



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**Proceso de fidelización del cliente interno del departamento de ventas,
mediante la implementación de herramientas como el IPV y el CLA,
en la empresa Directv de la ciudad de Quito**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Psicólogas

Profesora Guía:
Dra. Paulina Muñoz

AUTORAS:
STEPHANIE JOHANNA COSTA CORTEZ
YAZMÍN TORRES PADILLA

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Paulina Muñoz
Doctora
C.I.: 170654281-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Stephanie Johanna Costa Cortez

C.I.: 171482677-1

Yazmín Torres Padilla

C.I.: 170835055-6

RESUMEN

El siguiente trabajo fue realizado en función a las necesidades que presenta actualmente el departamento de ventas de la Compañía DirecTV de la ciudad de Quito con respecto a la alta tasa de rotación de personal en el área.

En este escrito se desarrolla una propuesta novedosa que brindará la solución para retener al personal dentro de la Compañía y además volverlo más eficiente, a través de la implementación de dos herramientas psicométricas que facilitarán el diagnóstico preventivo y correctivo del clima laboral y del perfil de personalidad de los ejecutivos.

Aplicamos dos reconocidos instrumentos psicométricos (IPV y CLA) a los colaboradores del departamento con la finalidad de obtener resultados objetivos y así poder proponer soluciones estratégicas de fácil implementación, bajo costo, y sostenibles en el tiempo; que permitan lograr obtener empleados leales a la Institución que cumplan con los requisitos que la Organización busca para el área.

La investigación nos lleva sorprendentemente a corroborar las falencias existentes actualmente en el clima laboral dentro del departamento y detectar además que las personas que laboran en esta área deben tener ciertas características en su personalidad para el cargo que ejecutan que no han sido tomadas en cuenta al momento de la selección, conduciéndonos a concluir que estos dos factores carentes de un óptimo desarrollo, en el del clima laboral y en el perfil de personalidad adecuada para las ventas combinados son la causal de la alta rotación existente, por lo que recomendamos la utilización de novedosas estrategias para prevenir y mejorar la situación actual y de esta forma cumplir con un proceso de fidelización beneficioso para todos.

ABSTRACT

This work shows the needs and functions that are present in the Sales Department of the Direct TV Company related to the city of Quito dealing with that high task of personal rotation in the area.

We present a new proposal that will bring a solution to maintain the workers in the Company and moreover turn it more efficient throughout the implement of two psychometric tools that will facilitate the preventing and correcting diagnose to the labor of the Company and to the personality profile of the executives.

We apply two known instruments psychometric (the IPV and the CLA) to the collaborators of the department with the aim of putting forward objective results and to suggest some strategies and solutions of easy application, low cost and that will last throughout the time, it will also permit to obtain employees that will be loyal to the institution with the requirements that the organization demands for each area.

The investigation leads as surprisingly to corroborate, the lackings actually existing, the department and its labor climate, also to detect that the people that work in this area must have some specific characteristics in their personality to accomplish suitably to the kind of work they need to do leading us to conclude that this two factors are very important.

The incorrect labor climate and the personality profile are the cause the high rotation, therefore we recommend for modern, assertive and well cared strategies to present and improve the actual situation, and in this way to fulfill with the right process, beneficial for both parts.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1 LA FIDELIZACIÓN	2
1.1 CONCEPTO	2
1.1.1 Importancia	2
1.2 TIPOS DE FIDELIZACIÓN	3
1.2.1 Fidelización Positiva.....	3
1.2.2 Fidelización Negativa.....	3
1.2.2.1 Factores que dependen del Empleador	3
1.2.2.2 Factores de Mutua Dependencia	4
1.2.2.3 Factores Intrínsecos.....	4
1.3 PILARES EN LOS QUE SE BASA LA FIDELIZACIÓN	4
1.3.1 La Retribución.....	5
1.3.2 La Conciliación de la Vida Familiar y Laboral	5
1.3.3 Las Relaciones con los Jefes.....	5
1.3.4 Oportunidades de Desarrollo	6
1.3.5 Programas de Formación.....	6
1.4 ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA A LA HORA DE FIDELIZAR	6
1.4.1 Plan Estratégico.....	6
1.4.2 Individuos.....	7
1.4.3 Metodología	7
1.4.4 Tecnología	8
1.5 ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR	8
1.5.1 Mejorar la Comunicación Interna	9
1.5.2 Crear un Sistema de Recompensas/Incentivos	9
1.5.3 Aumentar la Motivación.....	10
1.5.4 Invertir en Formación	11
1.5.5 Evitar la Rotación Laboral	11
1.6 LA FIDELIZACIÓN APLICADA A LAS VENTAS	12
1.6.1 ¿A quienes Fidelizar?	12
1.6.2 Técnicas para Fidelizar: Inducción y Formación	13
1.6.2.1 Proceso de Inducción.....	13
1.6.2.2 Desarrollo de Autonomía y Sentimientos de Vinculación a la Organización	14
1.6.2.3 Desarrollo del Sistema de Incentivos	15
1.6.2.4 Plan de Carrera.....	15

CAPITULO II	17
2 ÁREA DE VENTAS DE DIRECTV	17
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL EL ÁREA DE VENTAS.....	17
2.1.1 Remuneraciones.....	17
2.1.2 Incentivos.....	17
2.1.3 Actividades.....	18
2.1.4 Jerarquía.....	18
2.1.5 Perfil del Vendedor	18
2.2 PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	18
2.2.1 Regularización	19
2.2.2 Horarios	19
2.2.3 Factores Culturales.....	19
2.2.3.1 Estilos de Vida.....	20
2.2.3.2 Valores Sociales.....	20
2.2.3.3 Creencias	20
2.2.3.4 Patrones Culturales.....	20
2.2.4 Tipos de Ventas	20
2.2.4.1 Ventas Personales	21
2.2.4.2 Ventas por Teléfono	21
2.2.4.3 Ventas Online.....	21
CAPITULO III	22
3 TEST IPV y CLA	22
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	22
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	24
3.2.1 Características del IPV.....	24
3.2.1.1 Descripción de las Variables que Evalúa el IPV.....	25
3.2.2 Características del CLA	26
3.2.2.1 Descripción de las Variables que evalúa el CLA.....	26
3.3 GENERALIDADES	27
3.3.1 Fundamentos	27
3.3.1.1 Test IPV.....	27
3.3.1.2 Test CLA	28
3.3.2 Normas de Corrección y Puntuación para los Vendedores.....	29
3.4 APLICACIÓN DEL “IPV” A VENDEDORES DE DIRECTV.....	29
3.4.1 Descripción del Muestreo.....	29
3.4.2 Resultados	30
3.4.3 Análisis Cuantitativo.....	30
3.4.4 Representaciones Gráficas de los Resultados	31
3.4.5 Análisis Cualitativo	33
3.5 APLICACIÓN DEL “CLA” A VENDEDORES DE DIRECTV	34

3.5.1 Descripción del Muestreo.....	35
3.5.2 Resultados	35
3.5.3 Análisis Cuantitativo.....	35
3.5.4 Representaciones Gráficas de los Resultados	37
3.5.5 Análisis Cualitativo	39

CAPITULO IV 42

4 TÉCNICAS APLICADAS AL PROCESO DE FIDELIZACIÓN 42

4.1 MOTIVACIÓN.....	42
4.1.1 Motivación Interna.....	43
4.1.2 Motivación Externa.....	43
4.2 ENFOQUE MODERNO	43
4.2.1 Enfoque Directo hacia el Cliente Interno.....	43
4.2.2 Interacción en Información.....	43
4.2.3 Fidelizar al Cliente Interno	44
4.2.4 Empleado como Activo	44
4.3 FLEXIBILIDAD.....	44
4.3.1 Trabajo por Objetivos.....	45
4.3.2 Equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral.....	45
4.4 FIDELIZACIÓN ENFOCADA A LOS VENDEDORES DE DIRECTV.....	46
4.4.1 El Perfil adecuado para el Cargo de Vendedor.....	46
4.4.1.1 Características de Personalidad que Requiere el Cargo.....	47
4.4.1.2 Las Características de Personalidad que poseen los Vendedores Actuales	48
4.4.1.3 Estrategias para Desarrollar las Características Adecuadas y Requeridas por el Cargo.....	51
4.4.1.4 Beneficios que Obtienen los Trabajadores al contar con el Perfil Correcto	54
4.4.1.5 Beneficios que obtiene la Organización al contar con Personal con el Perfil Adecuado.....	54
4.4.2 Clima Laboral Adecuado para el Área de Ventas de DirecTV	55
4.4.2.1 Importancia de un adecuado Clima Laboral	55
4.4.2.2 Clima Laboral que Actualmente se vive en el Área.....	56
4.4.2.3 Factores Importantes para el manejo de un acertado Clima Laboral con Vendedores.....	60
4.4.2.4 Estrategias para Mejorar el Clima Laboral	63
4.4.2.5 Beneficios que obtienen los Colaboradores al tener un adecuado Clima Laboral.....	70
4.4.2.6 Beneficios que obtiene la Institución al tener un adecuado Clima Laboral en el Área de Ventas	71

CAPÍTULO V	72
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1 CONCLUSIONES.....	72
5.2 RECOMENDACIONES	73
5.2.1 Ganar – Ganar	73
5.2.1.1 Las Nuevas Reglas del Juego.....	73
5.2.1.2 Innovación como clave Principal de Desarrollo	73
 Bibliografía	 75

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se desarrollará una nueva y moderna visión hacia el cliente interno del departamento de ventas de la Empresa DirecTV y pretende brindar estrategias y alternativas innovadoras que rompan los esquemas tradicionales.

Lo que pretendemos es que los trabajadores de esta área sean leales a la Compañía y brinden todo su esfuerzo a que esta se desarrolle, además de que realicen sus funciones de manera grata y eficiente.

La rotación que se ha vivenciado estos últimos años ha inquietado a los altos mandos y estos desean ver alternativas que solucionen esta problemática y que además permitan satisfacer las necesidades tanto de la compañía como de los funcionarios.

Es debido a esto que nuestra propuesta se base en la búsqueda de clientes internos fidelizados, y lo haremos con la ayuda de las herramientas psicotécnicas IPV y CLA que son conocidas y fáciles de manejar.

Esperamos que el desarrollo de este proceso sea de guía para nuevos proyectos dentro de la Compañía.

CAPITULO I

1 LA FIDELIZACIÓN

1.1 CONCEPTO

El término “Fidelización de Empleados” se refiere a las habilidades que se emplean para atraer y retener a las personas eficaces y más rentables para la industria, concibiendo a los empleados como los activos más importantes de la organización.

Comúnmente se usa este término en Marketing a través del CRM (Customer Relationship Management CRM), donde la principal idea es captar, convencer y conservar al cliente externo con un simple, pero bien planificado programa que cubra todas las necesidades y expectativas del consumidor para reducir gastos y asegurar ganancias.

En el caso de la administración del Talento Humano se aplica este útil concepto al manejo de relaciones en dirección al cliente interno y de esta forma influir de manera positiva como efecto rebote en todo lo que realiza la organización.

1.1.1 Importancia

Hoy en día la ventaja competitiva de las empresas radica en el talento humano con la que éstas cuentan, es por eso que fidelizar al personal es indispensable.

Este concepto se encuentra relacionado directamente con la motivación y se refiere específicamente a un compromiso, de forma que la cultura organizacional es aceptada por el empleado dándole un empoderamiento de las acciones futuras que éste realice.

1.2 TIPOS DE FIDELIZACIÓN

La fidelización se puede dar en dos niveles claramente definidos, en este caso como la fidelización está dirigida al cliente interno vamos a explicarlos en base a este enfoque, de modo que sea comprensible.

1.2.1 Fidelización Positiva

Se realiza cuando nuestro cliente interno se siente grato de ser parte de la institución, es bien remunerado, tiene buenas recompensas en todo sentido, calidad en el trato, confianza en la empresa, prestigio, etc.

1.2.2 Fidelización Negativa

Cuando el cliente interno permanece fidelizado a la empresa por razones externas, es decir, cuando no tiene mayor opción de trabajo o alternativas de cambio.

Para traducir todo lo que implica el primer nivel de fidelización, es decir, la "Fidelización Positiva", analizaremos los componentes que hacen de esta fidelización un éxito.

1.2.2.1 Factores que dependen del Empleador

Es decir, es aquí donde entran en juego todos los agentes estimulantes y motivadores que la empresa y los dirigentes pueden brindarle al trabajador.

Como por ejemplo: la capacitación, promoción, apoyo organizacional, seguridad e higiene laboral, seguro de salud privado, salario competitivo, recompensas por logros, etc.

1.2.2.2 Factores de Mutua Dependencia

En este aspecto se toman en cuenta situaciones que involucran a ambas partes, tanto a la organización como al empleado, estas realidades dependen también del contexto en el que se maneje la cultura organizacional.

Compromiso afectivo: Se refiere al apego emocional del empleado hacia la empresa, obtenido por el resultado de la satisfacción que el colaborador posea; esto se da cuando las expectativas y necesidades que éste tenga se encuentran completas, creando un vínculo de lealtad más fuerte que el que ofrece un papel legal.

Compromiso de continuación: Este compromiso nace por la dedicación, los esfuerzos y tiempo que el individuo ha invertido para poder conservar su empleo, ya que su permanencia en la organización es importante para el colaborador.

Compromiso normativo: Debido a los beneficios que el empleado recibe de la empresa, el colaborador adquiere un deber moral que lo obliga a actuar de manera recíproca en condición de gratitud. Los beneficios pueden ser mejoras laborales, bonos, trato de forma personalizada, etc.

1.2.2.3 Factores Intrínsecos

Es aquí donde se manifiestan los motivadores internos de cada individuo, los agentes o razones que movilizan al sujeto a querer trabajar y desempeñarse de la mejor manera en sus funciones. Este aspecto es muy subjetivo como para querer influir de sobremanera en él.

1.3 PILARES EN LOS QUE SE BASA LA FIDELIZACIÓN

La mayoría de los empleadores piensan que el sueldo es el aspecto más importante a la hora de fidelizar. La fidelización consta de otros elementos que

normalmente no son considerados y que deben tomarse en cuenta debido a que la rotación de personal tiene un costo alto en la empresa y esto se puede evitar.

Los pilares básicos para poder fidelizar al personal son los siguientes:

1.3.1 La Retribución

El dinero tiene gran importancia en el trabajo de las personas, es la remuneración la que les brinda las posibilidades adquisitivas dentro de la sociedad.

1.3.2 La Conciliación de la Vida Familiar y Laboral

Este aspecto demuestra que mientras más importancia tenga para la empresa el bienestar de la vida íntima del empleado más gustoso se sentirá el trabajador de pertenecer a la organización.

Hoy es muy apreciado para el colaborador sentir que existe preocupación por parte de la empresa por la calidad de su vida familiar; como organización también se debe comprender que el rendimiento del empleado depende de cómo se encuentre su entorno familiar, posiblemente problemas fuera del trabajo afecten al correcto rendimiento del individuo.

1.3.3 Las Relaciones con los Jefes

Para el correcto funcionamiento del empleado es indispensable el respeto, la confianza y la justa valoración de la labor que cada uno realiza. Son los superiores quienes impulsan las mejores actitudes en un trabajador, una relación de confianza, valoración y respeto mutuo motiva y promueve un mejor desempeño.

1.3.4 Oportunidades de Desarrollo

En los seres humanos existe una tendencia natural a buscar mejores oportunidades, tanto en la calidad de vida, como en expectativas individuales propias de cada sujeto. En el aspecto laboral la gran mayoría de empleados buscan poder autorrealizarse como profesionales; un lugar donde no hay oportunidades para crecer, tanto en conocimiento como en los cargos que desempeñe, no sería una motivación para continuar después de cierto tiempo, laborando eficientemente.

1.3.5 Programas de Formación

Existe una propensión general a que los trabajadores ahora busquen que las compañías en las que laboran les brinden capacitación en temas que los ayude a mejorar en las tareas que realizan y que también les sirva en otros aspectos de su vida; por lo general, los empleados pasan la mayor parte del tiempo en su trabajo y por este motivo no tienen la oportunidad de continuar capacitándose. Fomentar la formación empresarial compensa este aspecto importante.

1.4 ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA A LA HORA DE FIDELIZAR

Debemos partir tomando en cuenta un factor primordial que va a direccionar nuestro trabajo, nos referimos al Plan Estratégico de la Organización.

Este Plan es la directriz de toda la Empresa, de la metodología y tecnología necesaria, de las estrategias a seguir, de los objetivos, misión y visión, etc., por lo que será la base también para los individuos que aquí laboran.

1.4.1 Plan Estratégico

Para poder implantar un programa tan profundo y delicado como lo es la fidelización se debe alinear correctamente con los objetivos del Plan

Estratégico de la Empresa, es decir, se debe equilibrar las necesidades de la Empresa con el trabajo que se va a realizar para así poder obtener resultados de alto impacto.

Al ser un proceso que hemos propuesto implantarse a necesidad de la Organización, dejamos este aspecto a consideración de los altos mandos, ya que el plan estratégico varía cada año y se debe hacer reajustes y cambios según los requerimientos internos y las demandas del entorno.

En este caso, la Organización no nos ha provisto de esta información para lograr empatarla con las necesidades que se detecten.

1.4.2 Individuos

El programa de fidelización del cliente interno solamente va a dar resultado si tomamos en cuenta que estamos trabajando con personas.

Esto nos permitirá desarrollar maneras de llegar a nuestro objetivo de forma humana, incluyendo e involucrando a todas las personas que la conforman; aspectos como la cultura organizacional, el clima laboral, la formación interna y el tipo de comunicación que se use va a afectar siempre a todos los sujetos de una u otra forma.

1.4.3 Metodología

Al tratar este punto debemos tener la capacidad de romper paradigmas, dejar de pensar que la escuela tradicional trae buenos resultados, abandonar el temor a los cambios, los cuales nos traerán diferentes y mejores resultados que los anteriores.

Aquí debemos arriesgarnos a probar nuevas formas de manejar el talento humano de las organizaciones haciendo de la metodología usada un beneficio mutuo.

Debemos dejar de pensar de la manera tradicional: “si uno gana el otro pierde” y comenzar a pensar en el ya conocido “ganar-ganar”.

1.4.4 Tecnología

En este caso el uso de la tecnología es necesario, ya que ésta simplifica el trabajo tedioso y lo hace además más accesible a todos.

Con la ayuda de programas o herramientas tecnológicas se facilitará la divulgación y promoción de cualquier proceso que se quiera llevar dentro de la Organización; además de permitirnos la medición e interpretación de cambios y mejoras en la Empresa.

1.5 ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR

A la hora de fidelizar se debe tomar en cuenta que ésta nos permitirá tener un beneficio en la comercialización, ya que el vendedor tiene su propia cartera de clientes y ha aprendido las estrategias que la Empresa ha desarrollado para realizar sus ventas, se evitará gastos como: nuevos uniformes, capacitaciones específicas para el cargo e incluso inducciones para el nuevo personal; y sobre todo evitamos el riesgo de perder clientes que sean leales al servicio que brinda el vendedor.

La imagen corporativa que la Empresa ha adquirido es un elemento importante, ya que sobre esto trabajarán los empleados. Un lugar con mala imagen no es un lugar donde todos quieran trabajar.

El fracaso de una empresa no sólo se debe a la falta de socios o recursos, sino también debido a: bajos sueldos, la idea equivocada de contratar lo mejor de lo peor con el objetivo de economizar, trabajos sin responsabilidades, bajos niveles de motivación, bajos niveles de productividad, escasa capacitación, rotación alta en la empresa, personal directivo no preparado, ni motivado.

Todos éstos pueden ser factores para un fracaso empresarial ya que a corto o largo plazo se verán reflejadas en la actitud de los empleados y en el trato que éstos ofrezcan a los clientes.

A continuación se verán ciertas estrategias que se deben tomar en cuenta a la hora de fidelizar:

1.5.1 Mejorar la Comunicación Interna

Los beneficios de mejorar la comunicación dentro de las instituciones son muchos, cabe recalcar que para el proceso de fidelización que buscamos, este puede influir en gran medida en la satisfacción del cliente interno. Cuando la comunicación se da de forma clara y existe la capacidad de tener o brindar un feedback se pueden llegar a grandes acuerdos que facilitan de sobremanera la labor del manejo del talento humano.

Con el fin de mejorar la calidad de la comunicación internamente en la organización debemos realizar los siguientes pasos:

- Valorar y analizar los objetivos que cada empleado debe cumplir.
- Crear un manual de inducción.
- Crear un intranet con la información de la empresa como puestos vacantes, eventos, retos y novedades.

1.5.2 Crear un Sistema de Recompensas/Incentivos

Un sistema de recompensas o incentivos es muy recomendable para el personal cuyo trabajo es desempeñar actividades que significan un constante reto, que pueden ser superadas cada día con un poco más de esfuerzo e iniciativa, y donde cada empleado puede destacarse en cualquier momento.

Para esto se aconseja tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Establecer objetivos para los vendedores que sean alcanzables y estimularlos para alcanzarlos.
- Que los trabajadores tengan bien claras las oportunidades y procedimientos que deben realizar para alcanzar dichas recompensas.
- Al personal se lo puede recompensar por retener a clientes que quieran romper relaciones comerciales, por ocuparse y recuperar el cobro de los clientes difíciles de cobrar, por llamar a los clientes que se encuentren descontentos con el servicio que la empresa da para saber las causas.
- Por ayudar en el tema de servicio técnico, por el tiempo dedicado a los clientes, por evitar que un cliente quiera darse de baja, por contribuir en la satisfacción del cliente.

Para incentivar el logro de dichos objetivos se lo puede hacer en base a beneficios económicos o premios como por ejemplo: material deportivo, bonos de servicios de entretenimiento, comida, servicios de la empresa, etc.

1.5.3 Aumentar la Motivación

Como ya hemos visto anteriormente, la motivación en la que puede influir la Empresa, como tal, es en la que provee el entorno, en este caso, sería recomendable que se tomen en cuenta las siguientes pautas con el fin de obtener mejores resultados en los colaboradores.

- Usar el sistema de incentivos o recompensas que la Empresa haya creado.
- Realizar eventos anuales o semestrales premiando los logros: en estas reuniones se hace la entrega de placas al mejor vendedor, premio al más

antiguo de los vendedores, al que más bonos ha ganado, al vendedor que es más servicial por votación de sus compañeros, etc.

- Aumento progresivo de sueldo o premios, según el logro de objetivos (regalo por cumpleaños, por boda, etc.).
- Resaltar las buenas actuaciones de los empleados fuera del trabajo.

1.5.4 Invertir en Formación

La formación es una inversión que la empresa hace con el fin de mejorar el desarrollo personal y laboral de los empleados, para esto deben destinarse fondos específicos o incluirse dentro de los incentivos las capacitaciones.

La Empresa puede realizar pequeños seminarios internos de formación en temas de ventas para el cliente interno, de esta manera mejorará la calidad de los empleados y su desempeño.

Esta inversión trae grandes retornos a la Compañía, ya que permite el desarrollo no solamente del personal, sino del área y por consecuencia de toda la Institución, logrando ser más competitiva e innovadora.

1.5.5 Evitar la Rotación Laboral

La rotación de personal en el área de ventas es el dolor de cabeza de la gran mayoría de empresas y reincide nuevamente, en un gasto innecesario de tiempo y recursos. Para disminuir en gran medida que esto suceda se proponen las siguientes acciones.

- Proporcionar capacitaciones y recursos que faciliten un aumento de la profesionalidad en la Empresa.

- Tener un personal bien formado significa que la Empresa ofrecerá un mejor servicio al cliente externo.
- Apertura por parte de la organización para que el personal pueda realizar funciones en otras áreas de la Empresa.
- Capacidad de crecimiento tanto en nuevos cargos como en nuevas responsabilidades.
- Brindar la posibilidad de que las ideas de los vendedores sean expuestas a los superiores.
- Fomentar el entendimiento del rol del vendedor como clave principal para una mejor relación entre el cliente externo y Empresa.

1.6 LA FIDELIZACIÓN APLICADA A LAS VENTAS

1.6.1 ¿A quienes Fidelizar?

Al momento de seleccionar a las personas que pasarán por el proceso de fidelización debemos centrarnos concretamente en un perfil específico requerido para el cargo, en este caso para el cargo de vendedor.

El buen empleado siempre tiene la opción de abandonar la Empresa ya que un trabajador valioso siempre es cotizado en otras organizaciones y si éste no se siente conforme con el trabajo que tiene constantemente busca nuevas ofertas de trabajo.

Estos colaboradores son aquellos con habilidades de líderes y competencias que el cargo requiere. Como estas personas disponen de recursos apreciados intentan conocer qué ocurre en el mercado laboral y qué opciones están disponibles para él.

La Empresa debe proponerse mantener a este tipo de empleados satisfechos, el objetivo es comprometerlos y poder conservar a los colaboradores que son productivos.

Para poder identificar a los sujetos idóneos nuestra propuesta es implementar como herramienta básica el IPV (Inventario de Personalidad para Vendedores), en base a los resultados obtenidos, conoceremos cuáles son las personas que podrían adecuarse al perfil de vendedores estipulado por la prueba.

1.6.2 Técnicas para Fidelizar: Inducción y Formación

1.6.2.1 Proceso de Inducción

Se trata del proceso mediante el cual guiaremos al nuevo empleado para una adecuada incorporación a las actividades que realizará en su cargo.

Esta etapa inicia con la contratación y se irá desarrollando a medida que aprenda las nuevas obligaciones que ha adquirido y se relacione con sus nuevos compañeros.

Para que dicho programa sea efectivo se debe potencializar las acciones que el empleado realizará y se deberá pasar por un proceso que se divide en 3 partes:

Inducción General: Se trata de la exposición de las políticas y estadísticas generales sobre la situación y funcionamiento de la Empresa e información sobre los servicios y actividades que realiza la Organización.

Inducción Específica: Explicación sobre aspectos específicos e importantes que desarrollará en su cargo.

Evaluación: Después de haber realizado la inducción es importante evaluar al personal para tener una idea clara sobre cuánto ha comprendido el nuevo

colaborador y poder percibir qué áreas se debe reforzar y desarrollar los planes necesarios para tomar las acciones correspondientes.

1.6.2.2 Desarrollo de Autonomía y Sentimientos de Vinculación a la Organización

Para lograr un adecuado desarrollo de autonomía y sentimientos de vinculación a la Organización debemos tomar en cuenta factores de valiosa importancia para los individuos que van a ser fidelizados.

Los agentes que deben ser tomados en cuenta son:

Identificar a los sujetos idóneos: El identificar a los sujetos idóneos para este proceso será determinante para obtener resultados satisfactorios y no agotar recursos en vano. Este es el comienzo y la base de los demás pasos a realizar.

Para este fin, necesitaremos una herramienta que procure responder a esta interrogante, es decir, que sea capaz de combinar los requerimientos que tiene la Organización en cuanto a características y habilidades personales para realizar determinadas funciones con las particularidades que posee cada individuo de forma objetiva.

Conocer y satisfacer las necesidades: Una vez realizado el primer paso que es determinante en los resultados debemos estar al tanto sobre las necesidades que poseen nuestros clientes internos.

Para lograr un buen trabajo debemos desarrollar o implementar una herramienta eficaz para poder identificar las más frecuentes deficiencias que tienen en común las personas dentro de un área específica de trabajo en la Organización y así poder satisfacerlas y cubrirlas de diferentes maneras y eliminar cualquier factor que puede estar causando molestias.

Tomando en cuenta el objetivo de tener en la Compañía personal autónomo y con sentimientos vinculados a la Organización, es decir personas fidelizadas, obtendremos de manera sencilla y simple un valor agregado que viene a ser actualmente la mejor estrategia usada en las organizaciones para conseguir mayores beneficios y un éxito rotundo en el mercado.

1.6.2.3 Desarrollo del Sistema de Incentivos

Para poder realizar el sistema de incentivos se debe evaluar inicialmente al personal de Directv con el objetivo de conocer cuáles son los motivadores de esta población y trabajar con elementos y necesidades reales que serán determinantes a la hora de fidelizar.

Lo que define el éxito del sistema de incentivos es cumplir con lo ofrecido y que los incentivos cumplan con el interés de los trabajadores.

1.6.2.4 Plan de Carrera

Se trata de un proyecto que se realiza de manera individualizada en el que la empresa y el empleado se comprometen a realizar ciertas acciones en el presente para que repercutan de manera positiva en el futuro.

Lo que una empresa espera del proyecto es que el empleado tenga una mejor actitud ante su trabajo, realizando sus actividades con calidad y autonomía; mientras que el trabajador espera estabilidad y desarrollo laboral, tanto en responsabilidades como a nivel económico.

Un trabajador contento es un trabajador fiel; la disponibilidad de ascenso, mejor remuneración y condiciones de trabajo adecuadas permiten retener al personal con las aptitudes necesarias para el cargo.

El compromiso de desarrollo, es un compromiso de doble vínculo, en el que el empleado debe cumplir con la obligación de adquirir un determinado nivel

profesional; y, la compañía debe facilitarle ciertas herramientas y condiciones necesarias para la formación requerida; además debe evaluarlo en ciertos periodos establecidos para conocer cómo va su evolución y permitirle su movilidad dentro de la estructura de la Organización.

Dos aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en este proceso son:

- Mantener una buena comunicación con el empleado, donde siempre se le exponga de manera abierta y clara las expectativas que se tiene de él a nivel profesional.

Esta comunicación debe ser de doble vía, donde el trabajador pueda exponer sus dudas y necesidades, al igual que la Compañía. Cuando el empleado siente que puede contar con el apoyo y respaldo de la Institución cuando lo requiera, con el objetivo de lograr su formación, su lealtad hacia la Empresa es segura.

- La evaluación debe ser en periodos establecidos previamente y explícita; los trabajadores deben tener perfectamente en claro el objetivo de la evaluación, la fecha en la que se realizará y su forma de calificar, para que éste.

CAPITULO II

2 ÁREA DE VENTAS DE DIRECTV

El área de ventas de Directv es donde se realiza la comercialización del servicio que proveen; en este caso, el servicio de televisión pagada.

La responsabilidad de los colaboradores que trabajan en este departamento es ofertar el producto a nuevos clientes con el fin de persuadirlos y que éstos generen el ingreso económico para la Compañía.

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL EL ÁREA DE VENTAS

Como características principales del área de ventas podemos decir que:

2.1.1 Remuneraciones

La remuneración fija que perciben los vendedores es igual al salario mínimo vital, es decir, \$264.00 (doscientos sesenta y cuatro dólares americanos); adicionalmente, se les entrega del 60% hasta el 100% de comisión sobre el costo del contrato cerrado.

2.1.2 Incentivos

Como en cualquier departamento que tiene contacto con el cliente final, se procura tener al personal realmente motivado; además de procurar que se mejoren siempre los objetivos comerciales.

En este caso existen incentivos continuos para los empleados que cumplan o excedan con las metas propuestas; además de reconocer a los sujetos que demuestren un agradable trato con el cliente, que manifiesten ser organizados y cumplir con la mayor cantidad de visitas, etc.

2.1.3 Actividades

Las actividades o funciones primordiales del cargo de vendedor son de carácter comercial, es decir, convencer y persuadir a nuevos clientes para que requieran del servicio que la Empresa propone, deben visitar a personas que estén interesados en adquirir el servicio y buscar clientes potenciales.

2.1.4 Jerarquía

La jerarquía en el departamento de ventas es muy simple; está a la cabeza el gerente comercial, debajo de éste se encuentran los diferentes jefes de ventas, que son los encargados de cada una de las sucursales, y después de éstos están los vendedores.

2.1.5 Perfil del Vendedor

Actualmente no existe un perfil determinado para este cargo, la selección ha venido haciéndose de manera precaria, sujetándose únicamente a la disposición y disponibilidad que tenga el sujeto.

2.2 PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La selección de personal que se realiza en la Empresa no es técnica, se busca candidatos jóvenes para reducir costos en los sueldos, no hay un perfil; por lo tanto, el clima laboral se ve afectado al no ser compatibles las personas que laboran conjuntamente.

En el pago de los sueldos por lo general existen atrasos y los colaboradores se ven afectados con este factor.

Los planes de compensación no son significativos en comparación con otras empresas, lo que demuestra una falta de compromiso.

2.2.1 Regularización

Hoy en día por situaciones legales los empleados deben encontrarse afiliados al I.E.S.S. e inscritos en el Ministerio De Relaciones Laborales como empleados de dicha empresa, para lo cual el colaborador debe haber firmado un contrato que explique las funciones que éste realizará, el sueldo y los beneficios.

2.2.2 Horarios

La jornada de trabajo es de 8h30 hasta las 18h30, con una hora de almuerzo. Los trabajadores se presentan en la oficina en la mañana, elaboran el itinerario de visitas y salen a cumplir con las ventas de forma externa; al final del día vuelven a la oficina para ingresar los contratos cerrados y el supervisor es informado sobre cuales fueron las actividades realizadas por cada vendedor.

2.2.3 Factores Culturales

Los factores culturales en una industria cumplen con un papel muy importante ya que cada individuo cuenta con valores y una educación relacionada con su entorno.

Al ingresar a una industria cada empleado se enfrenta con el desafío de acoplarse a una nueva cultura posiblemente diferente a lo que normalmente estaba acostumbrado. Es aquí cuando las inducciones laborales cumplen un rol trascendental en la adaptación y entendimiento de las normas que en cada empresa se deben cumplir.

Los factores culturales hacen referencia a:

2.2.3.1 Estilos de Vida

Manera que la persona está acostumbrada a vivir.

2.2.3.2 Valores Sociales

Detrás de las acciones se encuentran valores, las personas actuarán basándose en sus valores primordiales y los aplicara diariamente en todas sus acciones.

2.2.3.3 Creencias

Ideas consideradas como algo verdadero, pueden ser internas o externas. Internas cuando surgen del pensamiento del propio individuo; y externas cuando son explicaciones dadas por personas para la comprensión de ciertos fenómenos.

2.2.3.4 Patrones Culturales

Acciones que repetimos debido a comportamientos aprendidos.

2.2.4 Tipos de Ventas

El objeto del negocio está enfocado a la prestación del servicio de televisión pagada, por lo que entra en la categoría de una comercialización de tipo minorista, en el que los sujetos que adquieren la prestación del servicio no lo hacen en volumen.

Para este tipo de comercialización se ha fijado como métodos de ventas los siguientes:

2.2.4.1 Ventas Personales

En las que existen vendedores destinados a la comercialización del servicio de forma directa. La interacción que existe entre el vendedor y el comprador puede ser dentro de la Compañía como fuera de la misma, con la meta clara de dar siempre un excelente servicio.

Es aquí donde se generan planes mensuales. Este tipo de venta es directa, el vendedor y el comprador dialogan hasta llegar a un acuerdo, los planes van en distintos niveles con diferentes beneficios.

2.2.4.2 Ventas por Teléfono

En este caso el cliente es quien busca la contratación del servicio hablando directamente con el asesor de ventas de la Organización, en este caso solamente se hace una preventa a través del teléfono, más el cierre del negocio y la firma del contrato se lo realiza personalmente, vendedor y comprador.

2.2.4.3 Ventas Online

De igual forma, la Empresa tiene un portal web donde el cliente puede buscar de forma voluntaria la inscripción al servicio de televisión pagada, pero nuevamente, el vendedor es quién contacta al interesado para realizar el cierre del negocio.

Es debido al constante contacto directo del cliente final con el personal de ventas que proponemos mejorar varios aspectos del servicio al fidelizar a los trabajadores a la Organización.

CAPITULO III

3 TEST IPV Y CLA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La aplicación de ambas pruebas psicométricas fue realizada a 50 empleados del área de ventas de la Empresa DirecTV de la ciudad de Quito. Este es el universo total de vendedores dentro de los establecimiento de esta ciudad, lo cual nos permite obtener información de forma clara y objetiva acerca del perfil de todos los vendedores que trabajan dentro de nómina e identificar fortalezas y falencias generales en su personalidad, además de conocer cuál es la situación actual dentro del área sobre el clima laboral, con el fin de poder hacer nuestra propuesta de mejora en base a estos datos obtenidos.

Los criterios de selección que establecimos para escoger a los evaluados es:

Tabla 3.1

Criterios	
Inclusión	Exclusión
➤ Personal del área de ventas.	➤ Personal de otras áreas.
➤ Todo vendedor de toda jerarquía.	➤ Personal que no sea vendedor.
➤ Mínimo nivel de estudio bachiller.	➤ Personas sin instrucción media.
➤ Mayor de edad.	➤ Menor de edad.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Las características del departamento evaluado son las siguientes:

Tabla 3.2 Departamento Evaluado

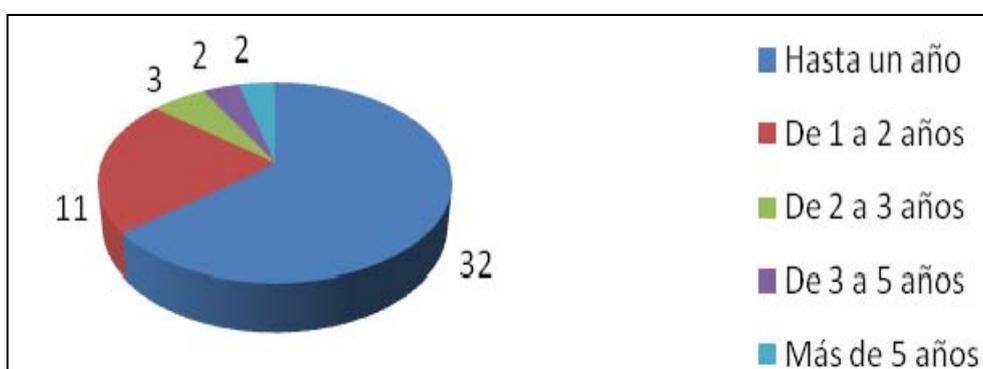
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta un año	32	64%
De 1 a 2 años	11	22%
De 2 a 3 años	3	6%
De 3 a 5 años	2	4%
Más de 5 años	2	4%
Nivel de Responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia	2	4%
Jefatura	6	12%
Vendedores	42	84%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

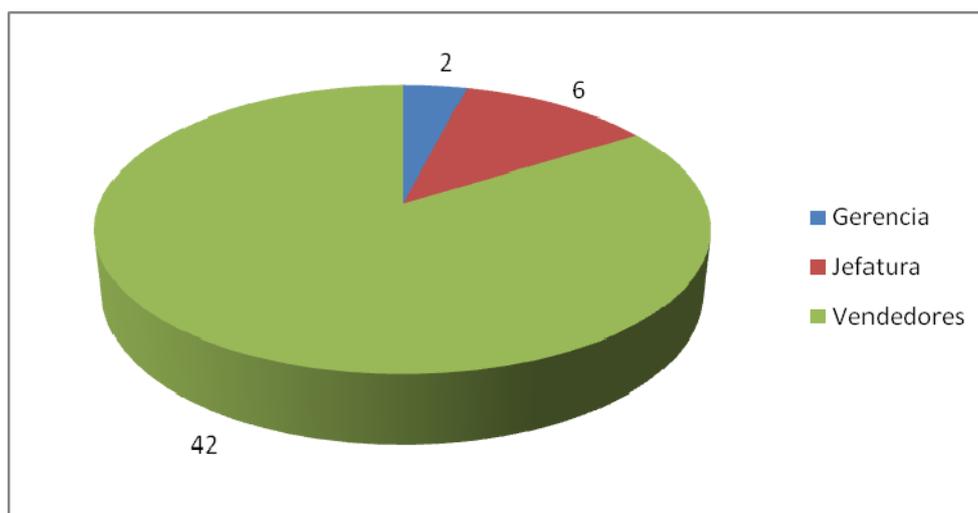
Para hacer más fácil el identificar la situación de los empleados de esta área en antigüedad y responsabilidad adjuntaremos unos gráficos.

Gráfico 3.1 Antigüedad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Gráfico 3.2 Nivel de Responsabilidad

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Obtener esta información nos fue muy útil para conocer la situación de rotación de personal y la distribución estructural del departamento, pero desafortunadamente no la podemos usar para las evaluaciones, específicamente para la prueba psicométrica CLA, nos sería muy útil distribuirlos por antigüedad y por jerarquía para conocer más profundamente la situación, pero para que realmente la evaluación pueda cumplir con el anonimato y que logremos la voluntariedad de todos, debemos dejar de lado estos factores y recolectar datos de forma general; y para la evaluación del IPV, no es necesario conocer estas características.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

3.2.1 Características del IPV

El IPV es una prueba que intenta elaborar un perfil de algunas variables de personalidad que forman parte del núcleo de características necesarias para el éxito profesional en tareas de venta; la forman 87 elementos que presentan situaciones profesionales y de la vida corriente en las que el sujeto puede proyectarse eligiendo la que le parece más adaptada.¹

¹ Inventario de Personalidad para Vendedores URL:<http://www.teaediciones.com>. Descargado 14/08/2010

3.2.1.1 Descripción de las Variables que Evalúa el IPV

Esta tabla refleja las características de personalidad que mide el I.P.V. y son las que tomaremos como referencia para conocer el perfil que poseen los vendedores actuales en la Institución, además la implementación de esta prueba podrá guiar a la Compañía para futuras contrataciones acertadas de vendedores.

Tabla 3.3

DGV. Disposición General para la Venta	Es el índice más discriminativo de los buenos vendedores. Señala a un individuo con facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada por un control suficiente de sí mismo.
R. Receptividad	Señala a una persona con buenas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, lo cual implica capacidades de control de sí mismo y resistencia a la frustración. Se corresponde con el tipo receptivo de ventas, esa acción sedentaria o de representación en un mercado ya implantado, con la que se mantiene la actividad comercial.
A. Agresividad	La variable no tiene un matiz peyorativo; supone la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en individuos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, son activos y dinámicos. Se corresponde con un segundo tipo agresivo de venta, de apertura de mercados, acción competitiva ante otros clientes o productos.
I. Comprensión	Indica un individuo empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.
II. Adaptabilidad	Alude a un individuo de fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales o de relación) y capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.
III. Control de sí mismo	Señala a un individuo controlado, dueño de sí mismo y capaz de una buena administración de su potencial, psicológico y físico; es una persona organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.
IV. Tolerancia a la frustración	Indica una persona que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicada.
V. Combatividad	Alude a un individuo capaz de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos; se refiere a esa persona porfiada y polémica que ejemplifica lo que se llama agresividad comercial.
VI. Dominancia	Señala a la persona con voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasiva o cautivadora en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de personas de jerarquía elevada.
VII. Seguridad	Indica a un individuo seguro de sí mismo, que le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y que es capaz de enfrentarse, si es necesario, a los riesgos.
VIII. Actividad	Alude a la persona activa físicamente y dinámica, que no soporta la pasividad e inactividad. (Una puntuación baja sólo señala a la persona poco deportiva.)
IX. Sociabilidad	Se refiere al individuo extravertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, que prefiere su compañía a la soledad, y que también es sensible a la importancia de las relaciones humanas. Esta variable no interviene en la obtención de R y A; sin embargo, es importante para la venta, pues está en la base de esta actividad.

Fuente: Tea Ediciones (2009): Inventario de personalidad para vendedores. Madrid, España.

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

3.2.2 Características del CLA

El CLA es un cuestionario elaborado por TEA Ediciones para evaluar el clima laboral de las empresas y las organizaciones. Considera dos grandes dimensiones: Empresa y Persona. Agrupadas en estas dos grandes dimensiones, el CLA permite evaluar 8 variables diferentes: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección. Además, la combinación de los elementos más representativos ofrece una puntuación global de Clima laboral. El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla. Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas, a partir de criterios de clasificación que define el propio cliente, lo que permite comparar el clima existente en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etc.²

3.2.2.1 Descripción de las Variables que evalúa el CLA

Tabla 3.4 Variable que Evalúa el CLA

Dimensión Empresa y Organización	
Organización (ORG):	Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la empresa, la claridad en las funciones, el grado de planificación, los medios, etc.
Innovación (INN):	Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado, que se perciben en la organización.
Información (INF):	Los evaluados expresan su opinión sobre el nivel información disponible en su empresa; si ésta es suficiente y adecuada, o si, por el contrario, se sienten mal informados y si esto puede repercutir negativamente en su trabajo.
Condiciones (CON):	En esta escala se analizan las condiciones materiales que afectan a la satisfacción de las personas en su trabajo, entre las que se encuentra la remuneración.
Dimensión Persona	
Autorrealización (AUT):	Las personas indicarán hasta qué punto su trabajo en la empresa es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se relaciona no sólo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona.
Implicación (IMP):	Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas de la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales.
Relaciones (REL):	Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral, no sólo entre iguales, sino también con personas de otros niveles y exteriores a la organización.
Dirección (DIR):	Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos y en general, hacia los sistemas de gestión y dirección de la empresa.
Puntuación global	
Clima laboral (CLA):	Representa una medida global del clima laboral, y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 ítems que han demostrado ser los más representativos de dicho constructo. Por tanto, la puntuación en CLA puede considerarse un índice adecuado de la situación "real" del clima de una organización, grupo o departamento.

Fuente: Modelo informe del test CLA. <http://www.teaediciones.com>. Descargado 16/08/2010

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

² <http://www.teaediciones.com>. Descargado 16/08/2010

3.3 GENERALIDADES

Ambas son pruebas psicométricas destinadas al uso del área laboral. Son de fácil aplicación e interpretación, con sus resultados se obtiene información objetiva de los sujetos evaluados. Han sido escogidas entre varias pruebas ya que son las más opcionadas para medir los dos factores que proponemos pueden fidelizar a un sujeto a la organización donde trabaja, estos son, contar con los recursos internos requeridos para el cargo y el sentir que laboran dentro de una organización que le brinda las herramientas necesarias y la tranquilidad tan anhelada para lograr un excelente desempeño.

Los resultados de ambas pruebas nos llevarán a conclusiones y recomendaciones para lograr obtener colaboradores fieles a la Organización.

3.3.1 Fundamentos

3.3.1.1 Test IPV

Hemos escogido el uso del IPV entre otras pruebas de personalidad, ya que esta herramienta ha sido desarrollada para medir específicamente las cualidades y características que posee un sujeto para definir si cuenta con un alto o bajo nivel de disposición a la venta. Esta prueba psicométrica ha sido estandarizada en Argentina, haciéndola más acertada en su uso en América Latina que otras pruebas que han sido estandarizadas en Europa o Estados Unidos únicamente.

El uso de esta herramienta nos permitirá determinar dos aspectos importantes: en primer lugar sabremos cuales son los colaboradores que poseen mejores características de personalidad para la función de vendedor y trabajar de manera más intensa para fidelizarlos a la Compañía; en segundo lugar podremos definir de forma general los aspectos débiles y fuertes que este grupo de trabajadores tienen y de esta forma desarrollar estrategias que mantengan las fortalezas y que vigoricen las debilidades.

Este instrumento, como ya hemos mencionado anteriormente, es de fácil acceso, de sencillo desarrollo (ya que las preguntas que posee el cuestionario solamente reflejan casos de la vida cotidiana), es de cómoda corrección, y de práctica interpretación. Si la compañía decide implementar esta prueba para realizar la selección de personal en esta área sería una gran táctica que podría cambiar el panorama que actualmente se vive con respecto a la rotación alta de personal, es muy útil además porque no requiere el desarrollar un perfil del cargo, la evaluación ya goza de estos parámetros y solamente comprueba el nivel en el que la persona cumple con los requisitos.

3.3.1.2 Test CLA

Esta es una prueba psicométrica diseñada para el área laboral con el fin de obtener una medición objetiva del sentir de las personas en determinada área de trabajo y compañía sobre el clima laboral que se vivencia. Permite hacer objetivo lo subjetivo de percibir ciertos aspectos de manera positiva o negativa, al ser una evaluación grupal, anónima y voluntaria, podemos tener datos generales que reflejen de forma concreta las falencias que existen en ciertos aspectos determinantes que causan incomodidad y bajo rendimiento en los empleados, o incluso el hecho de querer dejar de trabajar dentro de la organización.

Hemos seleccionado esta prueba ya que para la finalidad de nuestro proyecto es muy importante determinar cuál es la posición general que tienen los trabajadores de esta área con respecto al clima laboral que allí se vive, con el fin de hacer una propuesta que mejore los aspectos débiles que se manifiesten en los resultados y reforzar y mantener los fuertes.

En este caso solamente conoceremos los resultados de la evaluación realizada a esta área que es la que deseamos fidelizar, y puede ser el inicio de una fidelización de los trabajadores de toda la compañía a posterior.

3.3.2 Normas de Corrección y Puntuación para los Vendedores

Para la corrección de las pruebas psicométricas se respetarán y utilizarán los procedimientos que las pruebas indican.

El I.P.V. se corregirá de manera manual utilizando los baremos de la prueba original estandarizada en Argentina; para la calificación del test CLA se lo hará de manera electrónica.

Con los resultados obtenidos se elaborará un cuadro con los promedios tanto del test CLA como del test I.P.V.

Con estos procederemos al análisis del estado inicial de la Empresa y presentaremos una propuesta de las estrategias necesarias para cumplir con el objetivo de esta tesis y adicionalmente lograr la fidelización por parte de los empleados.

3.4 APLICACIÓN DEL “IPV” A VENDEDORES DE DIRECTV

3.4.1 Descripción del Muestreo

La herramienta se aplicó exclusivamente a vendedores de toda jerarquía del departamento de ventas de la Compañía DirecTV de la ciudad de Quito, es decir a las 50 personas que habíamos estipulado como muestra.

Es decir, obtuvimos información del universo entero de vendedores del departamento de ventas para así poder procesarla y analizarla de forma global, con el fin de poder plantear las estrategias de fidelización en base a las condiciones actuales en las que se encuentra su perfil.

3.4.2 Resultados

Los resultados obtenidos individualmente por los vendedores fueron sumados y promediados para obtener un resultado global del área, con el fin de determinar cuál es el común denominador de fortalezas y falencias en el grupo y así poder trabajar colectivamente.

Tabla 3.5

Escalas	Sumatoria de Puntuaciones Obtenidas	Promedio General
DGV. Disposición General para la Venta	434	8,68
R. Receptividad	888	17,76
A. Agresividad	668	13,4
I. Comprensión	204	4,08
II. Adaptabilidad	202	4,04
III. Control de si mismo	234	4,68
IV. Tolerancia a la frustración	248	4,96
V. Combatividad	224	4,48
VI. Dominancia	184	3,68
VII. Seguridad	158	3,16
VIII. Actividad	102	2,04
IX. Sociabilidad	202	4,04

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

3.4.3 Análisis Cuantitativo

Para poder realizar un análisis cuantitativo transformamos la puntuación directa obtenida del promedio general a percentil con la ayuda del baremo de la prueba aplicada.

Tabla 3.6

Escalas	Promedio General	Percentil
DGV. Disposición General para la Venta	8,68	25%
R. Receptividad	17,76	20%
A. Agresividad	13,4	45%
I. Comprensión	4,08	30%
II. Adaptabilidad	4,04	35%
III. Control de si mismo	4,68	45%
IV. Tolerancia a la frustración	4,96	15%
V. Combatividad	4,48	35%
VI. Dominancia	3,68	60%
VII. Seguridad	3,16	45%
VIII. Actividad	2,04	65%
IX. Sociabilidad	4,04	25%

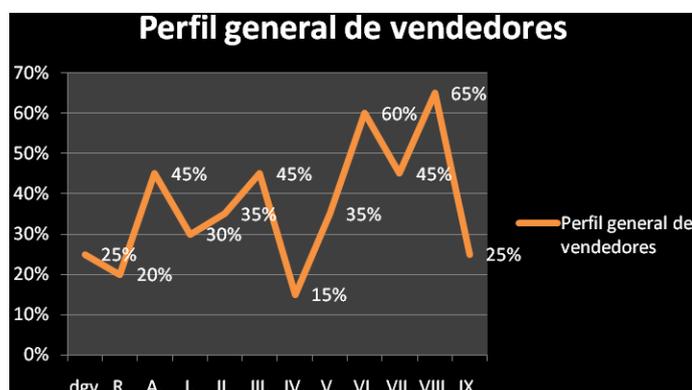
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Si observamos los resultados ya ponderados podemos identificar que en su mayoría los valores obtenidos son bajos; lo que ya nos llevaría a una conclusión inmediata de que existen deficiencias en la selección y formación del personal en cuanto al perfil y que se deben desarrollar estrategias que corrijan esta problemática.

3.4.4 Representaciones Gráficas de los Resultados

Gráfico 3.3 Representación Tipo Perfil

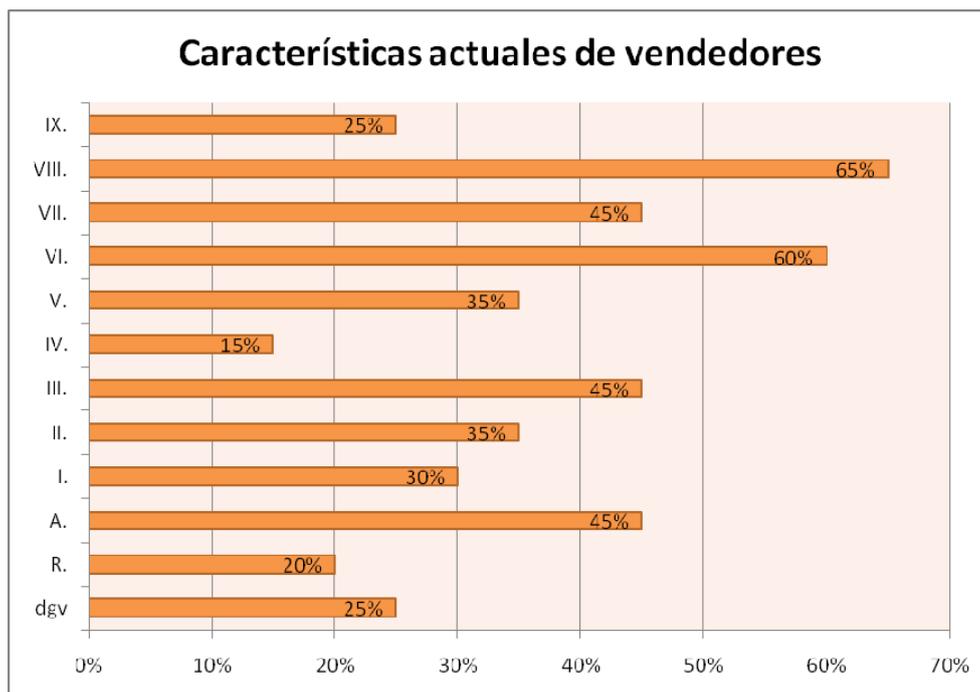


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla

Esta representación gráfica es similar a la que la herramienta usada nos proporciona de forma individual en cada una de las evaluaciones al realizar la corrección, es práctica ya que nos permite obtener una visión clara del perfil que poseen las personas frente a las características de personalidad que buscamos para la posición de vendedor.

Gráfico 3.4



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

En base a este gráfico podemos definir de mejor manera las fortalezas y debilidades de los aspectos evaluados para conocer las características actuales que poseen los vendedores.

Es así como podemos notar que los factores que se encuentran mayormente desarrollados en el personal de esta área son: la “Dominancia” y la “Actividad”, mientras que los demás se encuentran en un promedio bajo, esta podría ser la razón de un rendimiento inferior a lo esperado.

3.4.5 Análisis Cualitativo

Este es el análisis que nos permite definir con palabras los resultados obtenidos en números, para lo cual se ha desarrollado una tabla que facilitará el entendimiento de los criterios a usarse.

Tabla 3.7

Valor Cualitativo	Valor Numérico en Percentil
Escasamente desarrollado	0 al 25
Nivel bajo de desarrollo	26 al 50
Normalmente desarrollado	51 a 75
Desarrollo superior	76 a 100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Esta tabla ha sido desarrollada en base a la estimación que la prueba provee para la interpretación de los resultados, y nos servirá de guía para poder conocer las condiciones actuales de los vendedores y así desarrollar de mejor manera las estrategias que ayudarán a subsanar ágilmente esta situación.

Para tener una idea más clara de cómo es el nivel de desarrollo de cada una de las características de personalidad en el personal de ventas, realizaremos una tabla que nos guiará de mejor manera.

Tabla 3.8

Categorías		Nivel bajo de desarrollo	Normalmente desarrollado	Desarrollo superior
DGV.				
R. Receptividad				
A. Agresividad				
I. Comprensión				
II. Adaptabilidad				
III. Control de sí mismo				
IV. Tolerancia a la frustración				
V. Combatividad				
VI. Dominancia				
VII. Seguridad				
VIII. Actividad				
IX. Sociabilidad				

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Con esta tabla tenemos una apreciación mucho mejor de la situación que existe en el departamento y de las áreas que nos urge trabajar para corregirlas inmediatamente.

3.5 APLICACIÓN DEL “CLA” A VENDEDORES DE DIRECTV

La aplicación de la evaluación fue realizada de forma electrónica por una empresa consultora contratada por la misma Compañía, quién quedó en correr con los gastos que se requieren para la elaboración de este plan. Sólo nos han sido entregados los resultados del área de ventas para poder realizar el respectivo análisis y diseñar las mejores estrategias con el propósito de fidelizar a los trabajadores.

3.5.1 Descripción del Muestreo

La herramienta se aplicó a toda la compañía, por deseo de los altos mandos, y fue dividida por áreas de trabajo con el fin de obtener un resultado general, tanto como un detalle específico de la situación actual por departamentos.

Nosotros obtuvimos la información universal del departamento de ventas para poder procesarla y analizarla de forma global, con el fin de poder plantear las estrategias de fidelización en base a las condiciones actuales.

3.5.2 Resultados

Tabla 3.9 Resultados Generales del Área de Ventas

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Organización	50	8	29	19,24	5,97
Innovación	50	23	36	28,53	3,86
Información	50	15	22	24,88	5,26
Condiciones	50	6	21	15,25	6,89
Implicación	50	4	23	15,59	6,48
Autorrealización	50	2	19	12,68	7,24
Relaciones	50	11	32	45,66	8,16
Dirección	50	19	28	41,96	7,52
Clima Laboral	50	5	29	25,34	9,49

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

3.5.3 Análisis Cuantitativo

El análisis que realizaremos en este punto, es un análisis cuantitativo, esto quiere decir que es aquí donde colocaremos los resultados que TEA nos brinda de la evaluación realizada al área de ventas, en un margen numérico para poder tener un panorama más claro sobre la situación actual que se vivencia en la Organización.

Tabla: 3.10

Variable	N	Media	Percentil
Organización	50	19,24	24%
Innovación	50	28,53	35%
Información	50	24,88	28%
Condiciones	50	15,25	17%
Implicación	50	15,59	17%
Autorrealización	50	12,68	15%
Relaciones	50	45,66	71%
Dirección	50	41,96	68%
Clima Laboral	50	25,34	28%

Fuente: Investigación realizada

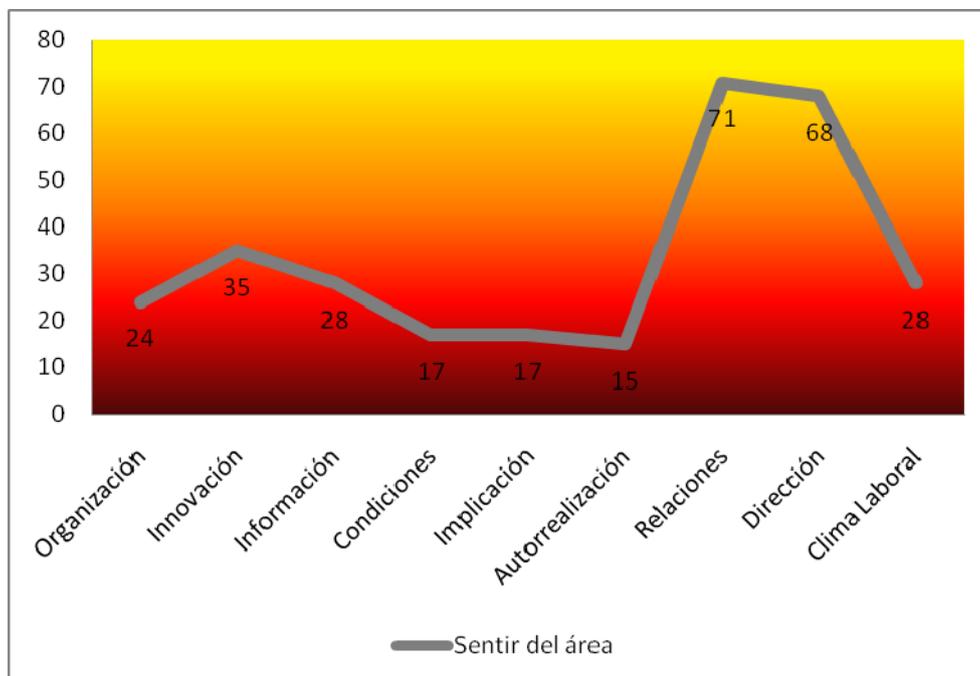
Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Dentro de esta tabla de porcentajes podemos identificar de mejor manera las fortalezas y debilidades del clima laboral del departamento de ventas, el sentir del personal se ha manifestado en esta evaluación y nos indica los factores que les motiva a desarrollar sus funciones con ahínco y los que les lleva a comportarse con deficiencia, o incluso a pensar en la deserción de la Compañía.

Para analizar incluso más profundamente cada uno de las variables revisaremos una representación gráfica de la situación actual del sentir de los trabajadores en esta área.

3.5.4 Representaciones Gráficas de los Resultados

Gráfico 3.5



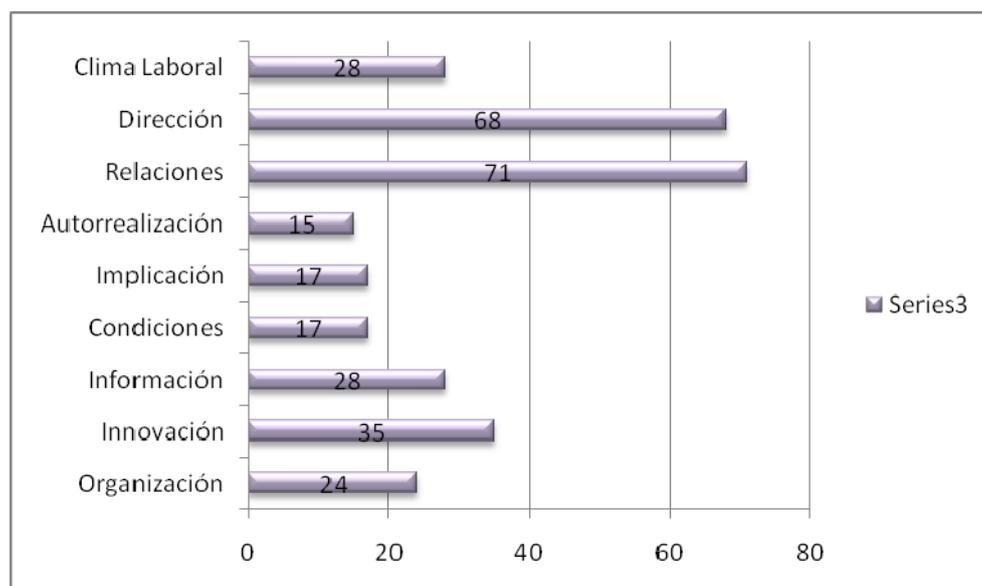
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

En este caso usamos una representación gráfica que nos muestre el perfil que se vivencia dentro del área, con este tipo de representación obtenemos una visión mucho más clara del sentir de los colaboradores con respecto a los factores evaluados.

Las zonas que tienden al amarillo son las que se acercan al ideal de un clima laboral saludable, mientras que los puntajes que se encuentran dentro del color rojo oscuro indican las áreas de alerta o incluso de emergencia, con las cuales hay que trabajar de inmediato para detener la insatisfacción y la desmotivación de los colaboradores.

Gráfico 3.6



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Este tipo de gráfico nos permite tener un panorama que facilita la visión de las variables que conforman el clima laboral actual de la Organización diferenciando de mejor manera las áreas más fuertes de las más débiles, y de esta forma identificar ágilmente cuales son las que necesitan una actuación correctiva inmediata.

En este caso podemos decir que el factor llamado “Autorrealización” es el que requiere una mayor atención al igual que la “Implicación” y las “Condiciones”, seguido por la “Organización”, la “Información” y la “Innovación”, ya que el sentir general del personal que labora en este departamento así lo manifestó en la evaluación. También podemos ver que las “Relaciones” y la “Dirección” que actualmente se vivencian, están funcionando de manera adecuada, es decir son la fortaleza del clima laboral de esta Compañía actualmente, pero incluso por el puntaje sabemos que podemos mejorarlas y fortalecerlas aún más.

3.5.5 Análisis Cualitativo

Este análisis es el que nos permitirá entrar en detalle y profundizar en cada aspecto evaluado, observaremos los resultados obtenidos en números y los explicaremos en palabras, para lo cual nos guiaremos en los parámetros establecidos por el mismo instrumento que usamos para valorar el clima laboral, a continuación encontramos un tabla que explica la transformación de los valores obtenidos en números a una estimación cualitativa.

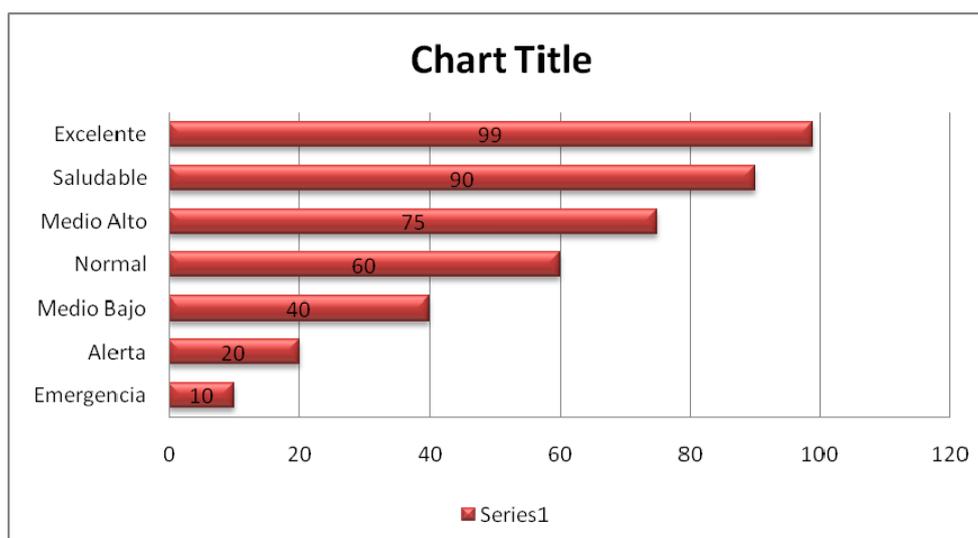
Tabla 3.11

Valor Cualitativo	Valor Numérico
Emergencia	1 a 10
Alerta	11 a 20
Medio Bajo	21 a 40
Normal	41 a 60
Medio Alto	61 a 75
Saludable	76 a 90
Excelente	91 a 99

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Gráfico 3.7



Fuente: Investigación realizada

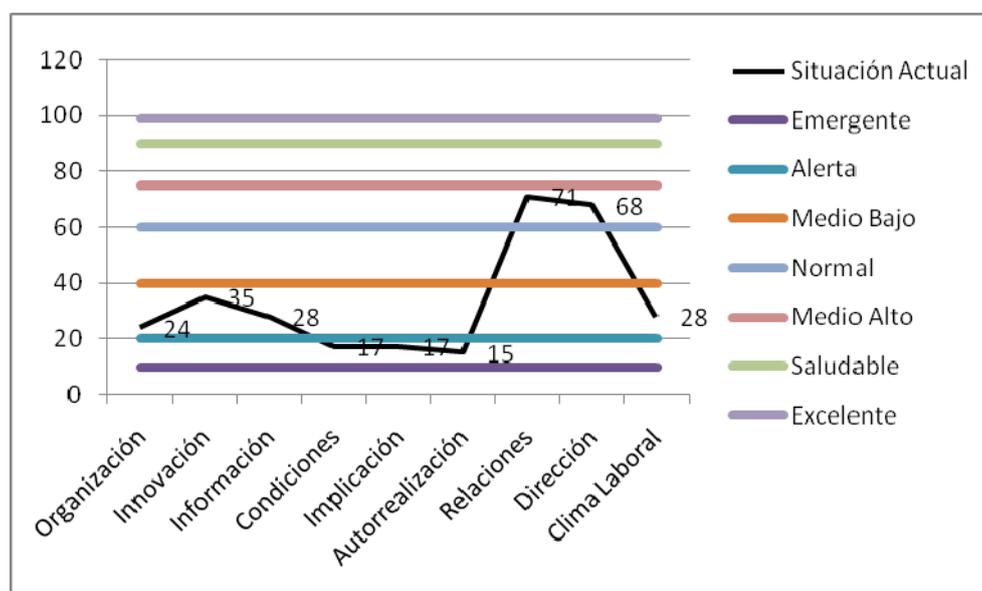
Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Con esta tabla y gráfico podemos explicar de mejor manera el proceso de transformación de un factor cuantitativo a uno cualitativo, nos basamos en los calificativos dados por la misma casa administradora del test a los valores transformados a percentiles.

Se puede encontrar a cada una de las variables evaluadas en cualquiera de las diferentes circunstancias: excelente, saludable, medio alta, normal, medio bajo, alerta, o emergente; según el puntaje obtenido en los resultados transformado a percentil, en este caso a los resultados obtenidos por el departamento de ventas de DirecTV serán tratados de manera independiente al resultado de otros departamentos e incluso al resultado de toda la Empresa en general, es por esto que su calificación puede ser totalmente opuesta a los otros resultados mencionados.

El gráfico que adjuntaremos a continuación mostrará más notoriamente el estado actual que se vivencia en cada una de las áreas evaluadas.

Gráfico 3.8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Es ahora cuando podemos ver realmente el estado en que se encuentra el clima laboral del departamento de ventas, gráficamente es más sencillo ubicarse en la realidad que vivencian diariamente los colaboradores de esta área, y conocer las necesidades que presentan para poder sentirse gratamente parte y partícipes de tan honorable Institución.

Así elaboraremos una tabla que distribuya por estados a las variables y facilitará aún más la labor a realizarse.

Tabla 3.12

	Emergente	Alerta	Medio Bajo	Normal	Medio Alto	Saludable	Excelente
Organización							
Innovación							
Información							
Condiciones							
Implicación							
Autorrealización							
Relaciones							
Dirección							
Clima Laboral							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stephanie Costa y Yazmin Torres Padilla (2010)

Con esta identificación de colores por niveles de riesgos en las variables analizadas vamos a tener una perspectiva más simple para poder comenzar a elaborar las estrategias más idóneas que logren fomentar la motivación a los trabajadores a través del clima laboral.

CAPITULO IV

4 TÉCNICAS APLICADAS AL PROCESO DE FIDELIZACIÓN

4.1 MOTIVACIÓN

La motivación es un proceso que refleja un estado de la personalidad de un individuo; la motivación laboral es muy útil al momento de aumentar el desempeño del personal, se encuentra influenciada por las creencias, personalidad, esperanzas y expectativas del individuo, el entorno, entre otros. Esta estimulación dependerá de dos factores fundamentales:

- Como se estimula externamente a la persona
- Que nivel de motivación intrínseca posee el individuo

Para la motivación laboral buscaremos la comprensión entre desempeño y satisfacción tal como indica el modelo de Porter y Lawler en su conocida "Teoría de las Expectativas", pero buscaremos superar algunas barreras que este modelo tiene como:

- Las dudas del empleado sobre sus competencias
- Interdependencia del trabajo con otras personas
- Ambigüedad sobre los requisitos que el empleo establece

Todas estas barreras se las puede superar a través de la retroalimentación que el colaborador reciba de sus compañeros y de sus superiores, permitir que éste conozca sobre su autoeficacia, cálculos basados en desempeño-recompensa, incentivos individuales, y recompensas no financieras.

4.1.1 Motivación Interna

Viene directamente de una fuerza interna de la persona, esta estimulación no depende del entorno, es propia de la persona, el individuo se automotivará para realizar las actividades que desee, sea cuales sean las condiciones.

4.1.2 Motivación Externa

Se refiere a la estimulación que el entorno otorgue a la persona y a los efectos que los agentes externos generen en el individuo.

4.2 ENFOQUE MODERNO

Las organizaciones deben estar en constante reajuste y adaptación a las nuevas tendencias mundiales, ya que la globalización provoca exigencias que cada vez requiere de mayores respuestas rápidas ante diferentes situaciones. Es debido a este fenómeno muy bien conocido que la propuesta de fidelización que planteamos tiene técnicas novedosas que no se deben pasar por alto.

4.2.1 Enfoque Directo hacia el Cliente Interno

Hoy en día se conoce que quienes hacen o conforman la organización deben ser personas satisfechas y felices con su trabajo; es por esto que en este enfoque se propone la inversión de la pirámide estructural de la empresa para poner a los empleados en la cima, como fuente primordial de desarrollo e ingreso económico y a los altos mandos como facilitadores y proveedores de herramientas para la realización y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.2.2 Interacción en Información

Esta es la clave del éxito en cualquier proyecto; en este caso, va a ser un punto de partida para conocer de forma adecuada al personal que posee la Empresa

con el fin de desarrollar programas que llenen sus expectativas y los tengan contentos.

El término “interacción de la información” hace referencia a sustituir el monólogo por la retroalimentación constante, para este fin se pueden usar múltiples vías para lograr un adecuado acompañamiento entre la organización y el personal.

4.2.3 Fidelizar al Cliente Interno

La fidelización lo que procura es disminuir gastos de recursos sean éstos humanos, económicos o en tiempo.

La fidelización es una nueva tendencia que, dirigida correctamente, brinda excelentes resultados en todos los ámbitos; y para esto, se requiere de una planificación que esté relacionada con el plan estratégico empresarial y que sea dirigida desde el enfoque del marketing directo, donde los programas que se desarrollen estén enfocados a un segmento específico o grupo objetivo, y que permita un resultado satisfactorio para todos.

4.2.4 Empleado como Activo

Aprender a pensar en el empleado como un activo cuya renta mayor es a largo plazo. Conservar a un cliente interno de la forma adecuada puede traer múltiples beneficios a la organización, y entre estos el éxito económico.

4.3 FLEXIBILIDAD

La flexibilidad es una de las características más importantes en el mundo de los negocios, tanto las empresas como sus colaboradores deben desarrollar cualidades que promuevan esta habilidad. La flexibilidad demuestra adaptabilidad al entorno y a las oportunidades que éste ofrece. Una organización flexible es una organización que perdura en el tiempo.

Existe una nueva visión acerca de la flexibilidad en el campo laboral, ésta es la que se enfoca en el aspecto interno, es decir el como la organización se adapta a los requerimientos y demandas que tiene su personal hacia la institución, y viceversa.

Este aspecto novedoso es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, y es allí donde se debe trabajar con ímpetu para lograr una fidelización permanente, es por esto que proponemos diversas estrategias de adaptación que pueden llevar a una conciliación entre empleado y compañía, y que traiga armonía y buenos resultados.

4.3.1 Trabajo por Objetivos

El trabajo por objetivos se refiere al compromiso entre los supervisores y los colaboradores para alcanzar metas que se necesitan en la empresa.

Para que esta técnica sea efectiva se necesita obtener el apoyo de todos los niveles de la organización. Los estándares de dirección se acordarán entre ambas partes; tomando en cuenta que se busca llegar a resultados deseables, realizando una evaluación periódica de los objetivos se podrá determinar si se han obtenido los resultados que se buscaban.

Dentro del trabajo por objetivos se buscará que la persona trabaje bajo un grado de presión sana, para la Empresa es necesario implantar esta manera de laborar sobre todo por el tipo de negocio al que se dedica y por que los colaboradores de la Organización pueden rendir de mejor manera si tienen claras sus funciones y tiempo para lograr las metas que se necesitan dentro del área de ventas.

4.3.2 Equilibrio entre Vida Personal y Vida Laboral

Los mejores lugares para trabajar hoy en día son aquellos donde el empleado siente que hay preocupación por la vida familiar y todas la situaciones que esta

persona vive fuera de la empresa; esto se debe a que la realidad que vivimos tanto dentro del trabajo como en el exterior del él influyen en la vida emocional del colaborador y por ende influye en el rendimiento laboral.

Un equilibrio entre la vida laboral y personal no se refiere a que la empresa busque acomodarse a las circunstancias de cada empleado para su satisfacción; este equilibrio funciona con la compensación, es decir si bien el empleado pierde algunas cosas por el trabajo, gana otras como la estabilidad financiera, un seguro médico, días de vacaciones, flexibilidad y facilidades para cuidar de su familia, etc. Recursos humanos es el departamento encargado de que los trabajadores sean conscientes de estos beneficios y de las compensaciones que los empleados tendrán.

En este caso, la fidelización que planteamos será dirigida a los empleados que cumplen con el perfil idóneo, un excelente rendimiento y que brinden apoyo a la Organización; por lo tanto, se pondrá mayor interés en éstos; con el resto de empleados se trabajará en las áreas que manifiesten ser las más débiles (según las pruebas aplicadas) con el fin de mejorar el desempeño, en el caso de no recibir los resultados esperados se tendrá que pensar en un cambio de personal.

4.4 FIDELIZACIÓN ENFOCADA A LOS VENDEDORES DE DIRECTV

Ya obtenidos los resultados, e interpretados de manera cuantitativa y cualitativa podemos desarrollar técnicas que nos llevarán a la tan anhelada fidelización del cliente interno en esta área.

4.4.1 El Perfil adecuado para el Cargo de Vendedor

El perfil idóneo del cargo de vendedor debe ser desarrollado por los encargados de esta área con la ayuda del personal del departamento de Talento Humano, con este proceso se obtendrá el perfil específico que se

requiere que el personal posea para tener un excelente desempeño en la venta del servicio que oferta la Compañía, el mercado al que se dirigen, e incluso las zonas o regiones que abarcan.

En este caso, para el proceso de fidelización que proponemos solamente requerimos conocer cuáles son las características generales básicas que el cargo de vendedor requiere, es por esto que las abarcaremos de forma general y nos basaremos en los factores de personalidad que mide el IPV.

4.4.1.1 Características de Personalidad que Requiere el Cargo

Las características generales de personalidad que un cargo de vendedor requiere son exactamente las que mide la prueba psicométrica IPV, y fueron mencionadas en detalle en la descripción de las escalas que mide la herramienta, a continuación solo las mencionaremos con el fin de recordarlas brevemente.

- Receptividad
- Agresividad
- Comprensión
- Control de sí mismo
- Tolerancia a la frustración
- Combatividad
- Dominancia
- Seguridad
- Actividad
- Sociabilidad

Todos estos factores de personalidad situados en un nivel normal o superior en desarrollo son los que determinan una “Disposición General a la Venta” adecuada.

Según se vaya viendo la necesidad, e incluso para incrementar el nivel de profesionalismo en cuanto a la selección y formación de los vendedores en la Compañía, y para poder mejorar aún más los resultados de eficiencia y eficacia del área, podemos mencionar una lista detallada de características personales y competencias que sean importantes desarrollar a futuro, por ejemplo:

- Entre las características personales que se pueden buscar a futuro en los trabajadores de esta área son: Compromiso, honradez, responsabilidad, paciencia, tenacidad, determinación, entusiasmo, positivismo y coraje.
- Las competencias que próximamente pueden complementar al perfil para seleccionar o formar a los vendedores son: Creatividad, trabajo en equipo, escucha activa, comunicación asertiva, empatía y autodisciplina.

4.4.1.2 Las Características de Personalidad que poseen los Vendedores Actuales

Como características de personalidad que poseen los vendedores actuales de la Empresa, podemos decir que en base a los resultados hemos detectado grandes falencias que deben trabajarse de forma inmediata con el fin de evitar mayores problemáticas, para esto analizaremos cada uno de los aspectos evaluados:

- Las fortalezas que poseen los vendedores actuales están en los aspectos de “Dominancia” y “Actividad”. Analizando esto más profundamente podemos decir que la dominancia normalmente desarrollada hace referencia a un personal con tendencia a dominar o manipular a los otros con el fin de obtener los objetivos que se ha propuesto, esta es la tendencia de las personas que tienen funciones como las de vendedor, por lo que podríamos decir que es un aspecto positivo en este caso; además vemos que otro factor que es de gran importancia en este caso es la actividad que manifiestan tener estas personas, presentan un nivel normal en el perfil de personalidad de un vendedor, lo cual es una virtud

importante que beneficia al ejercicio de las funciones del cargo, ya que demanda mucho dinamismo.

Aún se pueden trabajar en estas características con el fin de mantenerlas y fortalecerlas más para que en un futuro cercano los colaboradores puedan desarrollar exitosamente su labor.

- Los aspectos que manifiestan estar débiles, es decir en un nivel bajo de desarrollo, y que posiblemente no sean aún una problemática evidente son: la “Agresividad”, la “Comprensión”, la “Adaptabilidad”, el “Control de sí mismos”, la “Combatividad” y la “Seguridad”. Para tener más clara la situación de los ejecutivos se examinará de forma individual cada aspecto.

La agresividad hace referencia a la tolerancia que puede tener una persona ante situaciones complicadas, o incluso el estimular a que existan este tipo de situaciones con el fin de aprovecharlas en beneficio propio y obtener ganancias de estas, ya que este aspecto se encuentra en un nivel bajo, podemos decir que los vendedores precariamente saben sacar provecho a una situación conflictiva y les cuesta convertirla en oportunidad.

Un vendedor debe ser comprensivo para mostrarse empático con el cliente y lograr concretar la venta a través de su intuición, en los resultados obtuvimos que el personal que labora actualmente como vendedor tiene un nivel bajo de desarrollo en esta área, por lo que podemos ver que se deben estar perdiendo oportunidades de ventas debido a la falta de tacto con el cliente.

El mostrarse flexible ante eventos y personas diferentes podemos decir que es una virtud o cualidad muy importante para la función de vendedor, esta característica se ve levemente desarrollada y puede estar causando un perjuicio notorio; la adaptabilidad es la cualidad que nos permite la

supervivencia cuando el entorno cambia, es posible que debido a esta falencia la rotación del personal sea elevada.

Cuando existen circunstancias desfavorables o frustrantes en el cierre de una venta, o ante la negativa o mala actitud de un comprador, el factor que debe prevalecer es el control de uno mismo, por lo que esta propiedad personal debe estar consolidada en los trabajadores que ejecuten la tarea de comercialización; en este momento las personas del departamento de ventas se ven afectadas al no poseer un desarrollo adecuado de esta característica.

Combatividad hace referencia al grado de competitividad que tiene la persona, en este caso el vendedor. Esta es una cualidad que comúnmente debe estar bien afianzada para poder realizar la gestión que se requiere para la función.

Una persona segura es una persona que le gustan los retos y no se inquieta ante situaciones imprevistas, con el fin de poder trabajar adecuadamente en el departamento de ventas, los sujetos deben contar con esta virtud ya que en el ejercicio de su profesión pueden encontrarse ante eventos nuevos que enfrentar día a día, por lo que se requiere incrementar este nivel bajo a uno normal o superior para contar con las condiciones necesarias.

- Los niveles que escasamente poseen desarrollados los vendedores evaluados son: La “Receptividad”, la “Tolerancia a la frustración”, y la “Sociabilidad”. En este caso se trata de aspectos que realmente suponen una problemática importante y por lo tanto se deben corregir de forma inmediata; para esto valoraremos de forma individual cada variable.

La receptividad en un nivel escaso dice de un sujeto que le cuesta ser empático y comprender las necesidades de las otras personas, tiene incapacidad de autocontrol y baja tolerancia a la frustración, por lo que

deberíamos incrementar el esfuerzo en esta área y así evitar el fracaso comercial, y personal.

Como mencionamos antes, la tolerancia a la frustración que tienen estos funcionarios es escasa, por lo que se recomienda un fortalecimiento inmediato para lograr que comprendan de buena manera cualquier fracaso o situación frustrante.

Para ser vendedor se debe ser sociable, por lo tanto se debe incrementar la capacidad que tienen los trabajadores actuales para establecer nuevas relaciones y ser un poco más extravertidos, con el fin de facilitarle la obtención de nuevos clientes.

4.4.1.3 Estrategias para Desarrollar las Características Adecuadas y Requeridas por el Cargo

Es en este punto donde desarrollaremos las estrategias que se requieren para poder lograr obtener en el personal las características idóneas para el cargo de vendedor.

- Como primer punto y base de todo cambio, la primera estrategia a usarse es brindarles una retroalimentación a los participantes de la evaluación de forma general, no deben existir críticas negativas individuales que creen un entorno tenso y que puedan herir la susceptibilidad de nadie, es decir el comunicador debe ser una persona con tacto y que comprenda que estas características son desarrolladas según las necesidades y experiencias de vida.

Otro factor que cabe mencionar es el hecho de que la personalidad se puede modificar, lo que permanece estable y los psicólogos afirman que es invariable e inalterable es el temperamento de las personas, por lo que todo resultado negativo obtenido se puede corregir y los positivos se deben conservar.

- Con esta herramienta hemos detectado que la selección de los vendedores que se estaba llevando a cabo no es la indicada, los resultados han demostrado que el personal posee una “Disposición general a la venta” muy por debajo de lo normal, por lo tanto se sugiere el implementar la prueba psicológica IPV para las selección de las contrataciones futuras para esta área, a la par si desean desarrollar un perfil del cargo más específico pueden utilizar la entrevista o un assessment para identificar otros rasgos o competencias específicas que crean pertinentes. Esto garantizará que la gente que es contratada está en condiciones de realizar una buena labor.
- En este momento, de acuerdo a los resultados nos corresponde tomar medidas correctivas inmediatas, y estas no deben representar un gastos mayor ni concurrente por lo que para volver aún más eficiente nuestro proyecto usaremos una estrategia novedosa que permitirá hacer de este trabajo de formación algo permanente. Primero haremos la selección de 10 evaluados, estos deben haber obtenido los mayores puntajes del grupo y pertenecer a la empresa como mínimo dos años y de ser posible dando preferencia a algunos de los altos mandos del departamento; ellos serán los que se capacitarán en las diferentes áreas de personalidad que fueron evaluados y además seguirán un curso llamado “Formador de Formadores” que les permitirá instruir al resto del equipo internamente, esto facilitará incluso en la inducción para cuando ingrese nuevo personal al equipo de trabajo.
- Para mejorar la “Disposición general a la venta” del grupo sugerimos debemos mejorar la “Receptividad” que es la suma de cuatro factores evaluados que son: la “Comprensión”, la “Adaptabilidad”, el “Control de sí mismo” y la “Tolerancia a la frustración”; se requiere también trabajar en la “Agresividad” que es el compendio de los siguientes cuatro aspectos evaluados: la “Combatividad”, la “Dominancia”, la “Seguridad” y la “Actividad”; y como ultima variable se tiene que optimizar la “Sociabilidad”.

- Las áreas personales son muy delicadas para trabajar, son percibidas de forma diferente por cada persona y cada individuo realiza un insight del proceso a su ritmo, es debido a estos factores que nuestra sugerencia fue el iniciar el proyecto de mejora primero con 10 personas seleccionadas con el fin de realizar una labor más personalizada. Debido a esto es que la siguiente estrategia que recomendamos es la de realizar un “coaching ejecutivo”, el cual pone a desarrollar las características personales del sujeto en base a la labor que realiza; las características que hacen del “coaching” la mejor estrategia para estos casos es que el “coach” solamente actúa como un facilitador permitiendo que el aprendiz descubra el conocimiento.

Es así que evitaremos que los trabajadores del departamento de ventas pasen horas sentados en un curso que le resulta costoso a la compañía, del cual no recordarán mucho a la hora de la práctica y que les sea tedioso el asistir.

- La siguiente táctica es que este 4% de la población al finalizar el “*coaching*” y después de seguir un curso de “Formador de formadores” que le brindará las herramientas necesarias para poder actuar como mentor, transmita al equipo los conocimientos y las condiciones necesarias para que estos desarrollen también las características personales que el cargo de vendedor requiere.
- Este proyecto es lento, pero asegura el desarrollo requerido en los empleados. Para motivar más aún al grupo elegido se lo puede recompensar de diferentes formas por los logros que tengan instruyendo al equipo de trabajo, además de que para todo el departamento va a ser muy gratificante el contar con una personalidad adecuada a la función que realizan, se sentirán más profesionales y por ende más competitivos.

- Después de haber cumplido con la instrucción, el personal de ventas deberá ser retestado para conocer las mejoras y cambios que existan.

4.4.1.4 Beneficios que Obtienen los Trabajadores al contar con el Perfil Correcto

Los beneficios que obtienen los trabajadores cuando son seleccionados y capacitados de forma correcta según un perfil determinado para el cargo son trascendentales para el proceso de fidelización que proponemos, ya que el hecho de poseer las características idóneas para el desarrollo de la función traerá tranquilidad laboral constante a los trabajadores.

Cuando un trabajador es ubicado de forma adecuada en una posición para la cual siente que cuenta con todas las condiciones internas necesarias para lograr realizar las funciones a él designadas de forma fácil y correcta, va a ser un empleado satisfecho y deseoso de cumplir con sus obligaciones.

Va a poder manejar los conflictos inesperados que se le presenten en el ejercicio de su profesión de mejor manera y el nivel de estrés va a ser menor ya que su grado de adaptabilidad depende de sus cualidades personales para realizar sus tareas.

4.4.1.5 Beneficios que obtiene la Organización al contar con Personal con el Perfil Adecuado

La Compañía va a beneficiarse de sobremanera al contar con el personal idóneo para el cargo designado, ya que este va a poder cumplir con las expectativas y los objetivos que la Empresa tiene.

El rendimiento del área va a incrementar al contar con personal capaz de realizar las funciones a ellos designadas, y el nivel de rotación va a disminuir ya que el personal no va a sentir la frustración de ejecutar un trabajo del que no se sientan capaz.

4.4.2 Clima Laboral Adecuado para el Área de Ventas de DirecTV

4.4.2.1 Importancia de un adecuado Clima Laboral

El clima laboral no es más que el ambiente que existe en una determinada área de trabajo, donde concurre la interacción constante de individuos de diferentes jerarquías, culturas, creencias, raza, género, etc., causando en ellos sentimientos de armonía y lealtad grupal, o de tensión y enemistad.

Influyen directamente sobre esta apreciación individual, las percepciones que tiene cada persona sobre el trato que la empresa les otorga, la relación y comunicación que tienen con los jefes, los pares y los subordinados, la remuneración y recompensas, si conocen claramente sus funciones y lo que se espera de ellos, el espacio físico donde trabajan, etc.

Es por esta razón que es muy importante para la fidelización del cliente interno el manejo de un clima laboral adecuado, el departamento de RR.HH. conjuntamente con el respaldo de los altos mandos, es quien a través de las políticas empresariales puede construir un positivo clima laboral.

En estas políticas la clave está en realizar una evaluación periódica del sentir de las personas que trabajan en la organización, los resultados obtenidos servirán para promover y organizar campañas de prevención y mejora.

Éstas se deben realizar con el apoyo del mismo personal evaluado, ellos son quienes tienen las posibles soluciones a los problemas hallados, y el personal del área de RRHH, es quién los guiará a elegir los programas más viables y ponerlos en práctica; de esta forma siempre se podrá mantener un buen clima laboral dentro de la organización.

Un factor muy importante que se debe tomar en cuenta es que estas evaluaciones son anónimas y sobre todo voluntarias, no se puede obligar o

presionar al personal para que sea participe de un proceso que no quiere, pero se puede persuadir a través de campañas internas que promuevan el interés de los empleados.

Una vez realizada la evaluación es extremadamente significativo que se trabaje en las correcciones necesarias de forma inmediata, para que en el futuro el personal tenga credibilidad en este proceso y esté siempre dispuesto a colaborar.

Otro aspecto motivador para que los trabajadores colaboren con este proceso es el hecho de hacerles partícipes de la información obtenida y sean los que promuevan el cambio. Al observar los resultados, la gran mayoría, si no son todos van a ver el beneficio de apoyar al sistema.

4.4.2.2 Clima Laboral que Actualmente se vive en el Área

Con la aplicación del CLA el personal nos ha manifestado su sentir de forma voluntaria, es así como pudimos obtener información valiosa sobre la situación actual en la que se encuentra el departamento de ventas de la Compañía.

En general el clima laboral que existe está en un nivel medio bajo, lo cual nos demuestra que hay que trabajar de inmediato para que el personal se siente mayormente motivado al realizar sus funciones y deseoso de continuar indefinidamente en la Compañía.

El resultado obtenido en la variable "Clima Laboral" no es más que una media global de todos los otros factores evaluados, es decir, que en realidad el departamento de ventas está viviendo en un ambiente de trabajo donde el personal no está completamente a gusto, lo importante es que aún no hemos entrado en un estado de alerta o emergente, pero es muy probable que si no se toman acciones correctivas o preventivas de forma inmediata la situación empeore y sea más difícil corregirla.

Vemos que el agente “Relaciones” es el más fuerte dentro del departamento de ventas y es el que mantiene estable la salud mental de los colaboradores, este factor está ubicado en un nivel medio alto, lo cual nos indica que las relaciones que existen internamente en esta área son una fortaleza que debemos aprovechar y robustecer. Este resultado ha sido una inesperada ventaja, la cual nos permitirá trabajar estratégicamente en conjunto, en búsqueda de una solución y mejora de las dificultades que se experimentan actualmente.

Como otro punto fuerte en el tema del clima laboral actual del área de ventas, podemos identificar a la variable “Dirección” como una fantástica oportunidad de desarrollo. El sentir del personal con respecto al liderazgo de sus superiores y a su forma de gestión, está ubicado en un nivel medio alto, lo cual nos indica una oportunidad latente para el progreso de cualquier propuesta a implementarse. La confianza en los líderes es un gran paso que se debe afianzar y mantener día a día, abre oportunidades de avance e innovación, lo cual permite estar por encima de la competencia.

Los factores que se encuentran en un nivel medio bajo y que deben fortalecerse para que no causen conflictos mayores dentro del departamento son: la “Organización”, la “Innovación” y la “Información”. Analizando individualmente cada aspecto conoceremos mejor lo que ocurre al interior del área.

La “Organización” hace referencia al sentir del personal con respecto al grado de orden que existe dentro de la empresa en relación a distribución y claridad en las funciones que deben desempeñar, al tipo de planificación y alineación que poseen, la estructura o distribución de la jerarquía, los reglamentos, los tipos de comunicación, los procesos o procedimientos que se deben ejecutar, etc.

Al respecto podemos decir que la solución a la situación que se vivencia actualmente, no es la de reformar al departamento entero, ya que esto sería

entrar en un gasto de todo tipo de recursos y no saber realmente qué es lo que les beneficiaría a todos de manera general, el trabajo a realizarse en estos casos es más sencillo de lo que parece y será explicado en detalle a medida vamos desarrollando las estrategias.

La “Innovación” es otro de los aspectos en los que se refleja una disconformidad moderada del personal evaluado, está situado en un nivel medio bajo y nos demuestra que la gente que labora en esta área no siente que la Organización le esté brindando las herramientas necesarias o les permita estar en constante dinamismo ante los requerimientos del mercado. Esto puede ir de la mano del factor antes mencionado, la innovación tiene que ver con las políticas de la Empresa, es decir con su tipo de “Organización”. Al mejorar ambas variables, el desempeño y la estabilidad de los empleados tendrá una tendencia a incrementar.

Cuando hablamos de la variable “Información” nos referimos al sentir de los trabajadores con respecto al tipo de comunicación que existe con la Compañía en ambas vías, es decir, si cuentan con la disponibilidad y el acceso necesario a todos los temas de su interés, y al mismo tiempo si pueden entregar toda la información que les es importante mencionar. Al igual que la “Innovación”, la “Información” va de la mano con el tipo de “Organización” que la empresa tiene.

Los aspectos evaluados que anuncian que se debe realizar un trabajo correctivo inmediato son los siguientes: “Condiciones”, “Autorrealización” e “Implicación”. Estos factores obtuvieron resultados que se ubican en un nivel de alerta a la Compañía, esto quiere decir que si no existe un alto inmediato a las prácticas negativas en estas variables, el personal no va a rendir como se espera y va a desertar continuamente.

Esto brinda una explicación más sólida a los altos niveles de rotación que se evidencian cada año en este departamento (45% en el 2010 según la información provista por la Compañía).

Analizando más detenidamente, las “Condiciones” se refiere a la percepción que tiene la gente con respecto a las circunstancias laborales en las que se encuentra; esto se relaciona de sobre manera con la remuneración, el área de trabajo, los horarios o jornadas laborales, etc.

Debemos mencionar que en épocas de crisis, es común que las organizaciones se restrinjan en muchos aspectos que implican el sentirse limitado, adicionalmente en estas épocas las necesidades de los empleados son mayores. Pero para lograr una adecuada fidelización debemos utilizar estrategias que no se pongan en juego en momentos como estos.

La “Autorrealización” es otro factor que salta a la actuación inmediata, este tiene una implicación en cierto grado subjetiva, pero según los ítems que contiene la prueba psicológica CLA nos enfocamos específicamente en la autorrealización laboral, es decir, a la oportunidad que brinda la Compañía para que el sujeto a futuro pueda desarrollar cualidades y habilidades y ponerlas en práctica en una posición que le represente un reto gratificante. En este caso debemos decir que la estructura de la Compañía debe permitir avances internos, promociones que no deben ser netamente jerárquicas, pero que pueden jugar con responsabilidades específicas que cumplan con los anhelos del personal.

El factor “Implicación” valora el nivel en el que perciben los trabajadores su participación en las decisiones o actividades de la empresa. En este caso, vemos que el personal de este departamento siente en gran medida que este es uno de los aspectos que están funcionando mal.

En ciertos casos puede que no sea la actividad la que no está bien, si no la forma de transmitir la idea a los colaboradores, es por esto que incluiremos estrategias que promuevan una adecuada participación informativa además de una inclusión en ciertas decisiones y proyectos de la Empresa.

4.4.2.3 Factores Importantes para el manejo de un acertado Clima Laboral con Vendedores

Además de todas las condiciones que un adecuado clima laboral debe poseer, debemos decir que hay ciertos aspectos que deben tomarse en cuenta cuando queremos que un área específica sea llevada de forma correcta, en este caso mencionaremos agentes más importantes a tener en cuenta cuando se tiene que trabajar con un entorno laboral de vendedores.

- Debido al perfil de personalidad que tiene en común los vendedores debemos decir que es importante que se les brinde una mayor independencia a diferencia de las personas de otros cargos. Esta mayor independencia a nivel laboral le permitirá sentirse más responsable y sentirse más cómodo en la distribución de sus tiempos en función a sus clientes.
- Las condiciones físicas que un vendedor requiere para poder tener un adecuado desempeño y sentirse cómodo es un espacio ergonómicamente diseñado para la cantidad de horas que se requiere estar sentado realizando llamadas de apertura y seguimientos a los clientes, además de brindarle las herramientas necesarias para la ejecución de sus funciones, esto depende del tipo de venta que realice, pero en este caso los vendedores de DirecTV deben tener su espacio físico adecuado en oficinas donde puedan tener comodidad, suficiente iluminación y tranquilidad, además de una computadora con acceso a internet para poder enviar propuestas por e-mail, un teléfono celular al cuál se los pueda ubicar y les permita contactarse con sus clientes, un maletín o bolso que les facilite el transporte de documentación, y la accesibilidad a un medio de transporte privado o público para poder trasladarse a sus distintos destinos.
- El estilo de liderazgo que se usa es un factor determinante para un adecuado desarrollo de las funciones y sobre todo en la satisfacción del

cliente interno. En el caso particular de trabajar con vendedores, sugerimos que se lleve un tipo de liderazgo “orientativo”, donde se priorice la motivación en el trabajo, este tipo de liderazgo se caracteriza por que el estilo de personalidad que posee el líder es visionaria, flexible y se comporta como un mentor logrando movilizar a su personal a la consecución de objetivos planteados. Este prototipo de liderazgo maximiza el rendimiento de sus colaboradores ya que siempre les deja claras sus funciones y la importancia de su labor.

- El ser humano es un animal social por naturaleza, por lo que el relacionarse es inevitable, las malas relaciones crean conflicto, mientras las buenas relaciones traen oportunidades; en este caso sugerimos que un factor importante en el área de ventas son las buenas relaciones. Un vendedor, debido a su personalidad, requiere estar en constante relacionamiento, es así que este factor aumenta su importancia por sobre otros casos o áreas dentro de la organización. El promover abiertas y sanas relaciones fomentando el respeto y la confianza logrará también desarrollar un grupo unido, compartiendo responsabilidades y cumpliendo objetivos. Es importante mencionar que la calidad de relaciones que se vivencia dentro de la organización es percibida por el cliente final, más aún si este departamento tiene contacto directo y constante con ellos.
- Los vendedores, debido a su perfil, requieren sentirse tomados en cuenta en las decisiones de la organización, esto depende de sobre manera de los jefes y altos mandos. El departamento de ventas es el que más cerca se encuentra de los requerimientos y demandas del cliente final, hacerlos partícipes de proyectos de innovación les será muy motivador.
- El reconocimiento es la fuente de autorrealización de la mayoría de personas, un vendedor tiene una tendencia mayor a este tipo de motivador, por lo que se recomienda que al trabajar con el área de ventas, este sea un aspecto a implementarse. El reconocimiento no debe ser

estrictamente monetario, lo que pretende lograr es incrementar el espíritu de competición sana, para lo cual podemos ingeniar diferentes formas de compensación a un trabajo bien realizado, incluso se puede hacer un análisis más profundo para conocer los aspectos de vida que les sea más importantes, por ejemplo si es la vida familiar, uno de los reconocimientos que se les puede otorgar es vacaciones con la familia, o si es importante la formación, se les puede dar como premio la asistencia a un curso, etc.

- La remuneración hoy y siempre es la principal razón que nos pone a trabajar, un empleado bien remunerado es un trabajador que vive tranquilo pudiendo cubrir todos sus gastos, en el caso de un vendedor debemos decir que cierto monto de dinero le da seguridad pero debido a su personalidad la verdadera gratificación es el conseguir cantidades de dinero debido a su buena gestión y rendimiento en sus actividades. El común de las personas piensan que un sueldo fijo es un factor de tranquilidad y estabilidad, pero para gente que tiene un perfil de vendedor bien definido, un sueldo fijo es un limitante ya que la gestión que realizan y las estrategias que usan compiten por una retribución justa y motivante. Debido a esto es que se usa dar un sueldo fijo más un valor llamado comisiones, que no es más que un porcentaje previamente establecido en mutuo acuerdo (compañía y colaboradores) en base a los valores mensuales vendidos.
- La igualdad es otro factor muy importante de mencionar, las personas buscan un trato equitativo y justo, para evitar conflictos en cualquier área se debe tener mucho tino al tratar con el personal. En el caso de trabajar específicamente con un área de ventas, debemos decir que la competitividad es necesaria, pero siempre que se brinde las mismas oportunidades y condiciones a todos para evitar problemas y desmotivación.

- La capacitación debe ser bien manejada, brindarle al vendedor todas las herramientas para realizar su trabajo no es suficiente, se lo debe preparar constantemente para que esté a la vanguardia sobre estrategias nuevas en ventas y lograr que sea competitivo y pueda acaparar más mercado, y de esta forma ser y sentirse más preparado y profesional.
- La oportunidad de hacer una carrera en la organización a la que pertenece es un agente movilizador, para esto se debe diseñar de forma minuciosa un plan de carrera que brinde oportunidades equitativas a todo el equipo de trabajo, obviamente solo las personas que cumplan los requisitos van a ser promovidas, pero se debe incluir a todos los interesados en la oportunidad de ascenso, y que conozcan claramente las condiciones y requisitos que se debe poseer para ser seleccionado, con el fin de hacer un proceso justo y valioso para la compañía. Enfocando estratégicamente un desarrollo interno motivador sin tener que esperar a un ascenso, en el departamento de ventas se puede jugar con responsabilidades grupales, el dar oportunidad a dirigir proyectos de ventas, de aperturas de mercado, o por sectores, podría ser una excelente forma de poner en juego y desarrollar habilidades y características que se pueden usar para una futura promoción.

Tomando en cuenta estos factores específicamente enfocados al perfil de un vendedor podremos desarrollar de mejor manera las estrategias adecuadas para mejorar el clima laboral que actualmente se vivencia en la Organización.

4.4.2.4 Estrategias para Mejorar el Clima Laboral

Hemos llegado al punto crucial en el que se basa todo nuestro estudio, es el momento en el que pondremos sugerir las estrategias que se debería usar para lograr mejorar el clima laboral que se vive actualmente en el departamento de

ventas de DirecTV, con el fin de fidelizar a los empleados y lograr obtener beneficios.

- Como primera estrategia y una de las más importantes es el hecho de hacerles conocer los resultados obtenidos en la evaluación a los colaboradores de esta área, esta estrategia de retroalimentación nos hará acreedores de su voluntad para el trabajo de mejora. Una vez informado el personal sobre el sentir general del departamento este compartirá el compromiso de ser parte del cambio, y lo harán realizando de forma voluntaria equipos de trabajo que desarrollen propuestas de mejoras. Se distribuirán responsabilidades y el objetivo será al final tener proyectos que implantar que beneficien el entorno laboral del área. Se crearán grupos o equipos de trabajos que traiga ideas o posibles soluciones ante un tribunal compuesto por: una autoridad externa al departamento de ventas (sería mejor si puede ser alguien del departamento de RRHH o un alto mando), dos autoridades del área y un vendedor que voluntariamente desee participar; las ideas deben cumplir con las siguientes condiciones: deben ser viables, innovadoras, de baja inversión, sostenible en el tiempo y que traiga la satisfacción tan anhelada a todo el departamento. Antes de desaprobar cualquier alternativa, este tribunal debe estar bien capacitado en el tema, además de saber que solo haciendo las cosas diferentes se van a obtener resultados diferentes y mejores.
- La siguiente estrategia para lograr alcanzar cambios útiles con el fin de cumplir con el objetivo de obtener clientes internos fieles a la Compañía es el trabajar subsanando inmediatamente las áreas de alerta que detectó la prueba psicológica aplicada.

Las áreas con mayor dificultad demostraron ser las “Condiciones”, la “Implicación” y la “Autorrealización”, como lo habíamos explicado anteriormente, y para cada una de ellas vamos a desarrollar una

estrategia adecuada a las necesidades inmediatas y existentes actualmente.

- Para lograr una mejora en las condiciones de trabajo deberíamos, como ya mencionamos anteriormente, trabajar con un equipo o grupo delegado que desarrollen posibles soluciones ante un tribunal. En este caso podemos sugerir se analice las fortalezas y debilidades del área de trabajo, con el fin de hacer mejoras o adecuaciones que representen un aumento en la productividad de los funcionarios, disminuyendo gasto inútiles de tiempo y recursos. Además sugerimos que se realice una lista de herramientas o equipo existente y distribuido actualmente a los vendedores, versus una lista de aparatos o materiales que requieran diariamente; cada una de las ideas puede caer en el plano de lo fantasioso sin llegar a ser determinantes, el proceso que llevará a decretar que es viable y realmente necesario será ejecutado al final, el grupo de trabajo debe sentirse parte del cambio, pero le corresponde también tener en claro que al mismo tiempo son responsables de que el cambio sea una inversión que se sostenga en el tiempo facilitando su labor, es por esto que se debe hacer a la par un diagnóstico para conocer cuáles son las causas de la falta de los recursos materiales y desarrollar una política de control de los mismos, con el fin de que no vuelva a ocurrir esta falencia. Los horarios y jornadas de trabajo pueden ser un problema también dentro de las condiciones laborales, la Compañía debe conocer las necesidades de los colaboradores y determinar cuan flexibles pueden ser al respecto, la flexibilidad no significa tolerancia caritativa, flexibilidad quiere decir adaptación para lograr buenos resultados, es así como podemos jugar con los tiempos de las funcionarios para poder cubrir necesidades personales como necesidades laborales, la Organización debe actualizarse en la estrategia que habíamos explicado capítulos anteriores, donde el colaborador disminuye el estrés y mejora el rendimiento cuando puede interactuar sanamente en su vida personal con la laboral, obviamente sin que interfiera una con otra, para esto se puede

brindar también ciertos días al año donde el trabajador los pueda ocupar para sus trámites o asuntos personales, o incluso llegar a un acuerdo donde ellos compensen con ciertos fines de semana fechas que posteriormente tienen compromisos y se pueden prever con anticipación, por ejemplo, el día de matrícula de los niños, días de chequeos médicos preventivos de toda la familia, etc., con el fin de evitar que usen tiempos que están destinados a fines laborales. La remuneración es otro factor que comúnmente preocupa a la gente, en momentos de crisis es donde las personas generalmente se sienten mal remuneradas, es por esto que una estrategia buena que la Organización puede usar es el mostrar un estudio de remuneraciones por cargo que ofrecen empresas destinadas a estas funciones, para demostrar que están sobre o dentro de los parámetros normales de paga para la posición, de no ser este el caso se puede exponer como la Empresa compensa su remuneración con otros beneficios, que no tienen que ser netamente económicos, ya que pueden tratarse de beneficios como los que mencionamos antes, una compensación en tiempos de descanso o incluso en la tranquilidad de una estabilidad laboral.

- La implicación de los miembros del área en las decisiones o el emprendimiento de un nuevo proyecto beneficia psicológicamente al grupo, es un nuevo reto que constantemente miles de empresas en el mundo lo comienzan a poner en práctica. Para lograr que esta táctica sea eficiente debemos ver al colaborador como un socio estratégico del negocio que va a invertir y sacar el proyecto adelante; ¿quién mejor que un vendedor para saber que es lo que el cliente busca?. La función del vendedor hasta cierto punto es ingrata, ya que va con todo el afán de conquistar clientela y si el producto o servicio no es lo que buscaba o esperaba el comprador no hay ventas, es por esto que al proponer la inclusión del personal de este departamento no es tan absurda como parece. Lo primero que se debe realizar es crear un grupo de voluntarios y en una “mesa redonda” lanzar ideas o información provista por cliente

que sea de beneficio para la empresa, además de poder presentar proyectos de mejora a sus pares y autoridades. Esta actividad será enriquecedora tanto para los trabajadores como para la Empresa.

- La autorrealización en el trabajo tiene mucho que ver con el poder desarrollarse profesionalmente a plenitud, cuando un trabajador realiza de manera cotidiana una labor que le gusta va a sentirse bien; es debido a esto que proponemos que el personal sea seleccionado minuciosamente, para poder garantizar que cumple con todas las cualidades y el agrado para poder realizar las funciones que se le otorgan. Otro aspecto importante es el plan de carrera, ya que existe el anhelo de algunas personas por trascender, alcanzar nuevas metas y tener nuevas ambiciones. Para contrarrestar el sentir del personal de ventas en la Institución, desarrollamos una propuesta estratégica interesante en base a las posibilidades laborales que existen actualmente; la estructura organizacional no permite mucho ascenso, además de que las jefaturas y el personal que ocupa aquellos cargos realizan una buena función y no tienen planeado dejar su cargo, es debido a este factor que proponemos ser versátiles, podemos jugar con el liderazgo del equipo de trabajo, se pueden formar diferentes proyectos e ir rotando al personal en sus responsabilidades, de esta forma va a ser un entrenamiento a futuro además de brindarles la oportunidad de conocer y desarrollar habilidades, y de que la Empresa pueda ver cuáles son los empleados que tengan las mejores características para una promoción en algún momento. La capacitación es otro factor importante en este punto, se recomienda que se capacite al grupo en el desarrollo de cualidades para su función, esto los hará sentir más hábiles y profesionales en su ejecución. Estas capacitaciones pueden ser financiadas con el apoyo de entidades como la CNCF (Concejo Nacional de Capacitación y Formación), con el fin de abaratar costos y obtener buenos resultados.

- Las variables que significan una molestia dentro del clima laboral del departamento, un poco más leves que las antes mencionadas, son las de “Organización”, “Innovación”, e “Información”; para las cuales desarrollaremos una propuesta estratégica de manera individual para que se logre una correctiva inmediata. Una de las mejores estrategias que se puede usar, es hacer evaluaciones periódicas de forma preventiva, en este caso vamos a advertir la necesidad de planes de mejora para estas áreas mencionadas con el fin de evitar que pasen a un estado de alerta o incluso emergente.
- En el tema de la organización es muy importante tomar en cuenta que el resultado es netamente departamental, por lo que las estrategias deben enfocarse a este aspecto. Como primer paso es trascendental el compartir con el personal del departamento lo que significa la Empresa en sí, los objetivos que persigue, su visión y misión, las políticas internas, los planes anuales, cada cuanto y en base a qué factores se les evalúa, definir claramente las funciones y responsabilidades que poseen, las oportunidades y beneficios que tienen al trabajar en la Organización, etc., con el fin de que se encuentren bien informados y no sea esta una causal de insatisfacción. Otro maniobra que se puede aplicar en situaciones como estas, es el buscar reglas o normativas internas del áreas de ventas que se puedan modificar o mejorar, y poner a un equipo o grupo de trabajadores del área a hacer propuestas que optimicen y den nuevas alternativas que van a ser aprobadas por un tribunal, como ya lo habíamos mencionado antes.
- El tema de la innovación es un elemento significativo para toda compañía ya que permite adaptabilidad y proactividad, para el departamento de ventas exclusivamente hemos diseñado una propuesta interesante ya que implica un reto divertido para cualquier persona que posea los rasgos característicos de un vendedor común. La estrategia que realizaremos en este caso es el diseñar un plan de innovación que abarque 3 aspectos

fundamentales en su función, es decir que optimice la gestión que los trabajadores realizan. Debemos tener en claro, como ya mencionamos antes, que los planes deben cumplir con los requisitos de: funcionalidad, no entrar en mayor utilización de recursos, y que debe ser sostenible en el tiempo; los factores que debe abarcar el plan son: ideas estratégicas en el manejo de tiempos en el trabajo a través de la implementación de formatos o plantillas, o distribución de rutas o clientes; el desarrollo de nuevas estrategias de captación y retención de clientes; y propuestas de formación y capacitación que fomenten las cualidades necesarias para que continúen con la innovación y adaptación a los requerimientos del entorno, con el objeto de ser más competitivos en el mercado.

- El estar informado es la mejor forma de evitar incidentes y disconformidad en el personal, es por esto que la consideraremos como la mejor estrategia para va a evitar malos entendidos y malos momentos a futuro. Para esto debemos tener en claro que no hay comunicación si no es en doble vía, es así que la información debe ser tanto de la Organización hacia sus colaboradores como de estos hacia la Organización. Una de las mejores formas es a través del intranet, actualizándolo frecuentemente con temas de interés para los colaboradores, se puede crear un espacio tipo formulario donde ellos puedan colocar asuntos que les interesara conocer, e incluso se les puede pedir que contribuyan voluntariamente con artículos importantes o escritos de su propia autoría que tengan relación con el negocio o el departamento y que brinden aportes valiosos para el resto del grupo o Compañía; también se puede incluir reuniones semanales o mensuales, según la necesidad, donde se planteen situaciones o información trascendental que debe ser compartida con el fin de prevenir y mejorar, de esta forma se mantiene al grupo comunicado y satisfecho, y el jefe de área puede conocer más a profundidad cualquier tema también.

- Las variables que demostraron ser las que mejor percepción tienen por parte del personal son las de “Relaciones” y “Dirección”, ubicándolas en un nivel medio alto, es decir, están sobre un nivel normal; debido a esto, podremos decir que la mejor estrategia a usarse en estos casos es la de mantenimiento, ya que estos factores no representan problemática alguna en el departamento. Al ir trabajando en las variables con resultados débiles, estos dos aspectos van a ir incrementado en satisfacción, ya que el involucramiento del grupo en la mejora del clima laboral los va a unificar y logrará mejorar aún más sus relaciones, además de hacerles sentir mayor respaldo por los líderes del departamento y de la Organización. No nos debemos olvidar que un trabajo en equipo brinda mayores opciones y mejores resultados, es debido a este factor que se debe promover estos encuentros e incluir a los jefes y autoridades para que se conozcan mejor e interactúen conjuntamente en beneficio de todos. Para esto se han diseñado varias alternativas de actividades de trabajo al aire libre, de socialización o de inclusión para mantener e incluso mejorar tanto las relaciones como la dirección.

4.4.2.5 Beneficios que obtienen los Colaboradores al tener un adecuado Clima Laboral

El mayor beneficio que los trabajadores obtienen con un buen clima laboral es una estable salud mental dentro del entorno organizacional, el ambiente donde se desenvuelven las personas determina su estabilidad emocional y por ende su desempeño. El trabajar constantemente para que las condiciones del medio sean las adecuadas garantiza que el empleado desempeñe sus actividades con empeño, que asista al trabajo con tranquilidad, que el cumplimiento de las normas y políticas sea fácil y voluntario, etc. en general la satisfacción del personal se verá incrementada de sobre manera y será mucho más fácil el desarrollo de sus funciones.

4.4.2.6 Beneficios que obtiene la Institución al tener un adecuado Clima Laboral en el Área de Ventas

Los beneficios que obtiene toda compañía de manera general al tener un buen clima laboral en las diferentes áreas de trabajo son importantes, ya que es significativamente influyente en la productividad y buen desempeño de los colaboradores en la empresa.

Al enfocarnos específicamente en el departamento de ventas, nos dirigimos al área donde se comercializa el servicio o producto que la empresa desarrolla, es decir, nuestra orientación estratégica permitirá que la institución garantice una excelente productividad en el personal que estará en relación constante y directa con el cliente final haciendo de este factor lo trascendental de su labor. Este es el sector de la compañía que determina los ingresos que esta pueda tener, si existe un adecuado clima laboral para esta área la motivación de los empleados será la permanencia en la organización, y por consecuencia desearan realizar un responsable y acertado trabajo para mantenerlo y mejorarlo.

Otro factor beneficioso es la facilidad que un adecuado clima laboral provee para establecer buenas relaciones entre pares, jefes y subordinados, y con la organización como tal; esto permite un adecuado comportamiento y un acceso abierto a una apropiada dirección.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Como conclusiones obtenidas en el desarrollo de esta tesis, hemos considerado que lo primero que debemos mencionar es el hecho de haber detectado serios conflictos tanto en el clima laboral como en el perfil del personal que labora en el departamento de ventas. Buscamos ofrecer estrategias viables, fáciles de implementar, de bajo costo y que perduren en el tiempo, con el fin de mejorar y corregir todas las falencias descubiertas y poder fidelizar a los vendedores a la Compañía con el propósito de obtener todos los beneficios que ha esto se refiere. Debido a que la decisión final de implantar este proceso en el departamento de ventas es de las autoridades vigentes y estas no nos han autorizado la ejecución de estas tácticas por múltiples factores, entre los que debemos mencionar: el cambio de mandos en las cabezas de la estructura organizacional, espera de la asignación de recursos económicos para cubrir con los valores que se requieren para este propósito, y la concesión de tiempos para dedicar a la mejora de las situaciones problemáticas, no hemos podido demostrar que este proyecto fidelizará a los trabajadores de esta área.

Sin embargo en el desarrollo de esta propuesta pudimos ampliar de mejor modo las razones por las que justificamos que este proyecto sería la mejor manera de lograr aminorar la rotación del personal y hacerlos sentir más profundamente parte importante del perfeccionamiento constante de la Organización.

5.2 RECOMENDACIONES

Como primera y mejor recomendación que podemos hacer es el implantar este proyecto en el departamento, con el fin de mejorar la situación que actualmente se vivencia en el área, esto evitará que las problemáticas detectadas se vuelvan aún mayores.

5.2.1 Ganar – Ganar

El “ganar-ganar” es una estrategia novedosa que permite que los negocios se sostengan en el tiempo de forma exitosa, y que todos los que conforman o utilizan los productos y/o servicios que produce la empresa obtengan beneficios gratificantes.

En base a nuestra propuesta podemos decir que cuando los trabajadores obtienen ganancias, la empresa se beneficia también; logrando una simbiosis que contribuye al desarrollo constante de ambos.

5.2.1.1 Las Nuevas Reglas del Juego

En el caso de que la organización a futuro implante esta propuesta, y deseen lograr que los resultados y cambios perduren, deben tener en cuenta como reglas de oro que el trabajo en conjunto es la clave del éxito, que se debe cumplir con los ofrecimientos para que el equipo de personas con las que trabajan tengan confianza y colaboren con cualquier otro proceso, además de tomar en cuenta que se debe trabajar periódicamente para detectar nuevas falencias y prevenir antes de verse en la necesidad de tomar medidas correctivas urgentes.

5.2.1.2 Innovación como clave Principal de Desarrollo

La innovación permite que las organizaciones tengan dos grandes ventajas competitivas que son: la permeabilidad y adaptación, la permeabilidad es la

facultad que tiene una entidad para evitar que el entorno les afecte negativamente, solo permite que se filtren aspectos positivos, es decir, sabe aprovechar cualquier situación y convertirla en oportunidad; mientras que la adaptabilidad es un factor que permite que cualquier compañía sea flexible y pueda encajar en cualquier entorno ante cualquier exigencia y de esta forma no perder las oportunidades que la permeabilidad detecta.

DirecTV puede implementar entre sus políticas la constante innovación, con el fin de mejorar el departamento de ventas, e incluso toda la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ARELLANO, Rolando, Comportamiento del consumidor, enfoque América Latina, McGraw Hill Interamericana Editoriales, S.A., 1ra. Edición, México, 2002.
- BENFARI, Robert, Como cambiar su estilo de gestión-Formas de evaluar y mejorar su propio desempeño, Paidós, Buenos Aires, 1997.
- BRUNET, L., El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, 1992.
- CHAN Kim; MAUBORGNE, Renée, La estrategia del océano azul, Editorial Harvard Business School Press, 1ra. Edición, México, 2005.
- JOHNSTON, Mark, Administración de ventas, 7ma. Edición, 2004.
- KEENAN, Kate, Seleccionar personal, Bestselic, Barcelona, 2000.
- MARIÑO, Wilson, 100 Tips para crear tu propia empresa, Grupo Santillana S.A., 1ra. Edición, Quito, 2008.
- MONTÚFAR, Rafael, Desarrollo Organizacional, México, McGraw Hill, 2004.
- MUCHINSKI, Paul, Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología organizacional, Thomson Learning, 6ta. Edición, México, 2006.
- ROBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, México, 2004.

Páginas Web:

- CLA, Modelo Informe pdf. <http://www.teaediciones.com>. Descargado 18/08/2010.
- COMPROMISO PERSONAL htm. <http://www.joseacontreras.net>. Descargado 26/07/2010.

- Curso - Introducción – Marketing: Factores que influyen marketing. <http://www.mailxmail.com>. Descargado 13/12/2010.
- FIDELIZACIÓN DE EMPLEADOS. <http://ventadirecta.net>. Descargado 27/06/2010.
- FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL: Fidelización. <http://firelionsolutions.obolog.com>. Descargado 19/10/2010.
- FIDELIZACIÓN LABORAL, (2008): Búsqueda de la Fidelización Laboral. <http://www.blogcapitalhumano.com>. Descargado 07/09/2010.
- INDUCCIÓN A LA EMPRESA. <http://www.mitecnologico.com>. Descargado 17/02/2011.
- INVENTARIO DE PERSONALIDAD DE VENTAS, <http://www.teaediciones.com>. Descargado 16/08/2010. 2009
- PERFIL DEL VENDEDOR: Ventas: <http://www.promonegocios.net>. Descargado 04/12/2010.