

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
MATRIZ**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**PROGRAMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL  
COMO POTENCIALIZADOR EN LA FIDELIZACIÓN  
DEL CLIENTE DE LA COMPAÑÍA CERVECERA AMBEV  
ECUADOR SEDE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**CRISTINA SOLEDAD CASTILLO BENÍTEZ**

**DIRECTOR: DR. CARLOS PORRAS**

**QUITO, 2013**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

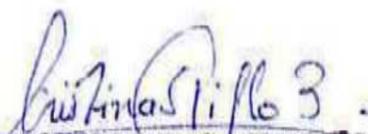
### **DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **CRISTINA SOLEDAD CASTILLO BENÍTEZ C.C. 1600440703**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“Programa de Inteligencia Emocional como potencializador en la Fidelización del cliente de la Compañía Cervecera AMBEV, Ecuador, Sede Quito**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo, 2013

  
**CRISTINA SOLEDAD CASTILLO BENÍTEZ**  
**C.C. 1600440703**

## **DEDICATORIA**

Gestoras de mi vida de mi alma y mi camino, a  
ustedes este esfuerzo, esta lucha este trabajo  
maestras de mi vida, la una desde el cielo y la otra  
desde la tierra.

*Cristina.*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su luz, su fuerza y sabiduría, a mi familia dueños únicos de mi corazón, a mi Madre ejemplo de fortaleza y entrega para todo, a mi hermano ejemplo de lucha y constancia, a mis sobrinos el empuje de hacer simplemente las cosas bien, a ti que volviste para acompañarme en este camino y hacer un caminar, a los amigos motivación constante en el camino recorrido, a los maestros que iluminaron con conocimiento el camino a seguir, a Carlos Porras por su paciencia y entrega desde el primer día, a los lectores por ser quienes al igual que yo buscaban y esperaban ese algo más de mí, también por su comprensión y entereza para conmigo, y Ambev empresa de mi corazón y mis sueños simplemente ¡Gracias!

*Cristina.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
1.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	7
1.1.1 Definiciones .....	7
1.1.2 Origen de la Inteligencia Emocional.....	15
1.1.3 Principios de la Inteligencia Emocional .....	18
1.1.4 Características de la Inteligencia Emocional.....	19
1.2 FIDELIZACIÓN.....	27
1.2.1 Definición.....	27
1.2.2 El Cliente .....	30
1.2.3 Etapas de la Fidelización.....	34
1.2.4 Categorías de Fidelidad .....	35
<b>2 CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
2.1 MEDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y FIDELIZACIÓN.....	42
2.1.1 Métodos, Instrumentos de Medida y Dimensiones de la Inteligencia Emocional.....	42
2.2 HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE MEDICIÓN .....	46
2.2.1 Herramienta aplicada para medir la Inteligencia Emocional: Escala Rasgo de Meta conocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS24) .....	46
2.2.2 Resultados medición IE.....	50
2.2.3 Resultados de Medición de Fidelización del Cliente .....	55
<b>3 CAPITULO III: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> .....	<b>63</b>
3.1 PROGRAMA DE EXCELENCIA Y DESARROLLO EMOCIONAL AMBEV (PEDEA).....	63
<b>4 CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>98</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	98
4.2 RECOMENDACIONES.....	99
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>101</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>IMÁGENES</b>	<b>Pág.</b>
Imagen 1 .....	2
Imagen 2 .....	11
Imagen 3 .....	13
Imagen 4 .....	49
Imagen 5 .....	51
Imagen 6 .....	52
Imagen 8 .....	53
Imagen 9 .....	55
Imagen 10 .....	55
Imagen 11 .....	56
Imagen 12 .....	56
Imagen 13 .....	57
Imagen 14 .....	57
Imagen 15 .....	58
Imagen 16 .....	58
Imagen 17 .....	59
Imagen 18 .....	59
Imagen 19 .....	620
Imagen 20 .....	620
Imagen 21 .....	621
Imagen 22 .....	621
Imagen 23 .....	62
Imagen 24 .....	62
Imagen 25 .....	628
Imagen 26 .....	628

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1 .....	12
Tabla 2 .....	47
Tabla 3 .....	47
Tabla 4 .....	48
Tabla 5 .....	48
Tabla 6 .....	48
Tabla 7 .....	50
Tabla 8 .....	51
Tabla 9 .....	71
Tabla 10 .....	77
Tabla 11 .....	83
Tabla 12 .....	87
Tabla 13 .....	92

# INTRODUCCIÓN

## DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

### Conformación

Ambev es la mayor industria privada de bienes de consumo del Brasil y la mayor industria cervecera de América Latina. La compañía fue creada el primero de Julio de 1999, con la asociación de las cerveceras Brahma y Antártica. Actualmente Ambev es líder en el mercado brasilero de cervezas, y está presente en 14 países, siendo una verdadera referencia mundial en gestión, crecimiento y rentabilidad. Con una alianza global firmada con InBev el 3 de Marzo del 2004, hace que esta Compañía pase a tener operaciones en América del Norte con la incorporación de Labatt Canadense, volviéndose así, la Cervecera de las Américas.

Ambev cuenta con más de 45 fábricas a nivel mundial teniendo una capacidad instalada de 153 millones de hectolitros entre cervezas y gaseosas, contando con más de 18.500 empleados directos, atendiendo más de un millón de puntos de venta, y realizando inversiones de 33.3 millones de dólares en programas ambientales y de control en los últimos dos años, es así como Ambev está en casi toda América Latina por medio de Operaciones Propias (Venezuela, Guatemala, Perú, Ecuador, Nicaragua, El Salvador y República Dominicana) y en Asociación con Quilmes (Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile) en la cual tiene hoy una participación de 55% del mercado.



**Imagen 1**  
**Fuente:** Ambev Ecuador 2013

## MAPA ESTRATÉGICO

### Misión

“Ambev tiene como misión la creación de lazos fuertes y duraderos con consumidores y clientes, brindándoles las mejores marcas, productos y servicios”. Planeación Estratégica, *Sueños, Gente y Cultura* (2012).

### Visión

“Ambev tiene como visión, la pasión, el deseo de hacer, para llevar a las mejores ideas a un excelente resultado final. Entregar productos con calidad a un menor costo mundial, siendo la mejor empresa de bebidas del mundo en un mundo mejor". La Visión de Ambev es la representación de su sueño. Planeación Estratégica *Sueños, Gente y Cultura* (2012).

## **Objetivo 2012**

Ambev tiene como objetivo para el 2012 centrarse en los medios ambientales la en todas sus fábricas en Brasil y en el extranjero, tendrá como objetivo la reducción del consumo de agua (11%). Reducir las emisiones de CO2 (10%), perseguido con la adopción de biomasa a partir de fuentes renovables en la generación de energía térmica. Reutilizar casi todos (99%) de los residuos de la producción. Planeación Estratégica, *Sueños, Gente y Cultura* (2012).

## **Reseña Histórica**

Brahma nace en el año 1888 en Río de Janeiro Brasil, fundada por la empresa “Manufactura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia”, del suizo Joseph Villiger. Sin embargo Ambev nace en 1999 como resultado de la fusión de las famosas marcas brasileñas Brahma y Antártica, fabricantes de gaseosas y cervezas, sin embargo más que una fusión, se trató de la absorción por parte de Brahma de su antigua competidora que desde hacía tiempo venía experimentando problemas económicos, y de estructura, con esta absorción Ambev consigue seguir su desarrollo, crecimiento y expansión por toda América Latina, y es así como en 2004 su fusión con la marca belga Interbrew, da nacimiento a InBev, creando el mayor fabricante mundial de cervezas, pasando hacer la mayor cervecera del mundo por volumen de ventas entre las dos compañías.

En 1999 Ambev se extiende a nivel mundial para en el 2004 por fin llegar a Ecuador a tener operaciones tanto de fabricación como de distribución directa (CDD) y es en el 2011 que Ecuador se convierte en el primer país de América Latina donde la multinacional Ambev que pertenece a InBev empieza con la producción local de la cerveza americana Budweiser, que antes se importaba, concretando así un proyecto que comenzó a idearse, cuando consiguió que Budweiser entre a su portafolio tras comprar en el 2008 las acciones de Anhauser-Busch, de Estados Unidos.

## **JUSTIFICACIÓN**

Partiendo de la primicia que “la fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente” y que no es más que una conducta producida por un estímulo

actitudinal del prestador del servicio y/o producto y la conducta del cliente como consecuencia de la misma, en la actualidad la sociedad busca de manera imperiosa el establecimiento de programas de Fidelización con sus clientes o procesos que engloben la fidelidad de estos hacia sus organizaciones, dado que el fin de muchas de estas, es el incremento de sus ventas y obviamente su crecimiento económico y desarrollo organizacional, así también en muchas de ellas se mantienen aún valores empresariales como: la lealtad y la satisfacción plena del cliente, pues se cree firmemente que el cliente debe sentir no solamente una identificación con el producto si no también con la organización como tal, asegurando de esta manera que se sienta como agente importante para la misma, logrando así la tan anhelada fidelidad.

En tales circunstancias se hace trascendental el hecho de vincular al cliente con la organización mediante programas de fidelización y de procesos donde evidentemente se da un adecuado manejo de las relaciones entre sentimientos propios y ajenos a la organización y emociones de ambas partes involucradas para lograr los fines convenientes, pues según Azevedo (2010) “Cuesta más atraer a un nuevo cliente que mantener a uno existente”. En cuanto a las bases teóricas, las definiciones tradicionales de Inteligencia Emocional, hacen hincapié en aspectos como la capacidad de resolver problemas, auto-motivación, perseverar a pesar de frustraciones, controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular los estados de ánimo, y la capacidad de empatizar y confiar en los demás. Por tal motivo es importante el hecho de realzar estas definiciones para que se logre relacionar el término fidelizar o fidelidad de cierto grupo de personas con otras para una relación comercial perdurable y duradera en el desarrollo de estas capacidades.

Personalmente creo necesario intervenir en temas nuevos y socialmente no tratados por las nuevas generaciones organizacionales, quienes deberán a futuro incorporar estos términos al ámbito donde se desenvuelven, como es el caso de la fidelización al cliente término netamente de marketing junto a términos psicológicos como la Inteligencia Emocional, logrando dar con esto un contacto más comercial y productivo que tan común y necesario es en estos momentos en cualquier industria, por la necesidad de desarrollar la actividad económica y comercial del mundo y de el país mismo; sin embargo, es importante recalcar el respeto a las bases fundamentales del trato con

personas y el realce al humanismo del mismo término, mediante el adecuado manejo de emociones y de los sentimientos vinculados en un proceso de esta magnitud.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se ha propuesto realizar esta investigación para conocer: Como un programa de Inteligencia Emocional puede ser una herramienta potencializadora e influenciadora en la Fidelización al cliente de la Compañía Cervecera Ambev sede Quito

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Elaborar un Programa de Inteligencia Emocional para potencializar la Fidelización del cliente en la Compañía Cervecera Ambev Ecuador sede Quito.

### **Objetivos Específicos**

- Recopilar y analizar información sobre Inteligencia Emocional y fidelización del cliente que sustente esta investigación.
- Determinar la relación de la inteligencia emocional como herramienta de potencialización en la Fidelización del cliente a través de un estudio de campo.
- Elaborar las herramientas a ser utilizadas en el Programa de Inteligencia Emocional que potencialice la Fidelización al cliente en Ambev Ecuador sede Quito.

## 1 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Dos términos tan ambiguos y tan difundidos a nivel mundial, son al fin un punto de partida para la conjugación perfecta y sintonía de dos expresiones que buscan imperiosamente la unión para su perfecta alineación, entre la mente del ser humano y el mundo de los negocios, dos macros que lograrán sintetizar la necesidad básica y específica de toda una sociedad, eso es lo que busca la presente investigación.

La inteligencia emocional, un término tan antiguo y a su vez tan contemporáneo, que ha sido estudiado durante varias décadas, un término que ha estado presente desde hace muchos años, desde el más pequeño y simple organismo al más complejo y grande de los mismos. Las abejas con su maestría comunicacional dan todos los datos del lugar donde se encuentran las flores para que las demás vayan en búsqueda de ellas; todos y cada uno de los organismos vivientes tienen sistemas de análisis del entorno tan complejos que les permite ir más allá de sus deseos y necesidades, en busca de algo más. Es de esta manera que el análisis y la exigencia de cambio profundo a nivel global, ha hecho que los seres humanos busquen mecanismos que logren no solamente generar la convicción de que un adecuado proceso de venta, logra la fidelización con el cliente, pues es imprescindible para poder estar en el mercado con una cierta capacidad de producción y estabilidad económica.

Lo que los seres humanos buscan, va más allá, quieren encontrar un mecanismo que lleve a todos los participantes de este proceso a tener conciencia, de que a pesar de que la calidad es óptima en los productos fabricados, los servicios prestados, o la asistencia ofrecida, no se está trabajando en la relación más profunda, no se está generando esa inquietud de conocer a fondo al cliente, pues es aparente la relación con el mismo, debido a que no se trata tan solo de razón o conocimiento, sino de corazón y entrega. Pues la fidelización viene a través de una relación de confianza y la confianza se siente, no se racionaliza. Llegar a sentir confianza en un vendedor implicará un cliente conectado emocionalmente con él, lo que involucra una alta experiencia, importantes habilidades, y obviamente un gran avance en el desarrollo emocional del vendedor, porque es sólo desde ahí donde se logra esa conexión emocional tan anhelada, obteniendo resultados requeridos y produciendo un juego de ganar, ganar.

Una relación sólida entre el cliente y el vendedor, es producto de un adecuado manejo de la comunicación, tanto en los sentimientos propios como ajenos dados directamente en el proceso normal de venta y lo que este genera en el ser humano, pues sólo se sabe manejar adecuadamente la relación como el proceso si existen elementos ligados entre sí; es decir, la empatía será el resultado de la existencia de la motivación y del control de las emociones siempre y cuando estas sean reconocidas por la conciencia del individuo. Pues es así, como mediante este estudio se logran relacionar estas dos variables estableciéndose una relación enriquecedora a nivel del ser humano como del crecimiento organizacional y profesional, vinculando este término en el proceso de ventas de una multinacional de consumo masivo, que busca en todas sus formas el llegar a la fidelización de su cliente para así alcanzar su mayor margen de utilidad, en activos tangibles como intangibles porque a mayor inteligencia emocional, mayor fidelidad, por ende mejor producción y aumento en ganancias con clientes satisfechos y personal emocionalmente más estable y comprometido con la organización, favoreciendo un desarrollo organizacional sustentable.

## **1.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **1.1.1 Definiciones**

Fundamentando nuestro inicio en la inteligencia Emocional como la “Capacidad humana de sentir, entender, controlar, dirigir, equilibrar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás” D. Goleman 2005, comprendiendo también que la Inteligencia emocional está acompañada de un sinnúmero de factores ya sean estímulos externos o internos, el entorno mismo, la capacidad de observación, la atención, las habilidades sociales y por supuesto el estado emocional estable o inestable que el individuo pueda mantener, se incluirán a estas como variables influyentes al momento de que esta Inteligencia se desarrolle, evolucione o logre el fin pertinente.

Si bien el término Inteligencia Emocional es definido por varios autores, Harvard Daniel, da un enfoque más centrado en la conducta y el comportamiento del individuo con él mismo y los demás y la expone como: “Una persona con inteligencia emocional será capaz de a través de sus sentimientos influir positivamente en su conducta y también en la de los demás”. Inteligencia aplicada al Liderazgo; Universidad Técnica

Federico Santa María sede Viña (2009) del Mar pág.6. La inteligencia emocional es entonces la capacidad de relacionar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas generados con comportamientos del individuo hacia él y su entorno, cosas que también son capaces de hacer el resto de seres vivos y ahora la tecnología inteligente, utilizada en teléfonos, procesadores etc.

Dentro del aprendizaje o el camino hacia la Inteligencia Emocional del ser humano se encuentra uno de los factores más importantes como es: la Comunicación que abarca elementos influyentes al momento de mantener o transmitir un mensaje de sentimientos, creencias o pensamientos. El lenguaje corporal y el lenguaje verbal son componentes comunicativos que los seres humanos utilizan en las variadas y múltiples maneras de comunicación humana, y serán base fundamental e importante al momento de que este proceso se dé de manera adecuada, pues se puede tener un control emocional pero sin un apropiado manejo de estos elementos no se tiene consecuencia ni coherencia en el proceso, dejando incompleto o inexistente el aprendizaje y/o desarrollo de la Inteligencia Emocional.

El ser humano por su parte va en búsqueda de algo más, requiriendo poner en marcha su iniciativa, dirección y control a sus operaciones mentales y manejo de información, aprendiendo a reconocer, relacionar, mantener el equilibrio emocional, tomando conciencia de sus actividades mentales logrando voluntad propia para hacer las cosas y dejando de ser un proceso automático para convertirse en un objetivo real.

Dentro de las varias definiciones de inteligencia, emocional también se encuentran otros elementos importantes e integradores como: Emociones, elemento fundamental en el proceso; Autoconciencia que “se refiere a la capacidad de saber qué motivos tenemos para reaccionar de una determinada manera” expresada mediante emociones; Resolución de Conflictos sean estos propios o ajenos; Control emocional como “la capacidad de controlar nuestros estados anímicos”; Motivación, Empatía y Manejo de las relaciones, elementos que conforman la inteligencia emocional misma y el camino vinculante hacia ella.

Por tanto, la Inteligencia Emocional se entenderá como un conjunto de habilidades y elementos vinculantes e integradores entre sí, por ello varios autores han señalado

diferentes definiciones de Inteligencia Emocional incluyendo estos elementos en muchas de ellas, definiéndola: “Como un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente” Bar – On (citado en Mayer, 2001) “Se refiere a la habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, para razonar y resolver problemas en base a ello. También incluye emplear las emociones para realizar actividades cognitivas” Mayer et al. (2001)”. Dentro de estas definiciones se encuentra y descubre que de todos los elementos conformantes o vinculantes aparece como base principal las emociones que generarán cualquier vínculo o proceso donde se halle la Inteligencia Emocional.

Es importante que el ser humano desarrolle o busque mecanismos para interactuar con el mundo, teniendo o relacionando la razón con sus sentimientos y emociones, desplegando de esta manera la habilidad de controlar los impulsos, con conciencia de lo que hace, motivándose a sí mismo y su entorno, perseverando en sus actos y objetivos a alcanzar, empatizando con su medio, con todos estos elementos podrá lograr establecer rasgos generales de carácter como: la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan precisos al referirse a una buena adaptación social con inteligencia emocional.

### **Las Emociones**

Muchos autores han definido el término emoción, sin embargo se ha tomado la definición del psicólogo V.J. Wukmir (1967): “La emoción es una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación”. Si la situación le favorece, experimentará una emoción positiva (alegría, satisfacción, deseo, paz, etc.) y si no, una emoción negativa (tristeza, desilusión, pena, angustia, etc.).

Las emociones son una composición tanto de aspectos fisiológicos, psicológicos y sociales dentro de una misma circunstancia o momento, las cuales serán una respuesta al logro de un objetivo, de una necesidad o de una motivación. Wukmir (1967), plantea que en cada instante el individuo experimenta algún tipo de emoción o sentimiento, el estado emocional se irá modificando dependiendo de las circunstancias que ocurran y de los estímulos que se perciba, muchas veces sin tener conciencia de ello; es decir, sin saber ni expresar con objetividad que emoción se experimenta en un momento dado.

Las emociones son prácticas realmente complejas, por lo que expresarlas resulta igual de complicado para el ser humano, porque requiere de una gama extensa de términos, elementos, y actitudes que aun siendo una gran variedad no logran dar un mensaje certero sobre sus definiciones, descripciones y clasificación. Al igual que extensos son todos estos elementos, también las emociones que puede experimentar a lo largo de sus días y vida son diversas, logrando comunicarse de mejor manera cuando exista una semejanza de culturas al momento de interactuar entre seres humanos, dado que muchas de estas emociones son ya clasificadas como estándares en cada cultura.

Expresar emociones resulta complejo a medida que las reconocemos y las expresamos, es por tanto un proceso multifactorial o multidimensional, en el cual la mayoría de seres humanos tienen la percepción y la descripción de que sus emociones no tienen precisión y manejo adecuado, a pesar de existir sinnúmero de factores que pueden intervenir para expresarlas. Es esta complejidad la que hace surgir un factor común a todas las emociones y es que en cada emoción se expresa una cantidad o magnitud en una escala de positivo/negativo; por ello se experimentan emociones positivas y negativas en grados versátiles y de intensidad variable. Se puede notar cambios de intensidad emocional violentos o progresivos, ya sean estos hacia lo positivo o negativo, por lo que las emociones tienen un elemento común y es la representación de estas con una medida.

Generalmente, los seres humanos expresamos nuestras emociones dentro de dos magnitudes: positivo-negativo y en intensidades volubles, como "estoy bien", "estoy muy bien", "me siento extraordinariamente bien" (intensidades o grados del polo positivo) o "me siento mal", "estoy muy mal", "me siento extraordinariamente mal" (intensidades o grados del polo negativo).

También las emociones escogen las situaciones que las provocan: 'amor', 'amistad', 'temor', 'incertidumbre', 'respeto', etc., estas situaciones son colocadas en una magnitud positiva o negativa y obviamente en una intensidad como 'nada', 'poco', 'bastante', 'muy', etc. y es así como se produce la descripción de una emoción, por ejemplo: "me siento muy amada" (positiva) o "me siento un poco temeroso" (negativa)

La emoción está compuesta por dos elementos vinculantes y semejantes son: un componente cualitativo que se expresa mediante la palabra que utilizamos para describir la emoción (amor, amistad, temor, inseguridad, etc.) y que determina su signo positivo o negativo.

Y un componente cuantitativo que se expresa mediante palabras de magnitud (poco, bastante, mucho, gran, algo, nada, etc.), tanto para las emociones positivas como negativas.



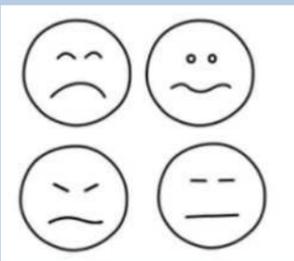
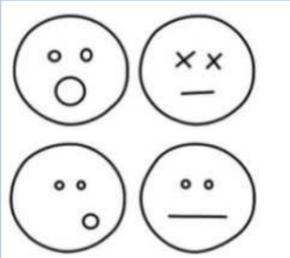
Imagen 2

Fuente: Biopsychology.org

Comúnmente se utiliza el término equilibrio emocional o control emocional cuando se quiere referir al desarrollo de la habilidad de mantener buenas relaciones con nuestro entorno social, la autoconciencia logra el control de las emociones cuando somos conscientes de las emociones que exteriorizamos y así podemos expresarlas de manera socialmente aceptada.

Por tanto la emoción ayudara al individuo a reconocer consciente o inconscientemente, si una situación es o no riesgosa para su estabilidad emocional como social. La autoconciencia es el componente principal que tienen los individuos para conocer, manejar y escoger la situación menos riesgosa para expresar sus emociones logrando su sobrevivencia y aceptación social.

Existen clasificaciones dadas por varios autores, entre ellos Robert Plutchik (1980), que identifica y clasifica las emociones, proponiendo 8 categorías básicas de emociones que motivan varias clases de conducta adaptativas al entorno, como también la de Goleman y Bisquerra), en la cual se centrará este estudio, emociones como: negativas, positivas o ambiguas, que se basan en el grado en que las emociones afectan al comportamiento del sujeto.

<b>EMOCIONES</b>			
<b>Emociones Negativas</b>	<b>Emociones Positivas</b>	<b>Emociones Ambiguas</b>	<b>Emociones Estéticas</b>
 <p>Ira, Miedo, Frustración, Tristeza etc.</p>	 <p>Alegría, Amor, Felicidad etc.</p>	 <p>Sorpresa, Esperanza, Compasión.</p>	 <p>Las producidas por las manifestaciones artísticas (literatura, pintura, escultura, música...) Goleman (1996) Inteligencia emocional. Bisquerra (2000) Educación emocional y bienestar.</p>

**Tabla 1**

**Fuente:** Cristina Castillo B.

## **El Cerebro Emocional**

La emoción en el cerebro funciona como una reacción instantánea, casi refleja, debido a que se impone ante la voluntad consiente del individuo. Las emociones se encuentran en la capa más profunda del cerebro, neurológicamente se conoce que se produce en el sistema límbico, donde se encuentra la amígdala, que muchos autores la definen como el asiento de las pasiones, junto con el hipocampo es donde surgen todas las emociones y se guardan los "recuerdos emocionales" asociados a ellos.

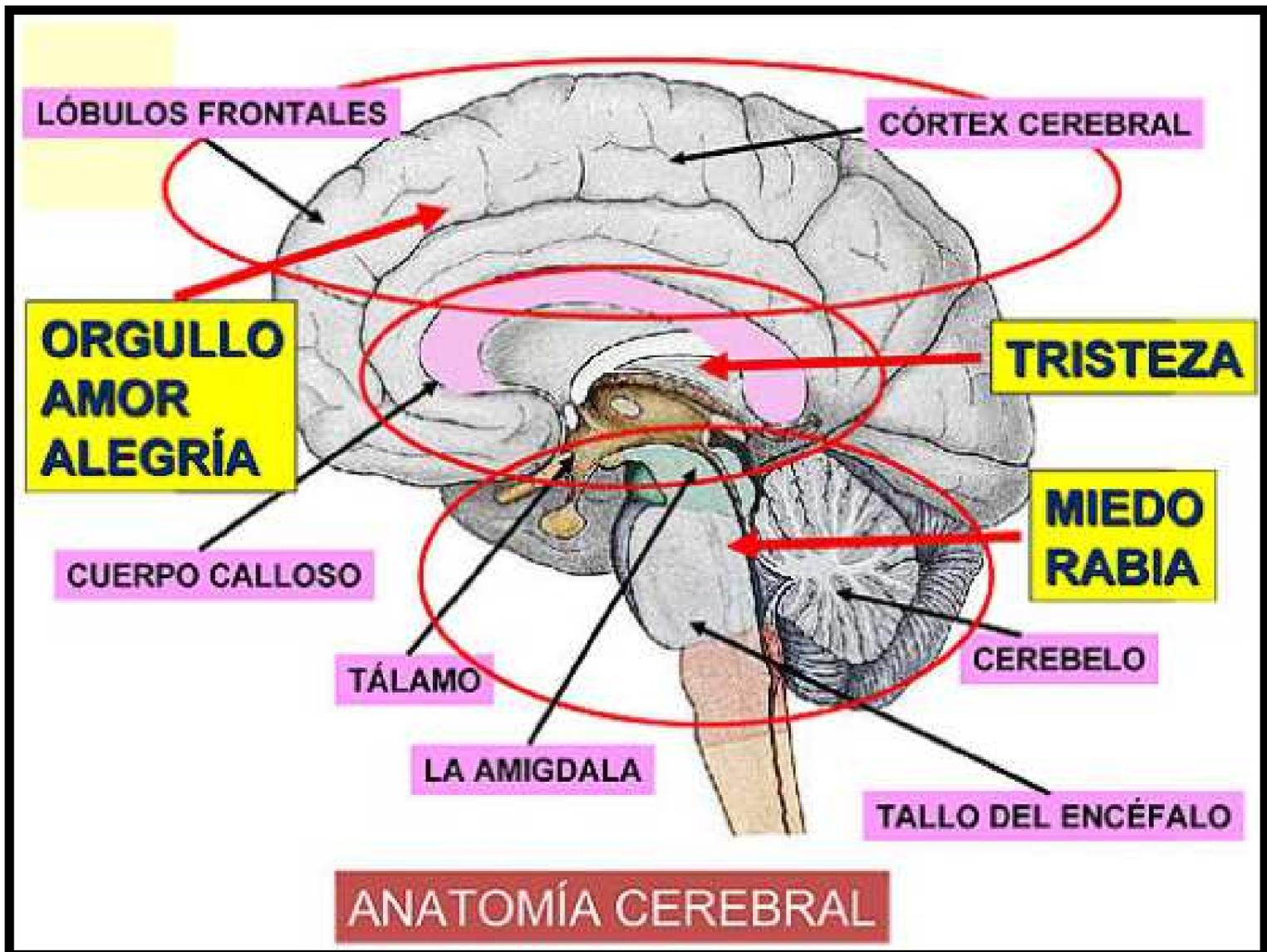


Imagen 3

Fuente: <http://www.uakix.com> 2008

### La Mente Emocional

Daniel Goleman (1998), manifiesta que “la mente emocional es infantil, en cuanto a que es categórica, todo es blanco o negro, para ella no existen los grises”.

Es esta mente emocional la que va a dar diferentes enfoques a las percepciones que reciba, antes de generar la emoción personalizada, auto confirmándose, sin permitir percepciones diferentes a las enlazadas con las creencias o sentimientos propios, generados por imposición del pasado sobre el presente, permitiéndole vincular características semejantes de un suceso del pasado o experiencia vivida cargada emocionalmente, es así como la mente emocional está pendiente de cualquier dato semejante, para lograr hacer un enlace con el presente, sean estos de sentimientos, emociones o reacciones ya antes producidas.

El individuo muchas veces no tendrá conciencia real de que existe esa semejanza de reacción, que en el pasado experimenta y que manifiesta en el presente, el justificará la

reacción con la mente racional, creyendo que lo que está ocurriendo es dado por esa circunstancia y reacción propias del momento, mas no por un almacenamiento en la mente emocional.

Cada reacción por tanto mantiene una gran variedad de emociones, las cuales a su vez tendrán una gama extensa de sensaciones, percepciones y recuerdos asociados, expresados automáticamente sin un control racional, pues la visión de la realidad se modificará en función de la emoción que se experimente en el momento, percibiendo y condicionado a su estado emocional actual. Si bien los individuos no son conscientes de su mente racional, es esta misma memoria la que posee el rasgo de memoria selectiva lo que influirá, que ante una situación emocional, reorganizando los recuerdos y las posibles alternativas de reacción determinando la reacción más relevante y adecuada para el instante en que ocurra la misma, lo más importante para la mente emocional son las percepciones que se producen y lo que estas traen al recuerdo.

### **Las emociones y el entorno social.**

Es realmente evidente que dentro de nuestras relaciones con el entorno, existe malestar e inconformidad general en cuanto al manejo adecuado de emociones, este manejo es el resultado de fallas en el proceso que el sistema cerebral realiza, esta falla se da no solamente en la calidad de transmisión de emociones e información si no en la cantidad de estas, conjuntamente con factores externos como el entorno ambiental, procedimientos, destrezas, habilidades, herencias culturales y emocionales que también son factores influyentes en este proceso.

De allí la importancia de que estos factores sean transmitidos o heredados de sociedad a sociedad, los contenidos de ideas, pensamientos, costumbres y tradiciones colectivas ayudan de gran manera a desarrollar efectivamente el proceso. A partir de estos contenidos se ampliarán las capacidades y habilidades de los individuos a participar de manera consciente en este proceso, dándole el adecuado funcionamiento al sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural de su sociedad, por lo que es significativo el heredar y desarrollar esas habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con tolerancia las tareas, funciones, la toma de decisiones en la

empresa o entorno donde se desenvuelve la vida del individuo, donde el mismo actúa como receptor y emisor.

### **1.1.2 Origen de la Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional es una expresión introducida por primera vez en el ámbito Psicológico en 1990 por los investigadores Peter Salovey y John D. Mayer quienes la definieron como “la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo”.

Este término no fue difundido por completo hasta el año 1995 cuando se publicó el famoso libro “*Emotional Intelligence*” de Daniel Goleman, en el que trata aspectos importantes y básicos de la inteligencia emocional y los ámbitos de ésta, sin embargo, actualmente el término se ha popularizado tanto que ha hecho que la inteligencia emocional se convierta ya en una manera de relacionarse con el entorno, el mismo que dará gran importancia a la autoconciencia, motivación, sentimientos, control de impulsos, entusiasmo, perseverancia, empatía, agilidad mental entre otros que tenga el individuo y que le permitan desarrollar la capacidad necesaria para el adecuado relacionamiento, se dice que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas “tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida”, y lograr desarrollar esta capacidad con otras personas.

Es así que en un proceso tan común como el entorno comercial: la venta, tanto los clientes como el vendedor llegan al contacto o encuentro con sus propias emociones y es de esta manera el adecuado manejo y dirección de las mismas hará que el encuentro termine con la satisfacción de ambas partes.

### **Las Inteligencia Emocional para varios Autores**

**Solovey:** Recalca La definición de Gardner (1983) de la inteligencia personal y él define a la inteligencia emocional clasificándolas en cinco puntos:

1. **Conocer las propias emociones:** La conciencia de uno mismo, como la capacidad de controlar sentimientos propios dados en un momento a otro.
2. **Manejar las emociones:** Como la capacidad de manejar sentimientos para que sean adecuados, siendo una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo.
3. **La propia motivación:** Como la capacidad de ordenar las emociones al servicio de un objetivo propio.
4. **Reconocer las emociones de los demás:** la empatía saber que siente el otro, dará el inicio para empezar a pensar en los demás y en sus emociones.
5. **Manejar las relaciones:** Es la capacidad de manejar las emociones de los demás con las propias para una adecuada interrelación y comprensión.

*Mayer (1997):* Este autor propone estilos antes de llegar a la emoción misma y mediante la respuesta a estos se logra establecer las emociones de los individuos y el control que estos tengan de las mismas.

- a) **Consciente de sí mismo:** Personas que mantienen una alerta de cómo manejarse en el entorno y consentir todo lo que ocurre o está por venir para poder cambiar.
- b) **Sumergido:** Personas que a menudo se sienten incómodas y emocionalmente descontroladas. Es una persona que se da cuenta de lo que sucede pero no sabe por qué ocurre ni ocurrirá para poder modificarlas o cambiarlas.
- c) **Aceptador:** Personas que a pesar de saber lo que sienten, lo que sucede no hacen nada para cambiar, pues llegan a pensar que es así como debe pasar.

*Goleman (1995):* Plantea a la inteligencia emocional en el ámbito organizacional e incluye dos tipos de Inteligencia compuestas por varias competencias:

- a. **La Inteligencia Personal:** Es como nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes:

- 1. Conciencia en uno mismo:** Como la capacidad de reconocer y comprender en las fortalezas, debilidades propias, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como la influencia de todos estos en los demás.
  - 2. Autorregulación o control de sí mismo:** Es la habilidad de controlar emociones e impulsos propios para lograr alcanzar un objetivo planteado, responsabilizarse de actos realizados, de pensar antes de actuar, evitando conjeturar.
  - 3. Auto-motivación:** Es la habilidad de buscar de manera continua la ejecución, logro y desarrollo de objetivos, superando problemas con soluciones efectivas.
- b. La Inteligencia Interpersonal:** Es como nos relacionamos con los demás. La misma que comprende dos componentes:
- 1. Empatía:** Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales causadas por varios factores.
  - 2. Habilidades sociales:** Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás.

*José Antonio Alcázar:* Logra desde el 2001 darle un giro al término, con un toque más contemporáneo al mismo tomando con referencia una frase de San Agustín que dice: "Si quieres conocer a una persona, no le preguntes lo que piensa sino lo que ama" pues plantea que los afectos constituye el núcleo más personal y peculiar del individuo y que es la inteligencia la que debe guiar y utilizar la fuerza de los sentimientos, logrando gobernar las pasiones como "el navegante gobierna la embarcación, con el timón y las velas".

### 1.1.3 Principios de la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional en la organización, según Goleman es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciar al trabajar con otros”, es así como se descubre los siguientes principios.

- 1) **Recepción:** Acogimiento de información por medio de estímulos a través de los cinco sentidos.
- 2) **Retención:** Conservación o almacenamiento de información en la memoria, que incluye retentiva (o capacidad de almacenar información) recuerdos, y la capacidad de acceder a esa información almacenada.
- 3) **Análisis:** Término utilizado para el reconocimiento de pasos y procedimientos a seguir para llegar a la información requerida.
- 4) **Emisión:** Transmisión o comunicación de información por medio de un emisor.
- 5) **Control:** Dominio de funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios deben trabajar en conjunto para lograr conjugarse y funcionar en conjunto de la siguiente manera:

Tras haber recibido la información o estímulo de manera perceptiva por medio de cualquiera de los sentidos, se produce la retención y el análisis de la información lo que permite hacer una selección por medio de recuerdos y asociaciones, ubicando mentalmente lo que se requiera guardar, elaborada la respuesta al estímulo o información se la emite por medio de cualquier tipo de comunicación a través de un mapa mental, discurso, el gesto u otros recursos utilizados en comunicación. Estas funciones logran manejarse con control en la actividad general del cerebro que pasara a ser el "desertor" de todas las funciones mentales y físicas para una buena recepción y emisión de información.

#### 1.1.4 Características de la Inteligencia Emocional

Para Daniel Goleman los principales componentes o características de la inteligencia emocional son:

- a. **Conocer las propias emociones o Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo):** Se refiere al conocimiento de las emociones propias del individuo y el efecto que ellas producen en él, con todos los elementos influenciadores como estados de ánimo, rasgos de personalidad, entorno social etc.

La Conciencia de uno mismo será por tanto reconocimiento de los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo. Las emociones como ya se ha visto tienen diversos grados de intensidad: algunas son tan intensas que es imposible que estas pasen desapercibidas por nuestra conciencia sin embargo otras con su bajo grado de intensidad no alcanzan una percepción consciente de la misma.

Existen varias formas o manifestaciones de las emociones a las cuales los individuos no parece importarles o pasan desapercibidas por la falta de atención en el detalle del funcionamiento de nuestro sistema, el desarrollo de estas capacidades lograra abrir la posibilidad de poder cambiar la brecha entre las emociones conscientes de las no conscientes, haciendo que éstas últimas puedan ser percibidas. Goleman, plantea que “mediante un esfuerzo deliberado podemos hacernos más conscientes de nuestras reacciones viscerales (órganos) y, con ello, de nuestras emociones antes imperceptibles.”

Es allí donde nace la importancia de conocer las emociones propias, para controlarlas y modificar las reacciones, estados de ánimo desfavorables para el individuo mismo y su entorno social.

Las emociones no conscientes o no percibidas con claridad suelen, tener un efecto inesperado, reaccionando sin ningún control y sin poder cambiar el mismo, por tanto estas características abren la posibilidad de controlar esos estados de ánimo causados por las emociones no percibidas.

**b. Autocontrol emocional (o autorregulación):** El autocontrol permite al individuo no dejarse llevar por emociones o sentimientos provocando conductas indeseables en ciertos momentos, este término sugiere el conocer, reconocer y tomar consciencia que las situaciones son pasajeras y totalmente circunstanciales.

Este equilibrio anímico es llamado por Goleman como “la capacidad de control del mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables” Las emociones más difíciles de controlar harán que la respuesta a esa conducta que desencadenó en el individuo la emoción incontrolable lo haga actuar con una conducta indeseable muchas veces no consciente.

En ese momento la inteligencia emocional, actuará con varios elementos o recursos para el control de las emociones planteando:

- **Reconsideración:** Análisis de la situación ocurrida de forma positiva.
- **Aislamiento:** Apartarse de la situación y tomar unos minutos para pensar, con el fin de obtener serenidad y calma.
- **Distracción:** Ocuparse en tareas diversas para olvidar la situación ocurrida.
- **Técnicas de relajación:** La técnica más común por sus buenos resultados es la respiración profunda intensa que lleva a un pensamiento más profundo y una desconexión momentánea con el entorno.

Estos elementos llegan hacer útiles en todos los procesos que vinculan sentimientos y emociones indeseables, haciéndolos manejables y controlados.

**c. Auto motivación:** Dirección de emociones, atención y energía hacia un objetivo o meta a lograr, sin perder la dirección a pesar de obstáculos que se puedan presentar en el camino. La capacidad de auto- estimularse por medio de

emociones y estados de ánimo positivos, para superar una situación o circunstancia adversa.

Caso tomado de M&M Revista (2007): En una investigación realizada en EE.UU., se comparó el rendimiento de dos grupos distintos de vendedores: el primer grupo estaba constituido por vendedores aptos pero pesimistas, y el segundo grupo por vendedores que no pasaron la prueba de aptitud, pero sí la de optimismo. Resultado: los vendedores optimistas vendieron más que los pesimistas, por cuanto estos últimos tendían a interpretar la negativa del cliente como prueba de su fracaso. Los optimistas, en cambio, se motivaban pensando "estoy errando la estrategia" o "el cliente estaba de mal humor", es decir, atribuían su fracaso a la situación, pero no a ellos mismos, con lo cual podían motivarse para hacer nuevos intentos.

Para Goleman “La predisposición al optimismo o al pesimismo puede ser innata, pero la práctica y desarrollo puede revertir esta situación si la persona es capaz de detectar el pensamiento derrotista y reconsiderar el problema desde un ángulo menos sombrío”

**d. Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía):** El entorno social basa su conocimiento en señales emitidas por los individuos que la conforman, estas señales se pueden dar por medio de un sinnúmero de formas de comunicación como: lenguaje verbal o no verbal. El reconocer estas emociones transmitidas por individuos del entorno social al cual se pertenece puede ayudar a establecer vínculos más reales y duraderos con las personas y se podrá entender y lograr una identificación con ellas.

Goleman plantea al control de los impulsos como la “cualidad de la inteligencia emocional como la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en busca de un objetivo”.

Se ha demostrado mediante varios estudios que los individuos que pudieron esperar y ser pacientes hasta que su objetivo sea alcanzado conservaban la capacidad de postergar el placer por el interés de su objetivo final, desarrollando

seguridad en sí mismos y tolerancia ante fracasos dados en el proceso de alcanzar su meta, mientras que los individuos que son guiados por su impulso al placer, no desarrollan tolerancia ni constancia.

- e. **Relaciones interpersonales (o habilidades sociales):** Las relaciones mantenidas con el medio o entorno social logran que el ser humano sea aceptado o no aceptado, es por medio de esta interacción que se producen relaciones a nivel profesional, laboral, sentimental o familiar.

Goleman dice que “cuanto más hábiles seamos para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces sutiles, casi imperceptibles), mejor controlaremos las que nosotros mismos transmitimos.” También plantea algo semejante el autor Weschler, cuando dice que la capacidad para realizar o iniciar vínculos y relaciones con los demás individuos debe ser para beneficio mutuo y no individual.

### **La Inteligencia Emocional en el Trabajo**

En la actualidad muchas son las organizaciones que se preocupan por sus trabajadores, y su estabilidad emocional. Las organizaciones año a año invierten miles de dólares a nivel mundial por esta causa, invertir en la gente es el término utilizado para referirse a la transformación de hombres emocionalmente más controlados por medio del desarrollo de técnicas y habilidades, habiéndose encontrado estas características en la mayoría de seres humanos pero encontrándose aun sin desarrollarlas, los empresarios se han dado cuenta que este desarrollo es la base del éxito para toda empresa, sea cual sea el giro del negocio de la misma, pero más aún en organizaciones que tienen un contacto directo con el cliente en un proceso de ventas como es el caso de las empresas de consumo masivo.

Son las empresas de consumo masivo donde los vendedores deben reconocer y controlar cada una de sus emociones como también analizar y examinar los sentimientos de sus clientes para lograr el adecuado y óptimo cierre en el proceso de ventas, existiendo casos en el que el vendedor no tuviese las habilidades de trato con el cliente, el reconocimiento de las propias emociones ni tampoco la percepción adecuada

de las emociones de su cliente lo que pudiese entorpecer al proceso de venta, se deberá buscar desarrollar esas capacidades y habilidades para el crecimiento y mejoramiento individual y organizacional.

El adecuado proceso de selección también es parte importante al generar el valor de inversión en las organizaciones pues se debería poner al entrevistado ante situaciones cada vez más incómodas o estresantes con el fin de ver su reacción y control ante las mismas. La selección de personal por medio test y currículum simplemente pasó ya a la historia, puesto que es necesario ver la reacción y control del individuo ante las situaciones claves que se encontrará en el trabajo diario, pues el ser humano como el mundo globalizado de negocios busca cada día su crecimiento, cambio y desarrollo organizacional.

Al respecto Daniel Goleman (1999) (citado por Sánchez 2000) expresa que “las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como: trabajo en equipo favorece el desempeño y los resultados como líder o trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo”

### **Importancia de la Inteligencia Emocional en la Organización.**

El cambio y transformación en procesos empresariales es una necesidad global, por lo que en muchas de estas organizaciones se ha comenzado con el desarrollo de estrategias organizacionales que integran el ámbito emocional enfocado a los individuos que las conforman. La utilización de inteligencia emocional, logra ser base fundamental y estratégica en el crecimiento de las organizaciones como en el desarrollo individual de los seres humanos que conforman la misma.

Existen varios problemas e inconvenientes que surgen en el camino laboral de cada empleado afectando sobremanera en la relación con su organización, solucionar o buscar la manera de reaccionar frente a los problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora es un reto. Crear un buen entorno para el empleado instituirá procesos adecuados para la organización, constituyendo desarrollo y crecimiento para esta, los individuos deberán ser el foco en las organizaciones debido a su influencia en

el comportamiento laboral, sus sentimientos son un factor predominante en el entorno laboral; porque todos los individuos poseen sentimientos y la necesidad de relacionarse, especialmente cuando la mayoría de sus empleados pasan ocho horas como mínimo en su puesto de trabajo.

“La inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia”. (Goleman, 1996)

### **La organización y la Inteligencia Emocional como base del cambio.**

El Capital humano Emocionalmente estable en la organización, es importante, debido a que al manejar la energía del personal, la motivación, y alinearlos con la misión, visión y estrategias corporativas logrará el real compromiso de cambio en actitud del personal y logrará el querer alcanzar los objetivos de la empresa, constituyendo un incremento en la satisfacción personal y en la productividad organizacional.

Fomentando la Inteligencia Emocional en la organización se mejora el clima laboral con una comunicación efectiva se mejora el desempeño laboral, el desempeño personal. Hacer que los empleados sientan que son un agente importante para la organización, sintiéndose cuidados, valorados y tomados en cuenta en los procesos dados en la misma. Cuando el personal de una empresa se siente parte fundamental e identificada con esta se disminuye en gran medida el ausentismo y la rotación, aumentando la autoestima de los individuos observándose actitudes con tendencia positiva y auto motivación, adaptabilidad a los cambios y procesos con el adecuado manejo y tolerancia a la frustración que estos pueden producir.

La solución de los conflictos es otro factor a ser tomado en cuenta, el tiempo que el personal invierte en el trabajo e interactúa entre sí, producen o pueden producir varios conflictos que pueden ser inconvenientes realmente graves desestabilizando el entorno laboral por lo que con la Inteligencia Emocional se podrá prevenir en primera instancia estos conflictos y en el caso de darse solucionarlos con mayor facilidad, manejando de mejor forma las relaciones interpersonales, permitiendo una mejor integración de equipos de trabajo.

En equipos de ventas o de manejo de clientes los beneficios son realmente grandes, debido a que ofrece al cliente una mayor satisfacción por una mejor actitud de servicio por parte del personal, la IE generara líderes internos de gran calidad al mando de sus equipos, la relevancia de tener Capital humano Emocionalmente estable es incuestionable pues de esta manera se genera tanto una ganancia para los empresarios como para el individuo emocionalmente desarrollado.

### **Las Competencias emocionales organizacionales**

Goleman y otros autores definen que para el éxito no solo se debe tener un vasto conocimiento en la tarea a desempeñar, sino también un alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades y técnicas emocionales, que bien desarrolladas alcanzaran la capacidad de dar un adecuado manejo a sus emociones cada vez que el individuo se haga más competitivo y necesario en su entorno sea en la familia, la organización o la sociedad.

Las competencias emocionales más importantes resumidas para alcanzar esa estabilidad y por consecuencia el éxito son las siguientes:

- a. Conciencia De Uno Mismo:** Conciencia de los propios estados internos, recursos e intuiciones que el individuo mantenga o perciba.
- b. Conciencia Emocional:** Reconocer las propias emociones y efectos que se tenga antes las mismas.
- c. Valoración adecuada de uno mismo:** Conocer las fortalezas y debilidades de sí mismo.
- d. Confianza En Uno Mismo:** Seguridad en la valoración sobre sí mismo, sobre sus habilidades y capacidades.
- e. Autorregulación:** Control de estados anímicos, impulsos y recursos internos la habilidad para controlar y re-direccionar impulsos y estados emocionales

negativos, unido a la capacidad para analizar antes de hacer juicios y pensar antes de actuar.

- f. Autocontrol:** Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- g. Confiabilidad:** Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad del individuo.
- h. Integridad:** Apoderarse de la responsabilidad de la actuación personal.
- i. Adaptabilidad:** Flexibilidad para afrontar los cambios.
- j. Innovación:** Sentimiento de comodidad y apertura ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- k. Motivación:** Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de objetivos por medio de una actitud positivista.
- l. Motivación de logro:** Esfuerzo por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- m. Compromiso:** “Capacidad de sacar adelante todo aquello que se ha confiado y la conciencia ha aceptado”
- n. Iniciativa:** Rapidez y eficacia al actuar cuando se presenta la momento preciso.
- o. Optimismo y persistencia:** Control de frustración en el momento de tener inconvenientes al alcanzar la meta establecida.
- p. Competencia social:** Adecuadas relaciones con el entorno.
- q. Socialización:** Manejo de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones con comunicación efectiva construyendo climas agradables, abiertos y efectivos.

## 1.2 FIDELIZACIÓN

### 1.2.1 Definición

La mayor parte de los estudios realizados en referencia a la fidelización del cliente, se encuentran en los campos del marketing y en el comportamiento del consumidor (ej., Farley, 1964; Tucker, 1964; Sheth, 1968; Day, 1969; Jacoby, 1971), sin embargo no es más que un concepto del nuevo Marketing conocido como Relacional que lo que busca es incorporar el comportamiento del cliente con estrategias viables para la generación de relaciones duraderas y rentables entre ambas partes, así mismo se puede definir al término Fidelización como la Fidelidad o lealtad que el cliente mantiene o mantendrá al volver o repetir la compra o adquisición por repetidas ocasiones en forma continua o periódica del mismo producto o servicio.

Para Jacoby y Chestnut (1978), es muy difícil dar una definición del término debido a lo difícil de su medición y comprensión de los constructos; por ello hacen una extensa revisión bibliográfica, englobando algunos aspectos de la medición y conceptualizándolo, y logrando hacer 2 tipos de enfoques:

**Enfoque conductual**, en él se plantea la fidelidad como la conducta que se manifiesta con la repetición de la compra o del uso del bien adquirido, siendo este el indicador de la misma y enfocándose tan solo en el resultado final mas no en el proceso que lo lleva al resultado esperado.

**Enfoque actitudinal**, se plantea a la fidelidad como una actitud positiva o preferencia hacia una determinada marca, producto, servicio, etc. Pero más allá de eso, en este enfoque el cliente ya realiza un análisis que le permite conocer el porqué de su actitud de preferencia.

Con la combinación de estos dos enfoques, y logrando superar las limitaciones que cada uno de ellos logran definir: “La fidelidad de los clientes se percibe desde este punto de vista, como la solidez de la relación entre la actitud concreta de una persona y el hecho de volver a repetir como cliente” (Jafari, 2000). Este enfoque integrado es introducido por Day (1969), quien entiende la fidelidad “como un proceso dinámico y como un

constructor bidimensional, constituido por un componente actitudinal y un comportamental”, considerando que el cliente debe mostrar una fuerte disposición interna hacia el producto y/o servicio para poder adquirirlo de forma repetitiva.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Tratando de conseguir esa relación estable y duradera. Se ha evidenciado que ya existen planes establecidos en varias industrias que tienen como objetivos la orientación al cliente y la satisfacción de los mismos y por supuesto el incremento o mantenimiento de sus indicadores de venta, empresas como aerolíneas, hoteles, tarjetas de crédito, y almacenes de consumo masivo ofrecen gran variedad de programas enfocados a la fidelidad de sus clientes; esto se puede aplicar a cualquier tipo de industria que preste un servicio o un producto de alta rotación; sin embargo, pese a la variedad de estos programas y de industrias en los cuales existe o puede existir se encuentra una similitud en la estructura básica de estos, mostrando que un plan de fidelización deberá mostrar las tres «C»: captar, convencer y conservar, esto con el fin de: crear, desarrollar y ejecutar un programa de calidad.

### **El Marketing Relacional**

Aparente nueva rama del Marketing que investiga todas las actividades que establecen y mantienen las relaciones con los clientes, generando con el tiempo un valor, enfocado en la construcción de relaciones para conseguir resultados de acuerdo a el conocimiento paulatino de las necesidades de cada uno de ellos. Esta rama del marketing se la aplica cuando la organización desea establecer actividades de fortalecimiento entre ellas y sus clientes.

En la actualidad ha quedado atrás las organizaciones que intentaban conocer a su cliente para establecer una relación más cercana entre ambas partes, la evolución y el desarrollo a nivel global de las organizaciones ha hecho que exista mayor competencia creando la necesidad en todas de buscar ese acercamiento mediante la relación óptima con el cliente, es así donde nace el Marketing Relacional enfocado directamente a la relación de ambas partes.

Al existir un término que englobe el estudio de esta relación tan importante en el mundo de los negocios, nace la posibilidad de la administración de las mismas, según siglas en inglés CRM (*Customer relationship management*), que traducido al español implican Gestión de las relaciones, estas buscan la elaboración y ejecución de programas para atraer, mantener, retener y recuperar a clientes, creando la lealtad de estos hacia la marca y la empresa a través del tiempo.

Para esta anhelada lealtad la organización deberá invertir, investigar y valorar los niveles de satisfacción del cliente; otra de las actividades relacionadas con el marketing relacional es el empoderamiento a los clientes, que no es otra cosa que dar a los clientes facultades para que según sus necesidades y preferencias puedan maniobrar con el producto o servicio.

Es indiscutible que el marketing relacional es y será una herramienta que aporta con un enfoque más profundo a la relación tan importante mantenida con el cliente en el proceso de venta, desarrollando ventajas competitivas en el mercado donde se desenvuelve una organización.

### **Marketing Relacional y Fidelización**

En los años noventa la ciencia del marketing sufre un cambio radical, empieza con un nuevo enfoque, centra su preocupación y atención en el Cliente, buscando conocerlo y relacionarse con él, dando al fin, el centro de atención de la organización hacia él, examinando sus necesidades, estableciendo relaciones mediante un adecuado comportamiento con el mismo, a pesar, de la influencia que puedan tener varios factores del entorno, la consecuencia de esta búsqueda es el conocimiento profundo del consumidor a fin de hacer eficientes y efectivas las acciones.

La fidelidad es el indicador de la creación futura de las bases de clientes en donde, el Marketing Relacional es una herramienta que facilite o enseñe el camino a maximizar la lealtad del cliente, y esta fidelidad pase hacer el indicador de la gestión del Marketing Relacional de la Compañía.

### 1.2.2 El Cliente

El término cliente se refiere a todas aquellas personas que mantienen una relación de intercambio de valor con la empresa, en la actualidad se ha dado un giro importante debido a que ya no solamente se enfoca en el cliente externo refiriéndose al consumidor o comprador de producto-servicio, sino también a proveedores y empleados de la organización con los cuales también se mantiene una relación de dependencia e intercambios de valores, estos dos grupos son llamados clientes internos.

El cliente externo es el elemento fundamental sobre el que se construirá muchas de las estrategias y objetivos corporativos, es el que hará el uso de todos los productos creados por la organización a fin de cumplir con la demanda de sus necesidades, y al satisfacerlas con productos de calidad, ellos mismos ayudarán a la organización con publicidad directa, debido a sus buenas referencias con otros posibles clientes, realizando en un futuro el aumento paulatino de cartera de clientes; sin embargo, el cliente interno no puede quedar rezagado del proceso también mantiene necesidades a ser cumplidas, como reconocimiento a sus logros y objetivos de crecimiento profesional en muchas organizaciones se premian a sus mejores clientes o trabajadores con viajes vacacionales, bonos, regalos entre otros Después de haber satisfecho la necesidad del consumidor y haber realizado un buen trabajo al ejecutar el proceso; las organizaciones deberán dar igual importancia al cliente interno como externo; dado que, los dos son estratégicos al momento del proceso y de la generación de ganancias y producción.

Es vital reconocer los factores que motivan al cliente a realizar la compra, realzar el impacto que esta tendrá en la vida del cliente, según Maslow (1943) “existen varias necesidades humanas ordenadas jerárquicamente en función de su necesidad de satisfacción”. Al momento de satisfacer su necesidad principal se genera por consiguiente la siguiente necesidad, jerárquicamente hablando, esta se convertirá en la principal. Existe otro autor que habla de la satisfacción como es Herzberg (1965) que define factores que causan satisfacción como insatisfacción. “Diciendo que la compra se producirá no solo si el producto o servicio tiene ausencia de factores de insatisfacción, sino si también contiene factores de satisfacción”

Es importante en este punto entender que estos enunciados nos indican el camino hacia el adecuado proceso de venta, el mismo que es complejo; por tanto, se debe comprender que el cliente no elige una marca de modo ilógico o irracional sino más bien elaborado, racionando y analizando sobre el producto antes de elegirlo, cumpliendo varios pasos antes de la elección, el comportamiento del consumidor tiene un sentido enfocado a su necesidad actual; el consumidor es libre para elegir por su preferencia sea cual sea; el comportamiento del consumidor es un proceso complejo; el mismo que está influenciado por varios factores; los consumidores también pueden actuar contra sus intereses por falta de conocimiento o de recursos, por tanto este proceso complejo demandará comprensión, adaptación, y reconocimiento de necesidades del consumidor para poder realizarlo con éxito.

### **Proceso de Compra y Venta**

Las fases por las cuales se genera el proceso complejo de venta y compra son las siguientes:

- a. Reconocimiento de la necesidad:** Reconocer el motivo, sentimientos, sensaciones o emociones que generó la necesidad hacia el consumidor de comprar un producto o servicio es vital, es necesario entonces averiguar cómo se pudo haber generado los estímulos externos o internos que hicieron que surja esa necesidad, también es importante indagar sobre las condiciones en las que se creó, dando una visión clara, comprensión y reconocimiento de la necesidad y ayudando a conocer las motivaciones del cliente facilitando de esa manera la satisfacción de futuras necesidades.
  
- b. Búsqueda de la información:** Lograr que todos los consumidores sepan que organizaciones están en condiciones de satisfacer sus necesidades, y cuáles no, sería interesante sin embargo eso no ocurre. Las organizaciones deben invertir en publicidad y mejoramiento de sus productos y la calidad de atención al presentar los mismos, lo más importante es el reconocimiento de a donde se requiere ir enfocado con el producto o servicio. Después de reconocer este punto vital se hace transcendental dar la información necesaria al consumidor para que él haga su elección, estudiando la oferta de la competencia y planificando así una oferta

diferenciada. Existen varias fuentes donde el consumidor busca información necesaria para tomar su decisión, estas pueden ser información proporcionada por medios publicitarios como: prensa, internet, vallas publicitarias o el afamado boca a boca que no es más que comentarios y juicios dados por personas que ya tuvieron acceso al producto, de ahí la importancia de satisfacer a cada uno de los consumidores con el fin de asegurar comentarios favorables hacia un nuevo consumidor; como también, analizar cómo el consumidor obtuvo información sobre el producto, que canales de información utilizó y cuál fue la motivación que él mantuvo a la hora de tomar la decisión de compra, esto para asegurar atacar o poner como foco a estos elementos para lograr una atención en elementos válidos y comprobados en el momento de impactar y proporcionar la información adecuada a posibles nuevos compradores.

- c. Evaluación de alternativas:** La evaluación de las alternativas es un proceso complejo, cada uno de los consumidores da su juicio al momento de la elección, evaluando la información recibida al producto que más se adapta o cumple sus necesidades sintiendo una identificación con este, la evaluación será condicionada por el juicio de valor que el consumidor de al momento de elegir. Dependerá del consumidor proporcionar más o menos peso e importancia a los distintos elementos utilizados al momento de presentar el producto o servicio.

Es indispensable estudiar ciertos casos puntuales para lograr agruparlos y segmentarlos de acuerdo a las características semejantes con el fin de reconocer puntos críticos en el mercado y establecer estrategias para saber qué tipo de producto o servicio requiere el segmento o grupo específico.

- d. Decisión de compra:** La decisión de compra se realiza bajo la presión de varios elementos influyentes en el momento de hacerlo, por ello es importante cerrar las fases anteriores con todos sus requisitos cumplidos y bien establecidos.
- e. Comportamiento posterior a la compra:** Es indudable el peso que debe darse a la satisfacción generada por el consumidor una vez realizada la compra del servicio o producto, impresiones, o si se han cubierto sus expectativas, pues es de esta manera se cerciorará el adecuado soporte y ayuda al consumidor, generando

en el cliente el sentirse un agente importante para la empresa y asegurando un boca a boca con comentarios favorables a fin de crear la cultura de repetición de compra y abertura de nueva cartera de clientes.

### **Causas de Fidelización del Cliente**

“La fidelización es un concepto de marketing que se refiere a la fidelidad de los clientes, es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto o marca concreta, de forma continua o periódica” esta fidelización intentará no solo mantener a todos los clientes a través del tiempo, si no mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo, mediante la atención de causas o factores que son primordiales al momento de fidelizar un cliente.

Elementos o causas importantes el momento de lograr lealtad son:

- a. Precio:** Cantidad de dinero que se entrega a cambio de un producto o servicio; En la fidelización este es una gente importante y preponderante al momento de lograr fidelizar, debido a que debe ser justo y estar acorde a la necesidad y liquidez del segmento a llegar.
- b. Conocimiento:** Información proporcionada por varias fuentes hacia el consumidor, sobre: la marca, producto o servicio, organización, responsabilidad social etc. que ayuden al cliente a tener conocimiento y basta comprensión en lo que desea adquirir, logrando un conocimiento profundo de lo que desea adquirir para que realice su elección previa comparación.
- c. Calidad:** Se refiere al producto o servicio que se adquiere, el que debe satisfacer y superar las expectativas del consumidor, en muchos casos la calidad va más allá de un adecuado funcionamiento del producto o servicio, es el servicio post-venta y la atención de servicio que le dieron durante el proceso de la compra y venta.
- d. Imagen:** Proyección dada por la percepción de la compañía basada en múltiples factores, como: la calidad, logos, símbolos, comportamientos, infraestructura, estructura organizacional y personal que labora en la misma.

- e. **Confianza:** Es la base de la relación entre el cliente y el vendedor, es la predisposición favorable que un cliente es capaz de sentir al vincularse en una relación o determinada situación y pensamientos en el proceso de venta.
- f. **Inercia:** Resistencia que puede existir al realizar algún tipo de cambio o falta de energía, desgano o apatía hacia la misma o sus elementos.
- g. **Conformidad con el grupo:** Miembros de un grupo que establecen rutinas y comportamientos repetitivos y grupales logrando conformidad entre sus miembros generando expectativas superiores a las que mantienen siendo difícil el cambio en el comportamiento, opinión y actitudes para intentar encajando con las opiniones del grupo.
- h. **Evitar riesgo:** Disminuir la posibilidad de fracaso en la adquisición de un nuevo producto o servicio, temor a lo nuevo y al cambio o conformismo con lo ya establecido.
- i. **No hay alternativas:** Poca variedad en alternativas de elección del cliente, es poco acceso a la información que no permiten comparación y por ende una buena elección.
- j. **Costos monetarios del cambio:** Precios o incremento de valores sin informar al consumidor en referencia al producto o servicio es causa de la no elección de los mismos.
- k. **Costos no monetarios:** Inversión de tiempo en el proceso de búsqueda de información y en el proceso de compra y venta.

### 1.2.3 Etapas de la Fidelización

Existen etapas que logran definir el proceso de fidelización según el autor Dr. Fernández Acebes, plantea tres etapas para lograr fidelidad en el cliente:

- a) **Captar:** Es atraer a una persona para conseguir la voluntad o generación de la necesidad para que logre comprar el producto o servicio.
- b) **Retener:** Involucra que el cliente ya no solamente tenga una voluntad momentánea sino la generación de un nivel de confianza y necesidad del producto o servicio creando una relación duradera con el producto a logrando la repetición del comportamiento de compra.
- c) **Fidelizar:** Es la consecución final y bien ejecutada del proceso, como consecuencia se asegura, el conseguir el comportamiento repetitivo de compra por parte del cliente y su satisfacción ante el mismo.

#### 1.2.4 Categorías de Fidelidad

Esta clasificación está basada en la intensidad de la actitud y de la conducta, está otorgará el valor de fidelidad que ostenta un individuo, la elaboración de diferentes combinaciones entre actitud y comportamiento sea entre una actitud fuerte o débil, una alta o baja repetición del comportamiento, ofrecerá una medición más exacta de la fidelidad, la misma que se puede manifestar de varias formas como:

**Fidelidad verdadera sostenible o intencional (Day, 1969, Baldinger y Rubinson, 1996), (O'Malley, 1998):** Es una decisión consciente por parte del cliente. Significa que hay una interrelación favorable entre la actitud relativa alta con alta repetición de la compra del bien o servicio (Day, 1969). Constituyendo una situación perfecta tanto para el cliente como para las organizaciones que prestan el servicio o producto.

**Fidelidad latente:** Se relaciona con una actitud relativa, alta actitud positiva frente a la organización que presta el servicio o producto, pero baja repetición de la compra del bien o servicio. Esto puede darse debido alguna variable circunstancial o social. Baldinger y Rubinson (1996) los denomina clientes "potenciales" por lo que constituyen un segmento importante. En el caso de que la baja repetición de la compra se deba a que los clientes se dedican a encontrar bajos precios, comprar por impulso, seguir modas, o simplemente para variar, Jones y Sasser (1995) los califican como

"mercenarios" afrontan a la regla de satisfacción-fidelidad, porque pueden estar satisfechos pero no ser fieles.

**Falsa fidelidad:** La falsa fidelidad, pseudofidelidad (O'Malley, 1998) o inercia (Wernerfelt, 1991; Assael, 1992), representa una actitud relativa baja y actitud desfavorable hacia la organización que presta el servicio o producto pero con alta repetición de la compra. A los clientes que muestran este tipo de fidelidad, Jones y Sasser (1995) los denominan clientes "rehenes" y Baldinger y Rubinson (1996) "vulnerables", son los que están atrapados o retenidos porque no pueden cambiar o les resulta muy costoso. Wernerfelt (1991) y Assael (1992) definen la fidelidad a la marca por "inercia" como el resultado de una baja importancia que se manifiesta en la ausencia de búsqueda activa y valoración como cliente, esta fidelidad por inercia se da en su mayoría en productos de bajo precio y de alta rotación.

**Ninguna fidelidad:** Corresponde a una actitud relativa baja junto con una baja repetición de la compra. Jones y Sasser (1995) denominan a estos clientes "desertores", e incluyen a los que están insatisfechos, bastante insatisfechos y a los neutrales. El motivo por el que abandonan a la organización que presta el servicio o producto, es por errores que se comete en el proceso de pre-venta, venta o post-venta ya sea por falta de un adecuado Servicio al Cliente o Ineficacia en la resolución de conflictos y problemas. Los desertores más peligrosos son los denominados "terroristas" que buscan deshonar popularizando sus experiencias negativas con los demás dando una mala imagen de la organización (Huete, 19).

### **Estrategias de Fidelización**

Entre las principales estrategias de Fidelización se encuentran:

**Brindar un buen servicio al cliente:** Brindar un buen servicio al cliente implica calidad, buen trato, buena relación, atención a necesidades, comodidad al atenderlos, y personalización en el trato y manejo del proceso de venta con eficiencia y eficacia, es así como se logra una relación estable y duradera con confianza y preferencia hacia el producto o servicio.

**Brindar servicios de post venta:** El servicio post-venta consiste en dar el soporte y ayuda al cliente después de adquirir el producto o servicio, teniendo como fin brindar atención a los comentarios post venta acerca del producto por el cliente adquiriendo confianza y la preferencia del cliente mediante la protección y soporte que él siente desde el vendedor hacia él, manteniendo una relación más duradera debido al contacto con el cliente después de la salida del producto.

**Mantener contacto con el cliente:** Es de vital importancia para el vendedor como para el cliente sentirse cuidado e importante para la organización, es trascendental el mantener un contacto directo con el cliente preguntando datos vitales como nombre, teléfono, dirección y muchas de las veces cumpleaños y gustos o preferencias que ellos mantienen, esto, con el fin de personalizar el trato con el mismo para cumplir necesidades mediante el reconocimiento de ciertos rasgos de personalidad, el contacto también implica el sondear como ellos se sienten en referencia al servicio o producto brindado por el vendedor creando una atmósfera de preocupación hacia él, pero también comunicando las fallas e inconvenientes que se pueden presentar el transcurso del proceso de venta pudiendo solucionarlos a tiempo, el contacto supone una comunicación clara efectiva y trascendental al momento de crear una relación duradera con el cliente.

**Buscar un sentimiento de pertenencia:** El cliente debe sentirse un elemento fundamental, un agente importante para la organización participando tanto con sugerencias, comentarios y con la evaluación que ellos puedan hacer al servicio eventualmente, sean mediante herramientas como encuestas o entrevistas directas sobre satisfacción del cliente, logrando un sentimiento de identificación y pertenencia con la organización.

Muchas organizaciones buscan más directamente que esta estrategia sea efectiva haciendo que sus mejores clientes puedan llegar por medio de suscripción o de algún otro medio a ser miembros de sus organizaciones, entregándoles simbolismos como parte de sus culturas organizacionales como, pins, tarjetas de identificación o tarjetas VIP, teniendo accesos directos a la empresa como tratos preferenciales a la hora de adquirir sus productos.

**Uso de incentivos:** Es la estrategia más importante es la más utilizada por cadenas y empresas de gran volumen, los incentivos funcionan para todas las áreas de negocio, permite al cliente gozar de beneficios plasmados como promociones, descuentos o regalos por sus compras o por la repetición constante en la adquisición de los productos en esas cadenas logrando con esto la tan anhelada fidelización.

**Ofrecer un producto de calidad:** Brindar un producto de calidad constituye facilidad al entrar a los puntos de venta o al cliente por tener la preferencia del producto o servicio y lograr la repetición de la compra, es también relevante recalcar que una marca reconocida es importante al momento de vender, sin embargo si es el caso de una marca nueva e innovadora tendrá un gran peso el diseño atractivo con el que se presente, pues tendrá que ser durable en el tiempo y en la mente, y obviamente se deberá presentar un producto que cumpla las necesidades, gustos y preferencias del consumidor juntamente con su calidad.

La fidelización por tanto es base fundamental al momento que los empresarios deseen presencia de sus organizaciones en el mercado y solvencia para el crecimiento y desarrollo organizacional, se ha comprobado que calidad en los productos fabricados, en los servicios prestados y en la asistencia ofrecida no son suficientes ya que deben actuar en conjunto para así formar estrategias encaminadas a la fidelización del cliente.

Las organizaciones buscan formar el capital humano tanto con sus empleados como con sus clientes transformándolos día a día en el mejor activo, dando rentabilidad y estabilidad a la compañía, lo que buscan primordialmente las organizaciones es generar la inquietud en el personal sobre querer conocer más a fondo al cliente reconociendo sus reacciones y actitudes frente a la organización, la persona que vende el producto o servicio y al producto formando una relación más personal y duradera.

Suponer fidelizar tan solo con programas acumuladores de puntos es una falla que muchas organizaciones mantienen, se debe comprender que las tarjetas y programas por excelentes que sean no son un generador de confianza directa hacia el cliente, mientras que si se invierte en el personal para desarrollar las capacidades de sentir y reconocer la necesidad específica y sentimiento del cliente, se logrará como parte del proceso la realización de una atmósfera de confianza del cliente hacia el prestador de servicio o

vendedor de producto, por tanto uno de los pilares fundamentales para la Fidelización será la confianza creada por una empatía entre las dos partes, si el prestador del servicio cree firmemente en la idea de que su corazón logrará reconocer los sentimientos del cliente y que será su razón quien asimilará, procesará y controlará su reacción hasta él, se producirá la verdadera fidelización.

Los sentimientos, la empatía, el desarrollo de la inteligencia emocional e intuitiva será la construcción clave de la organización, constituyendo un contexto favorecedor al crecimiento, alineación y desarrollo de estrategias organizacionales. Las mismas que deberán buscar más allá, incorporando a la filosofía el impactar emocionalmente a su gente, creando una atmósfera natural del mundo emocional, como también la fidelización del cliente como estrategia y creación de una cultura basada en la fidelización de la organización, enfocada a un mundo que busca de sobre manera un revolución afectiva en todos los ámbitos y entornos.

De tal manera que cuando el vendedor concurra al cliente, logre por medio de la capacidad desarrollada descubrir y reconocer las conductas y emociones que se intercambian en el proceso de venta, para que mediante el análisis logre establecer parámetros claros sobre sus necesidades y las del cliente.

**Cultura de Servicio al cliente:** Las organizaciones de consumo masivo mantienen una fuerte interrelación entre el cliente y el vendedor, en el proceso de venta, la imagen de la empresa se encuentra totalmente en las manos del vendedor que logra por medio de varios recursos proporcionados hacer conocer la marca, imagen, pasando hasta por las estrategias y cultura de la organización. Por lo que este contacto debe realizarse con buen servicio con una atmósfera de confianza y empatía entre ambos, la relación que el cliente y el vendedor mantienen surgirá desde el primer día de visita o venta hasta el último día que el cliente o la empresa decida romper sus lazos comerciales, en consecuencia será el éxito del servicio el que generará que la relación comercial pueda resultar más duradera o menos duradera.

La cultura de servicio involucra la creación de una serie de estrategias y necesidades a satisfacer tanto interna como externamente a la organización, la capacitación, la inversión en publicidad, las evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción, un

adecuado proceso de selección, salarios competitivos, planes de carrera son algunas variables que se han de tener en cuenta para crear, desarrollar y mantener una cultura de servicio que irá enfocada no solamente al cliente externo si no al cliente interno.

Generalmente las organizaciones mantienen estructuras piramidales que lo que buscan es la satisfacción de cada nivel para poder llegar a la cúspide de la misma, es decir a jefes de departamento, gerentes, directores y hasta socios, cada uno de estos niveles buscan satisfacer los requerimientos del superior inmediato, olvidándose del objetivo estratégico y principal que es el cliente. En una organización centrada en el cliente se debe necesariamente mantener una cultura orientada al servicio, invirtiendo esa pirámide y poniendo en la cúspide al cliente y rediseñando definiciones de satisfacción, no deben ser los empleados los que han de satisfacer al jefe, serán los jefes los que han de proporcionar las herramientas necesarias para facilitar el trabajo a los empleados para que ellos puedan centrarse en hacer feliz al cliente y mantenerse bien dentro de la compañía.

Una cultura de servicio integra a empleados, clientes, jefes y socios la responsabilidad está en tomar decisiones adecuadas marcando siempre decisiones, directrices y objetivos en dirección de generar una mayor eficacia en el cumplimiento de la necesidad.

## 2 CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

El presente trabajo está enmarcado dentro de la metodología de investigación teórica aplicada, realizándose en primera instancia la revisión documental y posteriormente el estudio de campo aplicando los resultados al establecimiento de la interacción entre los objetivos del estudio y la realidad.

Para la realización de este trabajo se utilizó una serie de métodos, técnicas e instrumento dividiendo el trabajo en las siguientes fases de ejecución:

**Fase 1:** Descripción de conceptos básicos y creación del Marco Teórico; constituyendo toda la información referida acerca de las variables, Inteligencia emocional y Fidelización del Cliente que se pudieron encontrar y validar.

**Fase 2:** Selección de las herramientas de evaluación y medición (Prueba Psicológicas TMMS-24) para diagnosticar el nivel de Inteligencia Emocional y una encuesta de Satisfacción al cliente para reconocer el nivel de Fidelización de los clientes, en esta fase se obtiene como resultado la información referente a cada variable con el fin de conocer los diagnósticos reales de cada una de ellas.

**Fase 3:** De acuerdo a los resultados se realiza un análisis de cada variable, y su posible relacionamiento, estudiando la relación de los resultados obtenidos mediante la comparación.

**Fase 4:** Elaboración del Programa de Inteligencia Emocional como potencializador en la Fidelización del Cliente de la Compañía Cervecería Ambev Ecuador sede Quito.

En función del logro de los objetivos de este estudio, se emplearon instrumentos y técnicas orientadas a obtener información o datos a través de las siguientes técnicas:

***Revisión documental:*** Considera la literatura existente sobre el tema construyendo el marco teórico, que consiste en amplias búsquedas documentales, en libros, revistas, y fuentes de internet las cuales arrojaron información importante para este estudio.

**Encuesta;** Aplicada a cada una de las muestras objeto de estudio, con el propósito de obtener sus opiniones y actitudes acerca de la temática planteada. El instrumento empleado, está orientado con preguntas cerradas, en una escala tipo Licker. Risquez (1999) siendo basada en los requerimientos propios de la organización y validada por el personal es necesario dos revisiones para su presentación final.

**Observación directa;** La observación directa con la finalidad de visualizar las posturas que adopta tanto el vendedor como el cliente, la receptibilidad y relación de ambos.

## **2.1 MEDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y FIDELIZACIÓN**

### **2.1.1 Métodos, Instrumentos de Medida y Dimensiones de la Inteligencia Emocional**

Con la evolución del término Inteligencia Emocional, surge el reconocimiento de aspectos psicológicos y cognitivos que intervienen en el comportamiento humano. Por tanto los estudios relacionan estos dos aspectos, para comprobar que existe una correlación altamente significativa entre el aspecto cognitivo y el emocional en las personas, esta relación es importante para la obtención de resultados efectivos en cualquier área de la actividad humana (Matthews *et al.* 2002).

Varios de estos estudios han generado una serie de instrumentos y metodologías con el fin de medir las características de la IE en los individuos y grupos; por ejemplo, MEIS/MSCEIT (Mayer y Salovey 1997) y EQ-i (Bar-On 1977). Estos estudios comparten un objetivo común de conceptos, en cuanto a las habilidades para reconocer y regular emociones personales y la de otros, cada uno de estos instrumentos ha sido desarrollado con términos y estrategias de medición diferente y propia.

Por tanto se identificaron fundamentalmente, tres tipos de instrumentos para su medición:

- a. Cuestionarios:** La utilización de escalas y cuestionarios han mostrado su gran utilidad en el campo de la IE y el manejo efectivo de las emociones, debido a extensos estudios y creación de varios perfiles de constructos individuales

realizados con estos instrumentos. Estos cuestionarios están formados por enunciados verbales cortos en los que el individuo evalúa su IE mediante la propia estimación de sus niveles en determinadas habilidades emocionales a través de una escala Likert que varía desde nunca (1) a muy frecuentemente (5). Este indicador se denomina “índice de inteligencia emocional percibida o auto-informada” y revela las creencias y expectativas de los individuos sobre si pueden percibir, discriminar y regular sus emociones.

**b. Cuestionarios de auto descripción:** En este cuestionario, los individuos son invitados a auto-describirse mediante las respuestas a diversas afirmaciones. Con ejemplos ilustrativos como el EQ-i desarrollado por Bar-On (1996), se dice que las personas denotan capacidades de auto-análisis y de autoconocimiento; sin embargo, hay razones para suponer la posibilidad de que las personas tengan un auto-concepto desajustado (Taylor & Brown, 1988), en determinados casos, los individuos son comprobados mediante la formulación de ítems potencialmente inductores de respuestas influenciadas por la deseabilidad social, ítems como: “No soy una persona creativa” o “Soy indiferente a la felicidad de los otros”. Algunas escalas auto descriptivas pueden reflejar el auto-concepto del individuo y/ o sus percepciones de deseabilidad – pero no su “real” IE.

**c. Método de los informadores:** (Mayer 2000). En este método, se solicita a los observadores sean: colegas de trabajo, superiores jerárquicos, compañeros de curso, etc. que observen los comportamientos de un individuo haciendo que las capacidades mentales, sean intrínsecas al propio individuo, e inaccesibles. Algunos autores aducen que el método mide, fundamentalmente, la reputación de una persona, y no lo que ella es efectivamente (Mayer et al., 2000b). Una de las fórmulas parcialmente inhibitorias de estos riesgos consiste en recurrir a la descripción a través de varias fuentes, vía usada en el Emotional Competence Inventory, desarrollado por Boyatzis, Goleman y Hay/McBer (1999)

### **2.1.2 Métodos, instrumentos de medida de Fidelización al Cliente**

Existen varias maneras de medir la satisfacción de los clientes:

- a. *Sondeos transaccionales:*** Son cuestionarios cortos que los clientes responden inmediatamente después de comprar el producto, son de utilidad para detectar inconvenientes en el proceso de compra por parte del cliente y para poder solucionarlo con agilidad; por tanto se debe tener claro que el cliente se centran en la experiencia más reciente, mas no en un historial de compra.
- b. *Mystery shopper:*** Es un investigador encubierto que con su amplia experiencia y preparación realiza el papel de un comprador, esto con el objetivo de experimentar y evaluar la calidad de servicio de la empresa y el relacionamiento con el cliente. Sin embargo, este tipo de medición presenta el inconveniente de que puede emitir evaluaciones subjetivas y perceptivas, además si los resultados no se utilizan adecuadamente y correctamente, se puede afectar negativamente a la moral del personal. En la actualidad muchas son las organizaciones que emplean este método de medida como medio de control a la atención que se presta a su cartera de clientes y al proceso de venta como tal.
- c. *Sondeo entre clientes:*** Se realizan sondeos a través de cuestionarios entre los diferentes tipos de clientes:
- **Clientes nuevos:** determinar el motivo por el cual han seleccionado la empresa o el producto que han adquirido.
  - **Clientes en caída:** es decir, clientes que actualmente están disminuyendo su repetición de compra.
  - **Clientes inactivos:** determinar las causas que provocaron su abandono.

La finalidad es conocer hasta qué punto la calidad de los productos y de los servicios influyeron en la imagen de la empresa y en los niveles de fidelización.

- d. *Sesiones de grupo o focus group:*** Son reuniones de investigación, realizadas con pequeños grupos de clientes y centradas en aspectos del producto. Este tipo de reuniones suelen grabarse, realizando posteriormente un informe destacando aspectos importantes de la misma. Este tipo de sesiones, son importantes cuando

se complementan con otro tipo de investigaciones y existe el seguimiento adecuado.

- e. ***Paneles de clientes:*** Consiste en seleccionar a un grupo de clientes, quienes eventualmente proporcionan y da puntos de vista sobre la empresa en aspectos relacionados con su gestión comercial (mejoras en la atención, en el producto...) Este tipo de paneles también se utilizan con cierta frecuencia entre los empleados.
- f. ***Revisiones de la relación comercial:*** Reuniones eventuales con clientes seleccionados para analizar el relacionamiento del cliente y la empresa, haciendo evidente los puntos a mejorar. El inconveniente fundamental que presentan es el elevado coste y la disponibilidad de tiempo que exigen.
- g. ***Quejas y reclamaciones:*** Establecimiento de un sistema que registre y dé seguimiento a todas las quejas y reclamos de los clientes a la empresa, el mayor inconveniente de este método es el que no siempre los clientes se quejan.
- h. ***Investigaciones generales de mercado:*** Investigaciones formales de todo el mercado mediante agencia e investigación propia obteniendo una visión global de los productos de la empresa; esta investigación deberá incluir tanto a clientes de la competencia como de la propia empresa.
- i. ***Informes de campo o Pesquisa:*** Esta investigación se obtiene después de seleccionar, organizar, y analizar la información que han facilitado los empleados en contacto directo con el mercado. El mayor inconveniente que da este método es la omisión de comentarios negativos por parte del empleado por miedo a las repercusiones en su estabilidad laboral.
- j. ***Sondeos entre los empleados:*** Se utiliza para medir la satisfacción de los clientes internos con los servicios dados por la organización. En muchos casos, estos sondeos sirven para identificar el bajo grado de satisfacción de los clientes, el inconveniente en este método, es la subjetividad de este tipo de sondeos.

## **2.2 HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE MEDICIÓN**

### **2.2.1 Herramienta aplicada para medir la Inteligencia Emocional: Escala Rasgo de Meta conocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS24)**

Los factores o características que han inclinado nuestra elección hacia las medidas de auto informe, en concreto al TMMS-24 Trait Meta-Mood Scale versión en español (Fernández-Berrocal et al., 2004), de la escala original desarrollada por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai (1995). La escala compuesta por 24 ítems ha demostrado alta consistencia interna (cada una de las subescalas tuvo un alpha de Cronbach por encima de 0.85), buena validez convergente y discriminante y confiabilidad satisfactoria test-retest (Salovey et al., 1995), el tiempo que se requiere para su aplicación, evita el cansancio de los participantes que deberán rellenar distintas escalas o cuestionarios, en este caso vendedores de una multinacional de consumo masivo, también las breves explicaciones que requiere y el menor gasto económico que conlleva la aplicación de este test.

El TMMS-24 versión castellana fue adaptada y reducida de la escala original por el grupo de investigación de Fernández-Berrocal y colaboradores de la Facultad de Psicología de Málaga(2004), es una medida de auto informe de 24 ítems con la misma finalidad que el TMMS-48, esta nueva versión ha sido aplicada en España y se la utiliza en muchos lugares de Sur América permitiendo evaluar las creencias individuales sobre propias habilidades emocionales, pero con un tiempo de administración más reducido; la escala reconoce tres dimensiones con ocho ítems cada una ellas:

- **Atención o Percepción:** “Soy capaz de sentir y expresar sentimientos adecuadamente”
- **Claridad o Comprensión:** “Comprendo bien mis estados emocionales”
- **Reparación o Regulación:** “Soy capaz de regular estados emocionales correctamente”

Para la corrección y obtención de la puntuación en cada uno de los factores, se deberá sumar los ítems del 1 al 8 para el factor atención o percepción emocional, los ítems del 9 al 16 para el factor claridad o comprensión emocional y del 17 al 24 para el factor reparación o regulación de las emociones. Luego se deberá organizar la puntuación en cada una de las tablas que se presentan. Se muestran los puntos de corte para hombres y mujeres, pues existen diferencias en las puntuaciones para cada uno de ellos.

La puntuación obtenida en cada una de las tres sub-escalas debe ser comparada con la información presentada en las tablas presentadas a continuación. Si se obtienen valores clasificados como "escasos" o "excesivos" hay que entender que ese factor debería ser mejorado o corregido.

Subescala		Hombres	Mujeres
<b>Atención/ Percepción</b>	<b>Escasa</b>	<b>&lt; 21</b>	<b>&lt;24</b>
	<b>Adecuada</b>	<b>22 a 33</b>	<b>25 a 35</b>
	<b>Excesiva</b>	<b>&gt; 33</b>	<b>&gt; 36</b>
<b>Claridad/Comprensión</b>	<b>Escasa</b>	<b>&lt; 25</b>	<b>&lt; 23</b>
	<b>Adecuada</b>	<b>26 a 35</b>	<b>24 a 34</b>
	<b>Excelente</b>	<b>&gt; 36</b>	<b>&gt; 35</b>
<b>Reparación/ Regulación</b>	<b>Escasa</b>	<b>&lt; 23</b>	<b>&lt; 23</b>
	<b>Adecuada</b>	<b>24 a 35</b>	<b>24 a 34</b>
	<b>Excelente</b>	<b>&gt; 36</b>	<b>&gt; 35</b>

**Tabla 2**

**Fuente:** Cristina Castillo B.

La evaluación realizada se basará en los siguientes componentes:

	Definición
<b>Percepción</b>	Soy capaz de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada <b>Sume los ítems del 1 al 8</b>
<b>Comprensión</b>	Comprendo bien mis estados emocionales <b>Sume los ítems del 9 al 18</b>
<b>Regulación</b>	Soy capaz de regular los estados emocionales correctamente <b>Sume los ítems del 19 al 24</b>

**Tabla 3**

**Fuente:** Cristina Castillo B.

### Tabla de Correcciones por componentes (TMMS24)

	Puntuaciones	Puntuaciones
	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
<b>Percepción</b>	Debe mejorar su percepción: presta poca atención < 21	Debe mejorar su percepción: presta poca atención < 24
	Adecuada percepción 22 a 32	Adecuada percepción 25 a 35
	Debe mejorar su percepción: presta demasiada atención > 33	Debe mejorar su percepción: presta demasiada atención > 36

**Tabla 4**

Fuente: Cristina Castillo B.

	Puntuaciones	Puntuaciones
	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
<b>Comprensión</b>	Debe mejorar su comprensión < 25	Debe mejorar su comprensión < 23
	Adecuada comprensión 26 a 35	Adecuada comprensión 24 a 34
	Excelente comprensión >36	Excelente comprensión > 35

**Tabla 5**

Fuente: Cristina Castillo B.

	Puntuaciones	Puntuaciones
	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>
<b>Regulación</b>	Debe mejorar su regulación < 23	Debe mejorar su regulación < 23
	Adecuada regulación 24 a 35	Adecuada regulación 24 a 34
	Excelente regulación > 36	Excelente regulación > 35

**Tabla 6**

Fuente: Cristina Castillo B

## Test de Inteligencia Emocional TSSM 24

TMMS-24.					
INSTRUCCIONES: A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias.					
No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.					
No emplee mucho tiempo en cada respuesta.					
1	2	3	4	5	
NADA DE ACUERDO	ALGO DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
1. Presto mucha atención a los sentimientos.					1 2 3 4 5
2. Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.					1 2 3 4 5
3. Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.					1 2 3 4 5
4. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.					1 2 3 4 5
5. Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.					1 2 3 4 5
6. Pienso en mi estado de ánimo constantemente.					1 2 3 4 5
7. A menudo pienso en mis sentimientos.					1 2 3 4 5
8. Presto mucha atención a cómo me siento.					1 2 3 4 5
9. Tengo claros mis sentimientos.					1 2 3 4 5
10. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.					1 2 3 4 5
11. Casi siempre sé cómo me siento.					1 2 3 4 5
12. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.					1 2 3 4 5
13. A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.					1 2 3 4 5
14. Siempre puedo decir cómo me siento.					1 2 3 4 5
15. A veces puedo decir cuáles son mis emociones.					1 2 3 4 5
16. Puedo llegar a comprender mis sentimientos					1 2 3 4 5
17. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista					1 2 3 4 5
18. Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.					1 2 3 4 5
19. Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.					1 2 3 4 5
20. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.					1 2 3 4 5
21. Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.					1 2 3 4 5
22. Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.					1 2 3 4 5
23. Tengo mucha energía cuando me siento feliz.					1 2 3 4 5
24. Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.					1 2 3 4 5

Imagen 4

La versión castellana de 24 preguntas utilizada en este estudio se ha extraído de la siguiente publicación: Fernández Berrocal, P.; Alcaide, R (2004). Domínguez, E.; Fernández-McNally, C.; Ramos, N.; Ravira, M.: Adaptación al castellano de la escala

rasgo de meta conocimiento sobre estados emocionales de Salovey et al.: datos preliminares. *Libro de Actas del V Congreso de Evaluación Psicológica* 1998; 1:8

**Muestra:** La población asociada a la variable Inteligencia Emocional viene dada por los integrantes de la fuerza de ventas en el CDD Quito divididas en tres salas Norte, Centro, Sur y Valles representando un total de veinte y dos (22) vendedores.

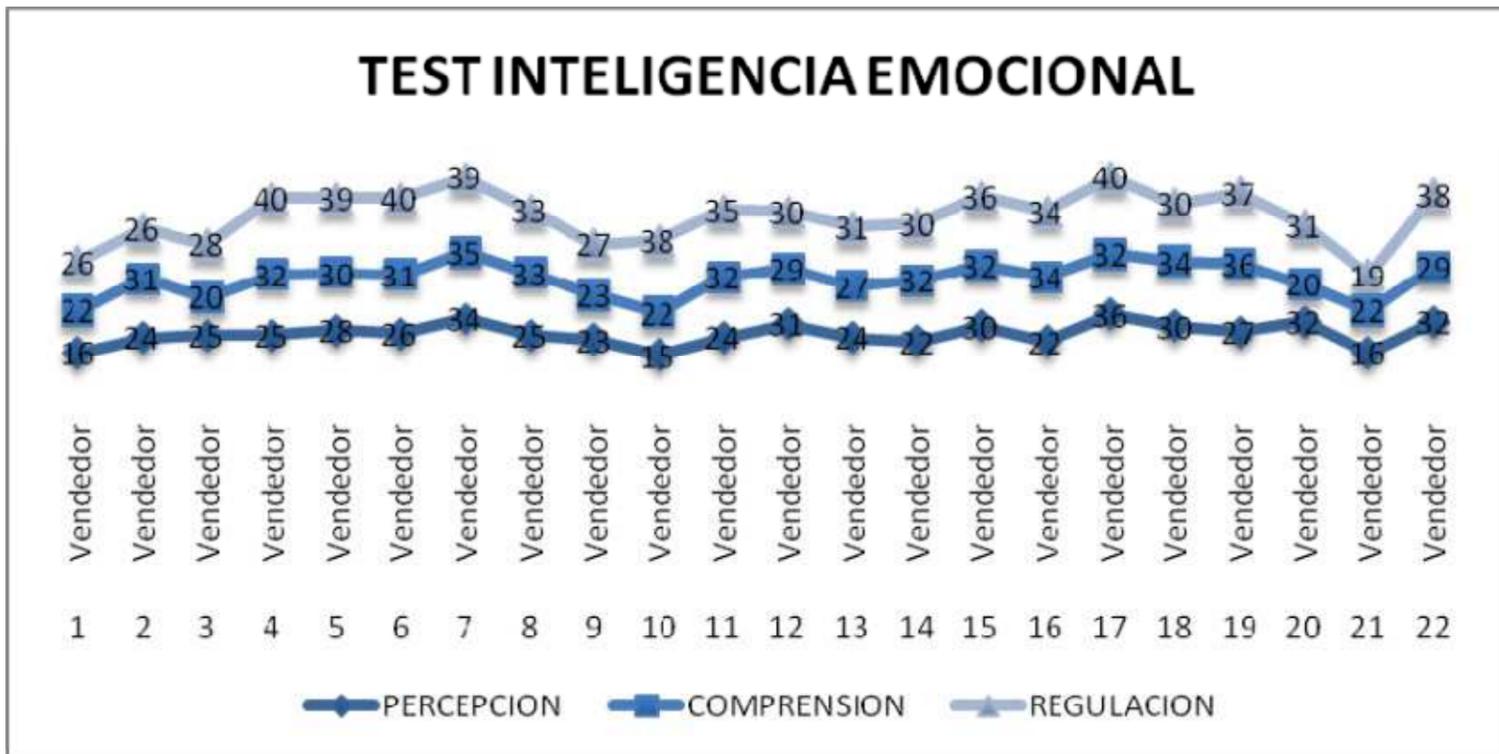
### 2.2.2 Resultados medición IE

#### Test de Inteligencia Emocional Tssm 24

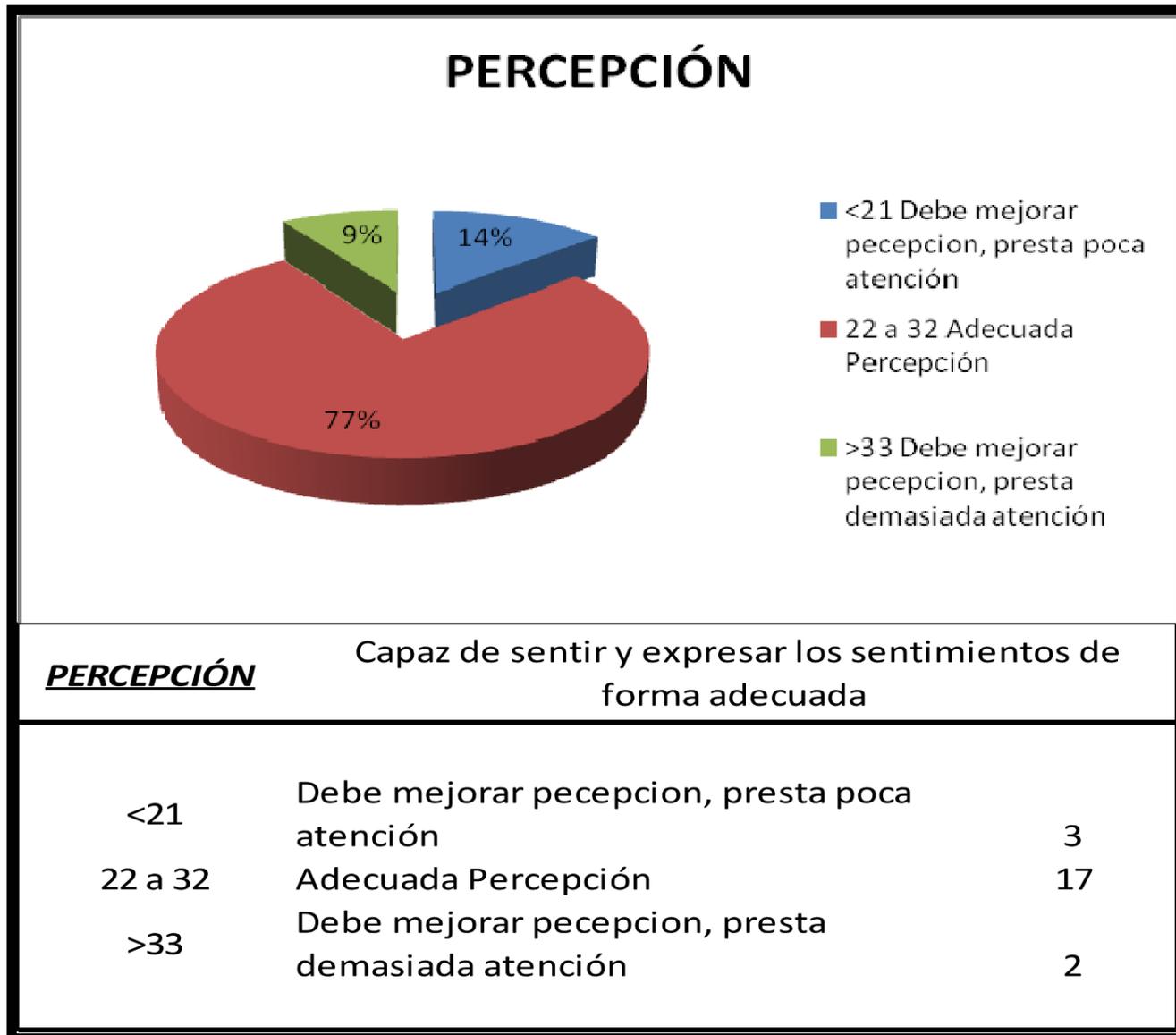
Nº	NOMBRE	PERCEPCIÓN	COMPRENSIÓN	REGULACIÓN
1	Vendedor	16	22	26
2	Vendedor	24	31	26
3	Vendedor	25	20	28
4	Vendedor	25	32	40
5	Vendedor	28	30	39
6	Vendedor	26	31	40
7	Vendedor	34	35	39
8	Vendedor	25	33	33
9	Vendedor	23	23	27
10	Vendedor	15	22	38
11	Vendedor	24	32	35
12	Vendedor	31	29	30
13	Vendedor	24	27	31
14	Vendedor	22	32	30
15	Vendedor	30	32	36
16	Vendedor	22	34	34
17	Vendedor	36	32	40
18	Vendedor	30	34	30
19	Vendedor	27	36	37
20	Vendedor	32	20	31
21	Vendedor	16	22	19
22	Vendedor	32	29	38

**Tabla 7**

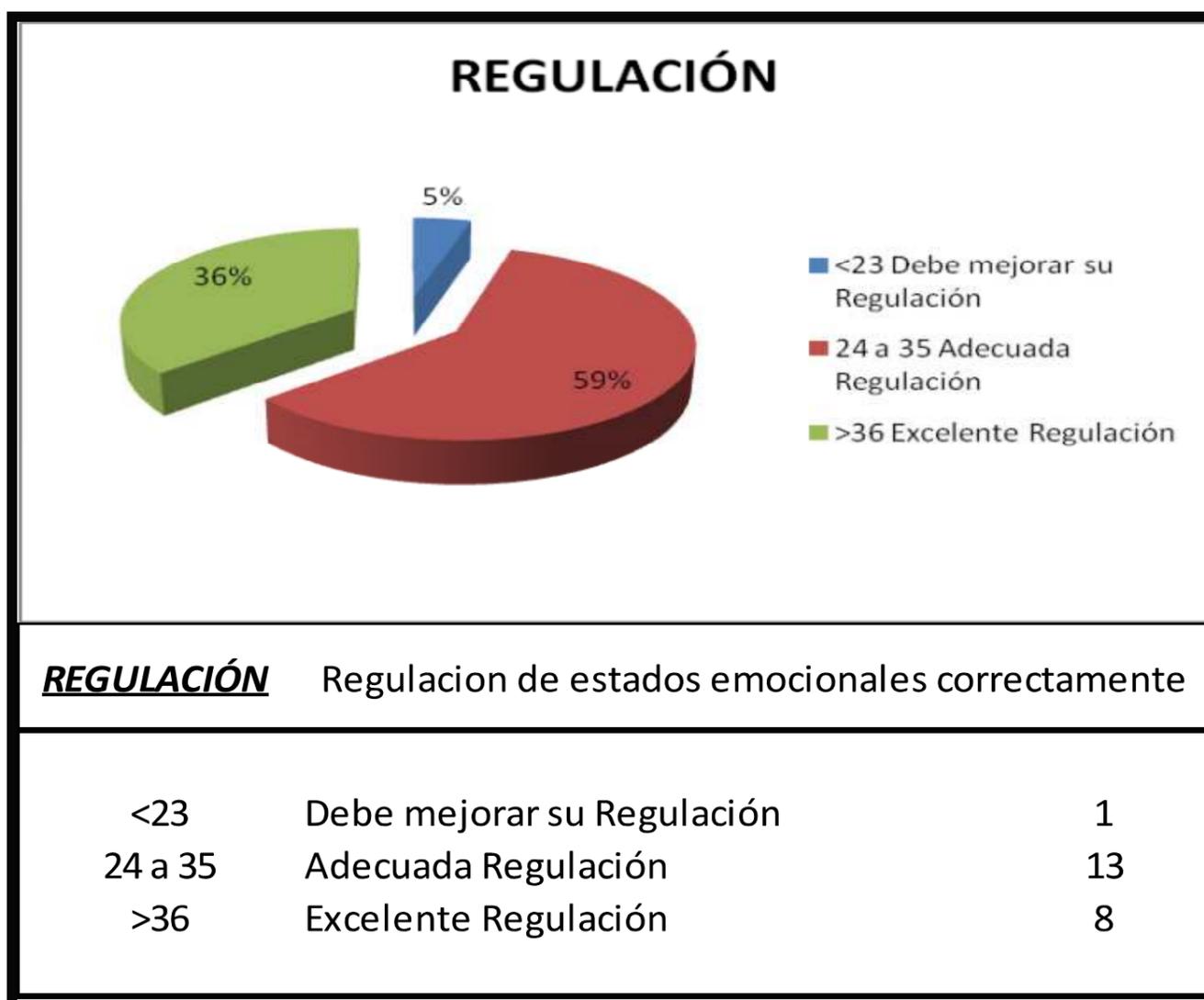
**Fuente:** Cristina Castillo B.



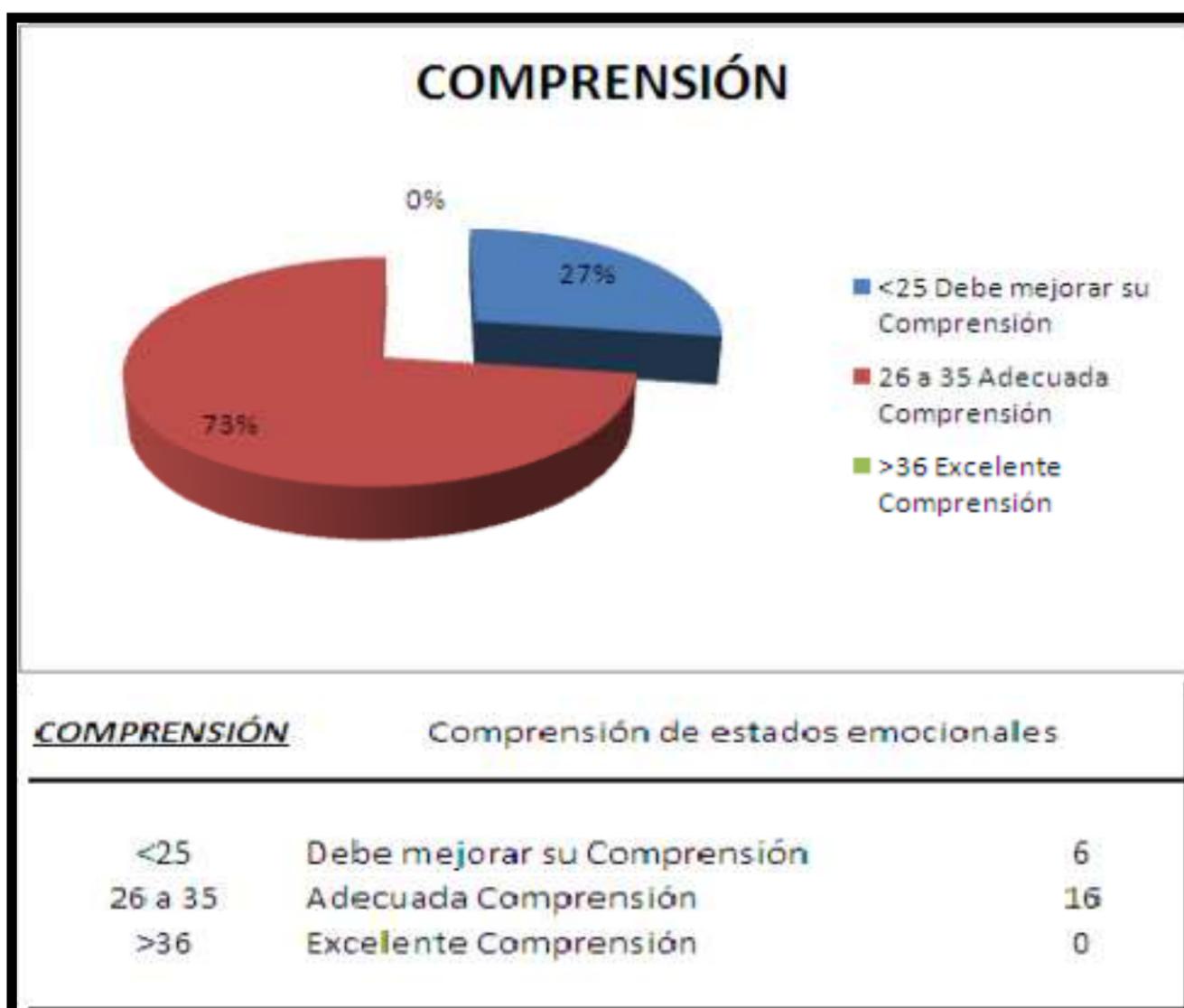
**Tabla 8**  
Fuente: Cristina Castillo B.



**Imagen 5**  
Fuente: Cristina Castillo B.



**Imagen 6**  
Fuente: Cristina Castillo B.



**Imagen 7**  
Fuente: Cristina Castillo B.

## Herramienta aplicarse en Medición de Fidelización del Cliente

### Encuesta de Satisfacción al Cliente Ambev

		<b>Fecha:</b>	<input type="text"/>			
		<b>Tipo de Cliente:</b>	<input type="text"/>			
		<b>Vendedor:</b>	<input type="text"/>			
<b>Encuesta de satisfacción del cliente-usuario</b>						
<p>Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.</p> <p>Por favor, indique siempre el tipo de cliente y sector y el vendedor al que evalúa.</p>						
<b>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:</b>						
1 = nada de acuerdo						
2 = en desacuerdo						
3 = indiferente						
4 = de acuerdo						
5 = muy de acuerdo						
<b>Señale con una (X) donde corresponda</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. El vendedor realiza la labor esperada?	<input type="checkbox"/>					
2. El Vendedor se muestra dispuesto a ayudar al cliente	<input type="checkbox"/>					
3. El trato del vendedor con el cliente es considerado y amable	<input type="checkbox"/>					
4. El vendedor da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	<input type="checkbox"/>					
5. Cuando acudo al Vendedor sé que encontraré soluciones a mis problemas con el producto	<input type="checkbox"/>					
6. Como cliente, conozco las posibilidades y opciones que me ofrece la marca y la organización	<input type="checkbox"/>					
7. El personal y el vendedor da una imagen de honestidad y confianza	<input type="checkbox"/>					
8. Cuando acudo al vendedor , no tengo problemas en contactarlo y responde a mi necesidad, sabe lo que quiero	<input type="checkbox"/>					
9. El vendedor comunica de forma clara y comprensible	<input type="checkbox"/>					
10. He tenido la oportunidad de comprobar que el vendedor cuenta con todos los recursos necesarios para la ejecución(afiches, uniforme, credencial, esfero libreta, etc)	<input type="checkbox"/>					
11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informaticos para llevar acabo su trabajo de manera adecuada	<input type="checkbox"/>					
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación para facilitar su trabajo	<input type="checkbox"/>					
13. El Vendedor da respuesta rápida a las necesidades y problemas	<input type="checkbox"/>					
14. El Vendedor se adapta perfectamente a mis necesidades como cliente	<input type="checkbox"/>					
15. He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en las distintas visitas realizadas	<input type="checkbox"/>					
16. Realiza con eficacia visitas el vendedor	<input type="checkbox"/>					
<p>Si desea realizar alguna observación sobre el VENDEDOR o el Servicio puede utilizar los numeros de contacto de la Empresa Ambev S.A.</p> <p style="text-align: center;">AMBEV AGRADECE SU COLABORACION</p>						

Imagen 7

Fuente: Ambev/Cristina Castillo B.

**Muestra:** Debido al tamaño de la población en el presente estudio que es de aproximadamente cuatro mil (4000) clientes, estos fueron encuestados por medio de muestreo debido al tamaño y a la dispersión geográfica de los mismos, dando como resultado una muestra aproximada de 278 clientes debido a la cantidad de clientes por cada vendedor se procedió a tomar el 7% de sus clientes es decir aproximadamente 13 clientes por cada uno, clientes a los cuales se aplica la encuesta de satisfacción al cliente

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nd^2Z^2}{(N-1)E^2 + d^2Z^2}$$

**Dónde:**

**n** = Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse.

**N** = Universo o población a estudiarse.

**d<sup>2</sup>** = Varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar, es un valor constante.

**Z** = Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de estimaciones. Es un valor constante que si se toma en relación al 95% equivale a 1.96.

**N-1** = Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.

**E** = Límite aceptable de error de muestra.

**Aplicación de Fórmula**

$$n = \frac{4000(0.25)1.96^2}{(4000-1)0.06^2 + (0.25)1.96^2} \quad n = \frac{3841.6}{13.8263}$$

$$n = \frac{4000(0.9604)}{(3999)(0.0036)(0.9604)} \quad \underline{n = 278}$$

### 2.2.3 Resultados de Medición de Fidelización del Cliente

#### Encuesta de Satisfacción del Cliente



Imagen 9

Fuente: Cristina Castillo B.

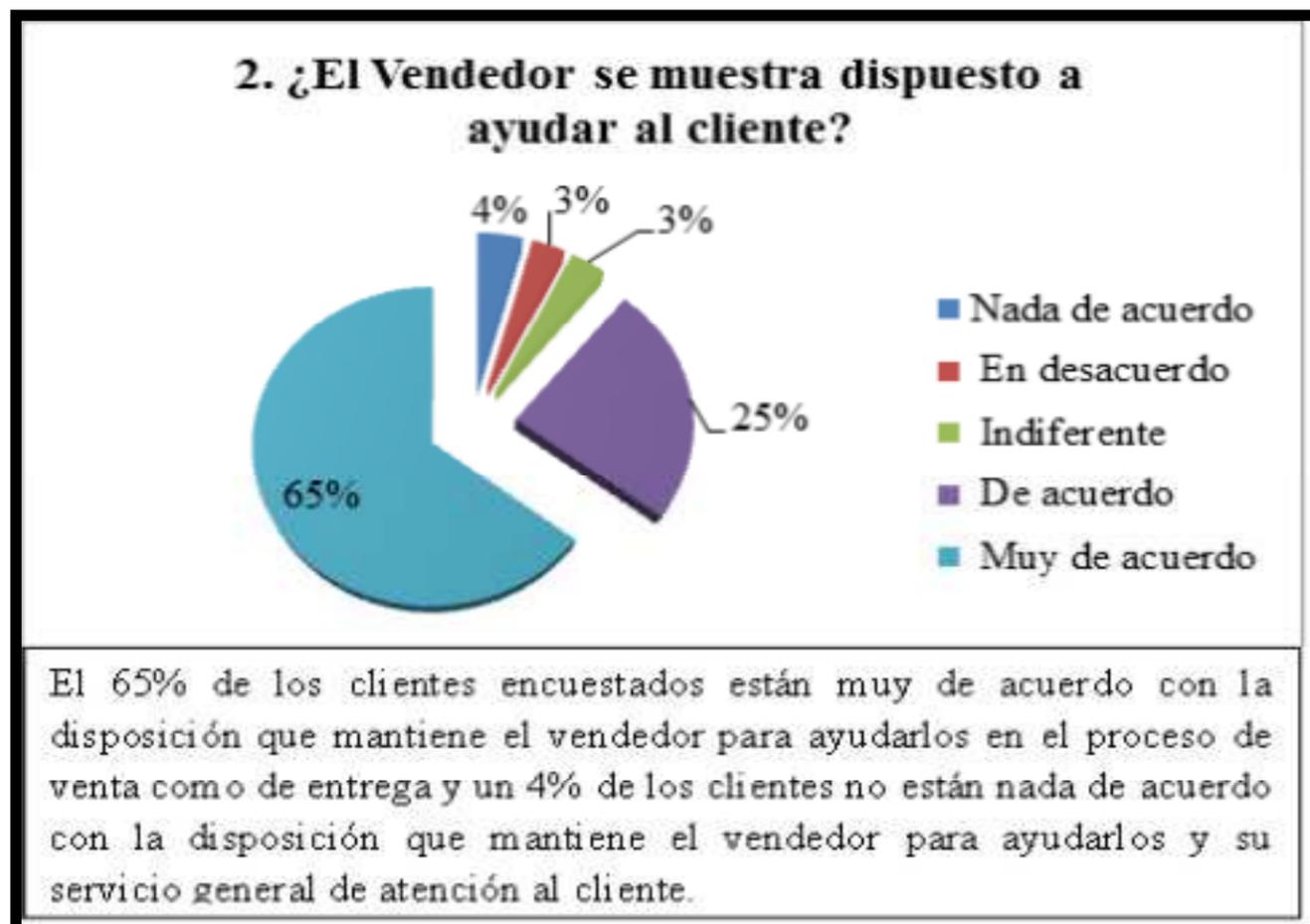
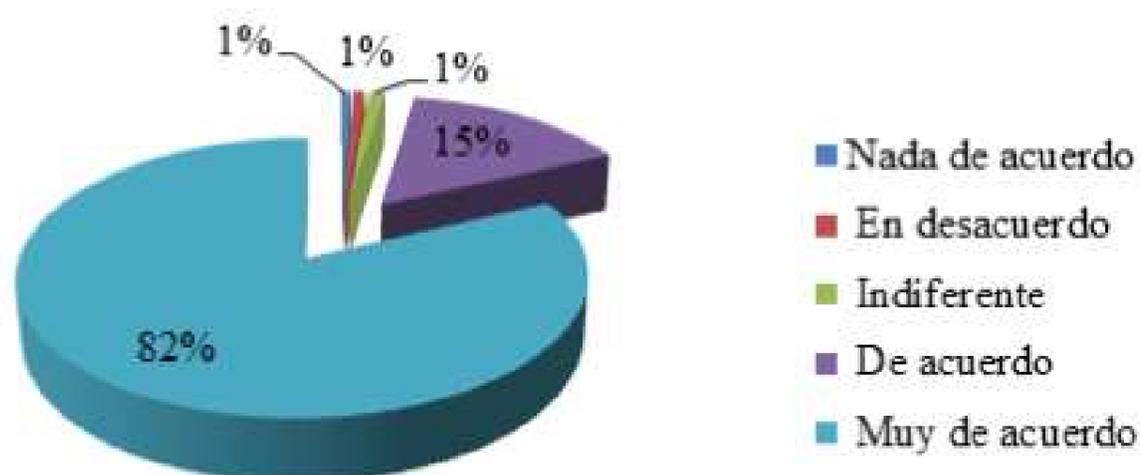


Imagen 10

Fuente: Cristina Castillo B.

### 3. ¿El trato del vendedor con el cliente es considerado y amable?

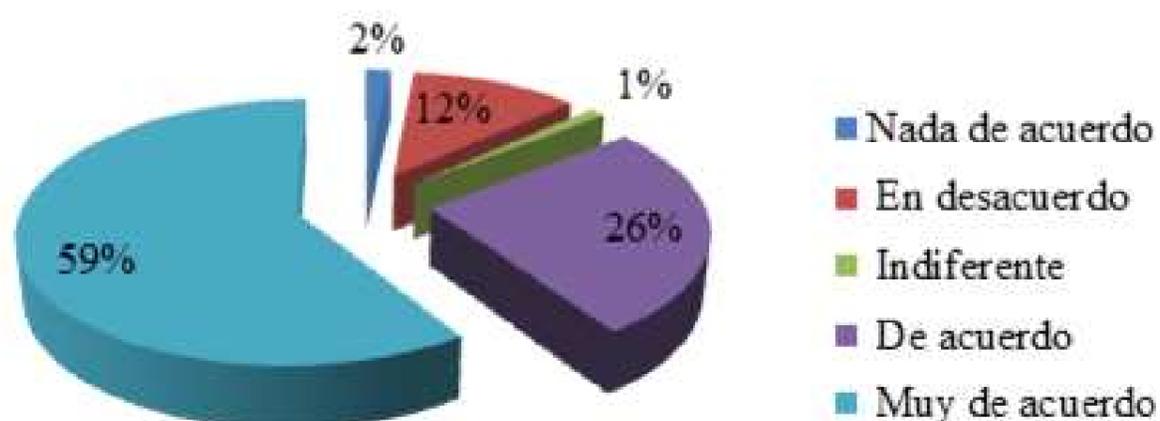


El 82% de los clientes encuestados están de acuerdo con el servicio al cliente que mantienen cada vendedor cada vez que visita el punto de venta, y tan solo el 1% no está nada de acuerdo con esto, y cree que debería mejorar su servicio al cliente.

Imagen 11

Fuente: Cristina Castillo B.

### 4. ¿El vendedor da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar?

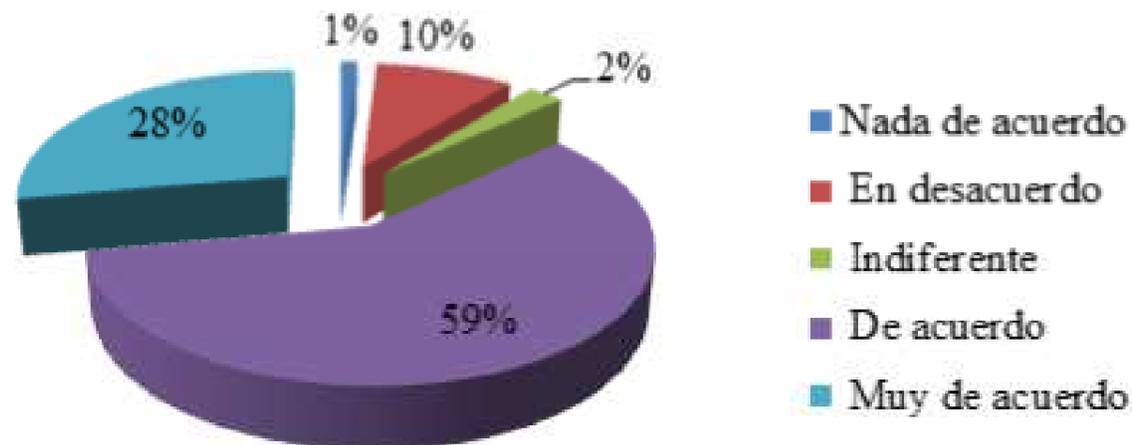


El 59% de los clientes están muy de acuerdo con la preparación y habilidad en las tareas que desempeña, mientras que el 2% de los clientes no está de acuerdo con el nivel de preparación del vendedor.

Imagen 12

Fuente: Cristina Castillo B.

**5. Cuando acudo al Vendedor ¿Sé que encontraré soluciones a mis problemas con el producto?**

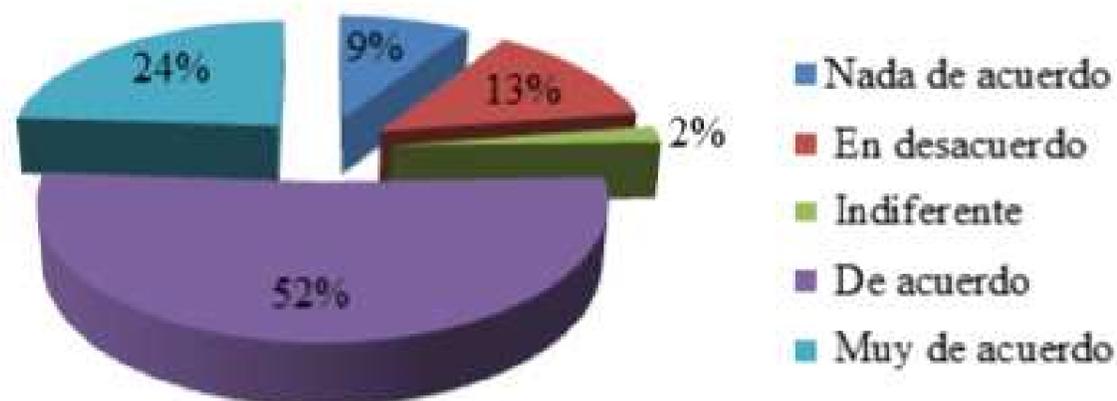


El 59% de los clientes están muy de acuerdo con la labor que realiza el vendedor al dar solución a sus problemas dados por la entrega y venta del producto, no así el 1% que no está de acuerdo de como el vendedor maneja la resolución de conflictos.

**Imagen 13**

Fuente: Cristina Castillo B.

**6. Como cliente, ¿Conozco las posibilidades y opciones que me ofrece la marca y la organización?**

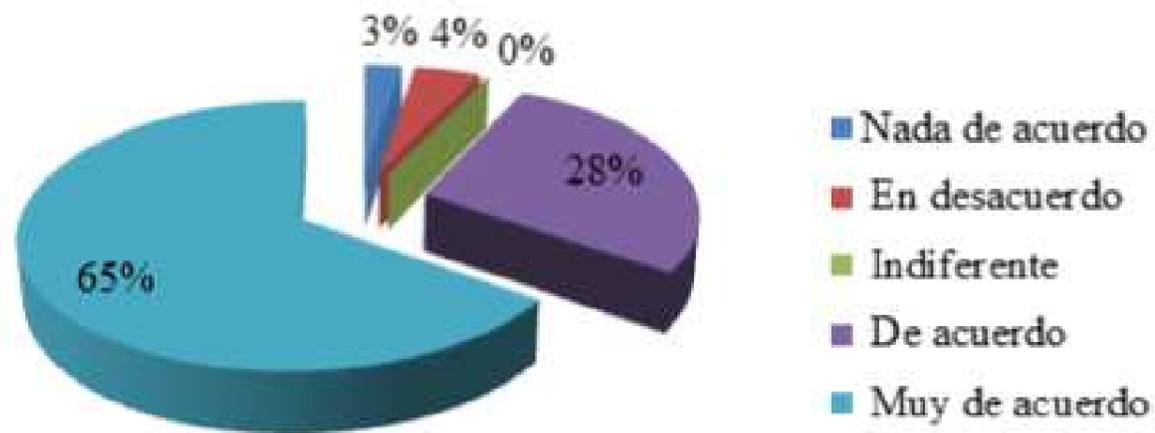


El 52% de los clientes saben y conocen las posibilidades que les ofrece la marca y la empresa, sin embargo el 9% no está informado sobre ello, y comenta no ser informados sobre lo que ofrece la marca y la organización.

**Imagen 14**

Fuente: Cristina Castillo B.

**7.¿El personal y el vendedor da una imagen de honestidad y confianza?**

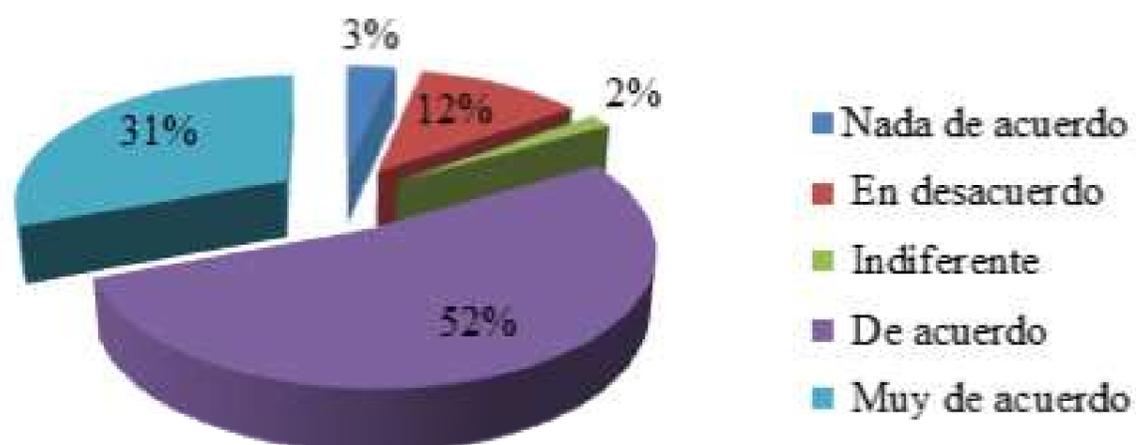


El 65% de los clientes creen que el vendedor y el personal de Ambev dan una imagen de honestidad y confianza debido a su empatía y trato con ellos, su ayuda en el proceso y manejo en la relación con el cliente, no así el 4% que está en desacuerdo

**Imagen 15**

Fuente: Cristina Castillo B.

**8.Cuando acudo al vendedor , ¿No tengo problemas en contactarlo y responde a mi necesidad?**

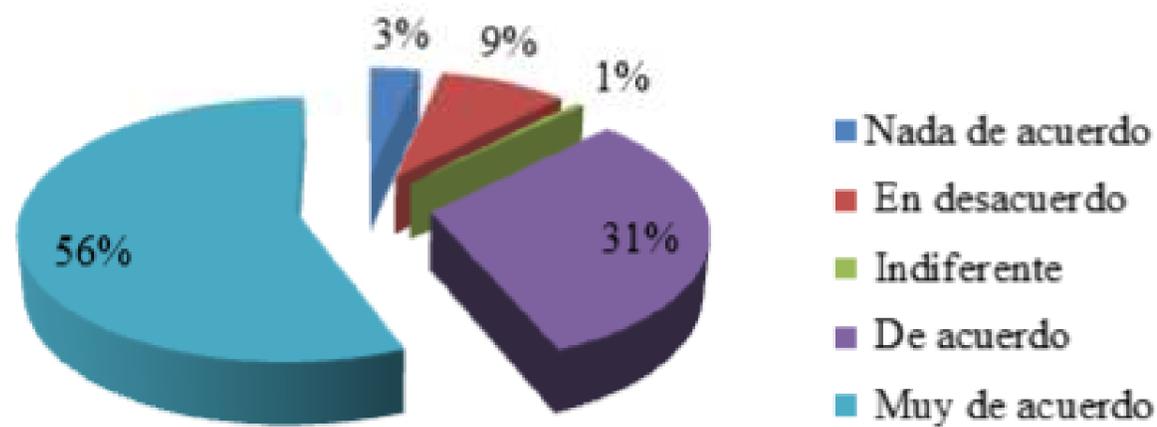


El 31% de los clientes encuestados están de acuerdo con la facilidad de contactar al vendedor y respuesta a sus necesidades sin embargo el 12% esta en desacuerdo pues manifiestan que los vendedores no entienden sus necesidades y son difícil de contactar.

**Imagen 16**

Fuente: Cristina Castillo B.

**9. ¿El vendedor comunica de forma clara y comprensible ?**

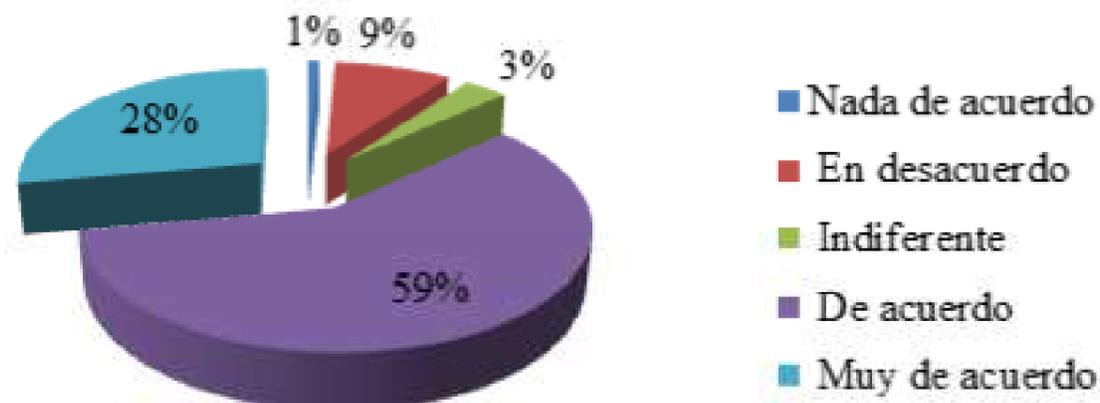


El 56% de los clientes están muy de acuerdo con la comunicación que mantiene el vendedor creen que es clara y comprensible, pero el 9% no está de acuerdo debido a que comentan que el vendedor no siempre es claro al comunicarse y utiliza vocabulario poco conocido hacia ellos.

**Imagen 17**

Fuente: Cristina Castillo B.

**10. He tenido la oportunidad de comprobar que el vendedor cuenta con todos los recursos necesarios para la ejecución (afiches, uniforme, credencial, esfero libreta, etc)**

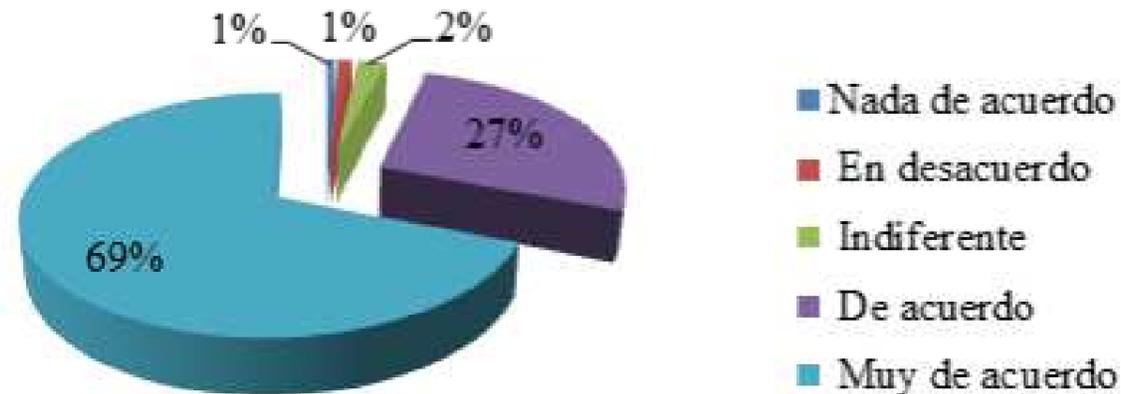


El 59% de los encuestados recalcan que han tenido la oportunidad de comprobar que el vendedor cuenta con todos los recursos necesarios para la ejecución de sus tareas en el punto de venta, sin embargo el 9% cree que el vendedor tiene los recursos pero que no los facilita al cliente

**Imagen 18**

Fuente: Cristina Castillo B.

**11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos para llevar acabo su trabajo de manera adecuada**

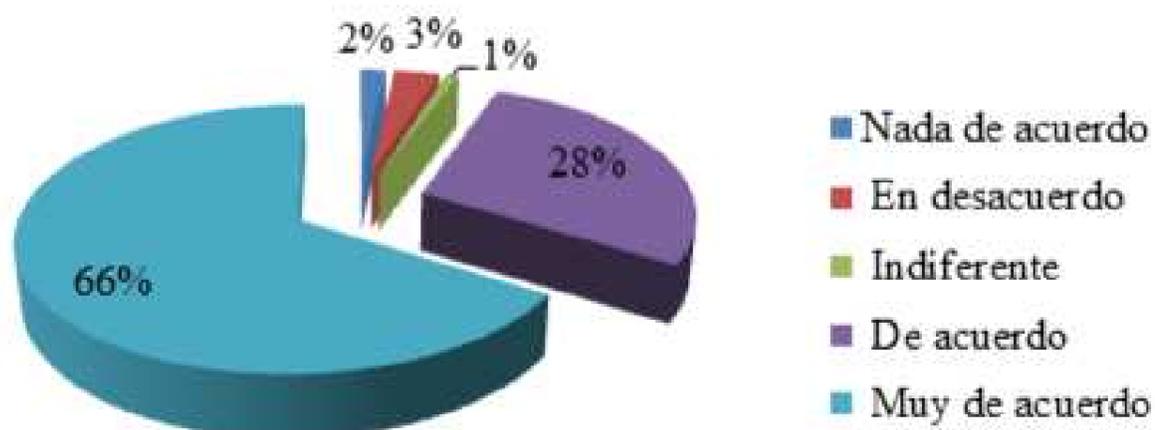


El 69% de los clientes están muy de acuerdo al decir que ha podido comprobar que el personal dispone de los programas y equipos adecuados para llevar a cabo su trabajo, sin embargo el 1% cree que estas herramientas no son suficientes debido a que existen problemas al despachar pedidos y cumplir sus necesidades

**Imagen 19**

Fuente: Cristina Castillo B.

**12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación para facilitar su trabajo**

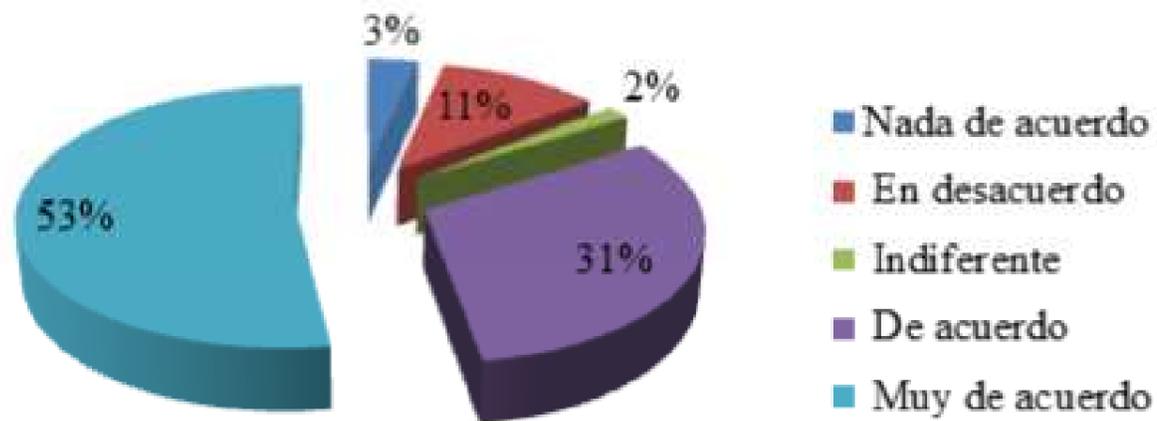


El 66% de los clientes están muy de acuerdo al decir que ha podido comprobar que el personal dispone de los medios de comunicación adecuados, sin embargo el 3% cree que no es así debido a que mantienen los equipos pero no el medio económico para sustentarlos

**Imagen 20**

Fuente: Cristina Castillo B.

### 13.El Vendedor da respuesta rápida a las necesidades y problemas

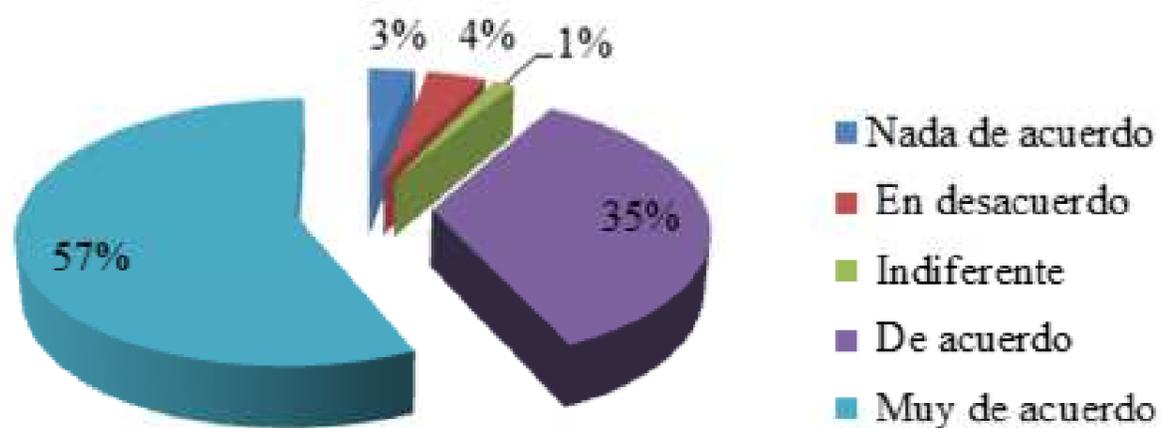


El 53% de los clientes creen que el vendedor da respuesta rápida a las necesidades y problemas, pero el 11% está en desacuerdo manifiestan que el vendedor no comprende bien sus necesidades y no da solución a sus problemas.

Imagen 21

Fuente: Cristina Castillo B.

### 14.El Vendedor se adapta perfectamente a mis necesidades como cliente

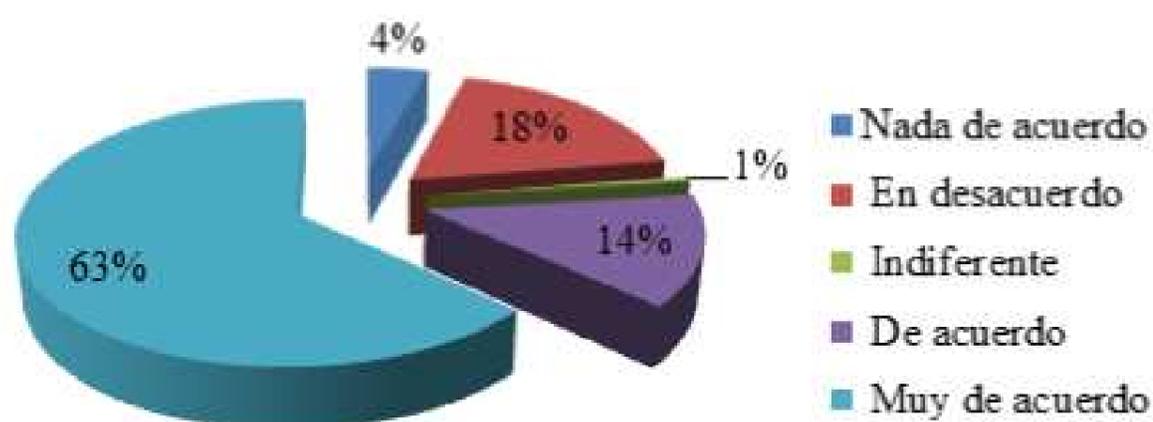


El 57% de los clientes creen que el vendedor se adapta perfectamente a sus necesidades, pero el 4% está en desacuerdo debido a sienten que sus necesidades no son cumplidas por completo.

Imagen 22

Fuente: Cristina Castillo B.

### 15. He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en las distintas visitas realizadas

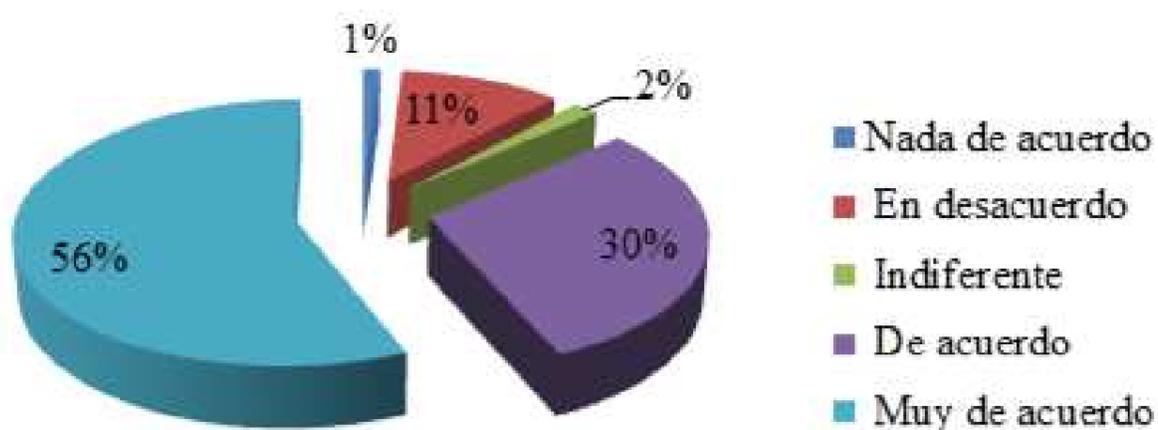


El 63% de los clientes encuestados han observado mejoras en el servicio sin embargo el 18% está en desacuerdo con esto pues manifiesta que la actitud de los vendedores como la calidad de trato con ellos nos es aun suficientemente buena.

Imagen 23

Fuente: Cristina Castillo B.

### 16. Realiza con eficacia las visitas el vendedor



El 56% de los clientes están de acuerdo con la eficacia de visitas del vendedor al punto de venta, ero el 11 % no lo está, manifestando que el vendedor no tiene continuidad en sus visitas al punto de venta.

Imagen 8

Fuente: Cristina Castillo B.

### 3 CAPITULO III: PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

#### 3.1 PROGRAMA DE EXCELENCIA Y DESARROLLO EMOCIONAL AMBEV (PEDEA)



El desarrollo de las capacidades emocionales en el personal de una organización, es de vital importancia tanto para el equilibrio y ajuste de personalidad como para la gestión de la vida futura del individuo, alcanzando así el éxito en la misma, es por tanto que se propone un Programa de Excelencia y desarrollo de

Inteligencia Emocional que logre desarrollar íntegramente la Inteligencia Emocional en los individuos pertenecientes a las Salas de Venta de la organización Ambev Ecuador CDD Quito, esto con el fin de aportar un valor añadido a la Organización y sus colaboradores, realizando la búsqueda y construcción de un equilibrio emocional dentro y fuera de la compañía por parte de los empleados.

El enfoque general estará basado en el los resultados dadas por un diagnóstico atribuido a los resultados logrados con la aplicación de herramientas diseñadas para este fin, por, el programa se lo realizará a cada colaborador vinculado a la Salas de Ventas de la Compañía en sede Quito, orientado a mejorar la eficiencia y la productividad en las diferentes labores que desempeñan, de tal manera que los colaboradores pueda dar el máximo de sí mismo, en cada punto de venta, desarrollando todo su potencial y haciendo que su paso por las calles y la organización no sirva solo para adquirir conocimientos técnicos, habilidades, experiencia, o generación y alcance de objetivos numéricos en cuanto a sus ventas, sino a lograr un aporte a su desarrollo humano integral afectivo: desarrollando la comprensión de sus emociones, aptitudes, habilidades y actitudes positivas que les ayude tanto a su vida personal, social como laboral.

Con este programa se busca subsanar y dotar al personal de competencias emocionales y sociales adaptadas a la necesidad que se pueda generar, facilitando la madurez de la personalidad, el conocimiento y bienestar propio, la prevención de factores de riesgo,

conflictos psicológicos, comprensión y control de las emociones que se puedan generar con referencia a su puesto de trabajo, mediante este diseño creado y adaptado a las necesidades detectadas con la aplicación de una encuesta de satisfacción al cliente y un Test de IE, instrumentos que fueron dirigidos al personal como a los clientes respectivamente, este diseño también permite lograr su total aplicación, dado que todo el programa debe realizarse en forma continua y no aislada, al término del mismo se evaluará al personal a fin de determinar el grado de satisfacción que generó y la verificación del objetivo de desarrollar el conocimiento hacia el tema de una manera adecuada y óptima para los colaboradores, la organización y el cliente.

Las fases del programa fueron seleccionadas por medio de una detección de necesidades aplicadas al personal de la organización, con miras a elevar el desempeño laboral de los vendedores de las Salas de Venta y la Satisfacción del Cliente de la Organización.

"Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad " (Goleman, 1995)

## **¿QUIÉNES SOMOS?**

### **Misión**

Crear mediante PEDEA nuevos conocimientos y desarrollarlos, brindando ayuda a los empleados para mejorar su desempeño laboral, elevar su nivel de inteligencia emocional alineada a las estrategias de la organización., así como también la mejora de sus relaciones interpersonales.

### **Visión**

Al finalizar la ejecución del PEDEA, se espera que dichas personas desarrollen y expandan el programa a todos los niveles de la organización lo cual ayudaría a elevar el nivel de inteligencia emocional que poseen los empleados, sirviendo de apoyo para la

actualización de conocimientos tanto teóricos como prácticos correspondientes a sus puestos de trabajo así como también a conocer y controlar sus impulsos, reconocer e interactuar con las personas que los rodean en especial clientes de la organización.

## **Objetivos**

- Reconocer y manejar emociones propias y ajenas.
- Clasificar las emociones para el desarrollo del individuo y prestar atención para el desarrollo de auto motivación, creatividad y dominio.
- Reflexionar sobre conflictos.
- Relacionamiento social adecuado.

## **Justificación**

En esta época de grandes cambios, de incertidumbre, de competitividad, se nos exige estar preparados para afrontar los retos que surgen diariamente, y eso produce un estado emocional fluctuante que a veces no somos capaces de integrar. Este programa se apoya en el desarrollo del capital emocional como medio para afrontar de una manera más adaptativa esos retos, integrando las emociones que surgen sin dejar que nos desborden o generen un conflicto.

La inteligencia emocional “es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros para lograr los proyectos”. Por tanto se hace necesario crear un programa específico donde esa capacidad se vaya desarrollando desde los sectores foco de organización.

## **Alcance**

Esta Propuesta se desarrollará en 1er semestre del año entre toda la Sala de Ventas de CDD Quito. Durante 5 semanas seguidas en diferentes sesiones y momentos,

compaginando su realización con el quehacer cotidiano y habitual de la programación de la venta normal.

El Programa se orienta a los Vendedores de la Sala de Ventas CDD Quito, junto a Supervisores y Gerente de Ventas, por tanto se imparte en dos niveles:

- a. Desarrollo de capacidades personales
- b. Formación de formadores para los Supervisores y Gerente

El Programa deberá entonces demostrar ser una buena herramienta de seguimiento para la mejora continua, con un enfoque cognitivo-conductual, aplicable en el ámbito laboral, personal y social.

**Políticas del Programa:**

- 1) Todos los vendedores de la Sala de Venta de Cdd Quito recibirán los talleres planteados en el programa, la dotación de conocimientos y herramientas actualizadas para el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de sus responsabilidades, así como también asegurar su futuro dentro de la Institución.
- 2) Se diseñarán y analizarán cada año las propuestas de este programa el mismo que podrá ser actualizado y modificado acorde a las necesidades actuales del entorno e institución misma, siempre en base a las necesidades de los empleados y su crecimiento como para el mejoramiento de la competitividad organizacional.
- 3) Las acciones de aplicación del PEDEA deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de capacitación del personal.
- 4) En el caso de que la Organización requiera ingresar a un empleado al programa, su aplicación se deberá hacer en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a la Institución.

## **Metodología**

El programa está estructurado para poder acoplarse a cada individuo por medio de talleres grupales dados a lo largo de cinco semanas. Los temas serán reforzados con actividades prácticas dando un enfoque más profundo y personalizado.

El programa generará cinco fases guías en el mismo como son:

- **Formación:** Conocimientos generados a través de prácticas e información proporcionada mediante varios medios.
- **Asimilación:** Se comprueba que cada participante haya relacionado parte del desarrollo que se requiere pues parte de esto es que él pueda transmitir a un tercero lo que ha aprendido, verificando si es capaz de explicarlo al menos a otra persona.
- **Compromiso:** De poner en práctica las habilidades adquiridas o desarrolladas.
- **Seguimiento:** Semanalmente confrontar el crecimiento con el seguimiento de las pautas.
- **Evaluación 360°:** Al finalizar el programa se deberá realizar evaluación interna y externa por parte de clientes directos o continuos del vendedor

## **Módulos Del Programa:**

1. Autoconocimiento
2. Mejora de la autoestima
3. Expresión de emociones
4. Control de impulsos
5. Resolución de problemas
6. Afrontamiento de situaciones novedosas o difíciles
7. Cambios

8. Motivación

9. Aprendizaje de habilidades sociales.

### Metodología De Cada Sesión De Trabajo

- Presentación e instrucción de cada objetivo y meta del módulo.
- Presentación de un modelo (a través de narraciones, imágenes, videos, etc.) que representen cada habilidad la misma que el vendedor deberá observar e imitar.
- Role-playing o representación por parte de los vendedores con auto instrucciones en voz alta y baja. Actividades que conlleva cada objetivo.
- Feed-back o información del profesional a los vendedores en aspectos bien realizados y aspectos a mejorar.
- Refuerzo social y auto refuerzo.
- Generalización de la habilidad aprendida a contextos del proceso de venta.

### Contenidos



Imagen 25  
Fuente: Cristina Castillo B.

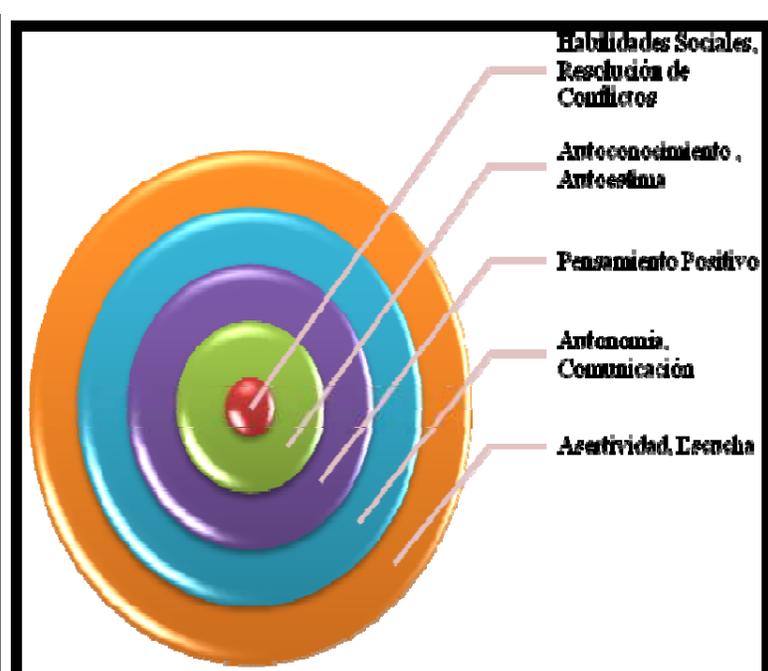


Imagen 26  
Fuente: Cristina Castillo B.

## **Temas de Talleres de PEDEA**

- Autoconciencia, autoconocimiento y auto concepto.
- Autoestima y seguridad en uno mismo.
- Autorregulación y autocontrol emocional.
- Asertividad.
- Desarrollo de la empatía.
- Socialización y manejo de conflictos.
- Asertividad, respeto y habilidades sociales.
- Autonomía.
- Comunicación.

## **Actitudes**

- Participar activamente en todas las actividades.
- Participar en las dinámicas que se realizan
- Respetar las expresiones de los otros.

## **Actividades**

Las mismas serán con referentes como:

- Autoconocimiento
- Autonomía
- Autoestima
- Comunicación
- Habilidades sociales
- Escucha
- Solución de conflictos
- Pensamiento positivo
- Asertividad

## **Evaluación**

Al finalizar el programa se deberá realizar evaluaciones internas y externa por parte de clientes, con la encuesta de satisfacción del cliente, de vendedores, supervisores y gerentes, mediante la aplicación del test de inteligencia emocional para lograr resultados reales y actuales sobre el nivel de inteligencia emocional, también se realizara una evaluación de vendedores a supervisores, y de supervisores a vendedores mediante informes de conductas observables es decir se realizara una evaluación completa de los integrantes directos e indirectos de este programa, la información que proporcionara esta evaluación, será de gran utilidad para la empresa siendo una herramienta sumamente poderosa. Ya que cada uno de los colaboradores quiere saber los resultados de la aplicación de este programa.

A través de esta evaluación se lograra:

- Validar y redefinir las actividades del programa.
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar en su desarrollo emocional.
- Medir la fidelización del cliente alcanzada después de la ejecución del PDEA

Se trata de un proceso que conduce a un aprendizaje continuo, trabajo en equipo, cada vez con más confianza en sí mismos y una mayor productividad en pro de ellos mismos y de la compañía, los resultados son indiscutibles y el beneficio que reporta indudable.

## *Fases del Programa*

### SEMANA 1

#### *Fase 1. Conciencia en uno mismo (Autoconocimiento.)*



**Objetivo General:** Desarrollar una apreciación y dar nombre a las propias y emociones.

#### **Contenido Programático:**

- La conciencia emocional
- El saber de ¿por qué me siento? Y ¿cómo me siento?
- La diferencia de actuar con o sin autoconciencia
- Las Verificaciones de mi estado interno.

**Evaluación:** Prueba 1 tomada del libro: Mide tu inteligencia Emocional Robert Wood y Harry Tolley (2007)

#### **Calificación de Prueba**

Prueba Autoconciencia			
Pregunta	Mayor IE	Menor IE	Intermedia
1	C	B	A
2	A	B	C
3	A	C	B
4	B	A	C
5	B	A	C
6	A	C	A

Tabla 9

## Prueba de Medición Autoconciencia

Marque con un círculo su respuesta.

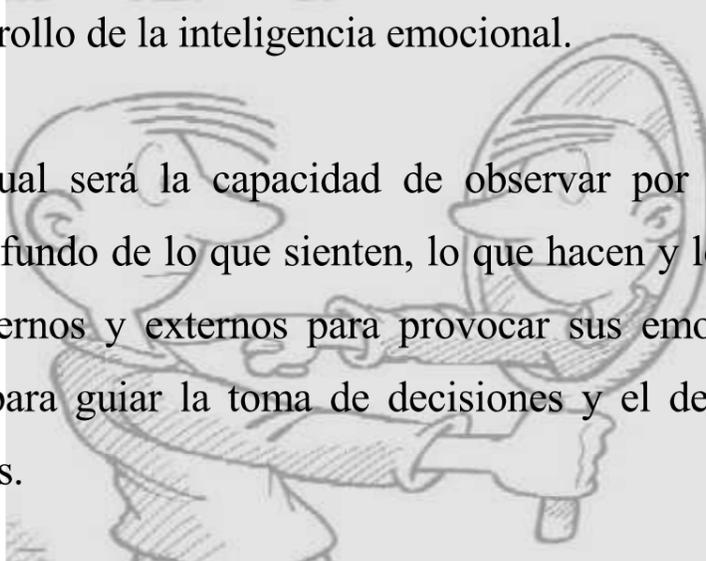
- 1) **Algunos amigos te piden que cuides a su gato pues saldrán de vacaciones por una semana. A ti no te gustan las mascotas ¿Cómo respondes?**
  - a) Dices que te encantaría, pero les recuerdas tu sentir respecto a los animales.
  - b) Después de unos cuantos refunfuños, aceptas hacerlo.
  - c) Dices que tienes por norma no cuidar de mascotas y que la aplicas por igual con todos tus amigos.
  
- 2) **Un amigo a quien considerabas cercano rompe de repente toda comunicación contigo sin razón aparente. En tu desconcierto, le telefoneas y escribes pero no obtienes respuesta. ¿Qué haces?**
  - a) Concluyes que un verdadero amigo volverá a buscarte y esperaras que eso ocurra.
  - b) Vuelves a escribirle y telefonarle, y en tus mensajes le preguntas que le pasa y le expresas tu molestia ante su falta de respuesta.
  - c) Contactas algunos amigos mutuos para tratar de llegar al fondo del asunto.
  
- 3) **Un amigo te dice que no te ves muy sano y te sugiere que vayas a ver al médico ¿Cómo respondes?**
  - a) Dices que si lo harás, que quizá sea lo mejor y que te has sentido indispuerto.
  - b) Dices que iras pero que no te sientes mal.
  - c) Preguntas que casi tiene ir cuando todo lo que hacen los médicos es decirte lo mismo de siempre y enviarte a casa con algunas pastillas.
  
- 4) **Cometes una serie de errores en algo para lo cual solías ser muy bueno ¿Cómo reaccionas?**
  - a) Te dices que debes haber "perdido el don"
  - b) Te dices que no puede ser que hayas perdido tus habilidades de repente y que pronto regresaran.
  - c) Te dices que si tan solo otras personas te ayudaran más, podrías recuperar tu habilidad.
  
- 5) **En una fiesta te encuentras con una pareja a la que no habías visto en al menos cinco años. Lo primero que ellos hacen es una observación personal respecto a tu apariencia ¿Cómo reaccionas?**
  - a) Respondes con una observación personal similar hacia ellos.
  - b) Decides que ellos soltaron ese comentario porque estaban ebrios y te olvidas de él.
  - c) Contestas que ellos siempre han hecho esa clase de comentarios y que nada ha cambiado.
  
- 6) **Algo que deseabas con ansias no se cumple. ¿Qué haces?**
  - a) Te dices que tendrás otras oportunidades en el futuro.
  - b) Te dices que el destino no te lo tenía deparado en esta ocasión.
  - c) Te dices que no debiste haberte entusiasmado tanto con eso desde el principio.

A continuación se propone actividades para trabajar el autoconocimiento donde los individuos aprenderán a descubrir la importancia de los sentimientos y valorar la originalidad.

## AUTOCONOCIMIENTO

El conocimiento en uno mismo es tomar conciencia de quién internamente somos, lo que sentimos y cómo expresamos aquello mediante emociones. Esta será la base fundamental para el desarrollo de la inteligencia emocional.

La introspección individual será la capacidad de observar por dentro y por fuera, realizando un análisis profundo de lo que sienten, lo que hacen y lo que provocan cada uno de los estímulos internos y externos para provocar sus emociones; tomando en cuenta sus preferencias para guiar la toma de decisiones y el descubrimiento de sus capacidades y limitaciones.



Las emociones como habitantes del “corazón”, y los pensamientos como habitantes de la cabeza, de ahí la conjugación para poder dar una adecuada, expresión a una emoción.

### Actividad 1: Yo siento

**Objetivo:** Descubrir la importancia de los sentimientos, la naturalidad de las emociones y la importancia de expresarlas.

**Desarrollo:** Invite a los participantes a sentarse en un círculo. En el centro del grupo coloque una caja con tarjetas con la cara de varias emoción, después se deberá pedir a cada participante que saque una tarjeta, sin mostrársela al compañero/a, y que piense por un momento qué emoción cree que es (rabia, alegría, tristeza, miedo, enojo, amor, sorpresa, asombro, preocupación, etc.), una vez que los participantes hayan observado detenidamente su tarjeta, se deberá leer varias historias en las que se involucren las emociones y se pedirá a todos que a medida que avanza la historia traten de simular la cara que provoca o sienten por dicha historia y dicha emoción. Aleatoriamente se deberá seleccionar a participantes para que represente la emoción que le provocó una parte de la historia, mediante su cara y otros que realicen sus comentarios

Posteriormente se realizarán preguntas como:

- ¿Qué emoción representa la cara que está poniendo el compañero/a?,
- ¿Qué características de la cara te hacen pensar que es pena, alegría, rabia, etc.?,
- ¿Han sentido la emoción que representaste o que te produjo la historia? ¿Cuándo?

Es importante recalcar la importancia de reconocer diferentes eventos que producen las distintas emociones, propias y de los demás y como las expresamos.

**Material:** Caja, tarjetas de emociones

### **Actividad 2: Lo que sí puedo y lo que no puedo...**

**Objetivo:** Aprender a valorar las cualidades y los recursos de cada uno, así como las limitaciones con realismo.

**Desarrollo:** Los participantes estarán sentados formando un círculo y se les pedirá a cada uno que complete la siguiente frase: “Soy... (El nombre)... y soy muy bueno...”. Por ejemplo: leyendo, dibujando, cantando, montando en bicicleta, jugando, etc. Y lo mismo a la inversa “Soy... (El nombre)... y no soy muy bueno...”.

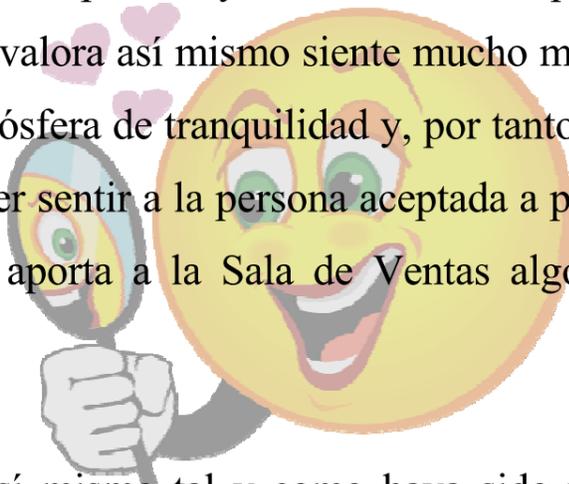
El instructor invita a los participantes a reflexionar sobre las fortalezas y puntos a mejorar, posteriormente los participantes escogen otras personas con las cuales se sientan a gusto para compartir como les hace sentir el poder algo y no poder manejar otras cosas

Se comentará que cada uno aprende las cosas de una manera y en un momento diferente. Todos los días se aprende algo, y deben darse cuenta de lo que ya saben y de lo que todavía pueden aprender, y que las emociones que estos eventos produzcan deben ser reconocidas para que sean manejadas y estar bajo control y no afecte a la vida diaria.

**Material:** Papel blanco y esferos

## AUTOESTIMA

La autoestima es el nivel de aceptación y el conocimiento que cada uno mantiene de sí mismo. La persona que se valora así mismo siente mucho más compromiso, seguridad, confianza, creando una atmósfera de tranquilidad y, por tanto, también en su entorno, el verdadero el respeto es hacer sentir a la persona aceptada a pesar de sus buenas o malas conductas. Cada persona aporta a la Sala de Ventas algo único que no puede ser sustituido.



Cada persona se valora a sí mismo tal y como haya sido valorado por tanto influye sobre su autoimagen, es decir que es mucho lo que los compañeros de trabajo aportan a la visión de sí mismo.

### Actividad 1: Soy original

**Objetivo:** Valorar la originalidad de cada uno.

**Desarrollo:** Los participantes tendrán que dibujar en una hoja su nombre y lo adornarán como quieran, se hará tomar conciencia a las personas de que cada uno tiene su propio espacio asignado en la Sala ya sea su mesa, escritorio, silla o su porta afiche, etc. Cada guía deberá reflexionar con ellos en función de los espacios asignados, como de la originalidad de sus nombres en cada uno de sus objetos, destacando y hablando lo importante que es ser único e irrepetible, con espacios y objetos personales, a la vez que se forma parte de un grupo de personas con características comunes, que comparten objetos y espacios comunes, y el respeto de estos para una mejor convivencia.

**Material:** Colores, Hojas, escarcha, stickers, cinta y lápiz.

### Actividad 2: Yo valoro me valoran

**Objetivo:** Aprender a valorar positivamente a los demás y sentirse valorado por ellos.

**Desarrollo:** Los participantes se ubicarán en las mesas de la sala. Una persona se levantará, dirá algo positivo de otro y se sentará en el lugar que ocupe dicho compañero. Este entonces elegirá a otro y tomará su asiento. Así sucesivamente hasta que no quede nadie en su lugar de comienzo.

Se deberá comentar acerca de la importancia de destacar los aspectos positivos de las personas como también que las personas destaquen los aspectos positivos de uno mismo.

**Material:** Una pelota.

## SEMANA 2



### *Fase 2. Autorregulación (Manejo de las emociones.)*

**Objetivo General:** Manejar las emociones y darse cuenta de lo que hay detrás de cada sentimiento.

### **Contenido Programático:**

- Dirigir las emociones.
- Manejo del estrés, la presión y la tensión Técnicas de control Psico-físico.
- La respuesta de relajación.
- La respiración completa.
- La visualización de los sentimientos.
- Manejo de Frustración

**Evaluación:** Prueba 1 tomada del libro: Mide tu inteligencia Emocional Robert Wood y Harry Tolley (2007)

### **Calificación de Prueba**

Prueba Autorregulación			
Pregunta	Mayor IE	Menor IE	Intermedia
1	B	A	C
2	C	B	A
3	C	A	B
4	B	C	A
5	C	A	B
6	A	B	C

Tabla 10

### Prueba de Medición Autorregulación

Marque con un círculo su respuesta

- 1) **En un catálogo o página de internet ves un artículo que deseas con ansias pero que ahora no puedes pagar ¿Qué haces?**
  - a) Lo compras de inmediato sin pensar en las consecuencias.
  - b) Te olvidas de él por el momento.
  - c) Vacilas en comprarlo pero te dices: “Siempre está la posibilidad de devolverlos”
  
- 2) **Un niño muere ahogado por tragar una pequeña pieza de un juguete ¿Qué es lo primero que piensas acerca de esta trágica noticia?**
  - a) “Los juguetes son de pésima calidad hoy en día; apostaría que era chino”
  - b) “¿En qué pensaban sus padres al comprarle ese juguete?”
  - c) “¡Que horrible tragedia para sus padres!”
  
- 3) **Crees necesitar algo pronto, pero no para hoy. ¿Qué haces?**
  - a) Sales de inmediato a conseguirlo
  - b) Llamas a la tienda y pides que te lo aparten
  - c) Vas a la tienda unos días después, cuando en verdad necesitas el producto
  
- 4) **Te enteras de una noticia que perjudica la reputación de alguien. Ta vez se trata de una estrella de rock acusada de emborracharse en un vuelo trasatlántico ¿Cómo respondes a esto?**
  - a) Te dices: “Si el río suena es porque piedras trae”
  - b) Esperas a que se conozcan más detalles
  - c) Crees lo peor
  
- 5) ***Tienes un desacuerdo con alguien en una reunión. Después te sientes enfadado. ¿Qué haces?***
  - a) Llamas de inmediato a la persona y te desfogas por teléfono
  - b) Anotas en un papel las razones de tu enojo
  - c) Esperas hasta la siguiente ocasión en que ves a la persona entonces le expresas tu molestia
  
- 6) **Al parecer, una figura pública que te desagrada hace algo que beneficia su reputación ¿Cómo respondes?**
  - a) Te dices: “Esperemos a ver lo que ocurre”
  - b) Piensas que tan solo se trata de una “llamarada de suerte”
  - c) Admites que la noticia ha sido una agradable sorpresa para ti.

A continuación se propone actividades para trabajar la comunicación donde el participante aprenderá a ofrecer información precisa de las cosas, ejercitándose en las presentaciones en público y autonomía del individuo

## AUTONOMÍA

La autonomía es la capacidad de manejarse por sí solo, actuando por propio convencimiento y no por imposición de una conducta o comportamiento social o de castigo, resolutivo y asertivo en la toma de decisiones.

Una de las labores más importantes en las ventas y empresas de consumo masivo es potenciar esta autonomía en las rutinas diarias, en la resolución de problemas, en las dificultades en el proceso de ventas y en la relación con compañeros y clientes.

Muchas veces en el transcurso de la vida hay que lograr pequeños objetivos para después conseguir algo más, es por esta razón que saber esperar y controlar las emociones, logra enseñar a las personas que las gratificaciones son consecuencia del control de la impulsividad.

### Actividad 1: Haciéndolo Solo

**Objetivo:** Reflexionar sobre el grado de autonomía en algunos hábitos cotidianos y específicos.

**Desarrollo:** Se deberá entregar Cartulinas a cada una de las mesas de la Sala para que en estas, se coloquen conductas que muchas personas de la sala de ventas estarán desarrollando y que reflejan la autonomía en la venta, por ejemplo: el horario adecuado de su almuerzo, la higiene personal, el reporte de actividades a sus gestores, manejo de tiempo, y negociaciones con clientes grandes. Se trata de que las personas tomen conciencia del grado de autonomía que tienen con relación a estas conductas tanto individualmente como grupalmente en relación a la sala: realizar toda la ruta, negociaciones con clientes, tomar una hora de almuerzo y la puntualidad o manejo del tiempo. Por tanto la tarea consistirá en que si la o las personas realizan solo la conducta o si necesita ayuda por parte de su gestor o compañero de ser así deberán unir cada actividad con uno de los dibujos de la derecha representados por un gestor, ellos mismos o un compañero.

Una vez realizada la actividad se hará una propuesta en común y, si se desea, se podrá profundizar en el tema de la autonomía y como esto aporta al funcionamiento y convivencia adecuada en la organización:

- En el cumplimiento de ruta
- Negociaciones con clientes grandes
- Hora de la comida
- Puntualidad
- Reporte a gestor

**Material:** Cartulinas, marcadores, colores, goma, revistas y tijeras

## **Actividad 2: El que espera gana**

**Objetivo:** Entrenar la capacidad de esperar para obtener algo.

**Desarrollo:** Los individuos, por grupos pequeños, se sentarán en torno a una mesa. El guía pondrá en el centro una fuente de papas fritas o chocolates. Explicará a las personas que pueden coger una enseguida pero, si esperan tres minutos, podrán coger dos, si esperan 5 podrán coger 3 y así sucesivamente.

Algunos de los participantes pasarán un especial mal rato con la espera porque no estarán seguros de que lo prometido llegue alguna vez. Es posible que se levanten antes de tiempo y cojan un chocolate o papa. Se sugiere no reprocharles nada. Cuando pase el tiempo se repartirán las papas o los chocolates a los que han aguantado. Lo más importante es que los participantes más inseguros aprendan, aunque sea por observación, que controlarse, esperar, trae su recompensa.

**Material:** Bote con golosinas, reloj-despertador y cronómetro.

## COMUNICACIÓN

La comunicación es el intercambio de opiniones, deseos, ideas y sentimientos (mensajes) entre una o varias personas (emisores/receptores) que comparten un espacio (canal) y un lenguaje propio (palabras, gestos, expresiones, signos, lenguaje de señas, verbal y no verbal). Es importante decir que en la comunicación importa tanto lo que dice el emisor como lo que entiende el receptor, por tanto será importante asegurar el entendimiento exacto de lo que se quiere transmitir.

Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada.

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.
- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

### Actividad 1: Entiende lo que digo

**Objetivo:** Aprender a ofrecer información precisa de las cosas, ejercitándose en las presentaciones en público.

**Desarrollo:** Se realizarán historias cortas y fáciles de imitar en tarjetas que serán colocadas en una caja cerrada, después cada participante deberá elegir de la caja una de las tarjetas, a continuación, el participante deberá encontrar la manera de comunicar el mensaje y describirlo a los participantes ya sea por mímica o por palabras referentes a la historia como por ejemplo:

1. Para qué sirve.
2. Cómo es (color, tamaño, de qué está hecho...).

Ejemplo: Sirve para transportarnos de una calle a otra, es grande, rojo y tiene ruedas, y lo elijo porque me gusta viajar mirando por la ventana. ¿Qué es?... Un autobús No se podrá decir el nombre del objeto, porque el resto del grupo tendrá que adivinarlo.

**Material:** Tarjetas de historias, caja.

## **Actividad 2: Dinámica Yo comunico**

**Objetivos:** Entrenar a los participantes en la comunicación en primera persona (mensajes YO) para responder a situaciones conflictivas.

**Desarrollo:** El guiará exponiendo situaciones habituales del proceso de venta, y los participantes deberán estructurar su mensaje siguiendo los siguientes pasos:

1. Definir la situación que provoca el conflicto
2. Expresar el sentimiento en primera persona: Yo, a mí...
3. Proponer el cambio deseado.

**CASO 1:** Un vendedor y un supervisor discuten porque creen que ese cliente en mención es difícil de tratarlo cada vez que llegan al punto de venta ¿Qué le dirías?

1. He ido pero.....
2. Yo pienso que.... creo que....
3. .... así que, por favor, quiero que....

**CASO 2:** Dos compañeros de trabajo hacen de lado a un tercer participante, no dejándole que se integre y participe en sus conversaciones. ¿Qué les dirías?

1. Cuando intento conversar con ustedes se van a otro sitio y eso...
2. ... y yo me pongo.... porque me gustaría ser su amigo...
3. .... aunque prefiero que estemos juntos como antes.

## SEMANA 3



### *Fase 3. Motivación (Auto motivación)*

**Objetivo General:** Clasificar las emociones para el desarrollo integral del individuo y prestar atención para la auto motivación, la creatividad y el dominio.

### **Contenido Programático:**

- Los componentes de la motivación: motivo, confianza, entusiasmo, optimismo, persistencia y resistencia.
- Los tres elementos de la motivación: motivación, necesidades y posibilidades.
- Las emociones como fuente de motivación.
- El equipo, aptitudes del Líder, contagio de las emociones
- Motivación, lealtad y pertenencia.
- La iniciativa.
- El fomento de la risa, la alegría y el buen humor.
- El fomento de la inspiración y el estímulo.

**Evaluación:** Prueba 1 tomada del libro: Mide tu inteligencia Emocional Robert Wood y Harry Tolley (2007)

### **Calificación de Prueba**

Prueba Motivación			
Pregunta	Mayor IE	Menor IE	Intermedia
1	A	C	B
2	A	B	A
3	B	A	C
4	A	B	C
5	C	A	B
6	B	A	C

Tabla 11

## Prueba de Medición Motivación

Marque con un círculo su respuesta

- 1) **Te sientes frustrado e irritado por una difícil tarea que se te ha encargado ¿Cómo respondes?**
  - a) Te tomas un pequeño receso de ella para despejar tu mente y elaborar un plan para realizarla con efectividad
  - b) Te guardas tu frustración y tratas de sobrellevarla lo mejor que puedes
  - c) Te quejas de la labor con cualquiera que esté dispuesto a escucharte y tratas de liberarte de ella lo más rápido que puedes.
  
- 2) **Trabajas en una importante tarea que solía ser interesante pero que has realizado con tal frecuencia que ahora te aburre. ¿Cómo respondes?**
  - a) Ideas una manera de hacerla de la manera más rápida y efectiva posible en esta ocasión, y luego exploras la posibilidad de un cambio de actividad
  - b) La colocas al final de tu lista de prioridades y te ocupas de asuntos más interesantes
  - c) Te ocupas de ella, pero le prestas un tiempo y atención mínimos.
  
- 3) **Has trabajado duro para conseguir tus fines y te percatas de que incluso lo has superado ¿Cómo reaccionas?**
  - a) Disfrutas del momento, y luego te conformas con lo que has hecho y te duermes en los laureles
  - b) Expandes tu éxito al fijarte nuevas metas que alcanzar
  - c) Mantienes tu esfuerzo para que tu desempeño no decaiga en relación con el estándar alcanzado.
  
- 4) **Se te han ocurrido algunas ideas para resolver cierto problema pero algunas personas te han dicho que es poco probable que funcione ¿Cuál es tu respuesta?**
  - a) Piensas en lo que te han dicho, modificas tus ideas y entonces asumes el riesgo calculado de ponerlas en practica
  - b) Te inclinas ante la "superioridad" del juicio de los otros y desechas tus ideas
  - c) Ignoras sus observaciones, confías en tu propio juicio y sigues adelante con tu plan
  
- 5) **Has trabajado en algo durante cierto tiempo pero te cuesta trabajo juzgar que tan bien lo haces y como podrías mejorarlo ¿Qué haces?**
  - a) Tan solo sigues adelante con lo que haces porque nadir ha criticado tu desempeño
  - b) Confías en tu propio juicio y modificas tus acciones en consecuencia
  - c) Llevas acabo una autoevaluación, la analizas con alguien que cuyo juicio confías y modificas tus acciones en consecuencia
  
- 6) **Analizas cierta información para poder tomar una decisión y te das cuenta de que faltan datos importantes. ¿Cuál es tu proceder?**
  - a) Supones que los datos faltantes son irrelevantes y tomas la decisión en base a la información que tienes disponible
  - b) Te tomas la molestia de rastrear los datos faltantes y solo tomas una decisión una vez que tienes toda la información a tu disposición.
  - c) Haces una deducción informada del contenido de los datos faltantes y tomas una decisión en consecuencia

A continuación se propone una actividad para trabajar el pensamiento positivo donde el participante aprenderá a diferenciar con claridad entre pensamientos positivos y factores motivantes a los pensamientos negativos.

## PENSAMIENTO POSITIVO

El optimismo es un hábito de pensamiento positivo, una disposición o tendencia a mirar el aspecto más propicio de los acontecimientos y esperar el mejor resultado.

Las personas optimistas se inspiran y tienen la motivación para conseguir sus objetivos a pesar de los inconvenientes que se presenten, su enfoque principal es el éxito más no el miedo al fracaso o pérdida y consideran que los acontecimientos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales.

No son las cosas las que nos afectan, sino nuestra forma peculiar de verlas, lo que “nos decimos a nosotros mismos” sobre lo que sucede. Enseñar a la gente de la sala de ventas de CDD UIO a ser más optimistas es una forma de ayudarles a enfrentarse mejor a la vida y la vida diaria en las calles y en la organización.

### **Actividad1:** La luz y la obscuridad

**Objetivos:** Diferenciar con claridad entre pensamientos positivos y pensamientos negativos.

**Desarrollo:** El primer paso será dar una hoja en blanco al participante, deberá el mismo dividirla en dos partes, en la primera parte se deberá dibujar un paisaje con un sol y en la segunda un paisaje con lluvia, luego el instructor pondrá el video de una historia los participantes la escucharán e irán dibujando cosas positivas en la parte de arriba y cosas negativas en la parte de abajo que haya oído, visto o sentido al escuchar la historia.

Se deberá comentar y hacer participar a varias personas para que realicen sus comentarios sobre lo que pudieron dibujar en cada parte de las hojas recalcando la importancia de apreciar las cosas positivas que dibujaron, y las cosas negativas también, pero destacando la importancia de aprender a concentrarse en las cosas positivas como en la luz que da el sol y no en las cosas negativas de tal manera que en un balde de metal los participantes colocarán la parte de las hojas con paisaje lluvioso para luego prenderle fuego al mismo y simbólicamente dejar lo negativo atrás.

**Material:** Hojas, colores, televisión, video

## **Actividad 2: Dinámica: Cantemos lo que queremos**

**Objetivo:** Desdramatizar situaciones o acontecimientos que suelen provocar pensamientos o reacciones negativas (desmoralización, minusvaloración, pesimismo, desconfianza en uno mismo, etc.).

**Desarrollo:** El guía propondrá aprender o componer una canción ya existente con una letra propia

Cada uno puede añadir frases y el resto del grupo, hará de coro y cantará la misma frase: “Y NO PASA NADA” acompañándose de percusión instrumental (pandero, maracas, etc.) o corporal (palmas y pisadas fuertes). Ejemplos:

1. A veces me equivoco... Y no pasa nada. (El coro)
2. Me caigo de una silla... Y no pasa nada. (El coro)
3. Me ensucio las dos manos... Y no pasa nada. (El coro) Continuar con frases como: Me llaman la atención/ Me dicen que soy tonto/Se ríen porque me equivoco.

Posteriormente se comentará lo positivo de divertirse y de ver el aspecto positivo de las cosas negativas que ocurren el diario vivir

**Material:** Instrumentos de percusión

## SEMANA 4



### *Fase 4. Empatía.*

**Objetivo General:** Escuchar con atención, comprender pensamientos y sentimientos no expresados verbalmente haciendo en forma analítica.

### **Contenido Programático:**

- La escucha El lenguaje no verbal.
- La expresión de las emociones y los comportamientos en las distintas culturas.
- Diferencia de comunicación y expresión de las emociones.
- Comprender, ayudar e influir.
- Asertividad, persuasión y emoción.
- Las comunicaciones empáticas.

**Evaluación:** Prueba 4 tomada del libro: Mide tu inteligencia Emocional Robert Wood y Harry Tolley (2007)

### **Calificación de Prueba**

Prueba Empatía			
Pregunta	Mayor IE	Menor IE	Intermedia
1	C	B	A
2	B	A	C
3	C	A	B
4	B	C	A
5	B	A	C
6	C	B	A

Tabla 12

## Prueba de Medición Empatía

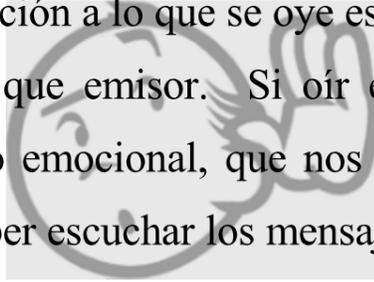
Marque con un círculo su respuesta

- 1) **A medida que te acercas a un pequeño grupo de personas que apenas conoces, ellos dejan de hablar entre sí justo antes de que te les unas ¿Cuál es tu reacción?**
  - a) En tono de broma, los acusas de hablar de alguien - quizá de ti- a sus espaldas y observas como responden
  - b) Te les unes como si no hubieses notado nada inusual en su conducta
  - c) Sospechas que ellos sostienen una conversación privada, te disculpas por haberlos interrumpido y te une
  
- 2) **Debes visitar un club u organización donde nunca antes has estado y alguien que la conoce bien se ofrece a decirte todo lo que debes saber de ese lugar ¿Cómo responde?**
  - a) Rechazas su oferta por considerar que será mejor que averigües eso por ti mismo
  - b) Aceptas su oferta pero no das por sentado lo que dice sino hasta que hayas tenido una oportunidad de compararlo con información de otras fuentes
  - c) Aceptas renuientemente su oferta pero ves con gran desconfianza todo lo que te dice
  
- 3) **Descubre que sin razón aparente, un grupo al que acabas de unirte descarta todas tus ideas ¿Cómo reaccionas?**
  - a) Dejas de pensar en nuevas ideas pues concluyes que eso es una pérdida de tiempo
  - b) Tratas de pensar en mejores ideas
  - c) Tratas de pensar en maneras de obtener apoyo para tus ideas con la ayuda de individuos influyentes dentro del grupo
  
- 4) **Acabas de unirte a una nueva organización y te topas con varias dificultades inesperadas en relación con tu manera de hacer las cosas. Sin embargo, tú has seguido los procedimientos oficiales ¿Qué haces?**
  - a) Decides experimentar y haces las cosas a tu manera en base a tu propia experiencia anterior
  - b) Buscas el consejo de colegas a quienes se conocen en la organización por hacer que salgan las cosas
  - c) Decides seguir apegado al manual y te preparas para soportar la frustración
  
- 5) **Te has unido a un grupo u organización porque te atrajeron sus políticas de trato igualitario para todos sus miembros, pero descubres que en realidad esto no se aplica con rigor en todos los casos ¿Cuál es tu reacción?**
  - a) Por cuestión de principios renuncias al grupo u organización  
Te aseguras de que tu conducta se apegue a las políticas oficiales en este sentido y haces notar a "los que mandan por ahí" la falta de correspondencia que existe entre las políticas y la practica
  - b) Sobrellevas la situación, pues piensas que si las personas están desconectadas con el trato que reciben, tienen la opción de quejarse o renunciar
  
- 6) **Te han invitado a unirte a un grupo que puede impulsar tu carrera. Desde afuera, el grupo parece ser cálido y cordial, pero sospechas que quizá en el fondo no sea así. ¿Qué decides?**
  - a) Confías en la apariencia del grupo, das por hecho que esas personas son tan cálidas y cordiales como parecen
  - b) Piensas que no importa como sean los demás porque tu solo buscas tus propios intereses
  - c) Procedes con cautela y te das tiempo para averiguar más sobre los patrones de amistad dentro del grupo

A continuación se propone actividades para trabajar la escucha y la asertividad donde el participante aprenderá a comprender la importancia de demostrar al otro que le está escuchando y la asertividad en el manejo diario.

## ESCUCHAR

Escuchar es más que oír es prestar atención a lo que se oye es tener concentración en los mensajes verbales y no verbales del que emisor. Si oír es una actividad orgánica, escuchar implica una reacción de tipo emocional, que nos permite entender mejor el mundo y comprender a los demás. Saber escuchar los mensajes no verbales forma parte del aprendizaje de la comunicación emocional.



### Actividad 1: Yo escucho

**Objetivo:** Comprender la importancia de demostrar al otro que lo escuchamos.

**Desarrollo:** Comentar a los participantes que los distintos dibujos que se presentan dados a ellos representan a una maestra que está hablando. Hay alumnos que le están demostrando atención y otros no. El participante deberá describir las caras de los alumnos que sí están escuchando. Mostrar a los participantes cuáles son las señales de una escucha activa:

1. Mirar a la otra persona.
2. Postura adecuada en dirección al otro.
3. Movimientos afirmativos de cabeza.
4. Gestos de la cara que manifiestan interés.
5. Preguntas sobre lo que nos están contando, si es preciso.

Comentar cómo se siente cuando sus gestores escuchan su requerimiento y cómo se sienten cuando no les escuchan. Se trata de hacerles sentir la necesidad de aprender a conversar, porque esta habilidad les ayudará a conseguir un contacto social con personas y grupos, tanto a nivel personal como laboral.

**Material:** Fotografías de la actividad y esferos

## Actividad 2: Yo expreso

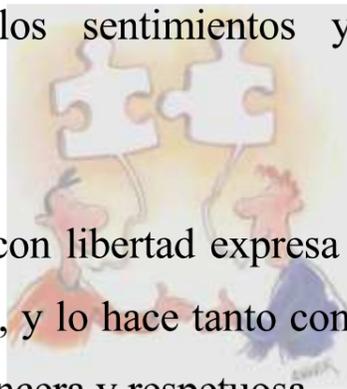
**Objetivo:** Comprender el lenguaje no verbal a través de la expresión corporal.

**Desarrollo:** Se trata de averiguar qué me quiere decir mi compañero y mi cliente sin utilizar palabras. Todos se sientan en círculo y se les explica el juego: consiste en un PDV simulado pero sin poder hablar se lo tendrá que hacer solo con lenguaje corporal (Estilo cine mudo) en ese proceso se deberá expresar algo clave en el PDV que los participantes deberán adivinar.

El que acierte puede salir a hacer la siguiente “dramatización” y debe ceder a otro compañero la palabra. Conviene animar a los que les cuesta más adivinar de qué se trata, pues son los que más se van a beneficiar de la actividad.

### ASERTIVIDAD

Es la habilidad para expresar los sentimientos y pensamientos cuidando la susceptibilidad de la otra persona.



La persona asertiva es aquella que con libertad expresa o manifiesta lo que es, lo que siente, lo que piensa y lo que quiere, y lo hace tanto con gente que conoce como gente que no siempre de manera abierta, sincera y respetuosa.

## Actividad 1: Aprendiendo a decir la verdad

**Objetivo:** Tomar conciencia de que no pasa nada por decir que no sabemos hacer algunas cosas.

**Desarrollo:** Para estudiar más a fondo la asertividad podemos realizar escenas dramatizadas mediante improvisaciones por tanto se planteamos el escenario de algunos problemas como los siguientes:

Me encuentro con alguien a quien no quiero saludar y...

Me encuentro con alguien que no me quiere saludar y.....

A raíz de esta actividad pueden desarrollarse sentimientos espontáneos de expresión: casos en los que los propios participantes se ofrecen a ayudar a sus compañeros para enseñarles aquellas expresiones por mejorar pero que deben pegarse a la realidad y la verdad destacando la importancia de que el gestor fomente esta actitud.

## **Actividad 2: Dinámica Dime por qué**

**Objetivo:** Entrenar a los participantes en dar argumentos de forma positiva.

**Desarrollo:** Los participantes estarán de pie formando un coro, y se colocará un aro delante de cada uno. El guía explicará a los participantes situaciones en las que aparezcan conductas opuestas; por ejemplo, dos vendedores riendo y dos peleando, o alguien plantando una flor y alguien pisando flores...

Tras la explicación, el guía presentará las dos alternativas para que los participantes terminen la frase diciendo: “Es mejor cuidar las flores que pisarlas porque...”, “Es mejor reír juntos que pelearse porque...”

Los participantes, por turnos, deberán decir las frases argumentando de forma positiva. La única norma que debe poner el guía es “la necesidad de hablar en positivo”, es decir, en lugar de decir: “porque no me gusta” o “porque está mal”, debe decir “porque riendo lo pasas mejor” o “porque las flores huelen bien...”; deben dar argumentos positivos.

Cada vez que un participante responda, se meterá de un salto en el aro. Al menos, todos los participantes deben estar una vez dentro del aro. Cada cuatro o cinco argumentos, el guía planteará otra situación diferente hasta que todos los participantes estén dentro de su aro.

**Material:** Aros o Hulas

**SEMANA 5**

***Fase 5. Relaciones personales.***



**Objetivo General:** Tener la capacidad de reflexionar sobre las ventajas de los conflictos para el crecimiento de los individuos, así como crear y cultivar las relaciones.

**Contenido Programático:**

- Fórmulas de Exteriorización con inteligencia emocional
- Habilidades sociales
- Manejo de resolución de conflictos

**Evaluación:** Prueba 2 tomada del libro: Mide tu inteligencia Emocional Robert Wood y Harry Tolley (2007)

**Calificación de Prueba**

Prueba Habilidades Sociales			
Pregunta	Mayor IE	Menor IE	Intermedia
1	B	A	C
2	C	B	A
3	A	C	B
4	C	B	A
5	C	A	B
6	C	A	B

Tabla 13

### Prueba de Medición Habilidades Sociales

Marque con un círculo su respuesta

- 1) Sostienes conversación con alguien que trata de explicarte algo pero que da muchos rodeos, y tú tienes algo importante que hacer ¿Cómo respondes?**
  - a) Inventas cualquier excusa para finalizar la conversación
  - b) Explicas a la persona que tienes asuntos urgentes que atender y le pides que resuma los puntos principales de su explicación
  - c) No dices nada, pero te aseguras de mirar tu reloj de manera constante
  
- 2) Un colega habla contigo de un asunto complejo pero te cuesta trabajo concentrarte en lo que te dice ¿Cómo reaccionas?**
  - a) Tratas de darle la impresión de que lo escuchas y esperas a que termine tu calvario
  - b) Reprimas un bostezo, le dices que te sientes muy cansado y le preguntas si acaso podrían hablar de ello en alguna otra ocasión
  - c) Le haces varias preguntas hasta comenzar entender lo que trata de explicarte
  
- 3) Sostienes una conversación con alguien pero lo que ves no parece coincidir con lo que escuchas ¿Qué haces?**
  - a) Con la mayor cortesía que puedes, le dices que hay algo que no te queda claro y pides que te lo aclare
  - b) Tomas con reserva lo que te dice pero te haces el propósito de verificarlo después
  - c) No haces caso de tus dudas y das por cierto todo lo que te dice
  
- 4) Has dejado una serie de mensajes en la maquina contestadora de cierta persona donde le dices que necesitas hablar con ella de manera urgente. Sin embargo, ella no ha respondido a tus llamadas ¿Cómo reaccionas?**
  - a) Investigas si alguien sabe por qué la persona parece no responder a tus llamadas, y si no ves inconvenientes, vuelves a intentarlo
  - b) Dejas otro mensaje en la contestadora y expresas tu frustración
  - c) Intentas volver a contactarla, pero esta vez utilizas todos los métodos a tu alcance
  
- 5) Hablas por teléfono con alguien pero, por las pausas que hace y el tono de voz, sospechas que te oculta algo en forma intencional ¿Cuál es tu reacción?**
  - a) Le haces saber que sospechas de que te quiere engañar
  - b) Desconfías de lo que te dice y tratas de averiguar con otras fuentes lo que crees que te oculta.
  - c) Examinas lo que crees que ha dicho la persona y le preguntas de manera directa si hay algo más que quiera decirte o debes saber
  
- 6) Un nuevo miembro de tu grupo tiene problemas para entender la jerga que usan y los chistes que cuentan entre ustedes ¿Qué haces?**
  - a) Actúas como de costumbre pues consideras que es el recién llegado quien debe adaptarse al grupo y no al revés
  - b) Corrige los malos entendidos del recién llegado cada vez que los tiene
  - c) Encuentras tiempo para enseñar al nuevo miembro un poco de la jerga y los chistes del grupo, y animas a otros a que hagan lo mismo.

A continuación se propone actividades para trabajar las habilidades sociales y la resolución de conflictos donde el participante aprenderá a comprender la conveniencia de pedir disculpas cuando se ha cometido un error para una mejor convivencia y solucionar conflictos dados dentro del día a día.

## HABILIDADES SOCIALES

Las habilidades sociales son una serie de conductas y gestos adecuados que permiten a la persona relacionarse positivamente con los demás. Incluyen aprendizajes como saludar, presentarse, agradecer, pedir permiso o iniciar una conversación. Aprender a desarrollar estas habilidades es fundamental para una adecuada interacción con los demás. Todos los seres humanos en ocasiones molestan a las personas sin querer hacerlo, se puede perder el control en ocasiones. Cuando esto ocurre, lo mejor es disculparse y reconocer el error que hemos cometido. Pedir perdón ayuda a modificar conductas dañinas para los individuos y las personas. Para ello conviene hacerlo con naturalidad y evitar posturas tanto de sumisión como de agresividad.

### **Actividad 1: El peso del perdón**

**Objetivo:** Comprender la conveniencia y aprender el valor de pedir disculpas cuando ha cometido un error.

**Desarrollo:** Dar a cada persona un libro voluminoso, como por ejemplo, un diccionario. Pedirles que sostengan el libro a la altura de sus hombros con los brazos completamente extendidos. Cada persona deberá sostener el libro todo lo que pueda. Cuando empiecen a bajar los brazos por el peso, pregunta:

¿Fue difícil sostener el peso levantado? ¿Cómo te sentiste cuando el libro empezó a parecer más y más pesado? ¿En qué se parece esto a la manera en que te sientes cuando has hecho algo indebido contra alguien más, pero no has pedido perdón por tus acciones? ¿Cómo te sentiste cuando pudiste bajar el libro? ¿En qué se parece esto a lo que sientes cuando te han perdonado por algo que le hiciste a alguien?

**Material:** Libros

## **Actividad 2: Tú y yo nos parecemos**

**Objetivo:** Trabajo en equipo, valor a semejanzas entre individuos

**Desarrollo:** Facilitador indica a los participantes que a veces asociamos a las personas con animales por su forma de actuar o su aspecto físico y que los animales pueden ayudarnos a describir un poco lo que somos nosotros.

El Facilitador pide a los participantes que cada uno piense en aquel animal con cuyas características se siente de alguna manera identificado.

En un momento de silencio, cada uno piensa en el animal con el cual se identifica.

Terminada la actividad anterior, el Facilitador solicita a los participantes que cada uno se presente y luego dé a conocer el animal con el cual se siente identificado. Los demás aprovechan la ocasión para preguntar las razones por las que se sienten identificados con determinado animal.

El Facilitador posteriormente divide a los participantes en grupos afines de acuerdo al animal seleccionado, haciendo que juntos intenten identificar al animal, que identificará a su grupo y a la compañía dando una explicación breve de por qué su elección.

El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida, y como mucho de nosotros podemos tener características similares que permiten mantener la convivencia y llegar a un mismo objetivo.

## SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto se genera alrededor del transcurso de la vida haciéndose así ya un componente más de la vida real de cada individuo, este conflicto tiene un papel importante en la educación y cuya existencia es preciso asumir y encarar. Es inevitable por tanto que los conflictos tengan origen en la vida de una persona. Lo importante es ver cómo los podemos afrontar. En una solución de conflictos positiva se resuelven los problemas con un beneficio para cada una de las partes implicadas es decir un “un ganar, ganar” por tanto se satisfacen las necesidades de ambas partes.

### Actividad 1: ¿Qué ha pasado?

**Objetivo:** Valorar la importancia de identificar con claridad el problema o el conflicto.

**Desarrollo:** Los participantes observan las imágenes que aparecen en las imágenes proyectadas conflictivas. Comentan cada una de las escenas, explicando lo que está pasando y lo que creen que sienten los personajes. Se trata de que escriban lo que está ocurriendo en la situación y de que, después, busquen la mejor solución posible para que las dos personas se sientan bien.

A continuación se les pide a los participantes que contesten a las siguientes preguntas:

¿Cómo crees que se sienten estas personas...? ¿Qué crees que ha ocurrido antes de llegar a esta situación? ¿Alguno de ustedes ha tenido un problema parecido? ¿Quién lo quiere contar? ¿Qué han hecho para solucionarlo?

El guía definirá con claridad el problema: Así que el problema era que... Y la solución que encontraste fue...

**Material:** Proyector y video

Este programa de Inteligencia Emocional fue diseñado para el personal de la Sala de Ventas de Cdd Quito, a fin de guiar con estrategia y herramientas que contribuyan a

reforzar un nivel más adecuado de la Inteligencia Emocional, dichas actividades dentro del programa se enfocan por fases las cuales plantean una dimensión de la Inteligencia Emocional, estableciéndose en la Aptitud Personal: la conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en sí mismo; en la Autorregulación: el autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación; la Motivación: el afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo; la Aptitud social: empatía, comprensión a los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la adversidad y conciencia política y dentro de la última fase de las Habilidades Sociales se encuentran: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizadores de cambio, establecimiento de vínculos, capacidad de equipo, colaboración y cooperación.

## 4 CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- Se identificaron las necesidades de la elaboración de un programa de inteligencia emocional de acuerdo a los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción al cliente, donde se evidencio que el personal posee necesidades de desarrollo de inteligencia emocional, porque se les dificulta reconocer los sentimientos propios y ajenos como también el auto motivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás específicamente con el cliente externo, manteniéndose en un clima organizacional inestable, sin mejorar su capacidad de motivación y persistencia ante las decepciones, y la regulaciones del humor.
- Se logró evidenciar que la comunicación de la fuerza de ventas con el cliente no es efectiva ni clara por varios desacuerdos y desinformaciones de las dos partes que no permiten el adecuado flujo del proceso de venta.
- Es evidente que las necesidades del cliente no están siendo cumplidas en su totalidad por parte de la compañía, debido a la incomprensión.
- Los resultados revelan un inadecuado manejo de sentimientos propios y ajenos ante situaciones presentadas en el normal proceso de venta, logrando de esa manera el desapego, la no identificación y la no constancia de compra por parte del cliente juntamente con la insatisfacción al recibir y convencerse de que está adquiriendo solo un producto mas no la atención necesaria y un trato cordial e individual.
- La poca relación con los clientes evidenciado en la frecuencia de visita del vendedor, logra que la organización no pueda satisfacer las necesidades presentadas por sus clientes y que el comportamiento repetitivo tan deseado en el proceso de venta no se dé, por la insatisfacción al no obtener cubierta la necesidad.

- Los colaboradores por tanto después de ser capacitados deben manifestar: mejoramiento en su estabilidad emocional, de superación lo cual permitirá alcanzar el éxito deseado, mediante la medición de rendimiento laboral.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- Crear una estrategia motivacional por medio de incentivos o premios con el fin de ayudar a los empleados a involucrarse más al ámbito organizacional, alineando las estrategias organizacionales con el empleado creando con ello un compromiso hacia la Institución, generando que el empleado se sienta parte de ella y transmitiendo lo mismo al cliente.
- Elaborar talleres de liderazgo enfocado al desarrollo de Inteligencia Emocional para gerentes, con el propósito de preparar líderes emocionalmente más estables para el trato con sus equipos facilitando así el trabajo en equipo y el alcance de sus objetivos y metas.
- Realizar consecutivamente capacitaciones o actividades sobre inteligencia emocional y preparación profesional a nivel de jefaturas con el fin de alcanzar equilibrio en los logros profesionales y personales en todo el personal.
- Aplicar el Programa basado en Inteligencia Emocional a todos los miembros de la Sala de Ventas de Cdd Quito, para desarrollar en todo el personal la Inteligencia Emocional.
- Realizar un seguimiento anual tanto evaluativo como de reformas continuas al Programa dependiendo de las necesidades contextuales y actuales del mercado.
- Para lograr las conexiones se recomienda crear hábitos positivos sobre las emociones, lo que lograra que las retroalimentaciones sean mejores y más rápidas.

- Mantener al cliente satisfecho logra dar la fidelidad al producto y por ende a la organización consiguiendo así la estabilidad, es por tanto necesaria la realización de mejoras y encuestas continuas de satisfacción al cliente para mantener la fidelización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaide Casado, Juan Carlos. (2010) *“Fidelización de clientes”*. Madrid, España: Esic Editorial.
2. Alcaide Casado, Juan Carlos; Soriano, Claudio. (2006) *“Marketing de Servicios profesionales”*. Madrid: Esic Editorial
3. Bastos Boubeta, Ana Isabel (1972). *“Fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas”*. Vigo, España: Ideas propias
4. Cevallos Villalba, Carolina; María Isabel De la Torre Godoy (2003) *“Investigación sobre la influencia de los factores de inteligencia emocional en el área de ventas”* Quito: Pontificia Universidad del Católica del Ecuador, Facultad de Psicología
5. Ciencias Sociales Revista vol. XVII, No. 4, Octubre - Diciembre 2011, pp. 643 – 657, Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfecho.
6. De Azevedo, Abaete; Pomeranz Ricardo. (2010), *“Obsesión por el Cliente”*. México: Mc Graw Hill Editorial
7. Fernández Acebes, Jesús María (2012) *“Fidelización e inteligencia emocional. El escenario del éxito”*, Kindle Edition
8. Goleman, Daniel. (1996) *“La Inteligencia Emocional”*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
9. Goleman, Daniel; Cherniss Cary. (2005). *“Inteligencia Emocional en el trabajo”*. Barcelona: Editorial Kairós
10. Iñiguez, Verónica (2006) *“La correlación entre factores de la inteligencia emocional y satisfacción laboral”* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología.
11. Mata Molina, F y Otros (2000). Emocionalmente Inteligente. Revista Calidad Empresarial, Edición Corporación Calidad 2010,18-19,3
12. Mercados Revista. Diciembre 2008.
13. Posso Yépez Miguel A; (2009) *“Metodología para el Trabajo de Grado”*, Editorial Nina, Cuarta Edición, Ibarra-Ecuador, 137.
14. Redes para la Ciencia Revista.
15. REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado.
16. Ryback, David. (2002) *“EQ, trabaje con su inteligencia emocional: los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo”* Madrid, España: EDAF

17. Soto, Patricia. (2004) “La inteligencia emocional y su relación con la estabilidad laboral del trabajador agrícola” Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología
18. Telos Revista (2008).
19. Wood Robert; Harry Tolley; (2003) “*Mide tu inteligencia emocional*” Santillana Ediciones Generales S.A, Mexico
20. <http://www.client-experience.com/>
21. <http://www.gestiopolis.com>
22. <http://inteligenciaemocionalenlaempresa.blogspot.com>