed (comida, bebida), satisfacción de los sentidos, atracción hacia el sexo opuesto, bienestar de los familiares, eliminación del temor y del peligro, ser o sentirse superior a los demás, conseguir la aprobación social, prolongar la vida, preservación de la especie, descanso y recreación, vanidad y orgullo, búsqueda de prestigio y estatus, deseo de superación y de aprender.

Básicos y Adquiridos: los básicos se consideran comunes a todas las personas como son las necesidades fisiológicas, sin embargo los adquiridos varían de persona a persona y de una cultura a otra ya que estos son la obtención del éxito, la salud, la capacidad de compra, etc.

Controlables e Incontrolables: los controlables son aquellos motivos de compra que se pueden evitar o substituir, sin que necesariamente desaparezca

la necesidad (estatus, poder económico, etc.). Los incontrolables son los motivos sobre los cuales no se tiene un control absoluto, como en las necesidades fisiológicas (abrigo, hambre, sed, sexo, etc.).

Racionales y Emocionales: son racionales los motivos de compra que caen dentro del nivel consciente de la razón, como la economía, el precio, el rendimiento, la utilidad, la durabilidad, etc. Los motivos emocionales o primarios son inconscientes, tales como la vanidad, la autoimagen, el orgullo, etc.

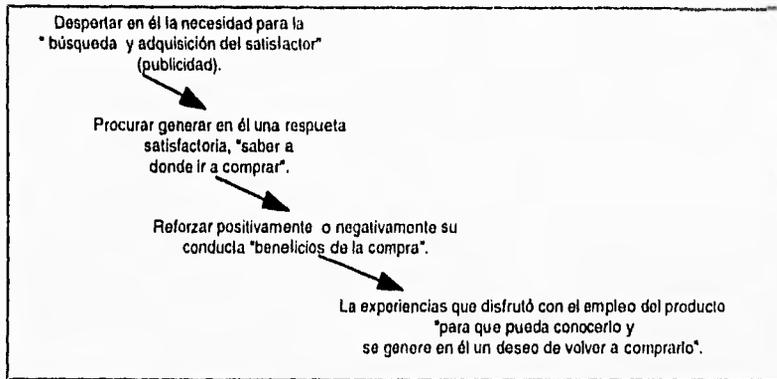
Primarios y Selectivos: los primarios son aquellos motivos que impulsan a la persona a la preferencia de una marca común o genérica, mientras que los selectivos son los que inducen al consumidor a preferir una marca y a compararla con las demás.

4) *Aprendizaje*

Según algunos especialistas el aprendizaje es la modificación de conducta en forma más o menos permanente de acuerdo a las experiencias.

Dentro de la mercadotecnia el aprendizaje según d'Egremy (1985) es "la modificación de la conducta del consumidor, de comprador de un producto 'A' a comprador de un producto 'B' o viceversa. También puede ser modificada su conducta de 'no comprador de un satisfactor' a 'Si comprador del mismo'".

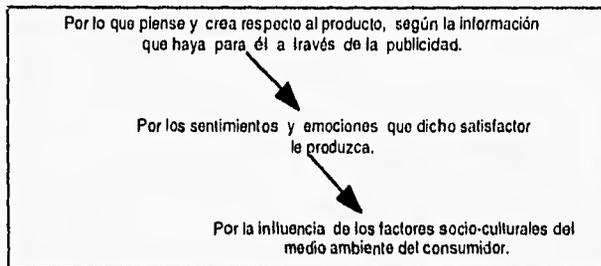
La mercadotecnia se vale de este proceso de aprendizaje para sus fines mercadológicos, esto lo hace estimulando la acción del consumidor mediante la publicidad, la promoción de venta, etc. Este proceso exige una secuencia que a continuación se encuentra expresada en la (Cuadro 4).



5) Actitud

Es la disposición particular de pensar y de actuar, en un momento dado y en una situación determinada.

Las actitudes de los consumidores respecto a un satisfactor serán originadas: (Cuadro 5)



6) Personalidad

La personalidad según d'Egremy (1985) es "la forma particular de ser y de actuar de cada persona y está determinada por sus características físicas (estatura, complexión, raza, fisionomía, etc.); por sus características psicológicas (inteligencia, temperamento, carácter, memoria, etc.) y las

características culturales (nacionalidad, idioma, religión, tradición, costumbres, etc.).

Por tanto el consumidor reaccionará de acuerdo a su personalidad, por esto es preciso analizar el perfil del consumidor al que se le quiere vender algún producto y servicio, para saber qué decir y cómo decirlo.

7) *Influencias Sociales*

El hombre es, esencialmente, un ser social, por lo consiguiente, su conducta siempre será influida por su relación con las otras personas. La influencia social es un factor determinante en la conducta del consumidor.

8) *Cultura*

Se ha definido por varios autores como el conjunto de valores, conocimientos, tradiciones, costumbres, creencias y patrones de comportamiento heredados, adquiridos y transmitidos, que son propios de una sociedad, en una época determinada y de un sitio geográfico definido. Por tanto estas son determinantes para influenciar al consumidor.

9) *La familia*

Esta desempeña un papel muy importante en el desarrollo del hombre ya que de aquí adquiere su actitud mental hacia la política, la religión, la alimentación, las relaciones humanas, etc. Esto influye por tanto en su comportamiento en general y por supuesto en el del consumidor.

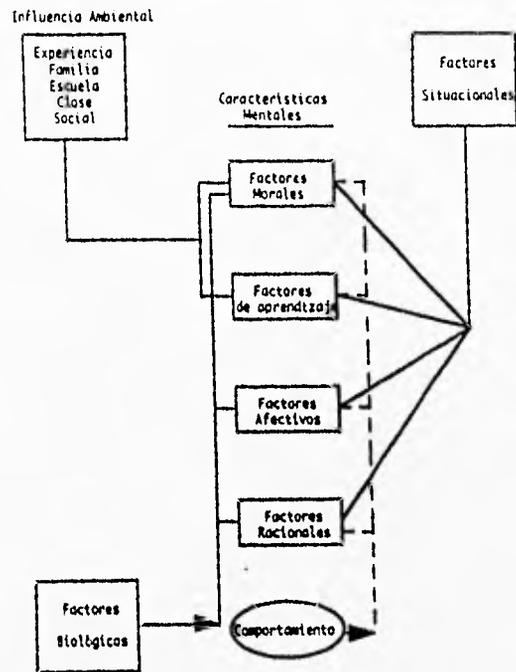
10) *Influencias de Pertenencia y de Referencia*

Es la influencia que ejercen sobre el individuo su grupo al que pertenece (familia, nacionalidad, raza), estas son adquiridas por costumbre. Y las influencias ejercidas por los grupos con los que se identifica el individuo (científicos, artistas, deportistas, etc.).

11) *El producto*

El consumidor se siente atraído por el producto dependiendo de la identificación que tenga con éste, es decir al consumidor le pueden atraer las cualidades emocionales con que son presentados, o el prestigio que este representa, por el tipo de madurez que exige, o el estatus, o el placer a los sentidos que le puede ofrecer, o la funcionalidad.

Naghi (1985) propone un Modelo General y Conceptual del Comportamiento, que puede clarificar la conducta del consumidor: (Fig. 14)



Todos estos factores influyen en el comportamiento del consumidor y es por esto que el vendedor debe conocerlos, sino a profundidad, al menos tener una noción básica de los mismos.

MODELO DIMENSIONAL DE ENTRENAMIENTO

Buzotta V., Lefton R., Sherberg M. (1960)²⁹ "Psicólogos Asociados" introdujeron el Entrenamiento Dimensional de Ventas (Dimensional Sales Training) DST, este es un programa que ayuda a vendedores, al desarrollo de habilidades de vendedores y al mejoramiento de resultados en ventas. Este programa encontró una rápida aceptación en las empresas tanto de Estados Unidos, Sur de America y Europa.

Este modelo tiene como fin:

a) Organizar las observaciones en categorías: este modelo es recomendable por dos razones 1) Ayuda a comprender porque algunas interacciones son funcionales, otras disfuncionales y el porque de esto. 2) Una vez que se sabe el porque de una interacción disfuncional, se puede prescribir que conducta será adecuada para que dicha interacción sea funcional. De tal forma el DST es una herramienta para mejorar resultados.

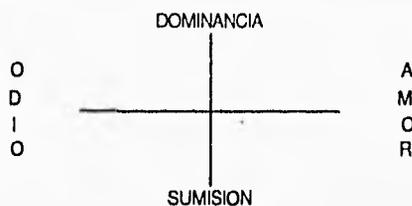
b) Categorizar la conducta más no a la gente: esto es un gran problema ya que se acostumbra darle una categorización a cada cliente o a cualquier persona y esto reduce al humano a una sola frase. Sin embargo la conducta de las personas es cambiante y las categorizaciones tienden a permanecer. De tal forma que DST elimina las categorizaciones.

²⁹ ob. cit. por Buzzota, V., Lefton, R., Sherberg, M. (1982). Effective selling through psychology. USA: Published for Psychological Associates, INC.

Este modelo está basado en sólidas investigaciones, la original fué realizada a finales de 1940, por los psicólogos Coffey, Freedman, Leary y Ossorio.³⁰ Para la validación de éste y su desarrollo, la fundación Kaiser y el Servicio Público de Salud (EUA) empezaron en 1950 a apoyar investigaciones. En 1957 se publicó que el modelo dimensional era válido para la clasificación de la conducta interpersonal y por lo tanto una herramienta indispensable para entender esa conducta.

LOS PRIMEROS MODELOS

El sistema de clasificación interpersonal desarrollado por Coffey y cols. fué: (Fig. 15)



Este modelo fué adaptado por Buzotta V., et al en (1958)³¹ mediante el cual fué desarrollado el primer programa de entrenamiento dimensional para el desarrollo de ventas. Posteriormente se hizo una adaptación al medio laboral o de negocios como a continuación se presenta: (Fig. 16)

³⁰ Buzotta V. et. al., op. cit.

³¹ Buzotta, V. et. al., op. cit.

(Fig. 16)

D O M I N A N C I A			
		<i>Conducta C₁</i>	<i>Conducta C₄</i>
H O S T I L I D A D	*Arrogante, presionador, asertivo *Sobre controlador	*Fuerte, dinámico, seguro de si mismo *Envuelve a las personas	C A L I D E Z
	*Trata de dominar y monopoliza las conversaciones. *Motiva a través de la coerción	*Logra sus decisiones a través de la sinceridad que dá y toma. *Motiva a través del entendimiento y compromiso.	
	<i>Conducta C₂</i>	<i>Conducta C₃</i>	
	*Indecisivo, uraño *Simple *Trata de alejarse de situaciones interpersonales cerradas. *No hace un esfuerzo por motivar	*Amigable, llevadero, altamente optimista *No Discute. *Busca situaciones interpersonales relajadas. *Motiva a través de atención y lealtad	

S U M I S I O N

Buzotta, V. et. al. (1982) propusieron las siguientes definiciones acerca de los términos que utiliza en el cuadrante:

Dominancia: es controlar o influenciar, es utilizar ideas para tratar de influir o afectar las idea, pensamientos o conducta de otras personas. Es tomar el poder, sostenerlo para guiar y dirigir convenciendo y moviendo a otros a la acción.

Sumisión: es participar con otros sin aceptar ni utilizar las ideas propias, complacer y no ejercer influencia.

Hostilidad: es egocentrismo, falta de consideración por otros. La conducta hostil es insensible e irresponsable a las necesidades, sentimientos e ideas de otras personas.

Cálido: es considerar a los otros y unir con verdad. La conducta de calidez es sensitiva y responsable a las necesidades, sentimientos e ideas de la personas. Es optimista acerca de sus motivos y habilidades.

La combinación de dos dimensiones da como resultado cuatro patrones de conducta, los cuales representan lo que es el Modelo Dimensional.

Dentro del cual se propone la agrupación de las diferentes conductas en cuatro patrones básicos:

- 1) Dominante - Hostil
- 2) Sumisa - Hostil
- 3) Sumisa - Cálida
- 4) Dominante - Cálida

De los cuales cada patron tiene variaciones, ya que la conducta es muy cambiante.

En cualquiera de los patrones la conducta se intensifica según se aleje de la intersección, haciendose más marcada y clara de distinguir. Ya que las conductas caen dentro de cuatro cuadrantes, que en lo sucesivo se llamarán C₁, C₂, C₃, y C₄.

El Sistema Dimensional de Entrenamiento se enfoca a la descripción de los tipos de conducta que adopta el cliente, el vendedor y el gerente de ventas, dentro del proceso personal de venta.

A continuación se hará una revisión de lo que proponen diversos autores sobre ¿Que es el Cliente? y ¿Que es el vendedor?, y en comparación se presenta el perfil propuesto por el Modelo Dimensional "Conducta del Cliente" (cuadro 6), "Conducta del Vendedor" (Cuadro 7) y "Conducta del Gerente" (Cuadro 8).

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

(Cuadro 6)

CONDUCTA DEL CLIENTE

DOMINANCI A

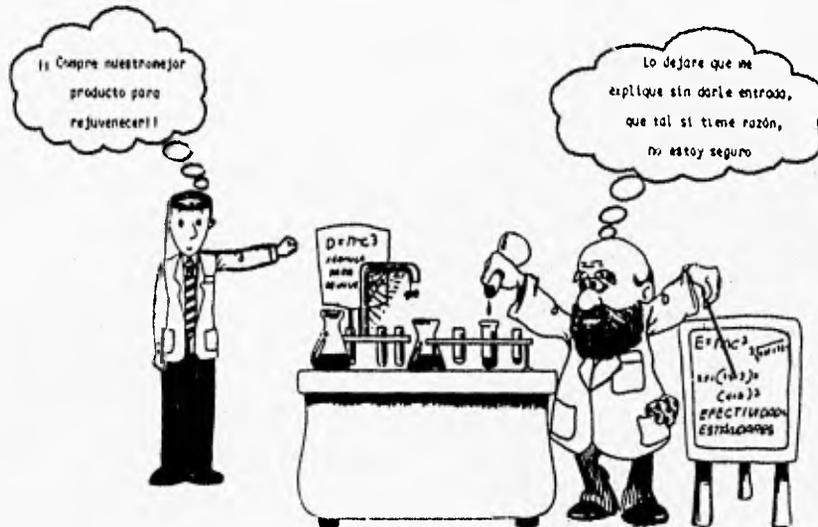
Conducta C1	Conducta Cj
<p>Premisa: Mantener al vendedor fuera de balance.</p> <p>Apertura: Rechaza, "Lo reto a que me venda algo"</p> <p>Exploración de necesidades: No coopera "Yo ya se que es lo que necesito, entonces no pierda su tiempo."</p> <p>Presentación: Discute e interrumpe "Lo voy a enseñar que no es tan listo como usted piensa".</p> <p>Objeciones: Obstinado, beligerante, salta de una objeción tras otra "No le voy a dejar ganar".</p> <p>Cierre: Se rehúsa a comprar o trata de dictar términos "No olvide quien es el que tiene el cargo aquí".</p>	<p>Premisa: Espera que el vendedor explore e identifique las necesidades y que le enseñe como satisfacerlas.</p> <p>Apertura: Receptivo y atento "Espero obtener algo de esto"</p> <p>Exploración de necesidades: Bueno y Cooperativo "Le respondere cualquier pregunta desig nada a promover mi interés".</p> <p>Presentación: Atento, interesado en averiguar "Espero una explicación organizada y clara de lo que voy a obtener comprando esto"</p> <p>Objeciones: Sincero y recto "Voy a comprar hasta que mis dudas hayan sido resueltas".</p> <p>Cierre: Decisión basada en evidencia "Voy a comprar solo si es de mi interés pero no de otra forma".</p>
Conducta C2	Conducta Cj
<p>Premisa: Lo menos que se le diga al vendedor menos posibilidades de hacer una mala compra</p> <p>Apertura: Apático, difícil "No quiero alentar".</p> <p>Exploración de necesidades: Brusco, tenso "No le revelaré nada que pueda usar en mi contra".</p> <p>Presentación: Silencioso, indiferente "Ado lante diga lo que tenga que decir no puedo detenerlo".</p> <p>Objeciones: Vago vacilante "Voy abuscar cualquier excusa para evltar hacer cualquier decisión firme".</p> <p>Cierre: Hace vagos comentarios o pospone una decisión "Sólo no me siento seguro".</p>	<p>Premisa: Disfruta el hablar con vendedores incluso cuando no pretende comprar nada.</p> <p>Apertura: Amigable "Vamos a relajarnos y platicar un poco".</p> <p>Exploración de necesidades: Optimista "Por que estropear las cosas y residir en una discusión".</p> <p>Presentación: Agradable, Alentador "No quiero arruinar su presentación siendo negativo".</p> <p>Objeciones: No tienen ningun objeto, "No veo ningún valor el darle a los vendedores un mai tiempo".</p> <p>Cierre: Hace entusiastas compras o se dis culpa por no comprar "quisiera conservar nuestra buena relación".</p>

S U M I S I O N

C1 Premisa: "Mantener al vendedor fuera de balance"



C2 Premisa: "Lo menos que se le diga al vendedor, menos posibilidades de hacer una mala compra"



C3 Premisa: "Disfruta el hablar con vendedores incluso cuando no pretenda comprar nada"



C4 Premisa: "Espera que el vendedor explore e identifique las necesidades y que le enseñe como satisfacerlas".



d'Egremy (1985) distingue seis tipos de clientes:

1) Grupo de clientes guiados por las costumbres, fieles a una marca con la que han quedado satisfechos.

2) Un grupo de clientes guiados por motivos racionales.

3) Los conocedores de los precios y que deciden la compra en función del factor económico y como resultado de una comparación de diversos productos en cuanto a precios y tamaños.

4) Los consumidores impulsivos guiados por impulsos emocionales, la apariencia física del producto y poco interés en la marca.

5) Los consumidores nuevos que aún no tienen patrones establecidos en su comportamiento de compra.

Pickens (1990) hace una extensa clasificación del cliente y recomienda el trato que debe darle a cada tipo de cliente, para que antes de venderle un producto o servicio, el vendedor identifique las necesidades personales del cliente.

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| *El hombre del sí | *El cliente latino |
| *El que todo lo sabe | *El cliente judío |
| *El patinador | *El cliente oriental. |
| *El pensador | |
| *El teneroso | |
| *El no me importa | |
| *Solo estoy mirando | |
| *El ansioso | |
| *El de buen carácter | |
| *El rudo y escéptico | |
| *El cliente de edad mayor | |
| *La pareja joven y los solteros | |
| *El cliente de edad media | |
| *El cliente negro | |

PERFIL DEL VENDEDOR

La venta es una parte muy importante e indispensable en el sistema de la empresa. Sin embargo la parte medular de esta venta, son los vendedores.

Un vendedor como proponen Santos y Sandoval (1992) "Es un profesional de las ventas, es decir, un experto en la solución de problemas, en el manejo de las relaciones humanas y en la negociación o transacción de bienes o productos; es una persona que sabe que al vender ambas partes resultan beneficiadas y que conoce que su principal función es satisfacer una necesidad o deseo, mediante su producto o servicio. Cuidando siempre de ofrecer una atención personalizada y esmerada al cliente, con la idea de brindar más que un producto. Es una persona que reconoce que es necesario continuar preparandose para alcanzar y mantener un nivel alto de competencia".

De una encuesta a empresas realizada por Llamas (1988), se obtuvieron 3000 respuestas que señalan 10 importantes condiciones y cualidades deseables en el vendedor, que son:

- 1) Presentación
- 2) Salud aparente
- 3) Inteligencia
- 4) Adaptabilidad
- 5) Empatía
- 6) Tacto
- 7) Flexibilidad
- 8) Madurez emocional
- 9) Capacidad de autorganización
- 10) Lealtad

Los requisitos profesionales de un vendedor son muy variables, según el mercado, producto, servicio, etc., y por tal motivo cada empresa posee necesidades específicas. Sin embargo Llamas (1988) propone 10 requisitos invariables:

- 1) Sentido comercial
- 2) Iniciativa
- 3) Sociabilidad
- 4) Agresividad controlada (Empuje)
- 5) Facilidad de expresión
- 6) Habilidades para persuadir
- 7) Espíritu de servicio
- 8) Confianza en sí mismo
- 9) Experiencia
- 10) Voluntad de trabajo

Rodriguez (1986), propone como Rasgos del Vendedor Exitoso y/o Perfil Psicológico los siguientes:

Primeramente los divide en:

{	Comprensión: simpatía, empatía, capacidad de dialogo, etc.
{	Agresividad: fuerza, energía, necesidad de conquistar, tenacidad etc.

*Asertividad: Una persona segura de sí misma, de su trabajo, de los productos que represente, que reboza confianza, entusiasmo, aplomo; una persona que ~~sabe~~ manejar los mecanismos de autoestima y los del pensamiento positivo. Su actitud hacia sí mismo es de aceptación y valoración.

*Alterocentrismo: Una persona orientada a la gente: interesada, intuitiva, perceptiva, servicial. Realiza en su vida lo que postula del hombre de negocios en general: Aunque trata de lograr utilidades para sí mismo, sin embargo tiene que pensar más en los otros que en sí, porque sus utilidades las gana sólo a través de su habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

*Entusiasmo: Contagia optimismo y gusto por la acción. Si hay una cualidad básica para el vendedor es el entusiasmo.

*Audacia: La venta moderna se mueve en la atmosfera de cambio, del progreso, de las innovaciones sugestivas y prometedoras y de grandes proyectos, en su estrategia incluye los descuentos, las gangas, los planes seductores y la acción rápida y enérgica.

*Disciplina, responsabilidad: El hombre organizado, ordenado, puntual y confiable.

*Tenacidad: El común denominador de los triunfadores en todos los campos, es la entrega total. Quien quiere ser un gran vendedor, debe ser un gran trabajador, una persona enérgica que canaliza su energía hacia la obtención de cosas valiosas.

*Creatividad: El gran vendedor es ingeniosamente persistente; siempre tiene iniciativa. Si progresa tanto es porque no solo vende mercancías, sino, ideas. Cada nuevo uso de un producto puede abrir un nuevo mercado.

*Presencia Impactante: Debe haber adquirido un aire de importancia, sin pretensiones y sin atenciones. Casi todo mundo se siente atraído hacia una persona importante y triunfadora y le complace tratar con semejante individuo.

*Cultura: Una sólida base de cultura general, conocimientos específicos del medio socioeconómico de la empresa, del producto, de los compradores. El vendedor no nace, se hace.

Silva (1988), propone 17 elementos que el vendedor debe poseer:

- 1) Conocimientos del producto, historia de la empresa y su organización.
- 2) Mantener una actitud mental positiva, y se optimista antes que pesimista.
- 3) Tener entusiasmo.

- 4) Confianza en sí mismo.
- 5) Gustar de la interacción con la gente
- 6) Empatía
- 7) Habilidad para comunicarse y persuadir
 - a) Obtener la atención de la persona
 - b) Lograr que lo atienda
 - c) Conseguir que lo respete y le crea
 - d) Conseguir que haga o actúe de acuerdo a lo que se le sugiere
- 8) Determinación y persistencia
- 9) Iniciativa
- 10) Sentido del humor
- 11) Creatividad
- 12) Apariencia
- 13) Salud
- 14) Serenidad y compostura
- 15) Habilidades potenciales
 - a) Habilidad para planear y organizar la información
 - b) Habilidades para observar y analizar los problemas
 - c) Atención y concentración
 - d) Escuchar y decodificar la información
 - e) Expresión verbal clara y coherente
- 16) Coeficiente intelectual Promedio o Superior al Promedio.

17) Rasgos de Personalidad: El vendedor debe ser una persona espontánea, extrovertida, a la cual le guste convivir con la gente y pueda empatizar con los problemas de los demás. Una persona con una autoestima y confianza altas y le atraigan los retos y obstáculos. Que tenga deseos y metas a corto y largo plazo, es decir, ser ambicioso y constante con lo que se proponga, la cual requiere de una autodisciplina constante pues muchas veces no tendrá supervisión en el momento. Debe estar convencido de que las ventas son un arte en el cual debe aprender constantemente y ser consciente de que las personas no siempre lo adularan, sino que por el contrario tratarán en ocasiones de frustrarlo. Ser cortés, amable ante situaciones difíciles. Adaptarse a los

cambios cotidianos y a las normas de la empresa, ser flexible y **tender a ser líder**, proponer metas y cambios en cuanto a técnicas de ventas

Morgan (1989) propone que los atributos de los vendedores exitosos son:

- 1) Compromiso
- 2) Autoestima adecuada
- 3) Habilidades afectivas para escuchar
- 4) Humor
- 5) Perspectiva

Buzzotta, V. et. al. (1982) sostienen que existen cuatro tipos de habilidades que son indispensables para maximizar los resultados de ventas:

1) Habilidades para evaluar una situación determinada: cada vez que se hace una llamada a un cliente, este siempre va a ser una persona *única*, por ejemplo el cliente "A" es sarcástico, el "B" se muestra tenso, etc. Ventas siempre ha sido para personas especiales, con características especiales, esto es igual para los gerentes y para los capacitadores de ventas. Siempre se mantienen una pregunta muy importante ¿Quién es esta persona?, ¿Cuales son las características especiales que se deben de tener para tratar con él?, ¿Que obstáculos puedo anticipar?, ¿Que es a lo que se debe poner particular atención?. Las habilidades para evaluar una situación, ayudan al vendedor, al gerente o al capacitador a resolver estas preguntas y a encontrar el mejor camino para tratar a los clientes.

2) Habilidades de estrategia y planeación: una vez que se tiene identificado el tipo de cliente con el que se esta tratando, surgen ahora diferentes cuestionamientos como: ¿Cómo puedo responder más efectivamente a sus necesidades y dudas?, ¿Cómo se podrá persuadir sin que tenga que perder tiempo y energía?. Lo que se requiere para contestar estas preguntas son las habilidades de estrategia y planeación. La diferencia entre habilidades para evaluar una situación y habilidades de estrategia y planeación, es la misma diferencia entre diagnóstico y prescripción, es decir, la habilidades de

evaluación ayudan a hacer un diagnóstico, mientras que estrategia y planeación ayudan a dar una prescripción, mediante estas habilidades podrá desarrollar un plan de acción, el mejor, para trabajar con "X" cliente, esto es, a personalizar el trato con cada persona, lo que hace que la persuasión sea fácil.

3) Habilidades de comunicación: una vez que planeó la estrategia para obtener el mejor camino de tratar con el cliente, ahora tiene que convencerlo. Por supuesto el cliente tendrá algunas preguntas como: ¿Porqué tengo que gastar dinero comprando este producto?, ¿Que hará esto por mi?, ¿Porqué tengo que preferir este producto sobre la competencia?. Para que estas preguntas puedan ser contestadas y entendidas debe existir habilidades de comunicación.

4) Habilidades de motivación: no solo se requiere de un entendimiento por parte del cliente para poder persuadirlo, el vendedor debe de utilizar todas sus habilidades para poder motivarlo y generar así un compromiso mutuo.

CONDUCTA DEL VENDEDOR

D O M I N A N C I A

Conducta C₁

Premisa: El mejor camino para hacer una venta es dominando al cliente.

Apertura: Difícil de tratar, exagerado "La primera cosa por hacer es intimidar al cte. Exploración de necesidades: Superficial "Se

que es lo mejor para el cliente sin tener que preguntar"

Presentación: Bombardeo de datos, exageraciones "Mantener la presión hasta que calga el cliente".

Objeciones: Poderoso, arrasador, da poca importancia, se mantiene fuera de decisiones, "Enterrare las objeciones antes de que me entierren a mí".

Cierre: Dominante e intenso "Mantener la presión hasta que el cliente diga sí".

Conducta C₄

Premisa: Para vender bien, precisa que su producto le haga un bien al cliente.

Apertura: Informativo y orientado a resultados. "Le digo al cliente porque estoy ahí y que es lo que espero hacer por él y encontrar si él esta listo para trabajar conmigo".

Exploración de necesidades: Pregunta y analiza

"A menos de que conozca las necesidades del cliente, no puedo hacer la presentación".

"Espero una explicación organizada y clara de lo que voy a obtener comprando esto"

Presentación: Encajar el producto con las necesidades del cliente, "Muestro como el producto satisficera y mejorará sus necesidades

Objeciones: Confronta los datos, "Trato de entender y solucionar las dudas del cliente"

Cierre: Sistemático, orientado a resultados "Aclaro las ultimas dudas, recalco que es lo que mi producto ofrece y pregunto por el pedido".

Conducta C₂

Premisa: No puede crear una venta solo puede tomar ordenes.

Apertura: Mecanicamente "¿Porque salgo a vender?, el cliente comprará cuando el este listo para hacerlo, sin tomar en cuenta lo que yo le diga".

Exploración de necesidades: Superficial, indiferente "Si el cliente necesita algo el lo dirá sin que yo le pregunte".

Presentación: Apático "Presento los datos y dejo que el cliente haga sus propias conclusiones".

Objeciones: Ignora "No puedo hacer mucho por cambiar la mente del cliente, entonces para que lo intento".

Cierre: Débil "Sea o no el comprar es una opción del cliente, si el esta listo para hacer un pedido el lo dirá".

Conducta C₃

Premisa: Si usted se hace agradable eventualmente venderá.

Apertura: sociable, relajado, puede no mencionar nada sobre negocios, "Dejo que el cliente sepa que estoy ahí para ser su amigo Exploración de necesidades: Superficial y no sistemático. "Tan larga como sea la conversación con el cliente aprendere más sobre sus necesidades".

Presentación: No se enfoca al objetivo de venta, "Estoy mas interesado en forjar una relación amistosa que discutir sobre el producto".

Objeciones: Acuerdos, sobre aprecio, "Porque residir en cosas que pueden echar a perder nuestra relación".

Cierre: Débil y lamentandose, "Voy con el cliente, tanto como seamos amigos obtendre compartir el negocio".

C₁ Premisa: "El mejor camino para hacer una venta es dominando al cliente"



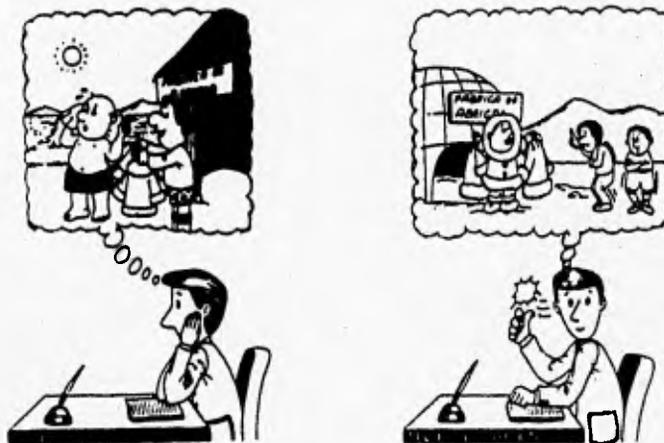
C₂ Premisa: "No puede crear una venta sólo puede tomar órdenes"



C3 Premisa: "Si usted se hace agradable eventualmente venderá"



C4 Premisa: "Para vender bien, precisa que le producto le haga un bien al cliente"



Las descripciones del modelo pueden ser extremas ya que existen innumerables variaciones en cada conducta, sin embargo se presenta un gran acercamiento:

C₁

Utiliza su poder para obtener resultados. Este pone todos los recursos disponibles, energía conocimiento agilidad verbal, agresividad, presión para abrumar al cliente. Trata de arrazar con la oposición y si eso no funciona tratara de deshacer ese lazo. La idea es obtener el pedido siendo más fuerte que el cliente.

C₁ vendiendo es tenaz y difícil de tratar y sus principales características son:

- * Abrumar al cliente con opiniones, datos, etc., mostrandose como un experto.
- * Argumenta o discute aún antes de conocer la historia del cliente.
- * Altera los datos para poder usarlos en su propio propósito.
- * Inicia y mantiene la presión sobre el cliente.
- * Mantiene el control de los temas, él es el que da la pauta y permiso para que el cliente hable.
- * Domina y monopoliza la decisión.
- * Escucha lo que quiere escuchar y no presta atención al resto.

C₂

Es fatalístico acerca de las ventas. Carente de entusiasmo, casi indiferente, la mayor parte del tiempo el vendedor parece ir a través de emociones, repitiendo las líneas, memorizando sin ninguna convicción.

- * Realiza una presentación en lista, si es que no esta convencido de lo que está vendiendo.
- * No responde a los clientes o responde mecánicamente.
- * Da una vaga información que puede llevar a pique la venta.

- * Se retrae con las objeciones del cliente, rápidamente da un "no" como respuesta.

- * Parece tenso, difícil de manejar.
- * No da evidencia de que escuche lo que se está diciendo.
- * No hace compromisos firmes.
- * Es estricto y malhumorado.
- * No profundiza para obtener información y dar un adecuado seguimiento.

C3

Piensa que en una venta es más importante ganar aceptación, es platicador y agradable.

- * Habla de varios temas.
- * Dice sólo el lado brillante de la cosas.
- * Listo para estar de acuerdo con todo lo que el cliente diga.
- * Tiene problemas hablando sobre negocios, se olvida del tema principal.
- * Discute el producto en términos generales pero no toma en cuenta los detalles importantes.
- * Usa demasiadas palabras que no son necesarias.
- * Escucha sólo información importante y descarta el resto.

C4

Orientado a resultados y analítico.

- * Consigue que el cliente se interese seriamente en la presentación.
- * Escucha con mucho cuidado y muestra que está tratando de entender.
- * Hace preguntas pertinentes especialmente acerca de las necesidades del cliente y sus objeciones.
- * Trata de descubrir las necesidades reales del cliente en vez de imponer sus propias ideas.
- * Explica cómo con la compra del producto ayudará a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- * Cruza enfrente y resuelve el problema de objeciones.
- * Se adapta rápidamente a los cambios de conducta del cliente.

CONDUCTA DEL GERENTE

D O M I N A N C I A

Conducta C1

Conducta C4

Premisa: Si usted quiere resultado de los vendedores, lleve un estricto control y deje les saber quien es el jefe.
 Comienzo: Brusco y acusador, "Dejo que sepan que estoy insatisfecho y que intento poner en orden las cosas".
 Obteniendo puntos de vista: Superficial e inexistente, "No estoy interesado en discul

par, se que esta mal e intentare decirlo".
 Opiniones de presentación: Despedir al que sea responsable de un error, "Les digo que es lo que estan haciendo mal y como cambiarlo, ese es mi trabajo".
 Resolviendo desacuerdos: Reprimendas y supresión, "No tolero contestaciones".

H
 O Planeación - Acción: Autocrático demandante
 S "Quiero ver que las cosas se hagan a mi
 T forma".

I
L
I
D
A

Conducta C2

O Premisa: Los vendedores son lo que son, si usted ha encontrado uno, es muy afortunado, pero si no, no puede hacer mucho por esto.
 Comienzo: Vago y apatico, "Entrenar es algo que no me complace, pero es algo que los gerentes esperan hacer".
 Obteniendo puntos de vista: Superficial e interesado, "Entre más preguntas hago más abre el problema, es mejor dejarlo así".
 Opiniones de presentación: Indiferente, rutina, "Se que es lo que la compañía espera que diga, entonces lo digo".
 Resolviendo desacuerdos: Ignora y rechaza, "Porque hacer un problema, no voy a cambiar los pensamientos de nadie".
 Planeación - Acción: Vago, vacilante "La mayoría de los planes de acción son simplemente hablar; los vendedores hacen lo lo que siempre han hecho".

Premisa: Muestra a sus vendedores que es lo que obtendrán si es que cumplen con sus objetivos; dar incentivos para que se haga el trabajo.

Comienzo: Orientado a resultados, "Explico que hablaremos acerca de lo positivo y lo negativo, entonces los vendedores pueden mejorar su desempeño y cumplir sus objetivos".

Obteniendo puntos de vista: Analítico indagador, "Si puedo obtener que el vendedor analice su propio desempeño será más fácil que acepte el análisis".

Opiniones de presentación: Cabal y cumplido "Trato de resolver problemas alentando a la discusión y preguntas".

Resolviendo desacuerdos: Explora y discute, "No importa de quien es la idea siempre y cuando sea la mejor".

Planeación - Acción: Claro y tangible, "Me esfuerzo por entender los planes".

C
A
L
I
D
E
Z

Conducta C3

Premisa: Si mantengo la moral en alto mantendré el desempeño en alto, una actitud positiva es lo que cuenta en ventas".

Comienzo: Cuidadoso, vago, "Explico que solo quiero platicar acerca de como estan las cosas".

Obteniendo puntos de vista: Platicador, no enfocado, "El vendedor puede decir lo que quiera, pero trato de orillar a puntos susceptibles".

Opiniones de presentación: Platica tediosa "El vendedor puede decir lo que quiera pero trato de orillar a puntos susceptibles".

Resolviendo desacuerdos: Minimización, "Argumentos a favor de su actitud positiva, discute diferencias de gran importancia para un argumento".

Planeación - Acción: Llevadero y comprometido "Porque hacer fuertes demandas, esto solo causa tensión".

Buzzotta, V. et. al. (1982) opinan que obviamente nadie se comporta de la misma forma todo el tiempo. La mayoría de las personas se comportan diferente ya que cada una juega roles diferentes, sin embargo, independientemente de estos roles nuestra conducta cambia dependiendo de la circunstancias.

C₄ MODELO IDEAL

El modelo propone que C₄ es el mejor cuadrante para ventas, ya que investigaciones, largos años de experiencia y sentido común se dirigen hacia la misma conclusión:

C₄ obtiene mejores resultados sobre los otros cuadrantes, sin embargo existe la incognita sobre si existe una conexión entre las conductas y los resultados en ventas. A continuación se presentan una serie de análisis que responden a esto:

1) Observe los cuadros 9 y 10 donde se retoman de una forma más simple los cuatro patrones básicos de vendedores y de clientes de está forma se podran recordar fácilmente.

(Cuadro 9)

CONDUCTA DEL VENDEDOR

Pasos para la venta	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
Apertura	Presionador	Mecánico	Social	Propositivo
Exploración de necesidades	Asume que no checan suposiciones	Renuente a explorar	Trata de hacer amigos	Pregunta y analiza
Presentación	Difícil monologo	Recitación de rutina	Habla sin sentido	Da un dialogo instructivo
Manteniendo objeciones	Arrazador	Da la vuelta	Sobre valora	Analiza y da respuesta
Cierre	Alta presión	Vacila, duda	Hace a un lado el objetivo	Prueba los beneficios del producto

(Cuadro 10)

CONDUCTA DEL CLIENTE

Pasos para la venta	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
Apertura	Obstinado	Difícil de tratar	Sociable	Orientado a resultados
Exploración de necesidades	No cooperativo	Irresponsable	Desorientado habla sin sentido	Cooperativo, cándido
Presentación	Interruptivo	Callado e indiferente	Agradable platicador	Atento indagador
Manteniendo objeciones	No razonable	Vago y difícil	Pide disculpas cambia de tema	Responsable, cándido
Cierre	Argumentador	Vacilante pospone	Deacuerdo o hace grandes promesas	Comprar, sí es un compromiso

2) Observe el cuadro 11 y llene cada una de las casillas. Si usted piensa que una de las interacciones en el cuadrante produce resultados arriba del promedio, ponga un signo mas (+) en el cuadro. Si usted piensa que una interacción en el cuadrante produce resultados promedio, ponga una (A) en el cuadro. Y si usted piensa que una interacción produce resultados por abajo del promedio, ponga un signo de menos (-). Todo esto deacuerdo a su experiencia.

(Cuadro 11)

VENTAS TÍPICAS - INTERACCIONES					
CLIENTE					
CONDUCTA DEL CLIENTE					
		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
CONDUCTA DEL VENDEDOR	C ₁				
	C ₂				
	C ₃				
	C ₄				

3) Que clase de resultados debe considerar:

- * Volumen (unidades o cantidades \$).
- * Costo de ventas.
- * Nivel de cierre.
- * Repetición del negocio.
- * Mantener un nivel sobre la competencia.
- * Mezclar productos.
- * Cuentas vendidas por tarjeta.
- * Lealtad del cliente.
- * Referencias.

Después de responder el cuadrante de acuerdo a su experiencia. A continuación se encontrará los resultados que propone el modelo dimensional, estos se han basado en investigaciones y cursos acerca del modelo. (Cuadro 12)

(Cuadro 12)

VENTAS TÍPICAS - INTERACCIONES CLIENTE					
CONDUCTA DEL CLIENTE					
		C1	C2	C3	C4
CONDUCTA DEL VENDEDOR	C1	A	-	+	A
	C2	-	A	A	-
	C3	-	A	+	A
	C4	+	+	+	+

Además en el (Cuadro 13) se puede observar el porqué de las interacciones inadecuadas que resultan de las otras conductas.

VENTAS TÍPICAS INTERACCIONES CLIENTE					
CONDUCTA DEL CLIENTE					
		C ₁ (A)	C ₂ (-)	C ₃ (+)	C ₄ (A)
C O N D U C T A D E L C L I E N T E	C ₁	Fuerte intercambio que produce respeto mutuo, vehemencia poco entendimiento.	El cliente lo hace difícil hablando rápido, reclaman do; todo para no comprar	El cliente no puede resistir la presión y el torrente de reclamaciones	El cliente considera el vigor, la fuerza del vendedor, pero puede no creer totalmente en que es una buena razón para comprar
	C ₂	(-) El cliente domina al vendedor, quien rápidamente abandona.	(A) El vendedor baja la tensión, no demandando, tranquilizando al cliente quien puede hacer un pedido.	(A) El vendedor aleja al cliente con trariandolo, quien puede decidir darle una oportunidad y de cualquier forma comprar.	(-) El vendedor da un relato que no da entendimiento ni obligación.
	C ₃	(-) El vendedor queda conforme con las objeciones.	(A) El cliente encuentra al vendedor cordial y renuente a presionar puede dar lugar a un pedido.	(+) Los dos se dan con naturalidad al igual que la venta.	(A) El cliente compara si es capaz de decir que es lo que hay en el producto para él, lejos de excesivos comentarios.
	C ₄	(+) El vendedor gufa al cliente mientras le deja mantener su auto estima. El cliente siente que puede someterse a ser gufado sin "perderse".	(+) El vendedor demuestra rápidamente que es digno de confianza. El cliente confía en el vendedor escucha y coopera.	(+) El vendedor es sociable, pero no pierde el objetivo principal. El cliente se siente aceptado y puede confiar en él.	(+) El vendedor instructivo; el cliente entiende el propósito y que es lo que hay para él.

Por lo tanto en el cuadro se pueden observar tres puntos de gran importancia:

1) La conducta de C₄ como una regla, produce resultados sobre el promedio "no importa la conducta del cliente". Esto no es así en las otras conductas en C₁ por ejemplo, frecuentemente entra en problemas con el cliente C₂. C₂ es muy seguido y estimado por el cliente C₁ o C₄. Y C₃ usualmente tiene por tiempos difíciles con el cliente C₁. Sólo C₄ tiene la más alta respuesta en toda la clase de conductas del consumidor.

2) Es imposible explicar el resultado de las interacciones, con sólo observar la conducta del vendedor o la del cliente. Una interacción de venta tiene sentido cuando las dos conductas son examinadas. Lo que es criticado es la interacción de la mezcla entre estas dos. No se trata de decir por supuesto, que los resultados de la venta pueden ser totalmente entendidos simplemente por la observación de la conducta involucrada. Muchos otros factores deben ser examinados: calidad del producto, reputación del servicio, precio, la situación competitiva, el conocimiento técnico del vendedor, etc. Lo que en este punto concierne es la conducta, pero obviamente los otros factores son también muy significativos y algunas veces decisivos.

3) C₄ cruza el borde, ya que puede dar respuestas a toda la serie de preguntas que hacen los clientes: ¿Qué hay para mí?, ¿Cómo ésta compra me hará mejorar?, ¿Qué debo hacer para ganar de esto?, ¿Porqué me tengo que molestar en escuchar a este vendedor?, ¿Porqué tengo que confiar en él?, ¿Porqué tengo que cooperar con él durante su presentación?, ¿Porqué debo compartir ideas e información con él?, ¿Porqué tengo que aceptar que sea guía y consejero?, etc. Otras conductas en ventas no pueden contestar estas preguntas o lo hacen erróneamente.

De la gran importancia que este modelo implica para el desarrollo de habilidades de vendedores, surgió la idea de integrarlo con el liderazgo situacional a fin de desarrollar un programa de capacitación para el área de ventas de cualquier giro y así habilitar vendedores con características de líderes. Por lo tanto en el siguiente capítulo se explica la forma de integrar dichos modelos y cómo poner en práctica este trabajo.

CAPITULO IV

METODO

OBJETIVO:

Elaborar una propuesta original de un manual operativo de un proyecto de capacitación para la fuerza de ventas donde se involucren aspectos tanto de liderazgo situacional como de los tipos de conducta que el vendedor puede adquirir para la interrelación con el cliente.

PREGUNTA DE INVESTIGACION:

¿La capacitación sobre el Liderazgo Situacional y el Modelo Dimensional de Entrenamiento proporcionan al vendedor habilidades de líder que ayuden al cumplimiento de sus objetivos de venta?

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA:

Desde la antigüedad las ventas han sido un proceso fundamental para el desarrollo económico y social de los países, así como un desarrollo profesional y personal para los vendedores. Por tal motivo consideramos que la actividad de venta es un punto clave para el desarrollo de nuestro país y una fuente muy importante de empleos.

Con la presente investigación se pretende colaborar a la resolución de un problema real que existe en nuestro país: "La capacitación de vendedores". El gran crecimiento industrial que se ha dado en los últimos años ha provocado el surgimiento de miles de productos que se comercializan de manera directa o indirecta. Esto ha dado como resultado el surgimiento acelerado de vendedores, (así como de ofertas de empleo publicadas diariamente por diversos medios),

ocasionando así la charlatanería y/o la ignorancia del perfil básico que debe poseer cualquier aspirante a vendedor, por consiguiente ha sido la causa de pérdidas financieras en las empresas, por una parte la inversión de la contratación y capacitación (la que en ocasiones llega a ser de 3 a 6 meses) y por otra y la más importante es la NO colocación de productos en el mercado.

Es aquí un lugar importante para la participación del Psicólogo del trabajo, el cual puede intervenir desde el Reclutamiento y Selección, hasta la Capacitación de la fuerza de ventas. Por lo tanto la propuesta de este trabajo de investigación beneficiará no sólo al vendedor y a la empresa, sino también le dará una herramienta más al psicólogo del trabajo para el desarrollo óptimo de sus labores.

TIPO DE ESTUDIO:

De acuerdo a las variantes de investigación documental que propone Limini (1992)³² esta investigación es "Una propuesta original de un manual operativo de un proyecto educativo".

El presente trabajo está basado en una investigación documental, por lo tanto se consultaron las principales fuentes de información nacionales y algunas extranjeras como son: Libros, Tesis de Licenciatura y Maestría, Artículos de revistas de Psicología y Administración, Manuales de Capacitación Empresariales y Mecanogramas realizados por el Departamento de Psicología del Trabajo (grupos académico - participativos de la materia de capacitación), etc.

El liderazgo se ha estudiado de diversas formas, tanto en la organización, como en hospitales, escuelas, organizaciones de policías, en comunidades religiosas, en los deportes, etc.

³² ob. cit. por UNAM, (1993) Instructivo para la titulación en la licenciatura. México: UNAM, (Fac. Psicología)

Sin embargo se observo que no existía material que involucrara tanto a liderazgo como a los tipos de conducta que puede adoptar un vendedor frente a su cliente, de ahí la importancia de realizar una propuesta de capacitación donde se conjuntaran dos modelos de gran importancia tanto para liderazgo como para ventas y cubrir algunas de las principales carencias a las que se enfrentan los vendedores. De tal forma que a continuación se presenta la propuesta de capacitación a la fuerza de ventas a través del liderazgo situacional y del modelo dimensional de entrenamiento.

CAPITULO V

PROPUESTA DE CAPACITACION A LA FUERZA DE VENTAS A TRAVES DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y DEL MODELO DIMENSIONAL DE ENTRENAMIENTO

La presente propuesta de capacitación estará basada en el Liderazgo Situacional que propusieron Hersey y Blanchard, además se utilizará el Modelo Dimensional de Entrenamiento que propusieron Buzzotta V.y cols., ya que consideramos que cada venta, cada cliente, cada negociación es una situación diferente para el vendedor en la que debe explotar al máximo todas las capacidades que posee y sobre todo adecuar su liderazgo y evaluar las características de personalidad que posee el cliente para el logro exitoso de sus objetivos.

El Modelo Dimensional de Entrenamiento hace referencia a cuál es la conducta típica que exhibe el vendedor, dependiendo de sus características personales o de personalidad, esto, en el proceso personal de venta.

Por su parte la Teoría de Liderazgo Situacional describe los patrones de conducta orientados hacia la tarea y la relación, que presenta el líder al tratar de influir en las actividades de los subordinados.

Constantemente se habla de que el lider solo ejerce su liderazgo en un grupo, incluyendo las teorías que fueron mencionadas en el capitulo II estuvieron basadas en estudios e investigaciones sobre grupos. He aquí una justificación del porque en esta tesis se habla de liderazgo de un vendedor, que al punto de vista del autor es en dos direcciones, como quedo asentado en el capitulo II el liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre

otra, en el caso de las ventas el vendedor a parte de influir al cliente, lo guía, lo instruye acerca del producto o servicio que éste está ofreciendo.

Por otro lado el vendedor también puede ejercer su liderazgo en grupo, ya que se presenta a congresos, presentaciones de productos con los clientes y las ventas de multinivel de gran auge en la actualidad.

Independientemente de cómo o dónde el vendedor debe de poseer características de líder, de tal forma que en el presente trabajo el líder será representado por el vendedor y el subordinado por el cliente.

Con base en los capítulos anteriores sobre el Liderazgo y el Sistema Dimensional, se presenta a continuación un cuadro comparativo sobre las dos teorías: (Cuadro 14)

Como se puede observar existe una gran similitud entre estas dos teorías, ya que en el E₁ se encuentran patrones de conducta semejantes que en la C₁, en el E₂ se encuentran los de la C₄, el E₃ con los de la C₃ y finalmente los del E₄ con los de la C₂. Ambas enfatizan la mezcla entre la tarea y la relación, lo que facilita identificar y evaluar el rendimiento de los vendedores.

Con base en esta similitud se propone el perfil del vendedor con las características que posee el líder, y las del vendedor del Modelo Dimensional de Entrenamiento.

Esta correlación tiene como fin el formar a vendedores con características de líderes y además con una personalidad orientada hacia el cumplimiento de objetivos de ventas tangibles o intangibles como lo menciona el MDE (el volumen de ventas, el costo de ventas, el nivel de cierre, la repetición del negocio, el mantenimiento de un nivel sobre la competencia, la lealtad del cliente, las referencias que éste da a terceros, etc.) y con una alta orientación hacia la relación interpersonal con los clientes que como se ha mencionado es de suma importancia para la interacción Vendedor - Cliente ya que ésta juega un papel determinante en la decisión de compra.

(Cuadro 14)

CUADRO COMPARATIVO

Liderazgo Situacional	Sistema Dimensional de Entrenamiento
<p>E_1</p> <p>Orientación hacia el cumplimiento de objetivos, es decir, de tareas asignadas, donde el líder le "ordena" al subordinado lo que debe de realizar.</p>	<p>C_1</p> <p>Se caracteriza por ser dominante, orientado hacia el cumplimiento de objetivos por medio de la presión, el poder, el bombardeo de datos, sin importarle la relación.</p>
<p>E_2</p> <p>Se caracteriza por alta conducta de tarea y alta conducta de relación, apoyan a su personal para el logro de sus objetivos de tarea, facilitando la interrelación.</p>	<p>C_2</p> <p>Se caracteriza por la sumisión y la apatía, es sumiso, superficial, no le da importancia a su labor, insensible a las necesidades, sentimientos e ideas de las personas. Por lo tanto su conducta está orientada a la baja tarea y baja relación.</p>
<p>E_3</p> <p>Se caracteriza por la baja conducta de tarea y alta conducta de relación, donde existe una mayor interacción personal, sin embargo no hay una orientación hacia el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>C_3</p> <p>Se caracteriza por ser sociable, amable, relajado, prefiere entablar una buena relación, que hablar sobre los negocios, el producto, su venta se forjará por medio de la relación.</p>
<p>E_4</p> <p>Se caracteriza por una baja conducta de tarea y baja conducta de relación, es decir, poca dirección, control y apoyo. dando una total libertad a los subordinados.</p>	<p>C_4</p> <p>Se caracteriza por ser informativo y orientado a resultados, analítico, interesado por las necesidades del cliente, sistemático, escucha, entiende y resuelve los problemas del cliente.</p>

Una forma de representar el perfil será utilizando el cuadrante que maneja el MDE y las características que da el Liderazgo Situacional, dentro del cual se hará la integración de los conceptos antes mencionados. (Cuadro 15)

(Cuadro 15)

CONDUCTA DEL LIDER VENDEDOR

DOMINANCIA

Conducta C ₁ Alta Tarea - Baja Relación		Conducta C ₄ Alta Tarea - Alta Relación	
H O S T I L I D A D	<p>Orientado a resultados, con carácter dominante y hostil. Dirige y ordena situaciones en su propio beneficio. Utiliza su poder para manipular y controlar las decisiones. No se interesa por llevar una relación siquiera buena con el cliente. Presiona hasta lograr su objetivo, sin tomar en cuenta las necesidades y sentimientos del cliente. Durante su presentación no da pauta al diálogo ni a la discusión de necesidades y beneficios del cliente. Es un líder poderoso y dominante.</p>	<p>Su conducta se orienta a resultados. se muestra propositivo, analítico, cuestionador abierto al dialogo. Consigue que el cliente se interese seriamente en la presentación. Es un líder que guía y dirige hacia el conocimiento de su producto. Escucha con cuidado y demuestra su interés. Es un líder perceptivo que sabe que debe conocer a fondo las necesidades y problemas de su cliente. Responde claramente a las objeciones. Trata de discutir las necesidades reales de su cliente en vez de imponer sus propias ideas Es el líder objetivo que le interesa ofrecer un producto con el cual el cliente realmente obtendrá un beneficio.</p>	C A L I D E Z
	Conducta C ₂ Baja Tarea - Baja Relación		
	<p>Actúa mecánicamente, es renuente a explorar, sumiso e influenciabile. Acepta lo que el cliente propone. El líder que no dirige, no informa y da libertad de acción. No muestra interés ni atención a lo que el cliente dice. No establece compromisos firmes, se muestra débil y da por hecho que el cliente sabe lo que quiere y no necesita de su información.</p>	<p>Se muestra sociable, trata de reforzar la motivación al cliente, ya que asume que éste posee los conocimientos necesarios acerca del producto. Es el líder que se caracteriza por proporcionar apoyo socio - emocional, promoviendo al diálogo y la participación en la toma de decisiones y en la dirección. Agradable y platicador el vendedor habla de varios temas olvidando su objetivo de venta.</p>	

SUMISION

C₁

Orientado específicamente al cumplimiento de objetivos, es tenaz, dominante y difícil de tratar.

Se muestra, altamente presionador, abruma al cliente con opiniones y datos mostrándose como un experto, es un líder directivo, que no permite comunicación.

Argumenta y discute aún antes de conocer la opinión del cliente, es el líder que dirige y ordena acciones específicas para su propio beneficio.

Mantiene el control de los temas a tratar, él es el que da la pauta y permiso para que el cliente hable, sólo presta atención a lo que le interesa y puede utilizar a su favor, es el líder poderoso y dominante que monopoliza las decisiones y mantiene la presión hasta que el cliente diga "Si".

No se interesa por obtener una buena relación con su cliente, siendo hostil y dominante cerrando así la oportunidad de diálogo o comunicación

C₂

Es fatalístico acerca de las ventas, ausente de entusiasmo, casi indiferente, la mayor parte del tiempo el vendedor parece ir a través de emociones, repitiendo las líneas, memorizando sin ninguna convicción. Es el líder que se caracteriza por dar poca dirección y apoyo emocional a su cliente, dando casi la total libertad en la toma de decisiones.

Realiza una presentación en lista, si es que no está convencido de lo que está vendiendo, es el líder que delega, por que asume que el cliente sabe lo que quiere, y no por su intervención éste va a cambiar de opinión.

Responde mecánicamente a los cuestionamientos del cliente, ésta información en ocasiones será muy vaga y llevará a pique la venta. El líder que no dirige, ni informa y da libertad de acción.

No muestra interés, ni atención a lo que su cliente dice y no profundiza para obtener más información y dar un seguimiento.

No hace compromisos firmes, se muestra débil en el cierre y da por hecho que la compra es una opción del cliente y éste hará el pedido cuando este listo.

C₃

Su conducta esta orientada básicamente a la relación, para este tipo de vendedor lo más importante es lograr la aceptación del cliente, ya que piensa que esto es más importante que discutir sobre el producto, y que de su relación amistosa dependerá la venta.

Es el líder que se caracteriza por dar apoyo socio-emocional, promoviendo el diálogo, la participación en la toma de decisiones y en la dirección.

Agradable y platicador el vendedor habla de varios temas olvidando su objetivo de venta. Siempre estará de acuerdo con lo que el cliente diga dificultandose el hablar de negocios.

El vendedor asume que el cliente posee los conocimientos necesarios del producto y lo que requiere es la motivación para la toma de decisión de compra, por tanto su relación se basa en una grata interacción con él.

C₄

Su conducta se orienta a resultados, es decir, al cumplimiento de objetivos, mediante la confianza en sí mismo y el deseo de hacer bien su tarea.

Se muestra proactivo, analítico, cuestionador abierto al diálogo y demuestra beneficios objetivamente.

Consigue que el cliente se interese seriamente en la presentación del producto, es un líder que guía y dirige hacia el conocimiento de su producto o servicio.

Escucha con cuidado y demuestra su interés y entendimiento, es un líder perceptivo que sabe que debe conocer a fondo las necesidades y problemas de su cliente con el fin de responder claramente a las objeciones mostrando los beneficios.

Hace preguntas pertinentes especialmente acerca de las necesidades del cliente y sus objeciones, es un líder que promueve la comunicación y el diálogo, lo que facilita las posibilidades de aclaración.

Trata de discutir las necesidades reales del cliente en vez de imponer sus propias ideas, es el líder objetivo que no trata de vender sólo por su conveniencia, sino porque sabe que su producto realmente le traerá un beneficio a su cliente.

Enfrenta y resuelve el problema de objeciones, es el líder que refuerza el entusiasmo a través de la comunicación y la confianza, permitiendo aclaraciones.

Se adapta rápidamente a los cambios de conducta del cliente, ya que es un líder analítico que conoce su labor y sabe que el buen funcionamiento de esa interacción con el cliente le traera buenos beneficios a ambas partes.

De lo anterior podemos mencionar las principales ventajas de la aplicación del Estilo de liderazgo 2 y de la conducta 4 al perfil del vendedor. (Cuadro 16)

(Cuadro 16)

ESTILO DE LIDERAZGO 2	CONDUCTA 4
* Mayor apoyo al cumplimiento de objetivos de ventas.	* Mayor orientación a resultados.
* Mayor y mejor relación con los clientes.	* Se consigue resultados por arriba del promedio, no importando la conducta del cliente.
* Amplia comunicación Vendedor - Cliente.	* Mayores oportunidades de negociación.
* Mayor confianza en la interacción Vendedor - Cliente.	* Mayor oportunidad de esclarecimiento de objeciones.
* Mayor posibilidad de diálogo.	* Mayor conciencia de la importancia de ofrecer un buen producto, además de un buen servicio.
* Mayor oportunidad de esclarecimiento de objeciones.	* Mayor oportunidad de comunicación.
* Presentación objetiva de beneficios y satisfacción de necesidades.	* Mayor interés por las necesidades del cliente.
* Mejoramiento en el compromiso mutuo.	* Utilización de un sistema para el cumplimiento de objetivos.
* Mejor servicio pre-venta y post-venta al cliente.	

Al igual que el Modelo Dimensional de Entrenamiento y la Teoría de Liderazgo Situacional proponen C₄ y E₂ como el perfil ideal para el vendedor y uno de los estilos de liderazgo más acertados respectivamente, que aunque dicha representación pudiera parecer exagerada o extrema, existe un gran margen de clasificación de conductas, que ayudarán a identificar las fallas más significativas en las conductas de los vendedores, así como las áreas fuertes y de oportunidad a fin de desarrollarlas colaborando al mejoramiento del desempeño laboral y al cumplimiento de objetivos de venta.

Por otro lado la tercera dimensión que maneja el Liderazgo Situacional se refiere a la madurez de los subordinados para confrontar la tarea que se les ha encomendado, mediante su habilidad (madurez en el trabajo) que se refiere a los conocimientos, experiencias y destreza necesarios para realizar ciertas tareas. Y su voluntad (madurez psicológica) que se refiere a la confianza, compromiso y motivación para cumplir con una tarea.

En este sentido se puede hablar de la madurez por ambas partes en una transacción de venta, ya que tanto el vendedor como el cliente deben de cumplir los dos requisitos de madurez para realizar una interacción adecuada.

Dentro de la madurez en el trabajo, el vendedor debe poseer conocimientos, profundos del producto o servicio que esta ofreciendo, ya que ésta será su principal arma para contrarrestar las objeciones, para realizar una excelente presentación, detectar las necesidades reales, lograr el cierre y brindar un adecuado seguimiento post-venta.

En lo que se refiere a la madurez psicológica el vendedor debe dar y promover la motivación, la confianza y sobre todo el compromiso con el cliente ya que de esta forma, éste obtendrá mayor y mejor seguridad en el producto o servicio, en el vendedor y lo más importante, quedar plenamente convencido de que es la mejor opción de compra.

La madurez en el trabajo del cliente consiste en los conocimientos que éste tenga del producto o servicio, que obviamente obtiene por medio del

vendedor. Si el cliente no está totalmente informado de los beneficios y servicios que éste producto o servicio le ofrecerá, el cliente no tendrá la plena seguridad de que sea éste el mejor producto. Por tal motivo el cliente entre mayor y mejor información tenga del producto o servicio, será más fácil que pueda tomar una decisión de compra.

La madurez psicológica del cliente consiste en responder a la confianza y motivación que le provee el vendedor, para de ésta forma poder intercambiar opiniones, quejas, sugerencias, objeciones etc. con él. Esto dará como consecuencia un compromiso mutuo del cual ambas partes será beneficiadas.

Dentro de la teoría de liderazgo Hersey y Blanchard representaron el estado de la madurez del subordinado mediante la "Curva Perceptiva" o curva en campana, la cual recorre los cuadrantes y de acuerdo al aumento de la madurez de derecha a izquierda del subordinado, el comportamiento del líder se mueve a través de los cuadrantes, que deberá conducir al mínimo del comportamiento de tarea y de relación por parte del líder.

Ya que esta propuesta está representada en el cuadrante que maneja el MDE, no se puede representar este aumento de la madurez de acuerdo a la curva, sin embargo, se ha tomado en cuenta y explicado debido a la importancia que representa en la Teoría de Liderazgo Situacional.

Sin embargo en el anexo III, se presenta un cuestionario para evaluar la madurez de los subordinados bajo un enfoque técnico, con base en diversos factores que comprenden la madurez hacia la tarea y su madurez psicológica.

¿De que forma se puede aplicar el perfil del vendedor a través de Liderazgo Situacional y del Modelo Dimensional de Entrenamiento?

Si se da una hojeda a los periodicos, revistas de empleo, carteras empresariales, etc., se puede observar que la gran mayoría de ofertas de empleo están dirigidas a vendedores capacitados que enfrenten el reto que implica dicha posición.

Aquí se mencionan dos puntos muy importantes dentro de la Psicología del Trabajo: El Reclutamiento, la Selección y la Capacitación de Vendedores. Lo que representa una ardua tarea para el Psicólogo del Trabajo. Es factible utilizar esta propuesta desde el inicio del Proceso de Reclutamiento, ya que en la Entrevista podemos dar cuenta de las características de personalidad y el estilo de liderazgo del candidato, lo que se podrá corroborar con el Perfil del Vendedor a través del Liderazgo Situacional y del Modelo Dimensional de entrenamiento, y a su vez con la requisición de personal, lo que dará una idea clara si el candidato cubre con el perfil que requiere la empresa. De tal forma que ingresaría personal con características deseables, con lo que se asegura de entrada la inversión en desarrollo y capacitación.

Por el lado de la capacitación, si el candidato fué seleccionado de la forma antes mencionada, será fácil identificar las áreas a desarrollar y las que se deberán reforzar. Si no fué así, se podrá poner en práctica el programa de capacitación, como un curso de 10 horas, que también se podrá utilizar como un instrumento para detectar necesidades de capacitación, el cual está basado en la propuesta que a continuación se presenta.

De tal forma que la propuesta de éste capítulo, tiene como función principal la de auxiliar tanto a Psicólogos del Trabajo, como a Vendedores, Gerentes y todos aquellos profesionistas relacionados con ventas que estén interesados en desarrollar sus habilidades de liderazgo y orientar su conducta al cumplimiento de objetivos en dicha área.

Aquí se mencionan dos puntos muy importantes dentro de la Psicología del Trabajo: El Reclutamiento, la Selección y la Capacitación de Vendedores. Lo que representa una ardua tarea para el Psicólogo del Trabajo. Es factible utilizar esta propuesta desde el inicio del Proceso de Reclutamiento, ya que en la Entrevista podemos dar cuenta de las características de personalidad y el estilo de liderazgo del candidato, lo que se podrá corroborar con el Perfil del Vendedor a través del Liderazgo Situacional y del Modelo Dimensional de entrenamiento, y a su vez con la requisición de personal, lo que dará una idea clara si el candidato cubre con el perfil que requiere la empresa. De tal forma que ingresaría personal con características deseables, con lo que se asegura de entrada la inversión en desarrollo y capacitación.

Por el lado de la capacitación, si el candidato fué seleccionado de la forma antes mencionada, será fácil identificar las áreas a desarrollar y las que se deberán reforzar. Si no fué así, se podrá poner en práctica el programa de capacitación, como un curso de 10 horas, que también se podrá utilizar como un instrumento para detectar necesidades de capacitación, el cual está basado en la propuesta que a continuación se presenta.

De tal forma que la propuesta de éste capítulo, tiene como función principal la de auxiliar tanto a Psicólogos del Trabajo, como a Vendedores, Gerentes y todos aquellos profesionistas relacionados con ventas que estén interesados en desarrollar sus habilidades de liderazgo y orientar su conducta al cumplimiento de objetivos en dicha área.

GUIA DEL INSTRUCTOR***PROPUESTA DE CAPACITACION A LA FUERZA DE VENTAS A TRAVES DEL
LIDERAZGO SITUACIONAL Y DEL MODELO DIMENSIONAL DE ENTRENAMIENTO***

Este es un programa diseñado especialmente para auxiliar tanto a Psicólogos del Trabajo, como a Vendedores, Gerentes y todos aquellos profesionistas relacionados con ventas que esten interesados en desarrollar sus habilidades de liderazgo y orientar su conducta al cumplimiento de objetivos en dicha área, es decir a obtener mejores resultados en la interacción con otros. Además podrá utilizarse como un instrumento para detectar las necesidades de capacitación de los vendedores respecto al manejo del liderazgo del vendedor, cómo se maneja ante los clientes dependiendo de las características de personalidad y de la situación en particular.

El programa lleva un tiempo aproximado de 10 hrs. que puede cubrirse en sesiones de 2 hrs. durante cinco días, o dos sesiones de 5 horas, esto depende de las necesidades de capacitación.

Se recomienda que el grupo este integrado entre 8 y 12 personas, sin embargo puede adaptarse para grupos mayores, siempre y cuando se planee previamente el programa.

Inicie el curso con una presentación dada por el coordinador, quien presenta al instructor. Posteriormente haga una dinámica de presentación y siga los temas del programa Matricial que a continuación se presenta:

TEMA:	TIEMPO: 15 min
Objetivo general del curso.	
OBJETIVO: Al finalizar el curso el participante identificará por escrito el modelo de Liderazgo Situacional, el Modelo Dimensional de Entrenamiento.	
SUBTEMAS: * Importancia del Liderazgo. * Definición sobre el Modelo Dimensional de Entrenamiento * Liderazgo en ventas.	MATERIAL: Rotafolio
DESARROLLO: Haga que algún participante lea el objetivo general, resalte los puntos importantes en cuanto al Liderazgo Situacional y al Modelo Dimensional de Entrenamiento. Describa brevemente el esquema de trabajo y lo que se espera obtener con este curso.	

TEMA:		TIEMPO: 30 min.
Evaluación inicial (pre-test).		
OBJETIVO:		
Establecer el nivel inicial de conocimientos de los participantes.		
SUBTEMAS:		MATERIAL:
<ul style="list-style-type: none"> * Aplicación de la prueba Hersey - Blanchard de liderazgo situacional. * Aplicación del cuestionario del Modelo Dimensional de Entrenamiento 		<ul style="list-style-type: none"> Prueba Hersey - Blanchard Anexo I Cuestionario del Modelo Dimensional de Entrenamiento Anexo II
DESARROLLO:		
<p>En la aplicación de la prueba Hersey - Blanchard de liderazgo situacional, explique que se plantean 12 diferentes situaciones en las que deberá elegir entre 4 alternativas, aquella que se apegue más a su manera de pensar, marcando la letra en su hoja de respuestas adjunta.</p> <p>En la aplicación del cuestionario del Modelo Dimensional de Entrenamiento explique que se plantean los 5 pasos básicos del proceso personal de venta que engloban 4 descripciones de los típicos caminos de la interacción con el cliente durante cada paso. El participante señalará con una "X" la conducta que más se apegue a su forma de interactuar.</p>		

TEMA:	TIEMPO: 180 min.
<p>El Liderazgo Situacional propuesto por Hersey y Blanchard.</p>	
<p>OBJETIVO:</p> <p>El participante identificará los elementos del Liderazgo Situacional.</p>	
<p>SUBTEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Que el liderazgo Situacional? * Origen del modelo Hersey y Blanchard * Estilo de liderazgo. * Niveles de madurez. 	<p>MATERIAL:</p> <p>Rotafolio Acetatos Magnetografo</p>
<p>DESARROLLO:</p> <p>Proporcione una amplia explicación sobre el Liderazgo Situacional, (rotafolio), introduciendo información sobre el origen del modelo Hersey y Blanchard</p> <p>Exponga los tres elementos que conforman la teoría (Conducta de tarea, de Relación y la Madurez de quien se quiere influir) posteriormente mediante la presentación de magnetogramas, muestre el cuadrante donde se representan los estilos de liderazgo, y la forma como es representada la madurez en este cuadrante.</p> <p>Se sugiere la dinámica de Baile de Presentaciones, donde la pregunta inicial será ¿Que estilo de liderazgo te caracteriza?, esto con la finalidad de que dentro del grupo se identifiquen los participantes por medio de su estilo de liderazgo.</p>	

TEMA:		TIEMPO: 150 min.
<p>Modelo Dimensional de Entrenamiento propuesto por Buzzota, Lefton y Sherberg.</p>		
OBJETIVO:		
<p>El participante identificará por escrito el Modelo Dimensional de Entrenamiento.</p>		
SUBTEMAS:		MATERIAL:
<ul style="list-style-type: none"> * Antecedentes del MDE. * Definición de los conceptos de Dominancia, Hostilidad, Sumisión y Calidez. * Conducta del vendedor y del cliente representada por medio del cuadrante propuesto por el MDE <p>La conducta 4 la mejor forma de vender, el perfil ideal</p>		<p>Rotafolio Acetatos.</p>
DESARROLLO:		
<p>Exponga los antecedentes del Modelo Dimensional de Entrenamiento, defina cada uno de los conceptos que se manejan dentro del cuadrante con el fin de que se de la interpretación que pretende el MDE.</p> <p>Explique cada uno de los cuadrantes por separado y analice las diferencias entre cada uno.</p> <p>Resalte la importancia de la conducta 4 como el perfil ideal.</p> <p>Se sugiere la dinámica de Role Play, con la finalidad de que cada participante identifique de manera práctica las conductas del MDE, mediante el proceso personal de venta.</p>		

TEMA:	TIEMPO: 165 mñn.
<p>El perfil del vendedor a través de Liderazgo Situacional y el Modelo Dimensional de Entrenamiento.</p>	
OBJETIVO:	
<p>El participante analizará la similitud que existe entre los dos modelos.</p>	
SUBTEMAS:	MATERIAL:
<ul style="list-style-type: none"> * Cuadro comparativo de los dos modelos * Ventajas del Estilo de liderazgo # 2 (Alta relación - Alta tarea). * Ventajas de la Conducta # 4, como el mejor perfil del vendedor. * Propuesta de la integración de los modelos mediante un cuadrante. * Integración del tercer elemento del liderazgo situacional "madurez" a la propuesta del perfil. 	<p>Acetatos. Rotafolio</p>
DESARROLLO:	
<p>Presente el cuadro comparativo propuesto en esta tesis, (acetato). Posteriormente con una lluvia de ideas haga que los participantes den las ventajas de la conducta # 4 y el estilo # 2 que se analizaron anteriormente.</p> <p>Por último dé una amplia explicación de cómo se integra el tercer elemento del liderazgo situacional a la propuesta. Se recomienda la dinámica de Collage, con la finalidad de que los participantes formen con recortes cada uno de los cuadrantes y reforzar los conocimientos acerca de la propuesta.</p> <p>Así como el Estudio de un caso donde se identifique el estilo de liderazgo que se debe de aplicar en una situación determinada.</p>	

TEMA:	TIEMPO: 60 min.
Evaluación final (Post - test).	
OBJETIVO: Evaluar los conocimientos adquiridos en el curso, mediante la aplicación de la prueba Hersey - Blanchard y del cuestionario del Modelo Dimensional de Entrenamiento.	
SUBTEMAS: * Aplicación de la prueba Hersey - Blanchard de liderazgo situacional. * Aplicación del cuestionario del Modelo Dimensional Entrenamiento	MATERIAL: Prueba Hersey - Blanchard Anexo I Cuestionario del Modelo Dimensional de Entrenamiento Anexo II
DESARROLLO: Aplique las evaluaciones a cada uno de los participantes, posteriormente entregue las evaluaciones iniciales para que ellos mismos analicen los conocimientos adquiridos durante el curso.	

DISCUSION

La información obtenida en este estudio permite responder al objetivo de investigación, así como a otras necesidades en el área de la Psicología del trabajo dentro de una organización.

La integración de los dos modelos ayudará a fortalecer un programa de entrenamiento a la fuerza de ventas, ya que se puede emplear tanto para selección de personal como un modelo para saber como diferenciar las características de un "líder - vendedor" que se complementan con los requerimientos indispensables del puesto. Así como para determinar las necesidades de capacitación (areas de desarrollo y areas de oportunidad) de vendedores de acuerdo a los resultados de los cuestionarios que se proponen en el curso. Además de la capacitación en aula acerca de las opciones que se proponen para interactuar con los clientes y elegir dependiendo de cada situación el tipo de liderazgo y conducta que mejor se ajuste a las características del cliente y las del momento.

Cabe mencionar que la propuesta no pretende encasillar al vendedor a una sola opción de interacción con el cliente o situación, ya que el Modelo Dimensional lo propone así, sin embargo el Liderazgo Situacional, fomenta la utilización de diversos estilos de liderazgo dependiendo de la situación. Por lo tanto la propuesta apoya esta posición ya que cada venta o negociación se desarrolla en diversas circunstancias tanto del ambiente como de la personalidad del cliente, tarea del vendedor es saber detectar que estilo será el más adecuado para lograr su objetivo: Vender.

Cada día la operaciones comerciales crecen más y más en mercados internacionales y cada día los psicólogos del trabajo tenemos un gran compromiso al seleccionar y capacitar a los principales personajes de dichas transacciones. Es por tal motivo que debemos de seguir creando e implementando planes y programas de acción para intervenir en estos importantes proyectos de la internacionalización principalmente de nuestros productos y servicios mexicanos.

BIBLIOGRAFIA

- Blake, R. y Mouton, S. (1973). El modelo del cuadro organizacional Grid. México: Fondo Educativo Interamericano
- Brown, E. y Cohn, T. (1980). El estudio del liderazgo Buenos Aires: Paidós
- Buzotta, V., Lefton, R., Sherberg, M. (1982). Effective selling through psychology. USA: Published for Psychological Associates, INC.
- CENCADE, (1993). Manejo eficaz de personal con liderazgo situacional. México: CENCADE
- Chapman, E. (1992). Entrenamiento básico en ventas. México: Grupo Editorial Iberoamérica
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la administración de ventas. México: McGraw-Hill
- CICADE. (1994). Venta, actitud y técnica. México: CICADE
- Claude, S. (1974). Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Dominguez, M. (1983 - 1984). Reclutamiento y selección de vendedores. en: Lo Mejor de la Gerencia en México (Management Today), Anuario, pag. 59 - 77. México: Instituto Gerencial de México A.C.
- d'Egremy, A. (1985). Los mil rostros del consumidor. México: Edamex
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. Nueva York: McGraw - Hill.
- Hernandez, S. y Ballesteros, N. (1984). Fundamentos de administración. México: Interamericana

- Hersey, P. y Blanchard K. (1981). Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional no existen dos situaciones iguales. México: IDH
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). Comportamiento de las organizaciones. México: McGraw - Hill
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1979). Curso de administración moderna. México: McGraw-Hill
- Lach, S. (1975). El líder de opinión en función del cambio social adquirido por el grado de modernización. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, México: UNAM.
- Le Blanc, G. (1973). Psicología de la venta. España: Marova
- Likert, R. (1961). New patterns of managment. EUA: McGraw - Hill
- Llamas, J. (1988). Manual del supervisor de ventas. México: Limusa
- MARZAM, (1995). El vendedor profesional. Mecnograma, Gerencia de Capacitación Corporativa. México: Grupo Marzam
- MARZAM, (1995). Liderazgo para agentes comercializadores. Gerencia de Capacitación Corporativa. México: Grupo Marzam
- MARZAM, (1994). Curso especial para clientes. Gerencia de Capacitación Corporativa. México: Grupo Marzam
- Morgan, R. (1992). Profesionalismo en las ventas. México: Grupo Editorial Iberoamérica
- Moscovici, S. (1981). Psicología de las minorías activas. Madrid: Morata
- Morris, L. (1992). Liderazgo empresarial. México: Visual
- Much, G. y García, M. (1987). Fundamentos de administración. Mexico: Trillas

- Muñoz G. (1996). Aplicación de la psicología en la mercadotecnia ante las perspectivas económicas generales por la firma del TLC. Tesis de Especialidad en Administración (Formación mercadotecnia) Fac. de Contaduría y Administración, División de estudios de postgrado e investigación, México: UNAM
- Muñoz, H. (1993). Modelo de liderazgo situacional, un sistema práctico para el entrenamiento de líderes. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, México: UNAM.
- Naghi, N. (1985). Mercadotecnia social. México: Limusa
- Napier, R. y Gershenfeld, M. (1980). Grupos: Teoría y experiencia. México: Trillas
- Olea, P. y Sanchez, F. (1982). Manual de técnicas de investigación documental. México: Esfinge
- Piickens, J. (1990). Los cerradores. México: Edanex.
- Pirron, C. (1985). Efectos de tres tipos de liderazgo formal en la conducta de grupos enfocados a la ejecución de una tarea. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, México: UNAM.
- Reddin, W. (1974). Efectividad gerencial. México: Diana
- Rees, F. (1995). El liderazgo en los grupos de trabajo. México: Panorama
- Rios, R. (1994). Liderazgo situacional en las organizaciones. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, México: UNAM.
- Rodriguez, M. (1988). Liderazgo. México: Manual Moderno
- Rodriguez, M. (1986). Superación profesional de vendedores. México: Manual Moderno

- Rojas, R. (1985). Guía para la realización de investigaciones sociales. México: UNAM
- SALVAT, (1972). Enciclopedia monitor. México: Salvat Editores
- Santos, M. y Sandoval, L. (1992) La actividad del psicólogo como entrenador. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, México: UNAM.
- Schnakekechu, R. (1989). El comportamiento del consumidor. México: Trillas
- Silva, F. (1988). Perfil del vendedor de suscripciones Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología, México: UNAM.
- Smith, H. (1978). Psicología de la conducta industrial. México: McGraw - Hill
- Stodgil, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. Journal of Psychology, 25, 35 - 71.
- Tannenbaum, P. (1961). Leadership and organization. New York: McGraw - Hill
- Tead, O. (1935). The art of leadership. New York: McGraw - Hill
- Whitney, R., Hubin, T., Murphy J. (1977). La nueva psicología de la persuasión y la motivación en ventas. México: Herrero Hermanos Sucesores

A N E X O S

ANEXO I

PRUEBA DE HERSEY Y BLANCHARD

SITUACION	ALTERNATIVAS
<p>1.- Sus subordinados no están respondiendo ultimamente a su preocupación amistosa y obvia por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.</p>	<p>A.- Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.</p> <p>B.- Dispongase para tratar con ellos el asunto pero no los presione para participar en las discusiones.</p> <p>C.- No intervenga de manera intencional.</p>
<p>2.- El rendimiento de su grupo esta aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera.</p>	<p>A.- Mantenga una interacción amistosa, continúe asegurandose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera.</p> <p>B.- No realice ninguna acción determinada.</p> <p>C.- Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.</p>
<p>3.- Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.</p>	<p>A.- Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas en conjunto.</p> <p>B.- Deje que el grupo resuelva solo.</p> <p>C.- Actúe firmemente para corregir y dirigir la situación.</p> <p>D.- Anime al grupo para que trabaje en los problemas y usted apoye los esfuerzos del mismo</p>
<p>4.- Usted esta considerando un cambio en la institución. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio.</p>	<p>A.- Permita que el grupo se involucre en el cambio; no sea autoritario.</p> <p>B.- Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha.</p> <p>C.- Permita que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>D.- Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio.</p>

<p>5.- El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades han ayudado en el pasado.</p>	<p>A.- Permita que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>B.- Incorpore a la resolución las recomendaciones vigilando de cerca el alcance de los objetivos.</p> <p>C.- Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta.</p> <p>D.- Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades pero no sea autoritario.</p>
<p>6.- Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea suavizar el ambiente.</p>	<p>A.- Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.</p> <p>B.- Vigile muy de cerca las tareas y fechas límite.</p> <p>C.- No intervenga de manera adicional.</p> <p>D.- Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos</p>
<p>7.- Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha mostrado flexibilidad y cooperación.</p>	<p>A.- Defina el cambio y supervíselo en forma estricta.</p> <p>B.- Participe con el grupo para determinar el cambio, pero deje que los miembros lo organicen</p> <p>C.- Muestrese deseoso de hacer los cambios en forma recomendada pero mantenga el control.</p> <p>D.- Evite una confrontación y deje las cosas como están.</p>
<p>8.- El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo.</p>	<p>A.- Deje al grupo solo.</p> <p>B.- Discuta la situación e inicie los cambios necesarios.</p> <p>C.- Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.</p> <p>D.- Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación; no sea autoritario.</p>

<p>9.- Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuales son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en reuniones sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para todas las tareas.</p>	<p>A.- Deje que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.</p> <p>B.- Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos.</p> <p>C.- Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.</p> <p>D.- Permita que el grupo intervenga en la fijación de las metas, de común acuerdo con usted.</p>
<p>10.- Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.</p>	<p>A.- Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control.</p> <p>B.- Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.</p> <p>C.- Evite las confrontaciones y no intervenga</p> <p>D.- Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo; cerciórese que se alcancen los niveles de calidad.</p>
<p>11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.</p>	<p>A.- Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.</p> <p>B.- Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.</p> <p>C.- Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.</p> <p>D.- Deje solo al grupo.</p>

<p>12.- Información reciente indica que existen dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente en logros. Los miembros han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>A.- Comunique su solución a sus subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas prácticas</p> <p>B.- Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.</p> <p>C.- Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir.</p> <p>D.- Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados.</p>
--	--

HOJA DE RESPUESTAS

Conteste en esta hoja sus respuestas, rellenando con lápiz la letra que corresponda a la opción que haya elegido.

SITUACIONES	ALTERNATIVAS			
1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	A	B	C	D
5	A	B	C	D
6	A	B	C	D
7	A	B	C	D
8	A	B	C	D
9	A	B	C	D
10	A	B	C	D
11	A	B	C	D
12	A	B	C	D

Círcule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha tanto en la columna I como en la II. Luego totalice el número de círculos para cada subcolumna y coloque los totales en los espacios correspondientes.

COLUMNA I

Aptitud de Estilos

SITUACIONES	ALTERNATIVAS			
	A	B	C	D
1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	A	B	C	D
5	A	B	C	D
6	A	B	C	D
7	A	B	C	D
8	A	B	C	D
9	A	B	C	D
10	A	B	C	D
11	A	B	C	D
12	A	B	C	D
Subcolumnas	1	2	3	4

COLUMNA II

Adaptabilidad de Estilos

SITUACIONES	ALTERNATIVAS			
	A	B	C	D
1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	A	B	C	D
5	A	B	C	D
6	A	B	C	D
7	A	B	C	D
8	A	B	C	D
9	A	B	C	D
10	A	B	C	D
11	A	B	C	D
12	A	B	C	D
Subcolumnas	1	2	3	4

Multiplique
por

a	b	c	d
-2	-1	1	2

ANEXO II

Este cuestionario habla acerca de lo que pasa en el proceso personal de ventas, por lo tanto esta representado en cinco pasos básicos:

- 1) Apertura
- 2) Exploracion de necesidades
- 3) Presentación del producto o servicio
- 4) Manejo de objeciones
- 5) Cierre

A continuación encontrara un cuestionario donde se describen cuatro caminos típicos de interacción con el cliente, lea cada uno horizontalmente y asigne la puntuación más alta al que más se apegue a su forma de interactuar, hasta hacer un total de 100 puntos. Por ejemplo 60, 10, 10, 20, ó 10, 30, 20, 40, etc. Asegurese de utilizar los 100 puntos por cada línea horizontal de los cuatro enunciados.

No asigne más de sus puntos a la que usted considere la respuesta "ideal". Haga una asignación franca y sincera, de esto dependerá el resultado, es decir, su perfil.

No existen buenas ni malas respuestas, simplemente son descripciones de las conductas.

Al sumar los puntos de cada columna vertical en los perfiles, usted probablemente verá que ha asignado más puntos a un tipo de conducta que a otros, lo que lo llevara a importantes conclusiones, por ejemplo:

Suponga que para COMO VENDO usted ha asignado puntos preponderadamente en la conducta del vendedor A. Si ésta asignación de puntos es precisa, significa que una gran parte de su conducta de ventas es dominante, que ejerce una alta presión, etc., todas las características de la conducta de ventas "A". Esto, le ayudará a explicar porque tiene problemas con el cliente.

COMO VENDO

PASOS PARA VENDEDOR	CONDUCTA A	CONDUCTA B	CONDUCTA C	CONDUCTA D
APERTURA	Me dedico a hablar, ejerzo un control estrecho, hago declaraciones importantes y trato de deslumbrar con mis conocimientos.	Yo soy renuente para hacerme valer o establecer una dirección, prefiero dejar que el cliente tome la iniciativa.	Me muestro complaciente, sociable y cuidadoso de no presionar demasiado.	Explico porque estoy ahí y que es lo que espero hacer por el cliente y trato de obtener una respuesta.
EXPLORANDO NECESIDADES	Usualmente se que es lo que el cliente necesita sin tener que discutir con él, por lo tanto espero a que tome mi palabra.	Titubeo al ahondar en las necesidades de los clientes, ellos saben lo que son, por lo tanto no hay una buena razón para explorar sus necesidades.	La mayor necesidad de los clientes es ser tratados calidamente; por lo tanto los trato así y todo lo demás es secundario.	Indago concienzudamente para descubrir las necesidades de los clientes, hago preguntas relevantes y deajo que ellos hablen la mayor parte del tiempo.
PRESENTACION DEL PRODUCTO	Hago un manejo duro de la presentación, con muchas declaraciones, eso es lo que impresion a la gente. Quiero sonar como un experto.	Describo el producto y deajo que el cliente decida, ese es mi trabajo, describir, y el de ellos, tomar decisiones.	Soy casual, algunas veces apenas hago referencia del producto; prefiero concentrarme en hacerme amigo del cliente.	Explico el producto y que es lo que hará por el cliente. Entonces ellos ven cómo mi producto les ayudará a resolver sus problemas. Incito a más preguntas.
MANEJO DE OBJECIONES	Hecho a bajo las objeciones hundiendo l cliente bajo una avalancha de hechos sin discutir con ellos.	Ignoro las objeciones, ya que si las exploro, probablemente puedo molestarlo o crear problemas.	Disculpo las objeciones o compromisos, si eso no funciona, estoy de acuerdo con el cliente. No quiero lastimar nuestra relación por discutir.	Me aseguro de entender las objeciones de los clientes, después las discuto hasta que la respuesta del cliente sea de satisfacción.

PASOS PARA VENDER	CONDUCTA A	CONDUCTA B	CONDUCTA C	CONDUCTA D
CIERRE	Si tengo que forzar uso la presión, el cierre es una prueba de fuerza, por lo tanto debo de dominar al cliente.	El cierre es la elección del cliente no la mía, ellos compran, cuando están listos, por lo que es tonto hablar de un pedido con anticipación.	Voy junto con el cliente mientras negociamos sobre términos amistosos, se que voy a obtener que me haga el pedido.	Resumo lo que el cliente obtendrá comprando, aclaro cualquier confusión o duda y pregunto por el pedido.

ANEXO III

EVALUACION DE LA MADUREZ PSICOLOGICA

Instrucciones:

1. Identifique al subordinado.
2. Tome una forma de cuestionario (1.1 A)
3. Lea la información anterior respecto a lo que comprende cada factor.
4. Marque un punto en el centro del cuadro que corresponde a la madurez con la que identifica al subordinado en cada uno de los factores.
5. Trace la gráfica que marca el perfil de la madurez del subordinado.
6. Cuente el número de veces que marcó en cada nivel de madurez y escriba el número en el total.
7. La madurez del subordinado es la que obtenga el mayor número de veces.

EVALUACION DE LA MADUREZ HACIA UNA TAREA O ACTIVIDAD ESPECIFICA

Instrucciones:

1. Identifique claramente el área de actividad o tarea específica.
2. Siga las mismas instrucciones anteriores (anexo 1.1 B), siempre pensando únicamente respecto a esa tarea específica.

FACTORES DE MADUREZ HACIA LA TAREA

- 1.- **Cantidad de trabajo:** Considere los volúmenes de trabajo que obtiene el subordinado, compárelos contra los volúmenes programados o establecidos por estándares.
- 2.- **Calidad del trabajo:** Considere la precisión y el cuidado con los que trabaja el subordinado. Compare el trabajo contra las normas de calidad establecidas.
- 3.- **Aprovechamiento de los recursos:** Considere el cuidado del subordinado en el consumo de materiales y tiempo. Piense en el volumen de desperdicios y tiempos perdidos que el subordinado ocasiona.
- 4.- **Cumplimiento en plazos:** Considere el cumplimiento puntual del subordinado en los trabajos encomendados, compare la puntualidad en la entrega contra los plazos establecidos.
- 5.- **Conocimiento del trabajo:** Considere el grado de información técnica que el subordinado posee respecto a la labor que desempeña.
- 7.- **Habilidad de planeación y organización:** Considere la facilidad, disposición del subordinado para establecer prioridades y estructurar su trabajo así como, la organización personal en su lugar de trabajo.
- 8.- **Habilidad para resolver problemas:** Considere la preparación que tiene el subordinado para detectar y solucionar problemas por sí mismo.
- 9.- **Habilidad general para el trabajo:** Considere la facilidad y dominio que el subordinado posee respecto a la labor que realiza.
- 10.- **Manejo de personal:** Considere la habilidad de liderazgo efectivo que el subordinado desarrolla respecto a sus subordinados (si tiene personal a su cargo), o respecto a sus compañeros de trabajo en labores de coordinación.

FACTORES DE MADUREZ PSICOLOGICA

- 1.- **Actitud general hacia el trabajo:** Considere la disposición y el comportamiento que el subordinado muestra hacia el trabajo y la empresa.
- 2.- **Responsabilidad:** Considere el interés y disposición que el subordinado muestra hacia el cumplimiento puntual de sus obligaciones.
- 3.- **Confiabilidad:** Considere el grado de confianza que el subordinado inspira en usted.
- 4.- **Iniciativa:** Considere el grado en que el subordinado procura aplicar nuevas formas para desarrollar el trabajo.
- 5.- **Comunicación y coordinación:** Considere el grado en el que el subordinado está dispuesto a cooperar y apoyar a otros compañeros y áreas de trabajo.
- 6.- **Disciplina general:** Considere la disposición hacia la puntualidad y respeto que el subordinado muestra hacia los reglamentos y normas de la empresa.
- 7.- **Presentación, modales y trato:** Considere estas actitudes personales del subordinado en comparación con las normas establecidas por la empresa.
- 8.- **Adaptabilidad:** Considere la disposición del subordinado a adaptarse y trabajar en distintas condiciones.
- 9.- **Trabajo bajo presión:** Considere la disposición y facilidad del subordinado para trabajar en circunstancias apremiantes.
- 10.- **Seguridad personal:** Considere la confianza que el subordinado muestra respecto a su trabajo y capacidades.

Evaluación de la madurez de un subordinado
hacia su trabajo en general

Nivel	Descripción	Algunas Características
M 1	<p>Madurez baja-inmadurez</p> <p>Persona que no quiere y no puede hacer algo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Nuevo * Flojo * Rebelde * Lento * Pospone * Quejoso * Irresponsable
M 2	<p>Madurez moderada-baja</p> <p>Personas que quieren pero no pueden hacer algo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Dispuesto * Preguntita * Amable * Lo intenta * Lo acepta
M 3	<p>Madurez moderada-alta</p> <p>Personas capaces sin voluntad o inseguras Desmotivadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Sabe * Puede * Necesita aprobación * Evade responsabilidad total * No toma decisiones solo
M 4	<p>Madurez Alta</p> <p>Personas capaces, competentes y con seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Sabe * Puede * Decidido * Responsabilidad * Dispuesto * Trabaja solo * Seguro de sí mismo * Confiante

CUESTIONARIO

FACTORES	MADUREZ PSICOLOGICA			
	M 4	M 3	M 2	M 1
1. Actitud general hacia el trabajo.				
2. Responsabilidad				
3. Confiabilidad				
4. Iniciativa				
5. Comunicación y coordinación				
6. Disciplina general				
7. Presentación, modales y trato				
8. Adaptabilidad				
9. Trabajo bajo presión				
10. Seguridad personal				

TOTAL

--	--	--	--

CUESTIONARIO

FACTORES	MADUREZ HACIA LA TAREA			
	M 4	M 3	M 2	M 1
1. Cantidad de trabajo				
2. Calidad del trabajo				
3. Aprovechamiento de los recursos				
4. Cumplimiento de los plazos				
5. Conocimiento del trabajo				
6. Conocimientos técnicos				
7. Habilidad de planeación y organización				
8. Habilidad para resolver problemas				
9. Habilidad general para el trabajo				
10. Manejo de personal				
TOTAL				