

156



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD ASOCIADAS A UN BUEN VENDEDOR DE TELEMARKETING

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA NOEMI NORMA QUIROZ RUBIO



DIRECTOR DE TESIS: DRA. CARMEN SELENE CANSINO ORTIZ ASESOR DE TESIS: LIC. JUAN MANUEL MORALES FLORES AUTONOMA DE MEXICO.

MEXICO, D.F.,



2000

EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA



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.

A MI PADRE

Cuya figura se engrandece al paso del tiempo y de quien sus enseñanzas son guía permanente en mi conducta. Quien me enseñó a vencer cualquier obstáculo teniendo siempre en mente valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad y la perseverancia.



A MI MADRE

Quien me enseñó que DIOS vive en cada uno de nosotros y es quien guía mi camino. Ella escucha incansablemente mis sueños y anhelos y gracias a su paciencia y amor infinito he aprendido que el optimismo y el entusiasmo se debe vivir cada instante de nuestra vida.

A ERYK Y ADRIANA

Porque siempre confiaron en mí y me enseñaron que la seguridad de alcanzar lo que me propusiera seguro lo conseguiría, que el mantener una actitud positiva me ayudaría a salir adelante y que la fuerza de voluntad es para creer en uno mismo, proponerse algo y alcanzarlo sin cuestionarlo.

A MI ESPOSO

Agradeciéndote todo tu amor apoyo y comprensión por el tiempo que he tenido que utilizar para realizar este hermoso sueño que guardaba en mi corazón.

A ROSA ERIKA

Recuerda que somos seres muy valiosos e importantes, que dentro de nosotros tenemos un gran e increíble poder y que cualquier idea que podamos imaginar y desear profundamente siempre que sea buena y positiva la podemos realizar.

*¡Vive un nuevo estilo de vida!
¡Se triunfadora!*

A MI TRABAJO

Que me permitió producir las oportunidades para alcanzar el éxito a través de una férrea disciplina y así forjar un carácter de triunfadora.

A MIS SIMODALES

Quisiera agradecer de todo corazón a mis simodales quienes han colaborado conmigo para realizar este trabajo y que gracias a su atención y dedicación profesional hicieron posible este sueño.

*DR. ANGEL SAN ROMAN VAZQUEZ
LIC. BLANCA ELENA MARICILLA GOMEZ
LIC. MA. GPE. LETICIA BUSTOS DE LA TIERRA
DRA. CARMEN SELENE CASTRO ORTIZ
LIC. JUAN MANUEL MORALES FLORES*

A UNAM

Por cumplir con la finalidad de crear investigadores y profesionistas y con ello brindar, honor y victoria a nuestra Universidad.

ÍNDICE:

Introducción

Cap. 1	Antecedentes	7
	1.1 ¿Qué es la mercadotecnia y el telemarketing	7
	1.2 La venta	12
	1.3 El vendedor	17
	1.4 Perfil del vendedor eficiente	23
	1.5 La selección del personal	39
	1.6 Prueba de PPG - IPG	47
Cap. 2	Método	52
	2.1 Planteamiento del problema	52
	2.2 Hipótesis	52
	2.3 Variables	53
	2.4 Definición operacional de variables	54
	2.5 Sujetos	54
	2.6 Muestra	55
	2.7 Tipo de estudio	55
	2.8 Instrumentos	55
	2.9 Procedimiento	57
Cap. 3	Análisis de resultados	59
Cap. 4	Resultados	65
Cap. 5	Conclusiones	71
Cap. 6	Referencias	73

Introducción:

La empresa donde se llevó a cabo la presente investigación se clasifica como una empresa de éxito en el telemarketing. En 1993 inició sus operaciones con 150 estaciones de trabajo y para 1998, contaba ya con 800 estaciones de trabajo. En 1995 las acciones empresariales se cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores y se convirtió en la primera empresa de su ramo dentro del mercado mexicano. Por su buen desempeño, esta empresa calificó para ser incluida en el índice de precios y cotizaciones del mercado principal de la Bolsa Mexicana de Valores.

Esta empresa ha obtenido cada día más y mejores experiencias en la comercialización de diferentes productos y servicios por teléfono, hoy por hoy es considerada como líder en su ramo por su volumen de venta y cobertura nacional. El 80 % de su personal corresponde al área de ventas por teléfono, dividida por diferentes cuentas en la comercialización de productos y servicios como tarjetas de crédito y membresías, siendo sus principales clientes en el ramo bancario: American Express, Banamex, Bancomer, Banorte, Citibank, Santander y Serfin, otros clientes igual de importantes son Ford, Alestra, Compaq, Chrysler, Procter & Gamble, entre otros.

Se considera que el éxito en las ventas se debe gracias a su personal seleccionado y entrenado para llevar a cabo esta función, sin embargo, cubrir el perfil requerido para cada cuenta conlleva todo un proceso de trabajo y de tiempo que se realiza con el máximo cuidado.

Como se puede observar, esta empresa tiene un alto compromiso económico con sus cuentas por lo que debe contar con el recurso humano idóneo que apoye el rendimiento deseado.

En México cada vez más empresas se perfilan al servicio de ventas por teléfono y en tiempos económicos tan difíciles como el actual, cada proceso de selección de personal debe considerarse como una inversión. Por lo que existen perfiles específicos que deben cubrir los vendedores y los asesores de servicio al cliente.

Si se parte del hecho de que la selección es una inversión, se debe considerar que es como una especie de capital que se va incrementando en cuanto pasa el tiempo y en cuanto más se invierte en este valor. El seleccionar al personal adecuado permite que una compañía crezca, que se mantenga competitiva, que innove productos de calidad, que distribuya eficientemente los bienes y servicios, que ofrezca oportunamente los servicios.

De hecho el psicólogo frente a éstos retos debe ser una pieza clave en las modernas organizaciones de hoy en día para seleccionar al personal de nuevo ingreso; así como, para revalorar al personal que ya se encuentra en la empresa. El psicólogo ante esto, debe actualizarse con base a las necesidades que requiera la compañía, preparando, diseñando, evaluando, creando, desarrollando, implementando y modificando aquellos procesos que sean renovadores en la selección de personal.

Por eso una vez planteadas las necesidades y requisitos del puesto a ocupar se debe identificar el perfil idóneo para cubrir la vacante en el menor tiempo y en el menor costo posible.

Con esta reflexión y con la experiencia adquirida durante el tiempo que he trabajado en el Grupo Sitel de México surgió en mí el interés por saber ¿cuáles serán las características de personalidad de los vendedores, cuya principal función es la venta y el trato al público por teléfono?, así como validar la prueba Psicométrica PPG – IPG sobre esta población.

Ante tal planteamiento decidí desarrollar el presente trabajo con el propósito de identificar los rasgos de personalidad que se asocian a un vendedor exitoso, considerando las características comparativas de un

grupo de vendedores exitosos y; la de un grupo de vendedores sin éxito.
dentro de la empresa Grupo Sitel de México.

Con tal objetivo, espero encontrar respuesta a mis expectativas y con ello contribuir al mejoramiento no solamente técnico o de capacitación, sino también en los procesos que intentan evaluar el ámbito psicológico propio del vendedor que promete ser exitoso dentro de una empresa de telemarketing, y una vez validada dicha prueba psicométrica ofrecer a la Psicología el perfil obtenido de esta tipología de vendedores que sin duda facilitaran la identificación de éxito de los mismos.

Capítulo I

Antecedentes

1.1 ¿Qué es la mercadotecnia y el telemarketing?

La mercadotecnia es el proceso a través del cual se hacen llegar a los consumidores los bienes y/o servicios, con el fin de satisfacer sus necesidades específicas.

La mercadotecnia es una manera de ser de las empresas, su misión no sólo es atraer compradores, sino construir relaciones a largo plazo con sus clientes y mediante la satisfacción de sus necesidades, desarrollar lazos de lealtad hacia la empresa (Rodríguez, 1988).

La telemercadotecnia o ventas por teléfono (Telemarketing) ha llegado a México con mucho más velocidad y agilidad de lo que se esperaba. El telemarketing está probando ser una de las más eficientes herramientas de comercialización a nuestro alcance en México, sobre todo ante la gran extensión territorial de nuestro país y las condiciones geográficas y demográficas de la Ciudad de México, situaciones que encarecen el proceso de prospección y generación de una venta, así como del mantenimiento de la misma.

Hasta los más escépticos en el cambio reconocen ya el valor insustituible de las ventas por teléfono, como único medio capaz de proveer, en altos volúmenes y sistemáticamente, un contacto en vivo y bidireccional entre un proveedor y un consumidor y de lograr moldear una comunicación a las necesidades y preocupaciones del cliente.

El telemarketing adquiere cada vez mayor popularidad, muchas compañías que jamás habían considerado la posibilidad de usar el teléfono como instrumento mercadotécnico fundamental, ahora están analizando detenidamente la posibilidad de este potente recurso para la mercadotecnia.

Lo más importante es usar el medio debidamente para alcanzar los resultados que se desean

El establecimiento de una relación personal con el cliente debe permitir identificar y conocer sus necesidades de consumo para ofrecer los satisfactores adecuados en el momento oportuno y así lograr la lealtad del cliente. Esta estrategia reconoce y valora la individualidad del cliente y significa por esto, una diferenciación estratégica y competitiva en el mercado.

Las empresas han agudizado su rivalidad, los productos que antes contaban con un mercado cautivo han visto a sus clientes elegir entre las varias opciones que le son presentadas por sus competidores. Como consecuencia, las empresas se ven obligadas a realizar su trabajo mejor que las demás. Esta concepción es parte fundamental de lo que puede entenderse por competitividad.

De acuerdo a Slutsky (1992), competitividad es: "La habilidad para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el que ofrecen los competidores"(Las ventas, pp. 52). La competitividad determina la permanencia de una empresa en el mercado, ahí radica su importancia , y no existe empresa o individuo que pueda estar al margen de las exigencias de su entorno.

El telemarketing es una nueva forma de utilizar el teléfono de una manera planificada y sistemática para apoyar el desarrollo de funciones específicas en mercadotecnia, como son las ventas y el servicio al cliente, apoyados en recursos humanos calificados y a través de la tecnología en sistemas y en comunicaciones.

El teléfono puede ser la más útil, eficiente y efectiva de todas las herramientas utilizadas para ventas. No existe un día en que no haya razón para utilizar el teléfono, cada vez que se contesta el teléfono o se efectúa una llamada se está causando una impresión. El comportamiento del empleado a través de éste transmite a quien llama algo de nosotros mismos y de nuestra compañía. Contestar o colocar llamadas telefónicas puede sonar como algo muy simple, sin embargo implica una gran responsabilidad.

La manera en que se hable por teléfono tiene un gran impacto sobre la imagen de la compañía por lo que se debe ser extremadamente eficiente en la habilidad para comunicarse tanto de manera oral como auditiva.

Por lo tanto, el telemarketing es una manera muy eficiente, conveniente y económica de mercadear productos y/o servicios a través del teléfono.

En el mundo comercial actual existe gran competitividad, hay muchas compañías que ofrecen los mismos o casi los mismos productos, servicios, precios y términos, y la diferencia entre las compañías radica, precisamente, en sus vendedores, sobre todo en aquellos que logran establecer una amistad comercial con el comprador a través de un interés genuino del vendedor por el bienestar de su cliente.

Ante tales metas las empresas importantes se preocupan cada día más por sus vendedores y por que éstos cumplan con los criterios y los requisitos necesarios para ofrecer una buena atención a sus consumidores; pues se considera que cada vendedor es la imagen de la empresa. En algunos casos no importa el tamaño o la importancia de la compañía, ya que son los vendedores los que hacen los contactos personales con los consumidores y por lo tanto, los que ayudan al crecimiento y duración de los negocios.

1.2 La venta

Para que un vendedor pueda lograr sus objetivos de venta necesita saber (Shultz, 1993):

- 1) La misión
- 2) Los objetivos
- 3) Las metas cuantitativas
- 4) La clientela objetivo
- 5) El enfoque del producto
- 6) Los argumentos
- 7) Los servicios, materiales y actividades de apoyo

Cada vez que se efectúa una venta, el comprador responde a algún tipo de motivación. El vendedor profesional tiene la misión de persuadir al comprador para que cambie su dinero por un producto. Es decir, el vendedor debe conseguir que las personas reconozcan sus necesidades y sientan deseos de comprar (Rabinowitz, 1993).

Existen múltiples razones que motivan a las personas a comprar, sin embargo, Read (1994) divide tales motivaciones en las siguientes seis categorías:

- 1) Seguridad: beneficios económicos para el comprador como sentirse libre de preocupaciones financieras.

- 2) Auto - conservación: seguridad y salud para el comprador y para su familia.
- 3) Conveniencia: el comprador adquiere comodidad o la utilización más adecuada del tiempo.
- 4) Evitar las preocupaciones: tranquilidad mental y confianza para el comprador.
- 5) Ser reconocido por los demás: un importante motivo del comprador es la posición social, la respetabilidad y los deseos de ser admirado.
- 6) Mejora personal: entre otras motivaciones del comprador está el desarrollo espiritual, el hambre de conocimientos y los estímulos intelectuales

En suma, lo que intenta decirnos Read, es que cada vez que una persona compra algo, lo hace motivada por uno de estos seis impulsos o necesidades que pueden ser racionales o emocionales, racionales cuando la gente compra ciertos productos y servicios debido a que son necesarios o prácticos, pero también, la gente compra muchos productos y servicios motivada por sus impulsos emocionales.

Es por esto que en el vendedor, es esencial descubrir la auténtica necesidad de su cliente, para así poder crear en él un deseo que influya

en la decisión de efectuar la compra. Se trata de una habilidad que el vendedor desarrolla a medida que va incrementando sus conocimientos del producto que vende y adquiere mayor experiencia.

No obstante, descubrir las necesidades del cliente puede convertirse en un problema muy complejo, cuando el vendedor no desarrolla habilidades para detectar estas necesidades a través de la experiencia.

Para ello Baumann (1991), propone cuatro pasos fundamentales en cualquier venta profesional llevada a cabo:

- 1) La propuesta: se debe conseguir que el posible comprador preste total atención al vendedor.
- 2) Una completa explicación del producto: se informa al posible comprador sobre los beneficios que obtendrá del producto.
- 3) Crear el deseo y demostrar la necesidad: el vendedor debe conseguir que el cliente sienta la necesidad de comprar el producto.
- 4) Cerrar la venta: el vendedor debe expresar confianza y conseguir la venta.

Así mismo cuando se realiza una venta, el vendedor debe hablar con claridad y con fuerza, procurando que la voz demuestre entusiasmo y evitar caer en la monotonía.

Alrededor de todas estas recomendaciones, el vendedor que vende algún tipo de servicio debe mostrarse muy prudente con su propuesta, sobre todo si se trata del telemarketing, ya que está vendiendo algo intangible y por ello no puede lograr que los clientes sientan, huelan o vean su producto. En cambio, si es capaz de crear un deseo y conseguir que el cliente llegue a una conclusión de que necesita el servicio que él ofrece, no hay duda alguna de que conseguirá hacer la venta (Appel, 1992).

En síntesis, los servicios son muy fáciles de vender si se logra descubrir cuáles son las necesidades del posible comprador, tal y como lo asegura Corr (1996).

"En una venta profesional el vendedor debe explicar con toda clase de detalles los beneficios que el comprador puede conseguir si adquiere el producto, y evitar dudas en el cliente. Cualquiera que sea el producto que se intenta vender, el vendedor debe asegurarse de que el cliente comprende perfectamente bien las características del producto que va a

comprar. Si no comprende cómo funciona el producto, se sentirá confundido, por lo que no podrá tomar una decisión”.

Finalmente lo más importante de la presentación de un producto es cerrar la venta y aunque parezca extraño, la mayoría de los vendedores son deficientes en este momento. Para cerrar una venta es necesario tener en cuenta en primer lugar, que el vendedor debe demostrarle a su cliente cómo debe comprar, debe procurar que al cliente le resulte fácil tomar la decisión, y debe tener confianza en que ha logrado la venta (Andaleeb, 1996).

1.3 El vendedor

Volviendo sobre nuestros pasos, lo que define a un vendedor, es lo siguiente:

Todos hemos sido vendedores en algún momento de nuestra vida y conocemos a cientos de vendedores, sin embargo, conocemos muy pocos vendedores profesionales. Todo vendedor tiene la oportunidad de convertirse en un profesional y para ello es necesario trabajar constantemente y como ya se dijo desarrollar algunas habilidades, así como, contar con ciertas características de personalidad que puedan favorecer su rendimiento para obtener éxito en el campo de las ventas (Stewart, 1995).

Así mismo, un vendedor profesional requiere de conocimientos amplios acerca del producto que está comercializando, debe conocer las ventajas y limitaciones del producto, saber cómo se utiliza y en que circunstancias recomendarlo, debe identificar la posición de su producto en un mercado de productos similares y ser capaz de determinar las acciones necesarias para poder colocarlo en la preferencia de un número creciente de clientes (Slama, 1995).

En otras palabras un vendedor profesional debe poseer las habilidades para lograr que el cliente se convenza del uso de su producto a través de identificar claramente las necesidades del cliente, y negociar reclamaciones y contratos sin perder de vista ni los intereses de la compañía ni los intereses del cliente.

Además, el vendedor profesional debe estar muy consciente de que sus acciones impactan el funcionamiento de una organización, que él es el enlace entre la empresa y el cliente, que es el responsable de presentar el producto ante los posibles compradores y de representar a la organización a través de su actitud, su puntualidad, su seriedad con los compromisos adquiridos, y su capacidad de orientar y de ayudar al cliente a resolver sus problemas (Barrick, 1991).

En síntesis, el vendedor por su función debe mantenerse muy al tanto de lo que ocurre con los clientes, conocerlos, saber quienes son, dónde están y lo que prefieren. Si el vendedor reconoce que es capaz de proporcionar esta información, éste se convierte en una pieza clave para mejorar los resultados de la organización. Cuando además, acepta que sus actividades más rutinarias como son la elaboración de reportes, tienen una importancia específica y las realiza a tiempo y correctamente, entonces se enlaza auténticamente con las metas de la organización (Bellrose, 1991). Sin embargo conseguir lo anterior no es fácil, ni siquiera para las

organizaciones más grandes y tradicionales. Lograr que un vendedor se convierta en un empleado profesional en el ramo de las ventas, es un proceso prolongado y difícil que las organizaciones tienen que emprender para garantizar y mejorar su posición en el mercado.

Por lo que respecta al telemarketing, lograr ser un vendedor eficiente en un centro telefónico implica combinar técnicas de mercadotecnia con ciertos rasgos de personalidad como pueden ser la confianza y la autoseguridad (Chaudhuri, 1996).

Por ejemplo muchos individuos que se consideran a sí mismos vendedores profesionales tienen pocos ingresos, sin embargo, otros tienen altos ingresos anuales. Algunos vendedores ganan hasta cien veces más que otros vendiendo el mismo producto y en muchos casos, incluso trabajando para la misma compañía. Esta información se ha obtenido de los reportes de productividad y del pago de nómina de varias empresas de telemarketing.

La persona que desea incursionar en las ventas debería conocer si realmente es apta para este tipo de trabajo. Esto podría llevarse a cabo identificando las características de personalidad del candidato. Si éste

cuenta con las características de personalidad idóneas, un entrenamiento en ventas le proporcionaría las bases para emprender este tipo de trabajo.

VENTAS DE MOSTRADOR Y VENTAS ARGUMENTADAS.

La venta que se practica en lugares externos obliga a los vendedores a colocar cada día sus mostradores y mercancías, lo que implica un mayor reto que ofrecer productos al interior de un almacén. Los vendedores que tienen éxito con este estilo de venta tienen que ser hábiles para llamar la atención de los transeúntes y lograr que se detengan y escuchen.

Sin embargo las ventas argumentadas son las únicas que son consideradas profesionales. Estas ventas reciben este nombre porque el vendedor usa argumentos para convencer o influenciar a su cliente (Dubunsky, 1995). En este tipo de ventas lo importante para el vendedor es la relación interpersonal que se establece entre él y el cliente. El vendedor debe adaptarse a la situación para dominarla, haciendo uso de su perspicacia, intuición y experiencia para comprender las expectativas del cliente y satisfacerlas. Son igualmente importantes la influencia que el vendedor ejerce sobre el cliente y la satisfacción personal que el vendedor obtiene de la situación.

Bajo este marco la venta argumentada le proporciona al vendedor una autovaloración basada en su éxito profesional (Dudek, 1991).

En resumen se puede decir, que si bien el vendedor requiere de habilidades, también satisface ciertas necesidades personales a través de las ventas Dunn (1995):

1)Necesidades estéticas: cuando los vendedores admiran los productos que venden.

2)Necesidad de autoestima: el vendedor se experimenta autorealizado si tiene éxito en las ventas.

3)Necesidad de posesión: algunos vendedores sienten como propios los productos que venden.

4)Necesidad de prestigio: algunos vendedores experimentan satisfacción si adquiere prestigio ante sus clientes.

5)Necesidad de dominio: el vendedor satisface esta necesidad cuando logra realizar ventas difíciles.

6)Necesidad de contactos sociales: el vendedor establece relaciones satisfactorias con sus clientes.

7)Necesidad de pertenencia a un grupo: algunos vendedores experimentan seguridad cuando trabajan para una empresa.

8) Necesidad de autonomía: algunos vendedores pueden desempeñarse en forma independiente, lo que procura cierta satisfacción.

1.4 Perfil del vendedor eficiente

Los rasgos de personalidad que caracterizan a los vendedores eficientes han sido estudiados por algunos investigadores. Verbeke (1994) exploró la hipótesis de que el contagio emocional influye en las ventas.

Específicamente, estudió cómo las emociones de los vendedores y de los clientes son transmitidas durante la conversación y cómo esas emociones afectan la interacción que se establece entre ambos. Esta investigación fue realizada con un grupo de 198 vendedores hombres con una media de edad de 37 años. A los sujetos se les aplicó una escala para evaluar su desempeño en ventas y otra para evaluar su habilidad para interactuar con los clientes y para establecer relaciones con ellos. Los resultados mostraron que la habilidad de los vendedores para expresar y contagiar sus emociones a los clientes es una cualidad que puede conducir a mejores resultados en las ventas. Se encontró también que los vendedores que tienen una alta habilidad para lograr la venta pero que no tienen habilidad para expresar sus emociones, tienen mayor probabilidad de perder la venta.

Por otro lado, Anselmi y Zemanek (1997) obtuvieron datos de 450 vendedores y encontraron que un vendedor en persona obtiene una mayor ventaja en los clientes que un vendedor por teléfono, lo que

refuerza la necesidad de contar con procedimientos eficientes que hagan que el vendedor exhiba una estrecha relación con los demás empleados, así como habilidades en la comunicación a través de ademanes, persistencia y entusiasmo.

Del mismo modo, Li y Zhu (1995) a través del *Self-Constructed Psychological Evaluation Scale for Salesmen and Marketing Persons*, encontraron que en 104 hombres y 48 mujeres chinas entre 30 y 40 años, existen siete factores que caracterizan a un vendedor eficiente: autocontrol, ajuste social, autoconfianza, conocimiento en técnicas de mercadotecnia, motivación, creatividad e interés en la profesión.

En cuanto a toma de decisiones Mowen, Marshall y Stone (1991) estudiaron el riesgo que se corre en este rubro en un trabajo de ventas. Realizaron un estudio de campo en que 87 vendedores y directores de telemarketing tenían que seleccionar entre dos riesgos diferentes durante las ventas. Evaluaron la decisión de estructura (ganar o perder) y el tiempo en que se tome la decisión (corto o largo plazo). Controlaron la relación entre la decisión de estructura y la de tiempo con el fin de sugerir variaciones bajo ambas condiciones. Los resultados muestran que los vendedores con potencial para tomar decisiones rápidas tienen más éxito en las ventas, sobre todo cuando éstas son repentinas o imprevistas.

En procesos de imitación, Strutton, Peelfon y Lumkin (1993) estudiaron las características de la personalidad y las estrategias de imitación en un grupo de vendedores. Estos autores consideran que la selección de Gerentes de ventas debe hacerse con base en las estrategias de adaptación de los candidatos. Los resultados revelan que los vendedores a los que les gusta el desafío, que son seguros de sí mismos y que se involucran con sus propios proyectos y los de los demás, son más resistentes al estrés en las ventas. Se sugiere en el estudio que un vendedor con estas características de personalidad generalmente es imitado por otros empleados.

En lo relativo al ámbito de la predicción, Verbeke (1994) estudió las características de la personalidad que predicen a los vendedores eficientes. Este autor empleó la prueba de personalidad *Personality Inventory* que aplicó a 70 vendedores (41 de alto rendimiento y 29 de bajo rendimiento). Los resultados muestran que la personalidad de los vendedores eficientes se caracteriza por ciertos rasgos específicos como la habilidad para obtener información de los otros, la habilidad de auto observación y la habilidad de adaptación.

Así mismo, Hogan, Hogan y Gregory (1992) a través del *Sales Representative Selection Inventory*, desarrollaron un nuevo instrumento, el

Sales Potencial Inventory (SPI). Este inventario se utiliza para la selección de personal con características para desempeñarse como representante en ventas. Los análisis en su estudio revelaron que el contestar las preguntas de los clientes, así como, las interacciones cara a cara, son características importantes para desempeñar el puesto. Otras características de personalidad secundarias relevantes son: la amabilidad, la confianza, la competitividad, la memoria y la energía. Posteriormente, este inventario fue utilizado junto con el *Hogan Personality Inventory* para evaluar las dimensiones de la personalidad que son importantes para el éxito como representante de ventas. Los resultados indicaron que estos instrumentos pueden predecir el desempeño de los empleados en las ventas.

En estudios relativos al optimismo y empatía, se encuentra que, Strutton y Lumpkin (1992) estudiaron las relaciones entre el optimismo y las estrategias de imitación del vendedor en casos de estrés en el ambiente de trabajo. El optimismo fue medido usando el *Life Orientation Test*. Los resultados indican que los vendedores optimistas solucionaron más problemas con estrategias de imitación, mientras que los pesimistas, se sentían incómodos cuando imitaban a sus compañeros de trabajo.

Para Dawson, Soper y Pettijohn (1992) la empatía es el factor primordial asociado a la efectividad de los vendedores. Examinaron la relación entre

la empatía de los vendedores y su ejecución en las ventas. Para éste aplicaron el *Empathy Scale of the Relationship Inventory* a 150 clientes (con una media de edad de 26 años) para evaluar los niveles de empatía de 30 vendedores de carros nuevos. Los resultados indican que los vendedores con mayor empatía tienen mejores resultados en sus ventas.

También en una investigación realizada por Mcbane (1995) se analizaron varias dimensiones de la empatía en 154 vendedores de una compañía. Utilizaron el *Questionnaire on Perspective Taking and Empathic*. Los resultados muestran que la empatía tiene efectos tanto positivos como negativos y si se controlan las conductas que producen los efectos negativos se pueden obtener mejores resultados.

Por otra parte un vendedor, como propone Shook (1997), "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" (Perfil del vendedor pp. 84). Señala que el vendedor es una persona que reconoce que es

necesario continuar preparándose para alcanzar y mantener un nivel alto de competencia. Los requisitos profesionales de un vendedor son muy variables, según el mercado, producto o servicio y por tal motivo, cada empresa posee necesidades específicas.

En cuanto a atributos, cualidades y habilidades, se ha reportado lo siguiente:

Lassk (1992) señala que existen veinte importantes condiciones y cualidades deseables en el vendedor y estas son: presentación, salud aparente, inteligencia, adaptabilidad, empatía, tacto, flexibilidad, madurez emocional, capacidad de organización, lealtad, sentido comercial, iniciativa, sociabilidad, agresividad controlada, facilidad de expresión, habilidades para persuadir, espíritu de servicio, confianza en sí mismo, experiencia y voluntad de trabajo.

Del mismo modo, Rodríguez (1988) propone como rasgos del vendedor exitoso y/o perfil psicológico los siguientes: comprensión, simpatía, empatía, capacidad de diálogo, agresividad, fuerza, energía, necesidad de conquistar y tenacidad.

Menciona además, la existencia de ciertas cualidades del vendedor:

- Asertividad: una persona segura de sí misma, de su trabajo y de los productos que vende.
- Alterocentrismo: una persona orientada hacia la gente, interesada en su cliente, intuitiva, perceptiva y servicial; aunque trata de lograr utilidades para sí mismo, piensa primero en el beneficio de los otros.
- Entusiasmo: una persona que es optimista.
- Audacia: una persona que utiliza estrategias de la mercadotecnia, como los descuentos y la publicidad.
- Disciplina: una persona que es responsable, organizada, puntual y confiable.
- Tenacidad: una persona que busca lograr las metas que se propone.
- Creatividad: una persona que es constructiva en la forma en que ofrece sus productos .
- Presencia impactante: una persona que se desenvuelve fácil y satisfactoriamente cuando realiza las ventas.
- Cultura: una persona con cultura general y con conocimientos específicos sobre la empresa, el producto y sus compradores.

Por su parte Slutsky (1992) propone 16 elementos que el vendedor debe poseer:

1. Conocimientos del producto, la empresa y su organización.
2. Una actitud optimista.
3. Entusiasmo.
4. Confianza en sí mismo.
5. Capacidad para tratar a los clientes.
6. Empatía.
7. Habilidad para comunicarse y lograr obtener la atención y confianza del cliente, así como convencerlo de que realice la compra.
8. Confianza.
9. Iniciativa.
10. Sentido del humor.
11. Creatividad.
12. Apariencia.
13. Salud.
14. Serenidad y compostura.
15. Habilidades potenciales:
 - a) Planeación y organización de la información.
 - b) Observación y análisis de problemas.
 - c) Atención y concentración.

- d) Análisis de la información.
- e) Expresión verbal clara y coherente.

16. Coeficiente intelectual promedio o superior al promedio.

Lewis (1996) propone que los atributos de los vendedores exitosos son: compromiso, autoestima, habilidades para escuchar, humor y perspectiva.

McIntyre (1995) sostiene que existen cuatro tipos de habilidades que son indispensables para maximizar los resultados de las ventas :

1. Habilidades para evaluar en una situación determinada las necesidades del cliente.
2. Habilidades para planear la estrategia de venta con la menor inversión de tiempo y esfuerzo.
3. Habilidades para comunicarse con el cliente y convencerlo de que realice la compra.
4. Habilidades para motivar al cliente.

Finalmente, Barnard (1997), sostiene que las siete funciones básicas de los vendedores son:

- 1) La venta
- 2) La comunicación con el cliente
- 3) El entrenamiento en ventas
- 4) Contar con la información sobre los servicios que ofrece
- 5) La relación con el cliente
- 6) Contar con la información de la empresa
- 7) La administración

En suma, para Rodríguez (1988) vender es actuar sobre las personas, es motivar, estimular, dialogar y persuadir. Es una tarea en que intervienen las relaciones humanas y el liderazgo. En su dimensión humana las ventas presuponen, por un lado, conocimiento de la gente, y por el otro, un eficiente manejo de la palabra. Por lo mismo, Rodríguez (1988) clasifica a los vendedores en los siguientes tipos:

- a) El reservado: vendedor poco comunicativo, impenetrable, que obliga al cliente casi a adivinar la información con que cuenta el vendedor.

- b) El cauto: vendedor receloso y desconfiado, que se siente amenazado en la relación de compra – venta.
- c) El amigo: vendedor que toma la relación de compra – venta como una diversión o pasatiempo.
- d) El charlatán: vendedor que utiliza al cliente para expresar sus ideas.
- e) El tímido: vendedor preocupado y obsesionado por el riesgo de cometer errores, es indeciso ante las proposiciones de venta y rehuye tomar una decisión.
- f) El narcisista: vendedor que aprovecha la presencia del cliente para hacer alarde de su propia importancia.
- g) El impulsivo: vendedor que por su entusiasmo o enojo obstaculiza todo diálogo constructivo y progresivo.
- h) El terco: vendedor que una vez que afirma algo no lo rectifica ni ante las más claras evidencias de lo contrario.

Bajo otro punto de vista, también encontramos investigadores que fundamentan sus análisis, con base a ciertas características o actitudes específicas del vendedor. Por ejemplo, Hegarty (1995) asegura que la base más sólida para lograr una venta efectiva es la habilidad del vendedor para relacionar los intereses del cliente con el servicio o producto que el

vendedor ofrece. El vendedor debe conocer las necesidades de los clientes y debe saber escuchar para conocer a fondo tales necesidades.

Según este autor, escuchar es un proceso vital de comunicación por las siguientes razones: según Hegarty (1995):

- a) Los defectos y errores al escuchar crean problemas interpersonales .
- b) La mayoría de las personas escuchan menos de lo que realmente podrían escuchar.
- c) El proceso de escuchar es una habilidad que puede ser desarrollada.

Para Plank (1996) la presentación personal del vendedor, y su actitud disciplinada, relajada, optimista y cordial, son factores importantes para lograr la negociación.

Shim (1994) señala que los vendedores experimentados deben manejar las siguientes fases para lograr mayor éxito en las ventas.

1.- Saludo y bienvenida: desde el primer momento el vendedor debe ser positivo, directo, franco, seguro, entusiasta, ágil, respetuoso y sincero.

- 2.- Presentación o propuesta de venta: el vendedor debe ser claro, directo y enérgico; y al mismo tiempo, amigable, cálido y entusiasta.
- 3.- Expresión de las resistencias (objeciones): el vendedor debe de ganarse la confianza del cliente a través del diálogo constructivo y claro.
- 4.- Búsqueda de alternativas: cuando no se tiene el producto que solicita el cliente, el vendedor debe buscar las alternativas más cercanas a lo que solicita el cliente.
- 5.- Cierre de la venta: el vendedor debe tener un fino balance de asertividad e intuición para captar los mensajes no verbales.
- 6.- La posventa: una venta se termina cuando el comprador queda satisfecho.

Haley (1991) asegura que el éxito en las ventas se logra si se siguen las principales normas de ética profesional:

- a) No engañar al cliente: destacar los aspectos positivos del producto o servicio pero jamás recurrir a la mentira.
- b) Identificación con la empresa: promover los intereses de la compañía.
- c) Solidaridad con sus compañeros: colaborar cordial y respetuosamente.
- d) Conocimiento del producto y servicio que ofrece: conocer todas las ventajas posibles del producto o servicio.
- e) Sinceridad con el cliente: responder a todas las preguntas del cliente.

- f) Discreción y respeto de los secretos: mantener en secreto los problemas internos de la empresa.
- g) Respeto a la competencia: no desprestigiar ni difamar a la competencia.
- h) Seriedad en las promesas: no prometer lo que es imposible.
- i) Asistencia al comprador: Informar sobre la utilidad de un producto o servicio.
- j) Actitud de servicio: estar dispuesto a ayudar.

Según Lee (1994) las ventas se pueden clasificar en:

1.- Según los bienes y valores

- a) Venta de productos y servicios: los primeros son cosas físicas u objetos y los segundos son intangibles.
- b) Venta de artículos de primera necesidad y artículos de lujo.
- c) Venta de bienes de capital y de bienes de consumo.

2.- Según el cliente y el destinatario

- a) Ventas a individuos y a equipos.
- b) Ventas al mayoreo y al menudeo.

3.- Según el modo o método de negociación

- a) Ventas cara a cara, ventas por correo, ventas por la prensa y ventas por teléfono.

- b) Ventas al contado y a plazos.
- c) Ventas en el territorio de la institución, ventas a domicilio y ventas de puerta en puerta.
- d) Ventas con mercadotecnia y ventas espontáneas.
- e) Ventas con intermediario o ventas directas.
- f) Ventas permanentes y transitorias.
- g) Ventas por corretaje.
- h) Ventas por comisión.
- i) Ventas fáciles y difíciles.

Finalmente y a partir de éste cuadro general, a continuación se exponen según Guingovain (1995) las seis características esenciales para el éxito en las ventas:

- 1.- Habilidad directiva a través de un liderazgo motivacional.
- 2.- Elevada capacidad de organización para lograr una adecuada planeación, dirección, control e innovación.
- 3.- Poder de análisis para manejar información compleja.
- 4.- Capacidad e interés por el manejo administrativo para llevar registros, reportes de venta, informes a la dirección y pronósticos de venta.
- 5.- Sentido financiero para comprender los costos de la operación, la administración y otros problemas afines.

6.- Lealtad hacia la empresa para defender los intereses de la compañía.

En conclusión, se puede decir, que la venta es una parte importante del sistema de libre empresa, ya que su función es promover los productos y servicios de los fabricantes, crear ingresos y elevar el nivel de vida de los consumidores: sin la venta existirían excesos de producción que afectarían la economía. Además en un sistema de libre empresa las ventas constituyen un importante punto de interacción entre los individuos y entre los estados.

Así mismo, el empleo de vendedor es altamente cotizado debido a que existen innumerables empresas que requieren sus servicios.

Con éste enfoque y tratado desde diversos ángulos, se puede constatar que en las investigaciones citadas, muchos de los rasgos de personalidad analizados por diversos autores, se asocian y coinciden sensiblemente con el perfil idóneo de un vendedor eficiente. Sin embargo, estos rasgos han sido estudiados preferentemente en vendedores cara a cara, olvidando que también el vendedor de telemarketing ha alcanzado un gran éxito. Por lo que en el presente estudio, se buscará un planteamiento que determine los rasgos de personalidad que distinguen a un vendedor eficiente en el mercado vía telefónica.

1.5 La selección de personal

En la formación de vendedores profesionales intervienen los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, todos basados en técnicas y herramientas psicológicas.

El proceso de selección de personal emplea las técnicas, procedimientos y teorías de la psicología con el fin de contratar empleados lo más cercanamente posible a las demandas de la empresa.

Así mismo, durante el proceso de selección se intenta transmitir al vendedor la importancia de su labor dentro de la organización.

Por tal motivo, la selección de vendedores adecuados es fundamental para el éxito de la empresa, escoger buenos vendedores es tan importante como el saber dirigirlos. La selección exitosa de los vendedores depende de sus características de personalidad y su preparación profesional. Es cierto que la capacitación y la supervisión competente pueden mejorar mucho el desempeño del empleado, sin embargo, entre menos recursos personales tenga el vendedor mayor será la inversión en capacitación y supervisión para compensar estas deficiencias.

Como tema inicial de este importante proceso, se comentará y definirá lo que es la selección y el reclutamiento:

1) Reclutamiento de vendedores: es el medio a través del cual la empresa atrae candidatos para competir por las plazas disponibles. Las principales técnicas de reclutamiento son:

a) Reclutamiento interno: es el reclutamiento que busca a los candidatos dentro de la empresa, es decir, la oferta se hace al propio personal de la empresa. Se realiza a través de promociones y transferencias de empleados dentro de la misma empresa, lo que proporciona una oportunidad de ascender de empleo.

b) Reclutamiento externo: es el reclutamiento que busca a los candidatos en el mercado de recursos humanos, la ventaja de este reclutamiento es que se contratan empleados nuevos que probablemente introduzcan nuevas técnicas y estrategias de venta en la empresa.

c) Reclutamiento mixto: es el reclutamiento que se realiza dentro y fuera de la empresa. Es el reclutamiento más indicado, porque conjuga las ventajas de los dos tipos anteriores.

El reclutamiento interno o externo puede realizarse a través de las siguientes técnicas (Rodríguez 1988):

- a) Anuncios en periódicos y revistas: debe incluirse el nombre de la empresa, el cargo disponible, los requisitos necesarios que el candidato debe cubrir y el lugar donde debe presentarse.
 - b) Avisos dentro de la empresa: deben incluir la misma información que las especificadas en la sección anterior.
 - c) Agencias de reclutamiento de personal: son empresas especializadas en reclutar y seleccionar personal para las empresas clientes. A través del contacto con la empresa cliente, se define el perfil del cargo vacante, la agencia de reclutamiento busca el candidato adecuado y lo encamina a una entrevista con el ejecutivo de la empresa que debe dar la opinión final. Existen agencias de reclutamiento especializadas en la búsqueda de vendedores.
 - d) Recomendaciones de funcionarios: es una técnica en la que los propios funcionarios de la empresa sugieren personas conocidas como candidatos para ocupar las plazas vacantes en la empresa.
- 2) Selección de vendedores: consiste en escoger un candidato entre varios. Es una decisión que se basa en el criterio de adecuación, esto es, encontrar al candidato más adecuado para cubrir un puesto. Para saber cuál es el candidato más adecuado a continuación se describen las técnicas de selección de personal más importantes (Chiavenato, 1993):

La evaluación del desempeño de los vendedores se realiza regularmente con el fin de determinar si estos requieren capacitación para mejorar el desempeño, y de otorgar incentivos si el desempeño ha sido satisfactorio.

Los principales criterios o factores utilizados para evaluar el desempeño de los vendedores (Shook, 1997) son los siguientes:

- A) Volumen de ventas realizado por el empleado en un período determinado que se compara con la cuota de ventas predeterminada por la compañía.
- B) La cuota de ventas es el porcentaje de ventas alcanzado por el empleado de la cuota de ventas predeterminada por la compañía.
- C) Número de llamadas realizadas a los clientes durante un período determinado.
- D) Número de ventas realizadas entre el número de llamadas telefónicas.

La evaluación del desempeño debe ser analizada en conjunto por el vendedor y el supervisor, con el fin de mejorar el desempeño del vendedor.

Los empleados que obtienen una evaluación del desempeño satisfactoria reciben una comisión o gratificación económica (Shook, 1997).

- a) Entrevista personal: es una técnica basada en un contacto personal entre el entrevistador y el candidato. La entrevista es la técnica selectiva más ampliamente utilizada.
- b) Pruebas de conocimiento o de capacidad: es una técnica basada en pruebas psicométricas y de personalidad.
- c) Simulación: es una técnica que consiste en pedirle al candidato que simule una venta a un cliente, y el cliente es representado por el seleccionador o supervisor de ventas.

Una vez reclutados y seleccionados los vendedores, el siguiente proceso es la capacitación, que consiste en enseñar conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de un cargo.

Durante la capacitación el vendedor adquiere conocimientos que le permiten desempeñarse en su trabajo, sin embargo, éste aún requiere una supervisión directa.

La supervisión del empleado es una acción administrativa que consiste en acompañar al vendedor cuando realiza su trabajo. El papel del supervisor es ofrecer apoyo a los vendedores, adaptarse a las demandas de las diferentes situaciones de venta, y satisfacer los objetivos de la empresa y de los vendedores.

La comisión es un porcentaje del valor del producto vendido que recibe el vendedor. La gratificación es una suma que se otorga al vendedor por realizar un trabajo específico. El monto de una gratificación tiende a relacionarse con el sueldo del vendedor, mientras que el monto de la comisión tiende a relacionarse con el volumen de las ventas.

En la mayoría de las compañías, incluyendo a Grupo Sitel de México, la remuneración que reciben los vendedores representa un elevado costo para la empresa. Si se contratan vendedores ineptos con un sueldo bajo, el desempeño de éstos será deficiente, sin embargo, si se contratan vendedores competentes con un sueldo bajo, éstos durarán poco tiempo en la empresa.

Por lo mismo, el proceso de selección de personal debe realizarse cuidadosamente para evitar que la empresa experimente pérdidas por las siguientes razones (Inman. 1997):

- 1) Rotación de personal: gastos durante el proceso de reclutamiento y selección de personal como son procesar la solicitud del empleado, los salarios del personal de reclutamiento y selección, y los anuncios en periódicos y revistas.
- 2) Gastos de contratación: documentación y alta en el IMSS.

- 3) Costos de la capacitación: salarios de los instructores, material didáctico y salario del supervisor.
- 4) Pérdidas en la producción: durante el tiempo que el empleo está vacante y durante el período de adaptación y entrenamiento del nuevo empleado.
- 5) Pérdidas en la productividad: debido al efecto que causa la ausencia de un empleado en los demás trabajadores, el supervisor, los clientes y los proveedores.
- 6) Gasto extralaboral: para cubrir el salario de horas extras de empleados que mantienen la producción de la empresa cuando se encuentran vacantes los empleos.
- 7) Costo por la desvinculación: salario del entrevistador, pago de indemnización y finiquitos.
- 8) Costo por extra inversión: mantenimiento del equipo cuando es subutilizado debido a la falta de empleados.

Como se ha visto, el desarrollo actual del telemarketing es un aspecto innovador dentro de las ventas y su éxito depende en gran medida de una competitividad abierta y eficiente, en contra de las ventas clásicas cara a cara, por ello, a través del esquema general esbozado alrededor del significado de las ventas y de los diversos requisitos que el vendedor debe asimilar y demostrar, encontramos un campo bastante novedoso y

complejo, dadas las circunstancias que un vendedor deba desarrollar en las ventas vía telefónica. Es por ello significativo para el presente estudio, contar con un instrumento psicológico que pueda ser capaz de evaluar las características de personalidad más idóneas en éste tipo de ventas. Tal propuesta psicológica que a continuación se describe, es el perfil e inventario de la personalidad de Gordon.

1.6 Perfil e Inventario de la Personalidad de Gordon (PPG - IPG)

EL Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon (1975) evalúa ocho rasgos de personalidad que son indicadores del ajuste del individuo en situaciones sociales, educativas e industriales.

Los rasgos que evalúan estos instrumentos son:

- (A) Ascendencia.
- (R) Responsabilidad.
- (E) Estabilidad emocional.
- (S) Sociabilidad.
- (C)Cautela.
- (O) Originalidad.
- (P) Relaciones personales.
- (V) Vigor.

Ambos instrumentos pueden aplicarse a personas adultas con educación media o superior. El PPG y el IPG se planearon para ser aplicados en diferentes áreas como la de selección de personal, de orientación vocacional y de investigación básica.

En selección de personal ambas pruebas son ampliamente utilizadas por la brevedad en que se aplican, la sensibilidad de sus reactivos, la aceptación del instrumento por parte de los examinados y porque exploran los rasgos de personalidad que son relevantes para la detección de vendedores eficientes.

Ambos instrumentos aparte de ser administrados individual o colectivamente, son autoaplicables y no se exige un límite de tiempo para contestar.

A continuación se describen los significados de las puntuaciones altas y bajas de las escalas (Gordon 1975):

ASCENDENCIA

Aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adoptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas, que establecen relaciones con los demás y que tienden a tomar decisiones independientes, obtienen alta puntuación en esta escala.

Las personas que juegan un papel pasivo en el grupo, que escuchan y no hablan, que carecen de confianza en sí mismas, que dejan que otros tomen la iniciativa, que tienden a ser demasiado

dependientes de los demás, normalmente obtienen una baja puntuación en esta escala.

RESPONSABILIDAD

Las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que les es asignado, que son perseverantes y decididas y en quienes se puede confiar, obtienen alta puntuación en esta escala. Las personas que no pueden persistir en las labores que no les interesan y que tienden a ser inconstantes o irresponsables, usualmente obtienen baja puntuación en esta escala.

ESTABILIDAD

EMOCIONAL

Las puntuaciones altas en esta escala son generalmente alcanzadas por personas equilibradas, emotivamente estables y relativamente libres de ansiedades y de tensión nerviosa. Las puntuaciones bajas tienen relación con personas que experimentan ansiedad excesiva, hipersensibilidad, nerviosismo y baja tolerancia a la frustración. Generalmente la puntuación baja refleja un equilibrio emotivo deficiente.

SOCIABILIDAD

Las personas a quienes les gusta hallarse entre gente y trabajar con ella y que son sociables, obtienen puntuación alta.

La baja puntuación refleja falta de contacto social y evasión de las relaciones personales.

CAUTELA

Los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones y a quienes no les gusta probar oportunidades o correr riesgos, obtienen una alta puntuación en esta escala.

Las personas que son impulsivas, que actúan sin pensar, que toman decisiones precipitadas o repentinas, que se arriesgan y que buscan emociones obtienen bajas puntuaciones.

ORIGINALIDAD

Las personas que logran una puntuación alta en esta escala se caracterizan en que les gusta trabajar en problemas difíciles, son intelectualmente curiosos, gozan de las cuestiones y discusiones que hacen pensar y les gusta generar nuevas ideas. A las personas que obtienen una

puntuación baja en esta escala los disgusta trabajar en problemas difíciles o complicados, no les interesa adquirir conocimientos ni discutir sobre asuntos que requieren un esfuerzo intelectual.

RELACIONES

Logran alta puntuación en esta escala las personas que tienen confianza en la gente, que son tolerantes, pacientes y comprensivas.

PERSONALES

La baja puntuación en esta escala refleja falta de confianza en la gente y una tendencia a criticar a los demás, y a molestarse o irritarse por lo que hacen los demás.

VIGOR

La elevada puntuación de esta escala caracteriza a personas que son vigorosas y que les gusta desempeñarse en el trabajo con velocidad, por lo que logran producir más que el promedio de las personas. La baja puntuación en esta escala se relaciona con personas que tienen bajos niveles de vitalidad y energía, por lo que generalmente producen menos que el promedio de las personas.

Capítulo 2

Método

2.1 Planteamiento del problema:

¿Qué características de personalidad se asocian a un vendedor exitoso de un centro telefónico y qué tanto difieren estas características de un vendedor con bajo rendimiento?

¿Cuáles son las características de Confiabilidad y Validez del PPG e IPG, al ser aplicado a un grupo de vendedores de telemarketing?

2.2 Hipótesis:

Ho "Los vendedores de alto y bajo rendimiento en ventas no presentan diferencias significativas en ocho características de personalidad"

Hi "Existen diferencias significativas en ocho características de personalidad entre vendedores de alto y bajo rendimiento en ventas".

H2 "La validez y la confiabilidad de la prueba del PPG – IPG es la adecuada para aplicarse a vendedores por teléfono"

2.3 Variables

Sociodemográficas y atributivas:

Sexo

Edad

Escolaridad

Número de trabajos a parte del telemarketing

Número de personas que dependen económicamente del sujeto

Independientes:

Rendimiento Alto en ventas: Ingresos diarios mayores a 3 salarios mínimos en el centro de ventas por teléfono

Rendimiento Bajo en ventas: ingresos diarios menores a 2 salarios mínimos en el centro de ventas por teléfono

Dependientes:

Ocho características de personalidad: que son valoradas por el perfil e inventario de la personalidad de Gordon (PPG - IPG).

Ascendencia.

Responsabilidad.

Estabilidad Emocional.

Sociabilidad.

Cautela.

Originalidad.

Relaciones Personales.

Vigor.

2.4 Definición operacional de variables:

Alto rendimiento: actividad laboral que se caracteriza por un alto tope de volumen en ventas, al ser comparado con el rendimiento laboral de otros empleados.

Bajo: se caracteriza por el bajo volumen en ventas y por una pobre motivación laboral.

2.5 Sujetos:

Participaron 40 vendedores, 50% hombres y 50% mujeres, divididos en dos grupos: con alto y bajo rendimiento en ventas por teléfono.

El rango de edad de los sujetos es de 20 a 40 años, con estudios máximos de bachillerato o carrera comercial y con un año de experiencia en telemarketing.

2..6 Muestra:

Se utilizó una muestra intencional no probabilística, los sujetos fueron seleccionados de un centro de ventas por teléfono y fueron divididos en 2 grupos de acuerdo a su rendimiento.

2..7 Tipo de estudio:

El tipo de estudio fue Exposfacto, descriptivo y de campo, ya que no se realizó manipulación de variable, descriptivo porque se describirán las características que presentaron los vendedores al resolver la prueba y de campo porque la aplicación se realizó en escenarios naturales.

2..8 Instrumento:

Se utilizó el Perfil e Inventario de la Personalidad de Gordon (PPG e IPG) (Gordon, 1972) que proporciona puntajes sobre 8 aspectos de la personalidad importantes en el funcionamiento diario de una persona normal. Estos 8 rasgos son relativamente independientes y psicológicamente significativos para la determinación del ajuste y de la efectividad del individuo en situaciones emocionales y laborales: (A - Ascendencia, R - Responsabilidad, E - Estabilidad emocional, S -

Sociabilidad, C - Cautela, O - Originalidad, P - Relaciones Personales y Vigor).

El PPG consta de 18 grupos de reactivos y el IPG de 20 grupos de reactivos. Cada grupo de reactivos está formado por 4 frases descriptivas llamadas tétradas. El sujeto a quien se le aplica la prueba debe marcar una de estas frases descriptivas como la que "más" se le asemeja a sí mismo y una frase descriptiva como la que "menos" se le asemeja a sí mismo.

Para cada reactivo marcado como "más" se cuentan 2 puntos, para los no marcados un punto y para los marcados como "menos" ningún punto.

La puntuación para cada uno de los rasgos (ARES y COPV) se obtiene fácilmente a través de un computo manual, estos se convierten en rangos percentiles por medio de tablas previstas y posteriormente se obtienen representaciones gráficas de los patrones de respuesta de cada persona.

El PPG mide 4 rasgos estables de la personalidad, estos rasgos se identifican en dos análisis factoriales separados. Estos rasgos se han mantenido como categorías confiables y discretas en análisis repetidos de reactivos en poblaciones muy variadas. La validez se obtuvo para cada tipo de prueba

frente al criterio de pares de apreciación en los cuatro rasgos de la personalidad.

2.8 Procedimiento:

a) En la empresa de Telemarketing Grupo Sitel de México, S.A. de C.V. se solicitó al ejecutivo de cuenta los nombres de 20 vendedores, 10 hombres y 10 mujeres, con alto rendimiento en ventas (ingresos diarios mayores a 3 salarios mínimos mensuales) y con un año mínimo de experiencia en ventas por teléfono.

Así también, se solicitó los nombres de 20 vendedores, 10 hombres y 10 mujeres, de bajo rendimiento en ventas (ingresos diarios no mayores a 2 salarios mínimos) y con un año de experiencia en ventas por teléfono.

b) Los candidatos oscilan entre los 20 y 40 años de edad, casados y con estudios de bachillerato o equivalente.

c) En fecha programada a los sujetos de ambos grupos se les citó en las oficinas de recursos humanos de la empresa, en donde se les solicitó su cooperación para que resolvieran un inventario. Se les indicó que sus respuestas serían consideradas anónimas y confidenciales. Ya que los

resultados sólo se apegarían a lo estrictamente necesario a favor de los empleados y de la empresa.

d) La aplicación del inventario se llevo a cabo en forma colectiva, en un salón de las oficinas de la empresa. La aplicación se realizó en un solo día.

e) Una vez administradas y calificadas las pruebas, se procedió a la codificación de los datos, para posteriormente realizar los respectivos análisis estadísticos, la obtención de la Validez y la confiabilidad de la prueba.

Capítulo 3

Análisis de resultados

Las variables de estudio corresponden a una escala ordinal por lo que se empleó estadística no paramétrica. Primero se realizó un análisis descriptivo para conocer la distribución de las variables estudiadas en los grupos. Específicamente, se emplearon las medidas de tendencia central: mediana, rango intercuartil y porcentajes. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis inferencial para determinar si los grupos difieren significativamente en las características de personalidad evaluadas, este análisis se llevó a cabo a través de la prueba U de Mann Whitney.

En el análisis estadístico se utilizó el programa de computo SPSS versión 5.0 para Windows, específicamente para el análisis de frecuencias y el cálculo de la Confiabilidad, en el caso de la Validez se utilizó el programa Statistica versión 4 para Windows.

A continuación se exponen los resultados estadísticos de ambas categorías dentro de la muestra.

TABLA 1

En la Tabla 1 se muestran las variables socioeconómicas y atributivas del grupo de alto y bajo rendimiento. En ella se aprecia una distribución similar de estas variables en los dos grupos, por lo que puede considerarse que ambos grupos son homogéneos en estas características.

TABLA 2

Las medianas y rangos intercuartiles obtenidos en cada una de las escalas de la prueba de personalidad se muestran en la Tabla 2. Se encontraron diferencias significativas entre el grupo de alto y bajo rendimiento en ventas en todas las escalas de la prueba de personalidad de Gordon. En la figura 1 se muestran los resultados de la prueba U de Mann Whitney. En ella es posible apreciar que los grupos difieren principalmente en las escalas de responsabilidad, relaciones personales y vigor.

TABLA 3

En la tabla 3 se pueden apreciar los valores de la Validez obtenida en cada una de la escalas de la Prueba y se puede evaluar como significativas,

TABLA 4

En la tabla 4 se registra la Confiabilidad obtenida de cada una de la escalas de la Prueba y se considera que para ser significativa debe ser de .95 y por consecuencia se puede considerar una prueba consistente. (Nunnally, 1995).

Tabla 1. Características de los dos grupos de estudio. Se presentan medias y desviación estandar en paréntesis.

	Alto rendimiento	Bajo rendimiento
Edad	24.8 (1.3)	23.6 (4.6)
Años de estudio	13.0 (1.7)	12.0 (0.8)
No. de hijos	1.6 (0.8)	1.7 (0.7)

Tabla 2. Mediana y rango intercuartil entre paréntesis en cada una de las escalas de personalidad en ambos grupos.

	Alto rendimiento	Bajo rendimiento
Ascendencia	24.4 (3.8)	16.6 (2.8)
Responsabilidad	30.3 (6.9)	10.8 (4.6)
Estabilidad Emocional	26.6 (6.3)	14.4 (4.1)
Sociabilidad	25.3 (3.8)	15.7 (2.5)
Cautela	25.6 (2.1)	15.4 (1.4)
Originalidad	25.3 (6.1)	15.8 (4.0)
Relaciones Personales	28.0 (5.5)	13.0 (3.7)
Vigor	29.6 (4.7)	11.5 (1.1)

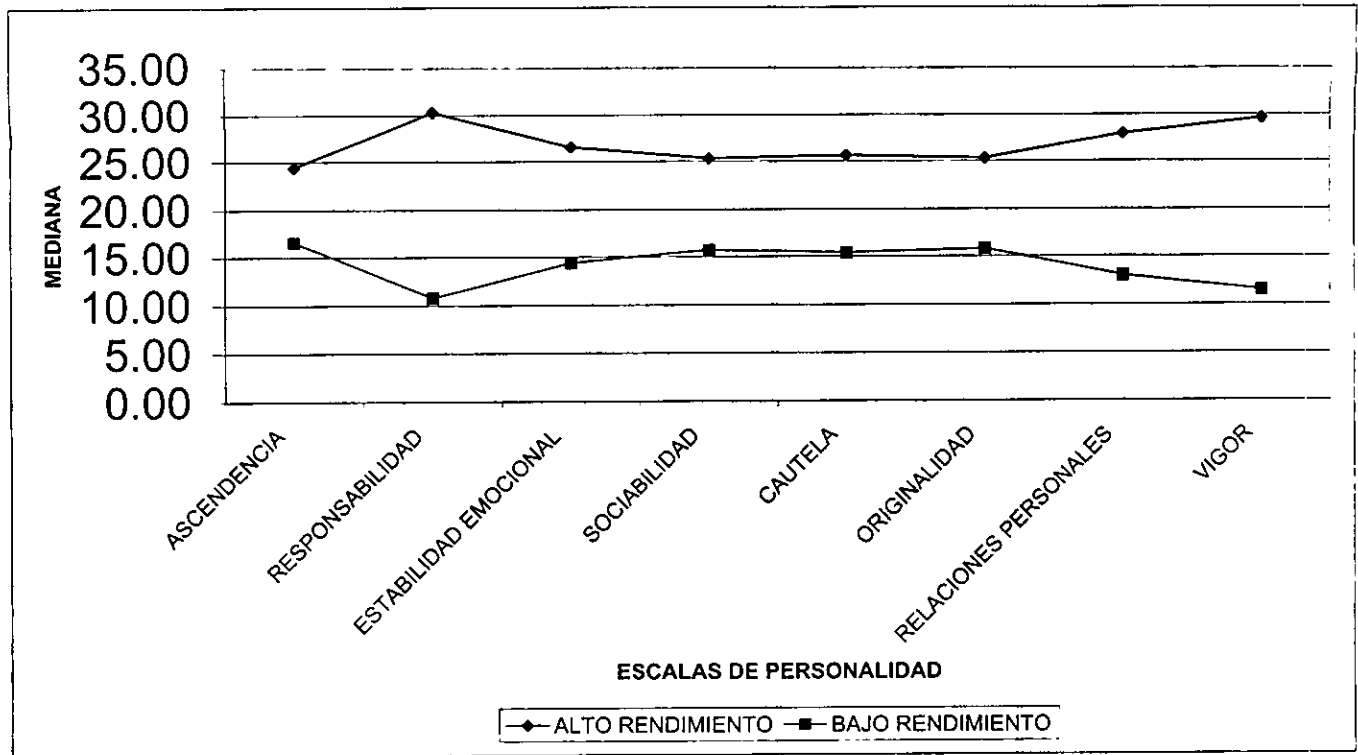


Figura 1. Medianas obtenidas en las escalas de la prueba de personalidad de Gordon IPG y PPG

Tabla 3. Valores obtenidos en la validez de la prueba PPG – IPG

RASGOS	VALIDEZ
Ascendencia	0.61
Responsabilidad	0.62
Estabilidad Emocional	0.64
Sociabilidad	0.60
Cautela	0.61
Originalidad	0.61
Relaciones Personales	0.60
Vigor	0.61

Tabla 4. Valores obtenidos en la confiabilidad de la prueba PPG – IPG

RASGOS	CONFIABILIDAD
Ascendencia	0.91
Responsabilidad	0.89
Estabilidad Emocional	0.88
Sociabilidad	0.88
Cautela	0.90
Originalidad	0.91
Relaciones Personales	0.93
Vigor	0.93

Capítulo 4

Resultados

a) De acuerdo a los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis alterna ya que se encontraron diferencias significativas entre los grupos de vendedores de alto y bajo rendimiento en todas las escalas de personalidad.

b) Los resultados sugieren que los vendedores exitosos se caracterizan por tener un mayor ajuste en situaciones sociales, educativas y laborales que los vendedores no exitosos, ya que en todas las escalas medidas por el PPG - IPG, que evalúan el ajuste en general del individuo, se observan puntajes significativamente mayores en el grupo de vendedores con alto rendimiento en comparación con el grupo de bajo rendimiento.(TABLA #2)

c) También se encuentra, que aunque todas las escalas difieren significativamente entre ambos grupos, es interesante observar que en tres de ellas las diferencias son mayores. Estas escalas son las de vigor, responsabilidad y relaciones interpersonales.(fig #1) Estos resultados pueden indicar que es muy probable que estas características de personalidad sean más importantes para ser un vendedor exitoso.

d) De acuerdo a Gordon (1975), la escala de vigor detecta a las personas que son altamente productivas, es decir, emprenden acciones rápidamente por lo que obtienen mayores resultados que otras personas. Estos resultados coinciden con los reportados por Rodríguez (1986) y Silva (1988), al mencionar que el vigor es esencial para obtener un buen resultado en ventas.

e) La escala de responsabilidad evalúa la persistencia y constancia en el trabajo. En el caso de los vendedores con alto rendimiento, éstos al parecer son particularmente perseverantes en las metas que se proponen. Esto también coincide con Wilner (1992) y Shook (1985) que han puntualizado que la responsabilidad es una característica importante para tener éxito en la producción de ventas.

f) Las relaciones interpersonales, es decir, la capacidad para escuchar las necesidades del cliente son características importantes de un vendedor productivo. Esto ha sido comprobado por los estudios de Dawson et al. (1992) y Mcbane (1995) en que reportaron que los vendedores con mayor empatía tienen mayor productividad en ventas. En el trabajo de telemarketing, a pesar de que las ventas se hagan por teléfono, las relaciones interpersonales juegan un papel importante, al igual que en las ventas cara a cara.

g) Otras características de la personalidad que son distinguibles en los resultados, con alto rendimiento, de uno con bajo rendimiento son la ascendencia, la estabilidad emocional, la sociabilidad, la cautela y la originalidad.

h) Las diferencias observadas en la escala de ascendencia muestran que los vendedores de alto rendimiento emplean la persuasión como primer elemento en la comunicación. Esto coincide con el hecho de que el vendedor exitoso debe persuadir al comprador para que este adquiera su producto y/o servicio, adoptando un papel activo para saber detectar las necesidades del cliente e incrementar sus deseos de compra (Ramírez, 1991). También aparece en éste mismo nivel según Llamas (1990), con la confianza en sí mismo, el cual indica que el vendedor debe tener confianza en lo que hace. La confianza del vendedor se transmite al comprador, lo que garantiza la venta. El vendedor que no tiene confianza, produce dudas y sospechas en sus clientes. La confianza y la seguridad permiten que el vendedor exitoso logre sus objetivos y tome decisiones acertadas como lo menciona Mowen et al. (1991).

i) El mayor puntaje en la escala de estabilidad emocional, indica que las personas son equilibradas y sufren poca ansiedad. Los vendedores de alto rendimiento, al parecer son más estables que los vendedores de bajo

rendimiento. Según Rodríguez (1986), vender es asunto de fuerza y decisión por parte del vendedor, y se requieren condiciones óptimas de salud, vitalidad y equilibrio emocional. En el proceso de la venta es necesario que el vendedor se prepare anticipadamente a que el cliente diga que "no" y presente barreras que obstaculicen el cierre de la venta. Para ello el vendedor debe tener alta tolerancia a la frustración y no dejarse vencer por las posibles adversidades.

j) Del mismo modo, el mayor puntaje obtenido por el grupo de alto rendimiento, escala de sociabilidad, indica que el vendedor de alto rendimiento disfruta del contacto con la gente, tiene facilidad de palabra y se adapta a las circunstancias.

En el telemarketing estas características se reflejan en la forma en que los vendedores se comunican por teléfono. Los autores Dawson et al. (1992), Silva (1988), Mcbane (1995), Llamas (1988) y Rodríguez (1986) coinciden en que la empatía tiene efectos positivos en las ventas.

k) Conforme a mi experiencia dentro del ramo, el grupo de vendedores con alto rendimiento se caracteriza por realizar su trabajo cuidadosamente y sin tomar decisiones precipitadas. Estas características se confirman, ya que éstas difieren significativamente del grupo de vendedores con bajo

rendimiento; observación que se hace a través de la escala de cautela . Como lo mencionan Li y Zhu (1995), el vendedor eficiente se caracteriza por tener autocontrol de sí mismo, lo que coincide con los resultados de la presente investigación, en el sentido de que los vendedores con alto rendimiento son significativamente menos impulsivos que los vendedores con bajo rendimiento.

l) Finalmente en la escala de originalidad, el grupo de vendedores de alto rendimiento obtuvo puntajes significativamente más altos que el grupo de bajo rendimiento, lo que indica que el primer grupo es más creativo e ingenioso que el segundo. Tanto Rodríguez (1986) como Silva (1988) mencionan ciertas cualidades que el vendedor debe tener para ser exitoso, entre ellas citan el contar con una cultura general y la capacidad para resolver problemas. Los puntajes altos en la escala de originalidad los obtiene precisamente, las personas que tienen la habilidad para resolver problemas.

m) A partir de los análisis realizados para obtener la validez y la confiabilidad, se observa que los datos obtenidos muestran que en todas las escalas de la prueba PPG – IPG poseen el poder discriminativo y que son altamente confiables. Lo que significa que la prueba puede seguir siendo utilizada para esta población.

En síntesis y de acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, los vendedores con bajo rendimiento se caracterizan por ser menos comunicativos, tener poca confianza en sí mismos, menor iniciativa, ser más impulsivos y menos ingeniosos que los vendedores con alto rendimiento. En cambio los vendedores con alto rendimiento se caracterizan por ser más rápidos y efectivos en su trabajo, más sociables, más responsables, más cuidadosos y más creativos que los vendedores con bajo rendimiento.

Por lo tanto con base en los resultados obtenidos en la prueba PPG – IPG se puede realizar una adecuada selección de personal porque queda establecido el perfil que se necesita para que un vendedor sea exitoso.

Capítulo 5

Conclusiones

Los vendedores exitosos difieren significativamente de los vendedores no exitosos en todas las escalas de la Personalidad de Gordon (1975): ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad, cautela, originalidad, relaciones personales y vigor. Por lo que se puede concluir que un ajuste de la personalidad integral es necesario para el desempeño eficiente en ventas. Así mismo, el vendedor por teléfono requiere de las mismas cualidades que el vendedor cara a cara para tener éxito en ventas.

A lo largo del estudio, he querido constatar, dadas las expectativas que siempre he tenido de los vendedores eficientes, que es muy importante dentro de los procesos de selección de personal, el contar con perfiles idóneos de aquello que se pretende evaluar, a fin de que un vendedor desde un principio pueda ser capacitado y orientado hacia la labor que implica el saber vender de manera inteligente y eficiente. Los resultados arrojados por el instrumento psicológico aplicado, demuestra abiertamente que los rasgos o características de personalidad de un vendedor, son sustanciales en la venta, que el éxito en tal labor requiere de vigor, responsabilidad y una capacidad de relación interpersonal.

Características que de acuerdo a mis observaciones, quedan fundamentadas en la presente tesis.

Cabe mencionar también que el Psicólogo en su actuar diario debe de elaborar y / o utilizar instrumentos psicológicos validados y confiabilizados en su proceso de selección, y que por otra parte nos permitan comprobar si son adecuados para nuestra población específica.

De este estudio se puede sugerir que antes de tomar decisiones a partir de la aplicación de test psicológicos y decidir el destino de mucha gente con evaluaciones erróneas debemos tomar en cuenta que las herramientas cumplan con los requisitos mínimos de confiabilidad y validez para que no incurramos en problemas éticos, se hagan gastos innecesarios en la contratación, capacitación y con ello se incremente la rotación del personal en las empresas.

FE DE ERRATAS

El objetivo del presente trabajo no era obtener la validez ni la confiabilidad de la prueba del PPG - IPG, por lo tanto los datos que se reportan en la Tabla 3 Y 4 no son confiables.

En la siguiente tabla se reportan los valores obtenidos a través de la Prueba U de Mann Whitney al comparar el grupo de alto y bajo rendimiento en ventas en las escalas de la prueba de personalidad de Gordon PPG - IPG.

U de Mann Whitney	U	P
Ascendencia	121.50	0.03
Responsabilidad	5.00	<0.0001
Estabilidad Emocional	78.00	0.00
Sociabilidad	103.50	0.01
Cautela	98.50	1.01
Originalidad	105.50	0.01
Relaciones Personales	50.50	<0.0001
Vigor	19.50	<0.0001

El capítulo 4 se refiere a la Discusión y no a los resultados.

Referencias

- Andaleeb, S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and
44commitment in marketing channels. *Journal of Retailing*. 72: 77-93.
- Anselmi, K. y Zemanek, J. (1997). Relationship selling: How personal
characteristics of sales people affect buyer satisfaction. *Journal of
Social Behavior and Personality*. 12: 539-550.
- Appel, V. (1992). More on the liking of television commercials. *Journal of
Advertising Research*. 32: 49-50.
- Barnard, N. y Ehrenberg, A. (1997). Advertising: Strongly persuasive or
nudging? *Journal of Advertising Research*. 37: 21-31.
- Barrick, M. y Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job
performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. 44: 1-26.
- Baumann, E. (1991). Negotiating respectability in ambiguous commerce.
Canadian Review of Sociology and Anthropology. 28: 377-392.

Bellrose, Ch. y Pilisuk, M. (1991). Vocational risk tolerance and perceptions of occupational hazards. *Basic and Applied Social Psychology*. 12: 303-323.

Bowser, B.; Fullilove, M. y Fullilove, R. (1990). African-American youth and AIDS high-risk behavior. *Youth and Society*. 22: 54-66.

Chiavenato, I. (1993). *Organización en Ventas*. México: Ed. McGraw-Hill.

Corr, P. y Gray, J. (1996). Attributional style as a personality factor in insurance sales performance in the UK. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69: 83-87.

Corr, P. y Gray, J. (1995). Attributional style, socialization and cognitive ability as predictors of sales success. *Personality and Individual Differences*. 18: 241-252.

Chaudhuri, A. (1996). The relationship of attitudes, habit and loyalty to market share in relation to a staple good in a local grocery store. *Journal of Business and Psychology*. 11: 265-274.

- Dawson, L.; Soper, B. y Pettijohn, Ch. (1992). The effects of empathy on salesperson effectiveness. *Psychology and Marketing*. 9: 297-310.
- Dubunsky, A.; Yammarino, F. y Jolson, M. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*. 9: 315-335.
- Dudek, S. y Hall, W. (1991). Personality consistency. *Creativity Research Journal*. 4: 213-231.
- Dunn, W.; Mount, M. y Barrick, M. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in manager's judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*. 80: 500-509.
- Gable, M. y Dangelo, F. (1994). Job involvement, Machiavellianism and job performance. *Journal of Business and Psychology*. 9: 159-170.
- Gable, M. y Topol, M. (1991). Machiavellian managers: Do they perform better? *Journal of Business and Psychology*. 5: 355-365.
- Guinguoin, G. y Gosselin, P. (1995). Expertise et confiance dans son jugement. *Psychologie Francaise*. 40: 235-244.

Haley, R. y Baldinger, A. (1991). The ARF Copy Research Validity Project. *Journal of Advertising Research*. 31: 11-32.

Hegarty, W. (1995). Effects of group norms and learning on unethical decision behavior. *Psychological Reports*. 76: 593-600.

Hogan, J. y Hogan, R. (1992). Validation of a sales representative selection inventory. *Journal of Business and Psychology*. 7: 161-171.

Inman, J. y Peter, A. (1997). Framing the deal: The role of restrictions in accentuating deal value. *Journal of Consumer Research*. 24: 68-79.

Lassk, F. y Kennedy, K. (1992). Psychological adaptiveness and sales managers' job performance. *Journal of Social Behavior and Personality*. 7: 611-620.

Lee, D. (1994). The impact of firms' risk-taking attitudes on advertising budgets. *Journal of Business Research*. 31: 247-256.

Lewis, R. y Tobacyk, J. (1996). Psychological types of male multi-line insurance agents. *Journal of Psychological Type*. 39: 37-41.

- Li, F. y Zhu, Y. (1995). A study of mental traits of salesmen and marketing persons. *Psychological Science China*. 18: 291-294 y 298.
- Marshall, G. y Mowen, J. (1995). Risk taking in sales-force selection decisions. *Psychological and Marketing*. 12: 265-285.
- McBane, D. (1995). Empathy and the salesperson. *Psychological and Marketing*. 12: 349-370.
- McIntyre, R. (1995). Cognitive style and customer orientation. *Journal of Business and Psychology*. 10:75-86.
- Plank, R. y Minton, A. (1996). A short measure of perceived empathy. *Psychological Reports*. 79: 1219-1226.
- Rabinowitz, F. y Colmar, C. (1993). Dishonesty, indifference, or carelessness in souvenir shop transactions. *Journal of Social Psychology*. 133: 73-79.
- Read, D. y Lindsay, D. (1994). Moving toward a middle ground on the "false memory debate". *Applied Cognitive Psychology*. 8: 407-435.

Rodríguez, M. (1988). *Superación Profesional de Vendedores*. México: Ed. Manual Moderno.

Shim, S. y Kotsiopoulos, A. (1994). Technology innovativeness and adopter categories of apparel/gift retailers. *Clothing and Textiles Research Journal*. 12: 46-57.

Shook, R. (1997). *Cómo Ser Completo Vendedor Profesional*. México: Ed. Manual Moderno.

Shultz, C. (1993). Situational and dispositional predictors of performance: A test of the hypothesized Machiavellianism structure interaction among sales persons. *Journal of Applied Social Psychology*. 23: 478-498.

Slama, M. y Celuch, K. (1995). Self-presentation and consumer interaction styles. *Journal of Business and Psychology*. 10: 19-30

Slutsky, J. (1992). *33 Secretos Eficaces para Ventas por Teléfono*. México: Ed. McGraw-Hill.

- Stewart, G. (1995). Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal of Applied Psychology*. 81: 619-627.
- Strutton, D. y Lumpkin, J. (1992). Relationship between optimism and coping Strategies in the work environment. *Psychological Reports*. 71: 1179-1186.
- Strutton, D. y Lumpkin, J. (1995). Personality characteristics and salespeople's choice of coping strategies. *Journal of the Academy Marketing Science*. 23: 132-140.
- Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology and Marketing*. 14: 617-636.
- Verbeke, W. (1994). Personality characteristics that predict effective performance of sales people. *Scandinavian Journal of Management*. 10: 49-57.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**