

Rendimiento comercial y los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey: Evidencia a partir de un caso.

Victor Küppers

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



Rendimiento comercial y los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey: evidencia a partir de un caso

Programa de Doctorado en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas (RD 778/98)

Victor Küppers

19 de Febrero de 2012

Directores:

Dr. Toni Mora
Dr. Francisco Esteban

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. EL ENTORNO COMERCIAL DEL SIGLO XXI: UNA NUEVA REALIDAD Y LA RECONSIDERACIÓN DEL FACTOR HUMANO.....	10
1.1. Panorámica del entorno comercial contemporáneo.....	10
1.1.1. Cambios en el mercado	11
1.1.2. Cambios en la distribución.	11
1.1.3. Cambios en el consumidor.	13
1.1.4. Cambios en el concepto de producto	14
1.1.5. Cambios en la tecnología	14
1.1.6. Cambios en las organizaciones.....	16
1.2. La reconsideración del factor humano en el entorno comercial de hoy.	19
1.2.1. Variables que a tener en cuenta el entorno comercial de hoy	20
1.2.2. El factor cliente y su influencia en el entorno comercial	24
1.2.3. El factor vendedor y su influencia en el entorno comercial	28
1.3. A modo de conclusión.....	30
CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LAS ACTITUDES PERSONALES EN EL ENTORNO COMERCIAL: ALGUNAS APORTACIONES RELEVANTES DE LA PSICOLOGIA.	32
2.1. La importancia de las actitudes en el entorno empresarial.....	32
2.2. Influencias teóricas en el pensamiento de Stephen Covey.....	34
2.3. La aparición de la Inteligencia Emocional.....	36
2.4. Daniel Goleman y la Inteligencia Emocional.....	39
CAPÍTULO 3. STEPHEN COVEY: PLANTEAMIENTO TEÓRICO SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL E INCIDENCIA EN EL ENTORNO COMERCIAL DE HOY.....	44
3.1. Stephen Covey: la persona	44

3.2. Stephen Covey: planteamiento teórico.....	45
3.3. Los hábitos de la gente efectiva según Stephen Covey.....	47
3.3.1. Primer hábito: Ser proactivo.....	48
3.3.2. Segundo hábito: Comenzar con un fin en mente.....	53
3.3.3. Tercer hábito: Establecer primero lo primero.	61
3.3.4. Cuarto hábito: Pensar en ganar/ganar.	66
3.3.5. Quinto hábito: Procurar primero comprender para ser comprendido.	72
3.3.6. Sexto hábito: La sinergia.	76
3.3.7. Séptimo hábito: Afilan la sierra.....	81
 CAPÍTULO 4. LOS SIETE HÁBITOS DE COVEY Y SU COMPLEMENTARIEDAD CON LAS COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.	 86
 CAPÍTULO 5. CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE DATOS A PARTIR DE LA TEORÍA DE LOS SIETE HÁBITOS DE COVEY Y EVIDENCIA EMPÍRICA.....	 90
5.1. Tipología del vendedor/a y logro de objetivos.....	93
5.2. Desarrollo interpersonal, intrapersonal y relación entre ambos.....	97
5.2.1. Desarrollo intrapersonal.....	100
5.2.2. Desarrollo interpersonal.....	111
5.2.3. Desarrollo intrapersonal e interpersonal.	114
 CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	 120
6.1. Consideraciones generales.....	120
6.2. Consideraciones del estudio de campo.	123
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 128
 ANEXO 1. CUESTIONARIO.....	 138

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas hemos asistido a un profundo cambio de concepción en el entorno comercial. Se trata de un cambio que, analizado desde diversas perspectivas, podríamos decir que ha resultado paradigmático. Las causas de dicho cambio se concretan en: la internacionalización en los procesos de elaboración de productos y de los mercados, las nuevas técnicas de ventas en entornos virtuales, la alta competencia en la totalidad de sectores, la igualdad en los productos y la importancia creciente del precio en las decisiones de compra de los clientes.

Sin embargo, hay una variable que ha tenido especial incidencia, tanto por su relevancia como por su novedad. Se trata de la aparición y consolidación de una corriente de pensamiento acerca de las decisiones de compra del cliente que hace especial incidencia en el papel del vendedor en esta decisión. Dicha corriente, que no tiene un calificativo propio y comúnmente aceptado, se nutre de las humanidades en general, y de la psicología del comportamiento humano en particular. Según esta manera de pensar, el éxito en el entorno comercial no sólo depende de la calidad del producto, la publicidad de la marca comercial, los precios competitivos, la distribución o políticas de empresas. Dicha corriente señala la influencia considerablemente significativa en la decisión de compra de la actuación y de la manera de ser de las personas que conforman cualquier organización empresarial y, muy especialmente, del trato que éstas tengan con el cliente. Esta premisa, va más allá de una moda contemporánea, y ha sido trabajada de una manera profunda y extensa en los últimos años. Prueba de ello es que se han multiplicado las empresas que se dedican a tal asunto, así como que ha aumentado el número de especialistas en gestión e impartición de cursos de formación al respecto.

Desde el punto de vista teórico, las aportaciones que han aparecido durante los últimos años se han multiplicado exponencialmente, y la gran mayoría de ellas han tenido una incidencia internacional considerable en el mundo de las organizaciones empresariales. De entre todas, vale la pena destacar las aportaciones del profesor Abraham H. Maslow, especialmente el libro: *Toward a Psychology of Being*, editado en el año 1968; las del profesor Howard Gardner, principalmente con la publicación: *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, editado en el año 1983; y las del profesor Daniel Goleman, especialmente con la publicación del best seller: *Emotional Intelligence*, en el año 1995. Las obras de estos tres

autores han tenido una gran influencia en el mundo de entorno comercial, si bien ninguna de ellas fue elaborada pensando en dicha realidad. Se ha tratado, por decirlo de otra manera, de un traslado de ideas de un ámbito, el de la psicología humana del comportamiento, a otro, el del entorno comercial.

Sin embargo, el profesor Stephen Covey, especialmente a partir de la publicación de su libro: *The seven habits of highly effective people. Restoring the character ethics*, en el año 1989, sí que trata la dimensión personal aplicada al entorno comercial. Dicha publicación, y otras que la han sucedido, se ha convertido en un manual de referencia para el mundo de las organizaciones empresariales desde su primera edición. Esta es la razón por la que consideramos pertinente centrarnos de una manera crítica en la obra de éste autor, sin perder de vista, claro está, las aportaciones que otros autores han realizado al respecto.

La intención de nuestro trabajo de investigación es analizar críticamente las aportaciones de Stephen Covey, y contrastar sus ideas de una manera práctica en una muestra representativa de profesionales comerciales, mediante la aplicación de un instrumento de recogida de datos. Para ello, hemos estructurado nuestro trabajo en seis capítulos. En un primer capítulo analizaremos el nuevo paradigma del entorno comercial contemporáneo, enfocándolo desde la perspectiva más humana. En un segundo capítulo, nos centraremos en las aportaciones de diferentes autores respecto a lo que se denomina Inteligencia Emocional, que ciertamente ha tenido una influencia considerable en el entorno comercial actual, y que de una manera o de otra, han nutrido la teoría de Stephen Covey, nuestro autor de referencia. En el tercer capítulo nos centraremos en la teoría del autor mencionado, pues es la teoría que fundamenta la parte empírica del presente trabajo. El cuarto capítulo lo dedicaremos a comparar la teoría de Stephen Covey con otras maneras de entender la Inteligencia Emocional, y como veremos existen ciertas coincidencias con algunas de ellas, especialmente con las de mayor relevancia. El quinto capítulo se dedica a la parte metodológica de la investigación, especialmente a la construcción del instrumento de recogida de datos y a la justificación de la muestra seleccionada. Finalmente, en el sexto y último capítulo, presentamos los datos recogidos, el análisis estadístico de los mismos, y las conclusiones que de ellos se desprenden a la luz de todo lo dicho en los capítulos anteriormente presentados.

Dicho esto, los objetivos de trabajo que nos planteamos son:

1. Analizar la bibliografía actual sobre los conceptos clave que tienen que ver con el vendedor y su actividad profesional, y que están configurando el entorno comercial contemporáneo.
2. Analizar el modelo teórico de Stephen Covey poniéndolo en relación con los conceptos anteriormente mencionados, y valorar de una manera crítica su manera personal de enfocarlos.
3. Elaborar un instrumento de recogida de datos fundamentado en las aportaciones de Stephen Covey, y adaptado a la muestra objeto de nuestra investigación.
4. Extraer conclusiones a partir de los datos recogidos, y aportar nuevas ideas y/o sugerencias que permitan optimizar el trabajo de los vendedores del sector analizado la relación de sus actitudes personales en su desempeño profesional y en el entorno comercial actual.

Una vez presentados los objetivos que nos planteamos, consideramos las siguientes hipótesis de trabajo:

1. En relación al primer objetivo, consideramos que existen diferentes maneras de concebir los conceptos clave analizados, y que el discurso actual los engloba a todos en un marco humanista, o dicho de otra manera, en la importancia de la actitud y de la manera de ser del vendedor en su rendimiento profesional.
2. En relación al segundo objetivo, creemos que la teoría de Stephen Covey representa un modelo óptimo de aplicación de dichos conceptos al entorno comercial, sin que eso signifique que no esté exento de críticas que merezcan la pena ser señaladas.

3. En relación al tercer y cuarto objetivo, consideramos que la teoría de Stephen Covey puede llegar a tener una incidencia significativa cuando ésta se aplica al entorno comercial en general y en concreto al bancario y a los vendedores de productos bancarios.

CAPÍTULO 1. EL ENTORNO COMERCIAL DEL SIGLO XXI: UNA NUEVA REALIDAD Y LA RECONSIDERACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

1.1. Panorámica del entorno comercial contemporáneo

El entorno comercial actual se caracteriza, a grosso modo, tanto por ser muy diferente al de no hace muchos años como por tener un ritmo acelerado. Es decir, parece ser que lo que hoy se considera nuevo, mañana puede estar caducado. Recientemente, se ha hablado de la necesidad de reinventar el entorno comercial en general, y el marketing en particular, en el sentido de no limitar el plan comercial empresarial únicamente a la adquisición de nuevos clientes, sino a la consolidación de los clientes ya adquiridos, y cuya lealtad puede ser conquistada (Kotler, 2004). En el mercado actual y en el entorno occidental, el número de clientes de la gran mayoría de organizaciones empresariales está alcanzando su techo, debido, entre otras cosas, a la maduración de las economías occidentales, o la disminución de las tasas de crecimiento de la población en los países más industrializados. Todo ello obliga a tener que aplicar un enfoque de mayor fidelización y búsqueda de la lealtad de los clientes actuales. Siguiendo a Kotler (2004), la escasa garantía ofrecida por los Estados del Bienestar está frenando el consumo privado en muchos países, y provocando una tendencia cada vez más creciente al ahorro. Si a esto le añadimos, la disminución de la tasa de crecimiento de la población en los países más industrializados, nos encontramos con que el aumento del Producto Nacional Bruto (PNB) no pueda alcanzar los incrementos observados en las economías occidentales a lo largo de las últimas décadas.

Como consecuencia lógica de lo dicho hasta el momento, los mercados se están ajustando a estas tendencias, y la gran mayoría de organizaciones empresariales de gran parte de los sectores de producción están poniendo en marcha todo tipo de estrategias comerciales (Austin *et al.*, 2009). Las organizaciones empresariales, y los servicios que éstas ofrecen, han llegado a un nivel de homogeneidad considerable, y por lo tanto, la diferenciación entre éstos es cada vez más difícil. Se están produciendo una serie de cambios que están dibujando, como se ha dicho anteriormente, un nuevo entorno comercial (Chiesa, 2002).

1.1.1. Cambios en el mercado

Por un lado, se habla de cambios en el mercado propiamente dicho. Frente a un entorno comercial que se consideraba más o menos estable, conocido, con una competitividad controlada, una demanda superior a la oferta, etc., se ha creado una situación en la cual la oferta es mayor que la demanda; en la que se vende sólo lo mejor, y en la que, por lo tanto, la calidad ha dejado de ser un lujo; en la que la competitividad existente en los mercados es feroz y mayor conforme pasan los días; en la que hay una segmentación cada vez más sofisticada de los productos y servicios que las organizaciones empresariales ofrecen; en la que la globalización de la economía mundial afecta a la compra y venta de productos y servicios que antes se consideraban nacionales o propios de una comunidad; en la que los cambios tecnológicos, y la velocidad con la que éstos se propagan, transforman los productos y servicios a un ritmo vertiginoso; en la que los clientes demuestran un alto nivel de exigencia, y adquieren un mayor protagonismo en el proceso de compra y venta; en la que, cada vez más, se venden productos creados *ex profeso* para colmar la satisfacción del usuario; en la que, muy relacionado con lo anterior, en la mayoría de los países desarrollados, han aparecido asociaciones que protegen y defienden los intereses de los consumidores (Fama, 1999).

1.1.2. Cambios en la distribución.

Por otro lado, también se han producido cambios en la distribución comercial que colaboran en la construcción de la nueva realidad. La distribución comercial se ha concentrado, y este hecho ha tenido una fuerte incidencia en la relación que se establece entre el fabricante, el distribuidor y el cliente. Las nuevas tendencias señalan que los distribuidores se alían y se refuerzan constantemente para conseguir mejores condiciones en relación a los fabricantes y mayores volúmenes de negocio (Taschini y Paolella, 2008). Hoy por hoy, estas nuevas alianzas les permiten gozar de las ventajas de las economías de escala, es decir, de mejores precios, y poder así mejorar su rentabilidad. El incremento del peso y la importancia de la distribución, antaño casi ignorada por el propio fabricante, ha conllevado que crezcan las exigencias comerciales y financieras de las empresas, en ocasiones incluso para financiar el crecimiento de los propios distribuidores. Dicho esto, resulta lógico que la distribución de las organizaciones empresariales haya pasado de

depender del fabricante a apostar por sus propias estrategias de distribución. En definitiva, se ha provocado un cambio radical en la relación de fuerzas entre fabricantes y distribuidores. Todo esto conlleva, por ejemplo, que los fabricantes se hayan visto obligados a involucrarse en la fabricación de lo que se conoce como “marcas blancas”, pues son productos y servicios que tienen condiciones ventajosas para el distribuidor (Rodríguez, 1996).

Como no podía ser de otra manera, la distribución del actual entorno comercial se encuentra altamente influida por el creciente desarrollo de las nuevas tecnologías. Se está produciendo una tendencia, en la gran mayoría de los sectores, a eliminar algunos de los eslabones que durante las últimas décadas han conformado la cadena de distribución (Lizieri *et al.*, 2000; González, 2006). A modo de ejemplo, las grandes compañías aéreas venden directamente los billetes de avión a los usuarios, sin que éstos tengan que acudir a una agencia de viajes; u organizaciones empresariales que venden productos informáticos, se han saltado a todos los intermediarios de su canal de distribución, mayoristas, tiendas especializadas, etc., para servir directamente al cliente. De aquí se deduce, que el principal objetivo de todos aquellos que se dedican a la distribución en el entorno comercial, debe ser el de crear un valor añadido a su tarea, o si se prefiere, debe ser el de reinventarse.

Además de lo anteriormente mencionado, vale la pena señalar que la distribución actual tiende a especializarse debido a la constante proliferación, y por tanto competencia, de empresas dedicadas a ello. Un distribuidor que sea capaz de reaccionar de una manera rápida ante las nuevas exigencias de los mercados, dejará de ser un suministrador de producto concreto para convertirse en una empresa de servicios cuya tarea se desenvuelve alrededor de un producto en cuestión. Como es de suponer, la proliferación de empresas distribuidoras competidoras en mercados apetecibles, está provocando una reducción de márgenes que obliga a los operadores del mercado a racionalizar al máximo sus organizaciones a fin de no perder ventajas competitivas en el mercado (Perotti y Von Thadden, 2003).

1.1.3. Cambios en el consumidor.

Asimismo, también ha cambiado el comportamiento del consumidor actual y todo indica que los cambios se acrecentarán en un futuro no muy lejano (Rocha y Birkinshaw, 2010). Por un lado, el consumidor por excelencia de los próximos años no será la población juvenil como lo ha sido durante los últimos años. La cada vez más acentuada caída de la natalidad, el hecho de que muchas personas están adelantando la edad de jubilación y que están emprendiendo otras actividades después de ésta, supone un cambio de panorama en la sociedad actual. Por otro lado, la evolución y consolidación de la participación de la mujer en el mundo laboral, provoca que la mayoría de los hogares actuales dispongan de dobles ingresos y que las responsabilidades de compra se compartan entre varios miembros de la familia. Además, y dado el imparable desarrollo de las nuevas tecnologías, el actual consumidor es alguien que está mucho más informado y formado que en años atrás, y por supuesto, es alguien que se presenta como más selectivo y exigente.

Todos estos cambios señalados, han conseguido debilitar profundamente la lealtad hacia las marcas, lealtad que en el pasado se encontraba muy latente en la relación de compra y venta, y que había favorecido a muchas organizaciones empresariales. El consumidor de hoy tiene muchas posibilidades de elección, un número considerable de elección sobre un mismo producto, y este hecho afecta de una manera importante al actual entorno comercial (Pineda, 2008). Además, vale la pena señalar que el actual consumidor está muy segmentado en sectores, y dentro de cada uno de ellos, existe una heterogeneidad considerable. A modo de ejemplo: hace pocos años, el comprador potencial de un pequeño vehículo utilitario era el sector juvenil de la población. Actualmente, el abanico de posibilidades abarca desde gente joven hasta personas de cierta edad, pasando por personas con un limitado poder adquisitivo. Si la publicidad de la marca persiguiera sólo al público juvenil podría perder la venta de su producto al resto de compradores potenciales (Shojau *et al.*, 2007). De aquí que, en muchos casos, se efectúen campañas de publicidad con un coste mayor ya que se dirigen a segmentos distintos del consumidores (Biedma, 1997; Di Benedetto, 1999; Stark *et al.*, 2011).

1.1.4. Cambios en el concepto de producto

Al mismo tiempo, también ha evolucionado de una manera considerable el concepto de producto. Por decirlo de una manera resumida, éste se ha asociado de una manera férrea al concepto de servicio. Tras la Segunda Guerra Mundial, gran parte de los países europeos experimentaron un gran desarrollo industrial, debido, principalmente, a que Japón y Asia tenían la mayoría de sus fábricas destruidas. Esta situación llevó a que los años cincuenta fuesen años de una enorme producción en la gran mayoría de sectores. Dicha realidad ocasionó que se empezara a sofisticar la venta con una tímida aparición del marketing, entendido exclusivamente como publicidad y estudios de mercado (Mick *et al.*, 2004). Los años setenta fueron claramente los años dorados de los financieros: análisis de balances, *cash-flows*, *source and disposition of funds*, etc. (Chopra, 2004; Webster *et al.*, 2004). En los años ochenta, se acrecentó la necesidad de fabricar más, pero sobre todo, mejor. Los años noventa son los años de las técnicas de marketing cada vez más sofisticadas (García, 1980; Tena, 1998; Webster *et al.*, 2004), años en los que se desarrolla el concepto de “calidad de servicio” (Seto, 2003; Salvador, 2005), con una clara orientación a captar cuotas más significativas de los mercados, y en consecuencia, con la necesidad de trabajar más la satisfacción de clientes. En definitiva, nos encontramos en un entorno con una competencia abrumadora de productos y servicios, con una menor diferenciación entre los mismos, y con una mayor exigencia por parte de los clientes a la hora de hacerse con ellos. Un producto y su garantía empiezan a concebirse como un binomio indisoluble.

1.1.5. Cambios en la tecnología

A nadie escapa que, durante las últimas décadas, hemos entrado en lo que se conoce como la era de la información y de la comunicación (Castells, 2001; Castells, 2006), y éste hecho ha afectado directamente a la construcción del nuevo entorno comercial. Dicho de otra manera, esta circunstancia está provocando una serie de cambios que nos permiten hablar de una nueva realidad comercial.

Sin ir más lejos, el flujo de comunicaciones que se establece dentro de la gran mayoría de organizaciones empresariales se efectúa a través de las nuevas tecnologías, y este hecho está cambiando el sistema tradicional de trabajo, y al mismo tiempo, permite que la

información se conozca y se manipule en tiempo real (Zornoza *et al.*, 1993; Ripoll *et al.*, 2004). Por otro lado, la creación de bases de datos digitales que están a disposición de un mayor número de personas, dentro y fuera de las organizaciones empresariales, está provocando que la transparencia sobre la realidad comercial aumente considerablemente. Además, la información sobre los clientes que disponen las organizaciones empresariales, gracias a las nuevas tecnologías, permite la realización de toda una serie de actividades de marketing que hace años se planteaba como impensable (Webster *et al.*, 2004; Chopra, 2004; Mick *et al.*, 2004). Por último, el actual entorno comercial también permite que las transacciones comerciales se realicen cada vez más por vía digital, permitiendo así acelerar todas las fases de un proceso comercial tradicional. No son pocas las organizaciones empresariales que están aumentando el número y la calidad de sus recursos digitales para ofrecer a sus clientes un soporte informático que les permita comprar y/o gestionar procesos de compra por sí mismos (Chamorro y Miranda, 2003; Luque y Castañeda, 2007; Canals, 2011). Esta nueva realidad, está obligando a las organizaciones empresariales a optimizar su tecnología digital para poder ser competitivas y estar al día, más si se tiene en cuenta que el actual entorno comercial se encuentra en constante cambio y evolución, como se ha señalado anteriormente. Además de lo mencionado anteriormente, no se puede olvidar que las nuevas tecnologías facilitan a las organizaciones empresariales la reducción de gastos, principalmente comerciales, hecho que está provocando una paulatina e inevitable desaparición de intermediarios que hasta la fecha habían participado en el proceso comercial (Chamorro y Miranda, 2003; Luque y Castañeda, 2007; Canals, 2011).

Por otra parte, el desarrollo de las nuevas tecnologías está provocando que las organizaciones empresariales se estructuren de forma diferente, normalmente con más eficacia y efectividad. Dicho desarrollo, permite, entre otras cosas, vincular la remuneración a la productividad, ya que facilita datos de control en tiempo real con una exhaustividad contundente. La actual digitalización y control tecnológico de muchas tareas está provocando la sustitución de recursos humanos, o la reconversión de éstos para la realización de tareas que requieren una calificación y unos conocimientos diferentes, usualmente superiores a los de hace unos años (Pérez, 1992; González, 1998). Las tecnologías de la información, por supuesto, también están llamadas a ser un recurso que ayude a generar nuevos negocios y a descubrir nuevas estrategias empresariales.

Ya a finales del siglo pasado todo parece indicar que estos cambios tecnológicos van a tener repercusiones importantes en el marketing del futuro próximo (Kotler, 1999). Para empezar, y como ya sucede actualmente, la gran mayoría de productos están disponibles en Internet. Los pequeños comerciantes están llamados a ser más emprendedores y creativos, es decir, a ofrecer un valor añadido a sus productos y/o servicios. Las grandes compañías deberán presentar planes de producción *on-line*, sobre los cuales los consumidores podrán diseñar los productos que necesitan o desean comprar. Cualquier organización empresarial que se preste, deberá ideárselas para captar y retener a sus clientes, por lo tanto, deberá pasar de concentrarse menos en el mercado para concentrarse más en el consumidor (Palazón, 2005; Buil *et al.*, 2007). Dicho de otra manera, las organizaciones empresariales pasarán de una perspectiva de transacción a una perspectiva de desarrollo de la lealtad del consumidor. No serán pocas las organizaciones empresariales que decidan asociarse con el objetivo de mejorar su productividad y venta de productos y/o servicios.

En definitiva, las nuevas tecnologías en general, e Internet en particular, son un ingrediente fundamental en la creación y consolidación del nuevo entorno comercial. Una organización empresarial que no se inmiscuya en dicho ámbito tiene muchas probabilidades de verse superada por la competencia, o si se prefiere, por otras organizaciones empresariales del sector que atiendan al cliente en un sentido tecnológico.

1.1.6. Cambios en las organizaciones

A la luz de todo lo comentado anteriormente, parece lógico pensar que una organización empresarial debería modificar su actuación y manera de funcionar, con el objetivo de poder hacer frente a todo cuanto está cambiando a su alrededor y la condiciona. Una organización empresarial cambia cuando se modifican sus condiciones y circunstancias dado que la afectan directamente (Wruck, 2000). Lejos de lo que se pueda pensar, no es suficiente con reducir costes, incrementar la calidad de los productos y/o servicios, incrementar la productividad, promover programas de calidad de servicio y de fidelización de clientes, etc., si al mismo tiempo la organización se resiste al cambio y no abandona la rutina y hábitos típicos con los que había funcionado hasta el momento.

Respecto a éste hecho, algunos autores, como Kotter (1996), apuntan una serie de recomendaciones que pueden ayudar a las organizaciones empresariales a efectuar un cambio en profundidad en su manera de funcionar y de gestionarse. Entre otras cosas, se señala la necesidad de desarrollar de un cierto sentido de urgencia, en el buen sentido de la palabra, y en la que los trabajadores de cualquier organización empresarial estén constantemente buscando problemas y oportunidades con la intención de disponer de la máximo de información sobre clientes, de la situación de la competencia, de la de los proveedores, accionistas, del estado de los resultados financieros, etc. El hecho de actuar de una manera sistemática y con cierta presión positiva, ayuda a las organizaciones a cambiar con mayor facilidad, y a enfrentarse mejor a un entorno que se caracteriza por estar en un movimiento constante.

Por otro lado, la clave de la nueva dirección de organizaciones empresariales será la gestión de equipos de trabajo (Pineda, 2006; Rocha y Birkinshaw, 2010). En un entorno comercial que cambia a gran velocidad el trabajo en equipo parece ser lo más efectivo, pues las individualidades no tendrán tiempo y experiencia suficientes para absorber rápidamente la información necesaria sobre competencia, clientes tecnología, etc. El futuro próximo apunta, incluso, a que la clave en la dirección y gestión de organizaciones empresariales no consistirá en el trabajo de una sola persona, sino en la combinación de diferentes personas que aporten elementos clave a un equipo concreto (Pineda, 2006; Rocha y Birkinshaw, 2010). Los nuevos líderes serán personas que sepan crear y comunicar objetivos y estrategias. La diferencia entre el líder de ayer y del futuro próximo está en pasar de resolver los problemas a estar constantemente proyectado e involucrado en el cambio. Por eso, una empresa debe encontrar en su organización líderes potenciales, y debe desarrollar sus habilidades a través de un proceso de aprendizaje continuo (Paez y Laima, 2005; García *et al.*, 2007; San Martín y Stein, 2008).

También resulta interesante señalar la importancia de educar todas las estructuras de base de cualquier organización empresarial, con el objetivo de facilitar los procesos de cambio, simplificar los organigramas, eliminar la burocracia, y animar a las personas a que acepten riesgos. Dicho de otra manera, ya se adelantaba hace años que cualquier organización empresarial deberá aprender a delegar una gran parte de las tareas directivas en los niveles inferiores (Ortiz, 1998). Esto solo será posible después de haber preparado a

los empleados a asumir sus responsabilidades de una forma correcta, y tras haber creado un sistema de canales de información que les provea de la información que necesitan.

Este hecho redundará en la construcción de una cultura corporativa adaptable y no rígida, a sabiendas de que ésta última dificulta cualquier proceso de cambio. Es decir, redundará en la construcción de una cultura que pueda adaptarse para promover un liderazgo y una dirección eficaces, para fomentar el trabajo en equipo y reducir constantemente burocracias e interdependencias innecesarias.

El profesor Chiesa (2002, p.44) señala, de forma sintética, estas características diferenciales entre las organizaciones del siglo XX y las del siglo XXI:

Siglo XX	Siglo XXI
<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Burocrática. - Multiniveles Jerárquicos. - Una Dirección General que gestione. - Muchas interdependencias internas. 	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - No Burocrática. - Escasos Niveles Jerárquicos. - Una Dirección General que lidere y Directivos que gestionen. - Las mínimas interdependencias internas necesarias para un mejor servicio a Clientes.
<p>Sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasos sistemas informáticos sobre rendimiento. - Información financiera solo para la Dirección. - Formación y sistemas de soporte solo para Directivos. 	<p>Sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferentes sistemas informáticos sobre rendimiento y Clientes. - Información financiera ampliamente distribuida. - Formación y sistemas de soporte ofrecidos a muchos empleados.
<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientada hacia dentro. - Centralizada. - Lenta en decidir. - Política. - Conservadora. 	<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientada hacia fuera. - Formativa (Empowering). - Rápida de decidir. - Abierta y transparente. - Abierta a asumir riesgos.

Figura 1: Comparativa entre las organizaciones empresariales del siglo XX y las del siglo XXI.

1.2. La reconsideración del factor humano en el entorno comercial de hoy.

En un entorno comercial como el que se ha descrito en el capítulo anterior, es lógico pensar que no son pocas las organizaciones empresariales que encuentran ciertas dificultades para vender sus productos y/o servicios, para competir con otras empresas del mismo sector, en definitiva, para llegar a ser la empresa elegida por los clientes. Por todo lo comentado a lo largo del apartado anterior, se puede pensar que la diferenciación entre productos y/o servicios propiamente dichos es muy limitada, y que las empresas deben ofrecer algo más, un valor añadido que las diferencia de sus competidoras directas. En este sentido, el profesor Luis María Huete ilustra el concepto de “valor ofrecido”, concepto que ordena las variables que influyen en un proceso de compra y venta de un producto y/o servicio (Huete, 1997, p. 66).

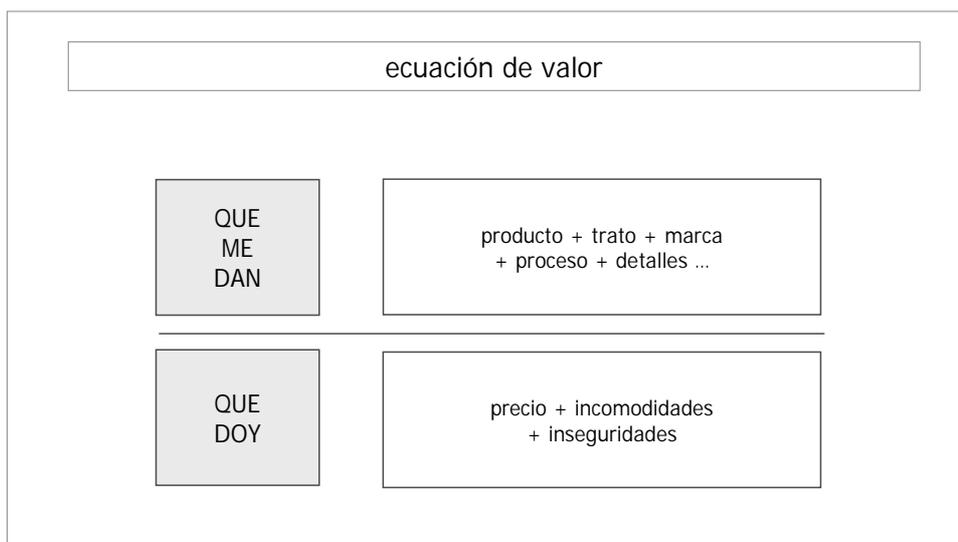


Figura 2: Ecuación de valor que relaciona el proceso de compra y venta de un producto

Según dicho autor, un cliente estará satisfecho con cualquier producto y/o servicio en función de una ecuación que dicho cliente analiza mentalmente. En el numerador hace referencia a la idea de lo que me dan cuando compro, y en el denominador se refiere a la idea sobre lo tengo que dar yo a cambio. Dicha ecuación se analiza comparando ambos factores con los que pudieran ofrecer otros competidores. Si el resultado de dicha ecuación es mayor que uno, y por supuesto, supera a la ecuación de la competencia, el cliente estará satisfecho con el producto y/o servicio adquirido.

Como puede verse en la Figura 2, en la parte superior de la ecuación, la que se refiere al “qué me dan”, se refiere a elementos tangibles e intangibles como puede ser el producto en sí, o la parte tangible de un servicio, como por ejemplo el contrato de una hipoteca. En dicha parte de la ecuación también se incluye el trato recibido, el proceso de creación o entrega del producto y/o servicio, los detalles que la empresa pueda tener hacia el cliente, las facilidades de financiación ofrecidas, la marca (muchos clientes son fieles a una empresa sólo por la marca), la confianza o fiabilidad que percibe, etc. En la parte inferior de la ecuación, en la que hace referencia al “qué me dan”, también confluyen elementos tangibles e intangibles. Esta parte incluye el precio propiamente del producto y/o servicio propiamente dicho, las incomodidades que la compra puede ocasionar como son los desplazamientos, el tiempo dedicado y las inseguridades, como por ejemplo las que experimenta una persona que no tiene conocimientos de mecánica cuando lleva su vehículo a reparar, o el miedo que siente una persona antes de ser intervenida quirúrgicamente. En esta parte de la ecuación es donde son eficaces las estrategias utilizadas para crear garantías, pues el objetivo es el de reducir las inseguridades del cliente. Como es lógico pensar, la ecuación presentada tiene un cierto carácter de subjetividad, es diferente para cada cliente, es más, es diferente para un mismo cliente en momentos o circunstancias distintas. Todo ello indica que gestionar eficazmente esta ecuación sea algo realmente complejo.

El entorno comercial actual, dadas las características descritas en el capítulo anterior y la ecuación ahora presentada, indica que las empresas presentan la dificultad de encontrar y transmitir al cliente diferencias relevantes, y duraderas en el tiempo, respecto a los posibles competidores en cada una de las variables que se señalan a continuación (Küppers, 2004).

1.2.1. Variables que a tener en cuenta el entorno comercial de hoy

La primera variable es la que hace referencia al producto propiamente dicho. Como se ha señalado anteriormente, la mayoría de sectores comerciales han llegado a un nivel ciertamente competitivo, las diferencias entre los diferentes productos y/o servicios se han reducido hasta límites insospechados. Los esfuerzos de innovación realizados por una compañía cualquiera son rápidamente alcanzados, copiados o superados por sus competidoras, y además, en un breve espacio de tiempo. Teniendo en cuenta similares

niveles de calidad, no se puede olvidar que en todos los sectores comerciales hay productos de calidad baja, media o alta, se puede afirmar que actualmente no existen casi diferencias entre los productos y/o servicios (Pérez, 1992; Molina, 2003). Salvo sectores comerciales muy concretos y específicos donde las patentes protegen los esfuerzos de la I+D+i de las empresa (especialmente en las industriales, farmacéuticas y automovilísticas), se puede decir que en la gran mayoría de los sectores dichas diferencias son escasas, y en caso de existir, muchas veces son inapreciables por los clientes. Piénsese por ejemplo en sectores alimenticios, textiles, bursátiles, etc.

La segunda variable es la que hace referencia a lo que se conoce como trato que recibe el cliente. El trato recibido por parte de la persona que ofrece el producto y/o servicio es una de las variables más difíciles de gestionar. Por un lado, es una variable que tiene un marcado carácter subjetivo, es decir, depende de cada comercial y de cada cliente. Así por ejemplo, un vendedor puede ser juzgado como alguien serio, profesional y amable por un cliente y, sin embargo, ser tachado de poco profesional y antipático por otro cliente. Si bien es cierto que un vendedor no puede tener un comportamiento homogéneo todos los días y con todos los clientes, también es cierto que las percepciones subjetivas de los clientes pueden ser diferentes ante la misma actuación de un vendedor. Por otro lado, es una variable que la empresa no puede gestionar en su totalidad. El trato recibido por el cliente no depende sólo de la empresa, sino también de la persona que ejerce la labor comercial y trata directamente con los clientes. Estas personas, como es lógico, pueden estar más o menos motivadas, manifestar personalidades más o menos atractivas (Altuzarra, 2005; Carrillo-Rodríguez y Toca-Torres, 2008), tener un buen día o no, estar satisfechas o no con su trabajo, etc. No obstante, y como veremos más adelante, el trato que recibe el cliente es un factor crucial en el entorno comercial de hoy.

La tercera variable es la que hace referencia al proceso de compra y venta de un producto y/o servicio. Como sucedía con la variable anteriormente tratada, encontrar diferencias relevantes en los procesos de compra y venta de diferentes organizaciones empresariales es algo complejo. Durante las últimas décadas, el teléfono representó ser un canal muy efectivo de ventas y adoptado por muchas empresas. Nuestros días han puesto de manifiesto que Internet, y también las redes sociales, han supuesto un canal revolucionario de compra y venta, y que también han sido adoptadas por la gran mayoría de

empresas de un mismo sector (Rajgopal *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 2001). Dicho de otra manera, la venta asistida ha dado paso al autoservicio (*self-service*) en la gran mayoría de sectores comerciales, por no decir en todos. Nuevamente, diferenciarse por el proceso de compra y venta es ciertamente difícil, especialmente cuando no hay patentes que los protejan y dificulten su rápida copia o mejora por parte de la competencia.

Otra variable que merece ser tenida en cuenta es la que tiene que ver con la marca de un producto y/o servicio. Se trata de una variable que condiciona el proceso de decisión de compra por parte de no pocos clientes. Es más, en determinados sectores, o para algunas empresas, dicha variable resulta decisiva para que un consumidor adquiera el producto y/o servicio que éstas ofrecen (Sriram *et al.*, 2004; Batra y Homer, 2004; Keller y Webster, 2004). Piénsese en productos como los refrescos, la ropa deportiva o los perfumes. En ocasiones la marca vale por sí sola. La marca de un producto y/o servicio, incluso puede llegar a transmitir valores como calidad, fiabilidad, confianza, seguridad, etc., que el cliente considera relevantes para tomar la decisión de comprarlos. Este hecho ocurre, por ejemplo, cuando alguien que tiene miedo a volar confía en una determinada compañía aérea porque, por los motivos que sea, le ofrece seguridad, y prefiere gastar más dinero volando con dicha compañía que hacerlo en una compañía de bajo coste aunque pueda ahorrarse mucho dinero; o también se constata cuando alguien no se fía de una entidad bancaria aunque ésta le ofrezca un interés muy elevado, mayor incluso que aquella otra entidad que le transmite más seguridad y confianza. Sin embargo, vale la pena decir que cuando las empresas se dirigen a segmentos (*targets*) que pueden ser más sensibles al precio, la marca constituye una variable de segundo orden en el proceso de decisión de compra. Así, por ejemplo, las marcas blancas o marcas del distribuidor constituyen ya un considerable tanto por cierto de las ventas en las grandes superficies de alimentación. También la marca pasa a ser una variable secundaria cuando el cliente compara entre dos productos y/o servicios que provienen de diferentes marcas con credibilidad o imagen.

Otra variable a tener en cuenta es la que tiene que ver con las incomodidades que el proceso de compra le puede ocasionar al cliente. Éstas hacen referencia, entre otras cosas, a la lejanía de los puntos de venta y/o su difícil acceso, a los horarios que no se adaptan a las necesidades del cliente, a las complejidades y dificultades derivadas del proceso de compra, etc. En general, las empresas se están preocupando cada vez más por facilitar el proceso de

compra del cliente. Por ejemplo, existen empresas que pagan el parking más cercano a los clientes cuando éstas no disponen de aparcamiento, que se mantienen abiertas durante las 24 horas de día, que entregan los productos y/o servicios a domicilio, etc. (Gutiérrez y Rodríguez, 1996; Bódalo, 2003).

Muy relacionada con lo anterior, es la variable de la inseguridad. Ésta tiene un carácter emocional, y hace referencia al sentimiento personal e íntimo que un cliente puede tener con respecto a, entre otras cosas, la seguridad de un producto o servicio, la confianza que le transmite o no una empresa o marca, etc. Por ejemplo, la inseguridad que produce el hecho de pagar un producto y/o servicio cuando no se comprende todo aquello detalla la factura, y no se recibe ninguna explicación al respecto. El precio de un producto y/o servicio no ha dejado de ser algo importante a la hora de comprar un producto, y la gran mayoría de empresas saben que se trata de una estrategia de ventas ciertamente efectiva. Vale la pena señalar al respecto, que uno de los problemas con los que se enfrentan las empresas actualmente es que en muchas ocasiones el cliente acaba decidiéndose según sea el precio, hecho que ha desatado una guerra de precios en la mayoría de los mercados competitivos (Apsler y Sears, 1968; San Martín *et al.*, 2006).

1.2.2. El factor cliente y su influencia en el entorno comercial

Algunos autores (Heskett *et al.*, 1994) establecieron un posible modelo que trata de establecer una clasificación de tipos de clientes en función de sus niveles de satisfacción y de fidelidad, tal y como se ilustra en la siguiente figura:

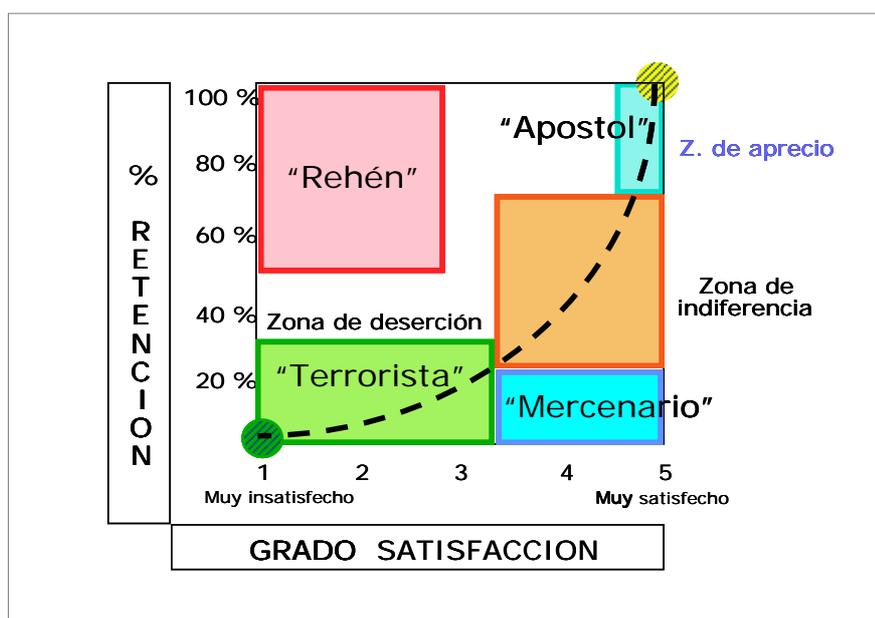


Figura 3: Tipología de Clientes en relación a su grado de satisfacción y fidelización (Heskett *et al.*, 1994, p.167).

El cliente catalogado como “rehén” es aquel cliente que, aun siendo fiel a una empresa o compañía, se encuentra insatisfecho con ésta. No cambia porque las condiciones no se lo permiten, por ejemplo con contratos de permanencia, con garantías que sólo son válidas si se hacen en la misma empresa, etc., o porque las alternativas de las que dispone no son cómodas para él, por ejemplo la lejanía, los horarios, etc. También puede ser debido a que la rutina de compra no le ha llevado a plantearse cambio alguno. El cliente catalogado como “terrorista” es aquel cliente que está insatisfecho con una empresa, y que además tiene un comportamiento infiel hacia la misma. Por su parte, el cliente “mercenario” es el cliente que, aun siendo infiel, se diferencia del anterior porque está satisfecho con la empresa a la que le ha sido infiel. Es decir, son clientes que buscan la mejor opción entre todas las posibles, usualmente debido al precio, al descuento o al complemento que pueda

recibir sin pagar por él. En un entorno comercial inundado de promociones, éste es el cliente mayoritario que tienen la gran mayoría de empresas, y el que más crece en la mayoría de sectores. Por último, el cliente “apóstol” es el cliente satisfecho que, además, manifiesta un comportamiento fiel hacia la empresa en cuestión. Se llama “apóstol” porque predica las bondades de la empresa, y porque atrae a nuevos clientes. Son los grandes valedores de los denominados procesos de referencia en marketing o marketing viral (Toubia, Stephen y Freud, 2009). No obstante, vale la pena señalar que en el entorno comercial actual, que se caracteriza por ser un alud continuo de ofertas y promociones en la gran mayoría de sectores, los clientes “apóstoles” tienen cada vez más tentaciones para probar productos o servicios de la competencia.

Actualmente, la tendencia que manifiestan de los clientes es la de desarrollar comportamientos cada vez más mercenarios, más orientados hacia el qué me das. No olvidemos una vez más, que las alternativas de compra son múltiples y cada vez más similares. Sin embargo, a las empresas les interesan especialmente los clientes que hacen apostolado, ya que son estos los que permiten desarrollar los factores que potencian el valor de un cliente. Este valor al que nos referimos es el que se representa en la Figura 4 en la que los números que aparecen en el eje horizontal representan el posible número de clientes (Reicheld, 1996).

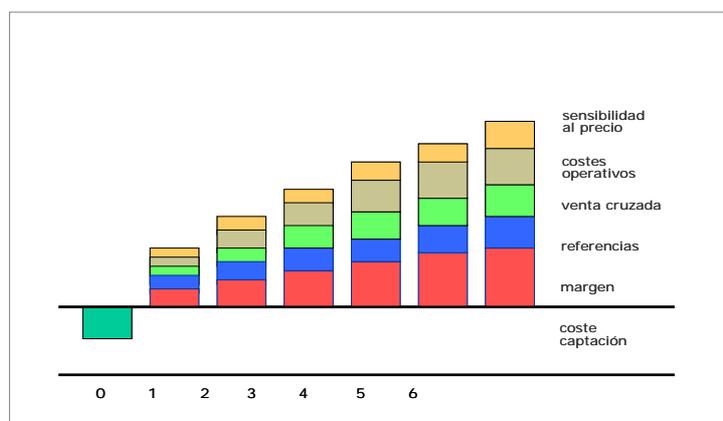


Figura 4: Costes que representan la pérdida de un cliente (Reicheld, 1996, p. 98).

El margen implica que un cliente se considere fiel, y que por lo tanto, repite sus compras en una compañía dada. Dicha circunstancia supone un beneficio para la empresa porque cada vez que adquiere un producto o servicio la empresa gana el margen de la venta en cuestión. La venta cruzada conlleva que un cliente satisfecho que adquiere un producto, y que es fiel a la empresa, puede adquirir otros productos o servicios comercializados por la misma empresa. Tal proceso hace referencia a que un cliente satisfecho y fiel recomendará la empresa a otros clientes potenciales, algunos de los cuales, quizá, se convertirán en clientes de la empresa. Los costes operativos señalan que los clientes habituales de una empresa requieren menos tiempo de atención para explicar el proceso de compra, las condiciones, formas de pago, etc. Asimismo, son clientes que también pueden ofrecer sugerencias que mejoren los procesos y reduzcan los costes para la empresa en cuestión. La sensibilidad al precio de un cliente satisfecho y fiel, y que por lo tanto se siente vinculado a una empresa, es menor, no nula pero sí menor, hecho que influye a la hora de buscar mejores precios en empresas de la competencia.

En relación con todo lo anterior, se plantea lo que se ha dado a conocer como la “Ecuación de Valor”, en la podemos diferenciar las mismas variables anteriormente comentadas, pero ahora agrupadas en variables de tipo racional y las de tipo emocional (Küppers, 2004).

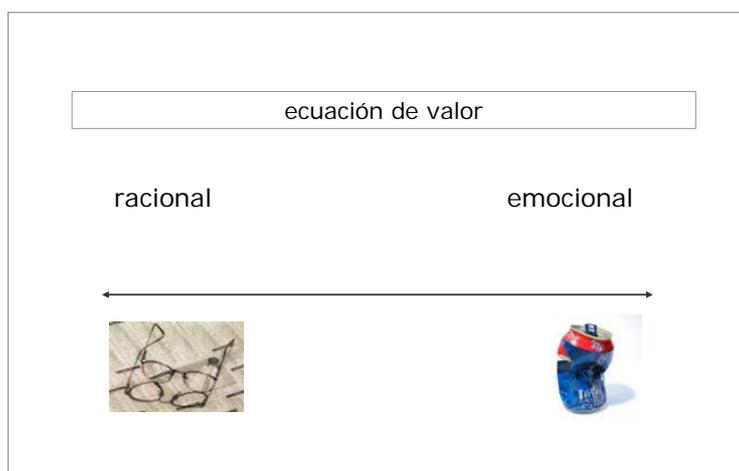


Figura 5: Ecuación de valor en referencia a las variables racional y emocional (Küppers, 2004, p. 23).

Las variables que los clientes o consumidores analizan desde un punto de vista más racional son el producto, el proceso, el precio y las incomodidades. Las variables que se analizan desde un enfoque más emocional son el trato, la marca y las inseguridades. Los clientes que se han catalogado como “mercenarios” son aquellos que toman sus decisiones de compra basándose fundamentalmente en variables racionales, producto y precio especialmente. Sin embargo, los clientes que hemos denominado “apóstoles”, los más deseados por las empresas, tienen en consideración las variables emocionales y deciden comprar un producto o servicio por la marca, la seguridad y el trato.

Dicho esto, el reto que están afrontando muchas empresas es el de convertir decisiones de clientes “mercenarios” en decisiones más emocionales que los conviertan en “apóstoles”, es decir, en llevar la compra desde escenarios más racionales hacia otros más emocionales. Ahora bien, como se puede observar en muchos sectores, el precio es un aspecto importante de la ecuación, y tiene una gran incidencia en la decisión de los clientes. Pensar que un buen servicio es la clave para fidelizar clientes, y que el precio es algo secundario sería una falacia, como también lo sería pensar que el precio es el único factor importante. Hay mercados mucho más sensibles al precio, como son los que ofrecen productos de gran consumo o créditos hipotecarios, en los que el precio no se considera la única variable que se debe manejar para ser competitivos. En este sentido, la “ecuación de valor” de todos los competidores de un mismo mercado es muy similar, y el precio queda únicamente como un factor variable más. Dicho de otra manera, el entorno comercial actual reclama que las empresas sean creativas para mejorar esta “ecuación de valor”, y para diferenciarse de la competencia en algo más que en un descuento o en una promoción.

Si se analizan con detalle los diferentes elementos que configuran esta ecuación, además de lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el resultado de dicha ecuación depende de las políticas y metodologías con las que trabaje una compañía, pero sobre todo, depende de las personas que trabajan en la misma. Son éstas las que piensan, crean, entregan los productos o servicios, atienden a los clientes y, en definitiva, las que aportan un valor. Son las personas, por encima del resto de variables, las que pueden crear las mayores diferencias con respecto a la competencia. En el nuevo entorno comercial, cualquier cosa es susceptible de ser replicada, cualquier cosa menos las personas y sus formas de actuación. Por este motivo, las personas que atienden a los clientes constituyen la

principal diferencia entre dos empresas que ofrecen sus productos al mercado. La actitud de las personas representa, pues, algo fundamental, ya que el mejor o peor servicio ofrecido dependerá de sus actitudes (Küppers, 2004).

1.2.3. El factor vendedor y su influencia en el entorno comercial

Desde un punto de vista profesional, los vendedores se encuentran en un punto de la cadena entre la empresa y los clientes. En un entorno tan competitivo como el actual, en el que existen escasas diferencias entre los productos y servicios ofrecidos por los diferentes proveedores que compiten en un mercado, los vendedores serán imprescindibles en la medida en que aporten un valor que se traduzca en una mayor rentabilidad de su zona o cartera de clientes. Cuando dejan de aportar valor, es decir, cuando el hecho de que se encuentren o no en ese puesto no influya en los resultados finales, entonces pueden correr el peligro de desaparecer.

La actitud de los profesionales de las ventas, y en general de las personas que trabajan de cara al público, es uno de los factores que determinan la satisfacción y fidelización de los clientes (Ruíz, 2011). Ello se debe, como ya se ha señalado más arriba, a que estamos en un entorno en el que la diferencia entre productos de distintas empresas es cada vez menor, por eso la marca, pero sobre todo las actitudes del personal, juegan un papel tan determinante, pues en muchos casos suelen ser la única diferencia entre compañías. Sin embargo, sobra decir que en muchas empresas y en muchos sectores, no se percibe, por parte del personal de una empresa, una actitud positiva, amable, proactiva y volcada en la satisfacción del cliente.

Algunos autores (Tracy, 1998) argumentan que el valor profesional de una persona viene determinado por la siguiente fórmula: conocimientos sumados a habilidades y multiplicado todo ellos por las actitudes. La actitud, pues, es el factor que diferencia a dos personas, pues el factor que multiplica su valor en tanto que profesional y persona. Los conocimientos y las habilidades son ciertamente importantes para el desarrollo de algunas tareas, pero no parecen ser suficientes. En el entorno comercial actual, los conocimientos son importantes, y todo es susceptible de ser aprendido de una forma o de otra. Las habilidades, que también son valoradas en el entorno comercial contemporáneo provienen

de la experiencia de la que se disponga en dicho entorno, y por lo tanto, son susceptibles de ser adquiridas en un determinado tiempo y en un nivel más o menos razonable (Basir *et al.*, 2010). En ambos casos, podemos hablar de personas que saben y saben hacer o personas que no saben tanto y no saben hacer tantas cosas. Sin embargo, si contemplamos el factor de la actitud, debemos hablar de personas que quieren y personas que no quieren tanto (Basir *et al.*, 2010). En este caso, la gran diferencia entre dos personas está en su actitud, en sus ganas de movilizar sus mejores esfuerzos y dimensiones actitudinales, más que sus conocimientos y sus habilidades.

La actitud de las personas, en relación al entorno comercial, depende de factores extrínsecos y de factores intrínsecos. En el presente trabajo, como veremos de ahora en adelante, nos centraremos en el análisis de la influencia que tienen estos últimos en el rendimiento de los vendedores. Obviamente, surgen muchas preguntas al respecto, por ejemplo, si el vendedor nace con una actitud determinada o si la desarrolla a lo largo de los años, es decir, si no se puede hacer nada para cambiarla, o si por el contrario se puede trabajar en ella y optimizarla (Ilies y Gerhardt, 2004; Stewart y Nandkeolyar, 2005; Sivrastava y Owens, 2010).

Algunos autores como Pinker (2003), sostienen que al nacer arrastramos una carga genética que condicionará de forma muy importante nuestros comportamientos, capacidades y motivaciones. Pinker (2003) defiende que dicha variable genética tan sólo explica el treinta por ciento de nuestro comportamiento. El resto de variabilidad, se apunta de una forma insistente que depende de cada persona y, sobretudo, de su esfuerzo personal. En definitiva, las personas no son una tabla rasa, cuando nacen ya tienen grabadas algunas capacidades, pero quedan otras muchas por adquirir, capacidades que se forjan mediante el uso de la libertad, el esfuerzo y la adaptación a las circunstancias de cada momento y lugar.

En palabras del Dr. Luis Rojas Marcos: *“Los factores genéticos no controlan más del 30% de lo que somos, y nuestra verdadera herencia es la propia capacidad para hacer de nosotros mismos, no los esclavos de un destino labrado en nuestro ADN, sino sus forjadores.”* (Rojas Marcos, 2006, p. 198). Nuestro comportamiento, añade dicho autor, viene determinado por tres factores: nuestras cualidades genéticas, los hábitos que hemos adquirido y nuestros principios y valores. Las cualidades genéticas con las que nacemos configuran nuestro temperamento. No lo

podemos cambiar pero lo podemos gestionar y modelar. Así por ejemplo, aquellos vendedores que genéticamente sean nerviosos, tenderán al nerviosismo en determinadas circunstancias, pero eso no significa que tengan que serlo en todas las circunstancias, incluso no significa que no puedan aprender a controlarse. Dicho de otra manera, excepto el temperamento, se pueden gestionar el resto variables que configuran nuestra personalidad, nuestros comportamientos, y especialmente nuestras actitudes (Schdmit *et al.*, 2002).

Algunos autores (Robbins, 1986) sostienen que el origen de las actitudes está en los pensamientos y los sentimientos, y que ambas dimensiones humanas se alimentan mutuamente. Ambas dimensiones condicionan, también en el ámbito comercial, que los vendedores interpreten las diferentes situaciones que viven de una manera positiva o negativa. Sus percepciones de la realidad comercial y sus expectativas personales están determinadas por lo que piensan y también por lo que sienten. Finalmente, es esta interpretación la que determina la actitud de un vendedor cualquiera, y la que por lo tanto, determina su comportamiento en el proceso de venta (Salgado, 2005; Srivastava y Owens, 2010).

1.3. A modo de conclusión

Todas las características del nuevo entorno comercial a las que se ha hecho referencia, llevan a pensar que las maneras de funcionar de las organizaciones empresariales será mucho más compleja que las de hace unos años, y por lo tanto, que éstas necesitan adaptarse a la nueva realidad (Fama, 1999). La enorme competencia entre productos y/o servicios, el nuevo comportamiento de los consumidores, la complejidad de las redes de distribución, la consolidación y avance de las nuevas tecnologías, especialmente de Internet, sitúan a las empresas en una nueva realidad, en nuevo escenario que poco tiene que ver con el de hace unos años.

Las variables analizadas desde diversos puntos de vista, sitúan al vendedor en una posición de protagonismo indiscutible. El vendedor será un elemento clave en la introducción de lo que se conoce como “valor añadido” del proceso comercial de la gran mayoría de organizaciones empresariales (Kircher, 2010). Además, y una vez analizada su

nueva realidad en la que éste se encuentra, parece ser que el vendedor que aporta un nuevo valor a su quehacer diario, y por lo tanto a la empresa en la que desarrolla su trabajo, no es un vendedor ataviado solamente ataviado de conocimientos y habilidades. La actitud parece convertirse en un factor tremendamente importante a la hora de entablar procesos de venta exitosos. Ya no se trata de pensar únicamente en un nuevo perfil competencial de los futuros vendedores, hecho que afectaría, entre otras cosas, a la formación profesional y universitaria (Ruíz, 2011). No obstante, y sin quitarle importancia a esta dimensión más formativa, consideramos tras lo dicho en este apartado, que el asunto también debe enfocarse desde un punto de vista actitudinal.

Para ello, de ahora en adelante, vamos a centrarnos en las aportaciones del profesor Stephen Covey. La razón de centrarnos en este autor y no en otros es doble: Por un lado, se trata de un autor que enfoca el tema desde esta perspectiva y profundiza en ella de una manera considerable como demuestra su bibliografía; por otro lado, se trata de un autor cuya influencia en el ámbito comercial de los últimos años ha sido ciertamente considerable. Además, sus principios teóricos son los que nos van a permitir diseñar un instrumento de recogida de datos para realizar el estudio empírico, estudio que se presenta en el tercer bloque de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LAS ACTITUDES PERSONALES EN EL ENTORNO COMERCIAL: ALGUNAS APORTACIONES RELEVANTES DE LA PSICOLOGIA.

2.1. La importancia de las actitudes en el entorno empresarial.

Antes de dedicarnos a las aportaciones de Stephen Covey propiamente dichas, vale la pena dedicar atención a los antecedentes teóricos que giran en torno a sus aportaciones. El pensamiento de Stephen Covey puede considerarse inmerso en una corriente de ideas, teorías y propuestas que han aparecido durante las últimas décadas en relación a la importancia de los factores humanísticos y actitudinales en el nuevo entorno empresarial, tal y como se ha descrito en el apartado anterior.

A principios del siglo pasado, Galton (Herguenhahn, 2005; Saíz, 2009) fue uno de los primeros investigadores que se interesó por el estudio sistemático de las diferencias individuales en la capacidad mental. Convencido de las características innatas de la persona, le interesaban aquellos factores que hacen que éstas sean diferentes, y que de una manera o de otra, les permiten evolucionar (Bandura, 1987).

Con anterioridad a los trabajos de Galton, en el año 1890, Catell ya había desarrollado diferentes pruebas psicométricas con el objetivo de convertir la psicología en una ciencia aplicada (Buela-Casal *et al.*, 1997). En el año 1905, Binet desarrolla un instrumento de evaluación de la inteligencia para niños por encargo directo del ministerio francés de la instrucción pública (Herguenhahn, 2005; Saíz, 2009). En el año 1916, en la nueva versión de los instrumentos elaborados por el ya mencionado Binet, aparece por primera vez el concepto de cociente intelectual (CI). Estos trabajos resultaron ser ciertamente controvertidos, pues dieron lugar a una larga polémica entre los defensores de una inteligencia general o factor G (Terman o Spearman) (Buela-Casal *et al.*, 1997) y los defensores de una teoría correlacional de la inteligencia más pluralista (Thurstone o Guilford) (Buela-Casal *et al.*, 1997). Ésta última versión concibe la inteligencia como un gran número de vínculos estructurales independientes como son los reflejos, los hábitos, la experiencia, etc. La idea que la inteligencia humana no se puede reducir a un cociente único ha sido ciertamente aceptada, tanto desde el punto de vista académico y/o científico, como

desde el imaginario social. En definitiva, se consolida la idea que las personas, psicológicamente hablando, son algo más que un único cociente intelectual traducido en un número.

En los años 30 de siglo pasado, con el auge de la psicología conductista (Herguenhahn, 2005; Saíz, 2009) se entra en una larga etapa de silencio y olvido respecto a los procesos no directamente observables, como es la inteligencia. No obstante, también en esta época algunos trabajos como los de Wechsler, que consistieron en el diseño de dos baterías de pruebas psicométricas para detectar diferentes tipos de inteligencias: una para adultos (WAIS) y otra para niños (WISC) (Cooper y Sawaf, 1997). En diferentes versiones, pero ambas baterías siguen siendo utilizadas a día de hoy. Desde los años 50 del pasado siglo, hasta la actualidad, asistimos a un debilitamiento de las concepciones conductistas y a la emergencia de los diferentes procesos cognitivos, de una inteligencia mucho más compleja de lo que se suponía (Cooper y Sawaf, 1997). Así, por ejemplo, la incidencia y popularidad de los trabajos de Piaget y su teoría sobre el desarrollo intelectual contrasta visiblemente con la de las concepciones puramente psicométricas y del procesamiento de la información (Cooper y Sawaf, 1997). Desde ésta última concepción, se desarrollan dos enfoques: por un lado, el de los correlatos cognitivos en el que el estudio de la inteligencia se lleva a cabo seleccionando una capacidad que pueda medirse mediante un test psicométrico; por otro lado, el de los componentes cognitivos en el que su interés estriba más bien en conocer qué es lo que mide un test de inteligencia dado. También vale la pena señalar, la incidencia que ha tenido el conocido modelo computacional, y el interés por el estudio de la inteligencia artificial (Cooper y Sawaf, 1997; Saíz, 2009).

Si bien es cierto que la psicología en general, y las ciencias cognitivas en particular, realizaron aportaciones ciertamente valiosas, aún quedaba por explorar la inteligencia humana, no tanto desde el punto de vista formal, sino también desde el punto de vista emocional y sentimental, y su incidencia en la inteligencia formal. Sea como sea, el desarrollo de la psicología formal también ha tenido incidencia en las aportaciones de Stephen Covey, pues éstas se desarrollan sientan las bases de sus aportaciones.

2.2. Influencias teóricas en el pensamiento de Stephen Covey.

El pensamiento de Stephen Covey está influenciado por las aportaciones de principalmente dos autores que vamos a tratar de una manera resumida en este apartado. Estos son: Viktor Frankl y Carl Rogers.

Viktor Frankl (1905-1997), el notable psiquiatra y neurólogo austríaco, fundador de la tercera escuela vienesa de psicoterapia, reflexionó sobre los graves problemas existenciales y los males sociales de la contemporaneidad. A través de sus extraordinarios escritos plantea, como una respuesta a los mismos, la logoterapia y el análisis existencial (Frankl, 1996; Pattakos, 2010).

Los principios en los que se basa la logoterapia, se pueden resumir como sigue. La vida tiene sentido en cualquier circunstancia, por muy trágica que ésta sea; El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla; El hombre también es libre, dentro de sus diferentes manifestaciones, para consumir el sentido de su existencia. Frankl (Frankl, 1996) también explica la neurosis colectiva que caracteriza a las sociedades que considera enfermas. Dichas sociedades se caracterizan por el fatalismo, es decir, por la creencia de que existe un destino inexorable que encierra al ser humano en los límites de un determinismo del que no es posible escapar. También se encuentran condicionadas por el fanatismo o el reduccionismo de creencias, valores y comportamientos que alejan al ser humano de su racionalidad, y que lo impulsan a la exclusión, los prejuicios y el autoritarismo. Dicho fanatismo se manifiesta en la política, la religión, la cultura, el deporte y en muchos de los ismos segregacionistas de la época actual. También son sociedades en las que la masificación o la pérdida del sentido de la individualidad convierten al hombre libre en un hombre masa (Ortega y Gasset, 1937). Los totalitarismos de cualquier signo político engendran este tipo de personalidad básica. También incorporan la existencia provisional de la inseguridad que permite que el horizonte de vida del hombre se reduzca al momento presente, y se olvide el valor que tiene la acción presente para la realización de un futuro de esperanza y desarrollo. Es una respuesta a la falta de esperanza y sentido de vida.

Frankl también presentó los males de nuestra época contemporánea, y los clasificó en tres grupos (Frankl y Villanueva; 1980; Vargas-Mendoza y Aguilar Morales, 2006):

- La depresión, una de las enfermedades psiquiátricas de mayor gravedad, que tiene incidencia y prevalencia mundial en constante aumento. Se manifiesta también bajo la forma de desaliento, desánimo y desesperanza en la vida y por la vida.
- Las adicciones, que en los últimos años no solamente se han agravado, sino que inclusive han aparecido nuevas formas con el desarrollo tecnológico. Se trata de un problema mundial que tiene hondas y dramáticas repercusiones psicológicas, sociales, culturales, legales, económicas y políticas (Baron y Byrne; 2005, Pattakos, 2010).
- La agresión, manifestada bajo la forma de conflictos de pareja, abandono familiar, paternidad no responsable, pobreza extrema, explotación de niños y mujeres para la prostitución, pandillas infantiles y juveniles, delincuencia criminal, tráfico de drogas, guerrillas, terrorismo, revueltas sociales y protestas, terrorismo, torturas y muchas otras formas más de violencia (Frankl y Villanueva, 1980; Baron y Byrne, 2005).

Como veremos más adelante, esta manera de pensar ha tenido una enorme influencia en las aportaciones de Stephen Covey, y en su configuración de las relaciones comerciales o de compra y venta.

Carl R. Rogers (1902-1987), brillante psicólogo, fue contemporáneo de Abraham Maslow y crítico de sus planteamientos (Maslow, 1968; 1982). Rogers plantea un conjunto de características psicológicas de la personalidad del hombre del mañana (Rogers, 1946, Casanova, 1993). Para Rogers, el hombre del mañana se caracteriza por disponer de una apertura interna y externa al cambio, a nuevas formas de vivir, de ver, de ser. El hombre del mañana siente el deseo de autenticidad, el rechazo de la hipocresía, la falsedad, y el hecho de llevar una vida doble, secreta. También es un hombre que siente cierto escepticismo hacia la ciencia y la tecnología, hacia lo que pretende la conquista y el control de la naturaleza y de las personas, a la vez que apoya y colabora con la ciencia y la tecnología que llevan a la autoconsciencia y el autocontrol. Rogers piensa en un hombre que manifiesta cierto deseo de armonía que evite dicotomía y busque la totalidad de la vida con el pensamiento, los sentimientos, las energías física y psíquica. Plantea un hombre que manifiesta deseo de intimidad, de nuevas formas de cercanía, de comunicación tanto intelectual como emotiva. Plantea un hombre que está convencido de que la vida es dinámica, en cambio constante; vive este proceso de transformación y corre riesgos que le

lleve a ser y crecer. La personalidad del mañana también es una personalidad que tiene capacidad de amar, deseoso de brindar ayuda a otros cuando realmente la requieren. La persona del mañana es gentil, sutil, aguda, no-moralista, no-juez y está preocupada por los demás.

Por otro lado, es una personalidad que se muestra amante de la naturaleza y tiene una conciencia ecológica que le permitirá el placer de aliarse con la naturaleza en lugar de luchar o tratar de conquistarla. También es anti institucionalidad. Tiene antipatía por las estructuras inflexibles, altamente estructuradas o burocratizadas, piensa que la existencia de instituciones se justifica sólo si sirven a las personas y no a la inversa. Propone una personalidad con cierta autoridad interna. La persona del mañana tiene confianza en su propia experiencia y desconfianza de las autoridades externas impositivas, es libre para, de acuerdo con sus propios juicios morales, desobedecer las leyes que considera injustas.

Por último, Rogers plantea una personalidad del mañana que siente desapego de bienes materiales. El dinero y el estatus social no son los objetivos de esta persona que valora más el ser que el tener. Una personalidad, por lo tanto, que tiene tendencia al desarrollo espiritual. La persona del mañana desea encontrar el significado y propósito de la vida, que va más allá de lo humano; examina los caminos por los que el hombre ha encontrado valores y fuerzas que le permiten trascender y vivir en paz interior.

2.3. La aparición de la Inteligencia Emocional.

A principios de la década de los 80 del siglo pasado, Gardner reformula el concepto de inteligencia a través de la teoría de las inteligencias múltiples (Gardner, 1983; Marina, 2000), teoría que tiene una incidencia considerable en diversos ámbitos, también en el entorno empresarial. Según dicho autor, las personas poseen siete tipos distintos de inteligencia, cada uno de ellos es relativamente independiente del resto. Los tipos de inteligencia que concibe Gardner son: la inteligencia musical, la inteligencia kinestésica-corporal, la inteligencia lógico-matemática, la inteligencia lingüística, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. Ésta teoría, entre otras cosas, resalta la presencia de dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta

cierto punto emocional, una es la inteligencia interpersonal, y otra es la inteligencia intrapersonal.

Gardner define la inteligencia interpersonal como "*La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado*" (Gardner, 1983, p. 78); y a la inteligencia intrapersonal como "*El conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerlas un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta*" (Gardner, 1983, p. 81.)

Daniel Goleman, autor que trataremos más adelante con mayor profundidad, interpreta estas dos capacidades como "*la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas*" (Goleman, 1995, p. 110), en referencia a la inteligencia interpersonal, y como "*la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta*", en referencia a la inteligencia intrapersonal (Goleman, 1995, p. 115).

Con la consolidación de la reflexión sobre estos dos tipos de inteligencia mencionados, aparece y se difunde de una manera extraordinaria lo que se conoce como inteligencia emocional. Vale la pena decir, que el juego de palabras inteligencia emocional, tiene un antecedente en el ámbito de la psicología. Thorndike, (Thorndike y Hagen, 1961; Saíz, 2009) ya habló de inteligencia social, y la concibió como aquella habilidad humana que nos permite comprendernos y dirigirnos, y actuar sabiamente en las relaciones humanas. Para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta, que se refiere a la habilidad para manejar ideas, y la mecánica, que se refiere a la habilidad para entender y manejar objetos.

El concepto de inteligencia emocional también fue desarrollado Mayer y Salovey, quienes la definen como "*un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno.*" (Mayer y Salovey, 1993, p.85). Según estos autores, la inteligencia emocional incluye las inteligencias intrapersonal e interpersonal que propone

Gardner, y además les da un enfoque menos cognitivo, pues añade un componente emocional que Gardner parece obviar (Mayer y Salovey, 2000). La inteligencia emocional propuesta por los autores mencionados, también incluye el hecho de que son metahabilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias o dimensiones (Mayer y Salovey, 1993; 2000):

- El conocimiento de las propias emociones, es decir, el conocimiento de uno mismo, la capacidad de reconocer un mismo sentimiento en el mismo momento en que aparece.
- La capacidad para controlar las emociones, es decir, la conciencia de uno mismo que permite controlar los propios sentimientos y adecuarlos al momento.
- La capacidad de motivarse a sí mismo. Mediante esta competencia, que más tarde también trabaja Goleman (Goleman, 1995; 1998), los autores dan a entender que el control de la vida emocional y su subordinación a una meta fijada puede resultar esencial para mantener la atención, la motivación y la creatividad. Ésta competencia se relaciona también con el concepto de inteligencia exitosa propuesto por Sternberg (1998) (Ford, 1992; Lopes *et al.*, 2003).
- El reconocimiento de las emociones ajenas. Hace referencia a la empatía, es decir, la capacidad para poder sintonizar con los demás.
- El control de las relaciones. Es una habilidad que presupone relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

La inteligencia emocional, lejos de lo que pueda parecer, también parece tener una base biológica considerable tal y como muestran los estudios de Ledoux (Ledoux, 1990). La amígdala funciona como un nexo de unión entre el cerebro emocional y el racional. Este autor, también se explica el papel que juega la amígdala durante la infancia, y señala la importancia que tienen las interacciones entre el niño y sus cuidadores (padres y educadores) durante los primeros años de vida, pues dichas interacciones constituyen un verdadero aprendizaje emocional, tal y como también observó Leuner (Leuner, 1996).

En definitiva, la consolidación del juego de palabras inteligencia emocional, provoca un vuelco teórico en el desarrollo psicológico humano, y como veremos más adelante, tiene

una incidencia más que considerable en las relaciones que se establecen en el entorno comercial. Dicho juego de palabras, que aparece por primera vez en el año 1990 en un escrito de los profesores norteamericanos de la Universidad de Yale, Peter Salovey y John Mayer (Mayer y Salovey; 2000; Weisinger, 2001), se considera de absoluta relevancia para enfocar de una manera diferente las relaciones comerciales, relaciones que vienen condicionadas por el nuevo entorno comercial que ha sido descrito en el primer apartado. La publicación del libro *La Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman, en el año 1995, difundió rápidamente la idea de dicha inteligencia. A este libro, le siguió otro del mismo autor, que lleva por título: *La práctica de la inteligencia emocional*, y que fue editado en el año 1998. Desde entonces, la literatura en torno al asunto se ha multiplicado exponencialmente, incluso en su ámbito más práctico o de investigación psicológica (Brockert y Braun, 1997).

En el siguiente apartado, nos centraremos en aquellos autores que han tenido mayor influencia en el pensamiento de Stephen Covey, y que vale la pena tratar de una manera diferenciada.

2.4. Daniel Goleman y la Inteligencia Emocional.

Dada la importancia de este autor, hemos considerado oportuno su desarrollo en un apartado separado. El Dr. Daniel Goleman era profesor de psicología en la Universidad de Harvard cuando en 1995 publicó el libro “La Inteligencia Emocional”. Goleman es un autor con el que el propio Stephen Covey ha dialogado y debatido, pues ambas teorías compiten dentro del ámbito de la inteligencia emocional en el entorno comercial.

Según afirma Goleman respecto a la idea de emoción: *"Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar"* (Goleman, 1996, p. 121). Este mismo autor define la inteligencia emocional como *"la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones"* (Goleman, 1996, p. 135). En su primer libro, (Goleman, 1996) Goleman desarrolla, tanto desde el punto de vista fisiológico como social, la importancia de utilizar positivamente las emociones y orientarlas hacia la eficacia

del trabajo personal y las relaciones con otras personas. En su segundo libro, (Goleman, 1998), el propio autor realiza un análisis exhaustivo de lo que denomina las competencias emocionales, sin olvidar su férrea defensa a favor de la inteligencia emocional como factor clave de éxito, en contraposición con el concepto tradicional de inteligencia racional que se ha señalado más arriba: Así las cosas, según su opinión: *"Resulta paradójico que el CI sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes"* (Goleman, 1998, p.68). Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no sólo se juzga a las personas por lo más o menos inteligentes que puedan ser, ni por su nivel de formación o experiencia, sino también por el modo en que éstas se relacionan con ellas mismas o con los demás.

Esta es la gran apuesta de Goleman. Desde todos los ámbitos posibles, también el comercial, debería empezar a considerarse la inteligencia emocional y sus competencias como claves para el éxito personal y profesional. Los argumentos más convincentes y poderosos de dicha defensa, tienen presentes tanto la racionalidad como la emocionalidad. La relación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que se puede concebir como una red cerebral, como un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales, (el centro ejecutivo cerebral), situados detrás de la frente y que se ocupan de la toma de decisiones, con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones.

La excelencia, según Goleman, depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas. Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro (Goleman, 1998). Resulta interesante para nuestro trabajo presentar, cómo entiende éste autor los conceptos de competencia, inteligencia práctica, pericia y competencia emocional (Goleman, 1996). Una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral. Por otro lado, la inteligencia práctica es una combinación de destreza y experiencia. Así pues, aparte del CI son las habilidades prácticas y las capacidades técnicas que una persona pueda dominar las que determinarán su desempeño cotidiano. La pericia es, en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente nuestro trabajo. La

pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y permite comprender los entresijos de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica. Por último, una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

La inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación. Goleman considerado cinco competencias emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos.

El primer grupo es el de las competencias personales. Son las que determinan el dominio de uno mismo y comprenden las siguientes competencias:

1. Autoconocimiento.

El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres competencias emocionales: la conciencia emocional en tanto que reconocimiento de las propias emociones y sus efectos. La autoevaluación precisa, en tanto que conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y por último, la confianza en uno mismo, en tanto que certeza sobre el propio valer y facultades.

2. Autorregulación.

La autorregulación, según Goleman, consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco competencias emocionales: el autodomínio que significa mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; la confiabilidad que consiste en mantener normas de honestidad e integridad; la escrupulosidad, que significa aceptar la responsabilidad del desempeño personal; la adaptabilidad, en tanto que flexibilidad para reaccionar ante los cambios; y la innovación, que significa estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

3. Motivación.

La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro competencias emocionales: el afán de triunfo, afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; el compromiso para alinearse con los objetivos de un grupo u organización; la iniciativa o disposición para aprovechar las oportunidades; y el optimismo o tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos.

El segundo grupo al que anteriormente se hacía referencia es el que se conoce como el de las competencias sociales. Éstas son las que determinan el manejo de las relaciones, y comprenden las siguientes competencias:

4. Empatía.

La empatía es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende, a su vez, cinco competencias emocionales. Comprender a los demás, percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; ayudar a los demás a desarrollarse, percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; la orientación hacia el servicio, prever, reconocer y satisfacer las necesidades del otro; aprovechar la diversidad, Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y por último, la conciencia política, interpretar las corrientes sociales y políticas.

5. Habilidades sociales.

Las habilidades sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho competencias emocionales. La influencia, la implementación de tácticas de persuasión efectiva; la comunicación: escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; el manejo de conflictos, manejar y resolver desacuerdos; el liderazgo, inspirar y guiar a individuos o grupos; ser un catalizador de cambios, iniciar o manejar los cambios; saber establecer vínculos, alimentar las relaciones instrumentales; estar dispuesto a la colaboración y cooperación, trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; adquirir habilidades de equipo, saber crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Esta es la anatomía de las competencias emocionales, tal y como la concibe Daniel Goleman (Goleman, 1996; 1998). Sin embargo, otros autores tienen otra manera diferente de comprender la estructura de las competencias emocionales en el competitivo y actual entorno comercial. Boyatzis presenta un modelo de la inteligencia emocional sustentado en cuatro pilares: el conocimiento emocional, la aptitud emocional, la profundidad emocional y la alquimia emocional (Boyatzis, 2002). A su vez cada uno de estos pilares de la inteligencia emocional tiene cuatro aptitudes emocionales, lo que arroja un total de dieciséis aptitudes emocionales. El análisis de ambos modelos de inteligencia emocional, entre otros que hayan podido aparecer, permite comprender que, en gran medida las competencias emocionales son entendidas de maneras similares, sino iguales, pero denominadas de una manera diferente. Este tema, seguramente, será todavía objeto de muchas controversias y debates, pero de momento la propuesta de Goleman parece tener a día de hoy un número de seguidores considerable.

Dicho esto, y sobre la base de todo lo apuntado en este apartado, presentamos a continuación las aportaciones de Stephen Covey.

CAPÍTULO 3. STEPHEN COVEY: PLANTEAMIENTO TEÓRICO SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL E INCIDENCIA EN EL ENTORNO COMERCIAL DE HOY.

3.1. Stephen Covey: la persona

Antes de entrar en la teoría de Stephen Covey, consideramos interesante señalar algunos aspectos de su vida personal con el objetivo de conocer su relación con el mundo de las organizaciones empresariales y la influencia que sus aportaciones han tenido en el mismo.

Stephen Covey es uno de los grandes referentes internacional del mundo de las organizaciones empresariales contemporáneas, como lo demuestra la venta de millones de copias de su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Nace el 24 de Octubre de 1932 en el Estado de Utah (EEUU), en la ciudad de Salt Lake City. Obtiene la Licenciatura en Administración de Empresas por la *Utah University*, y posteriormente unos estudios de Máster sobre la misma área disciplinar en la *Harvard University*. Más tarde obtiene el Doctorado en la *Brigham Young University* en la especialidad de Historia y doctrina de la Iglesia.

Su vida profesional ha estado dedicada básicamente a la enseñanza y la práctica en el ámbito empresarial de las aportaciones teóricas que reflejan sus escritos. Si todas ellas se pudieran resumir en una frase, ésta sería: sobre cómo se pueden liderar organizaciones empresariales a partir de aquellos principios éticos y/o valores morales mayormente compartidos, es decir, desde una perspectiva típicamente humanista. Vale la pena señalar, que la teoría de Stephen Covey también se extiende al ámbito familiar, aunque teniendo en cuenta los objetivos de nuestra investigación, no entraremos en éste tema. Se trata de un autor que, en la gran mayoría de sus escritos, hace mención a su familia y la importancia que ésta ha tenido a la hora de desarrollar sus propuestas teóricas. Así las cosas, es difícil que en sus libros no mencione la influencia de su mujer Sandra en su vida, su papel en tanto que padre de nueve hijos, y en tanto que abuelo de cincuenta y dos nietos. Tanto es así que en el año 2003 obtiene el premio *National Fatherhood Initiative*, premio que reconoce a la iniciativa nacional norteamericana de paternidad.

Stephen Covey funda el *Covey Leadership Center* en el año 1992. Se trata de un centro pionero que se dedica a la atención, mediante cursos y seminarios especializados, a diferentes y múltiples organizaciones empresariales. Dicho centro fue adquirido en el año 1997 por la compañía *FranklinQuest*, que lo pasa a denominar *Franklin Covey Company*.

Su producción en tanto que escritor es ciertamente amplia, y sobre todo, hay que señalar que ha tenido una influencia internacional considerable. Así, su primer manual de referencia se convirtió en un *best seller* al poco tiempo de ser editado. Nos referimos al libro: *The Seven Habits of Highly Effective People*, que se publica por primera vez en 1989, y que es traducido a un gran número de lenguas. Dicho libro, encabeza durante más de dos años la lista semanal de libros más vendidos del *Publishers Weekly*. En el año 1997 publica el libro *Dayly reflections for highly effective people*, en el que plantea su teoría desde el punto de vista de la efectividad humana, y en el año 2004 publica el libro *The 8th Habit*, que no deja de ser una actualización de su best seller del 1989.

3.2. Stephen Covey: planteamiento teórico.

Si se puede decir así, las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento de Stephen Covey son las siguientes: los paradigmas de la psicología humana, los principios de la misma, el proceso de adentro hacia fuera, los hábitos de efectividad, y por último, los niveles de efectividad. Para una mayor comprensión de los hábitos de la efectividad, que serán objeto de nuestro estudio empírico, vale la pena explicar detenidamente cada uno de estos conceptos que dan sentido a su teoría.

Respecto a los paradigmas, Covey no pierde de vista su incidencia e influencia en el comportamiento humano. Un paradigma es el modo en que se concibe el mundo, el modo en el que se percibe, se comprende y se interpreta (Kuhn, 1971; Herguenhahn, 2005). Así las cosas, un paradigma incluye ideas, teorías, demostraciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Un paradigma, por decirlo de otra manera, representa ser un mapa que nos permite ubicarnos en la realidad.

La historia de la psicología del comportamiento humano representa la historia de tres paradigmas que nos han permitido entender dicha realidad (Herguenhahn, 2005; Baron y

Byrne, 2005). El primero de ellos se conforma en torno al psicoanálisis (Carpintero, 2003, Saíz, 2009). El segundo es el conductismo (Carpintero, 2003; Gardner, 1987); El tercer y último paradigma es que se conoce como el humanismo de Abraham H. Maslow (Herguenhahn, 2005; Saíz, 2009). Como es de suponer, cada uno de estos paradigmas se ha ramificado en teorías y propuestas concretas, pero este tema no constituye propiamente un motivo central de esta exposición.

En lo que se refiere a los principios, siempre presentes en el planteamiento teórico de Covey, éstos son concebidos como leyes naturales de la condición humana, leyes que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Dichos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo (Ford, 1992; Covey, 2008). Si los paradigmas son el mapa, los principios son el territorio. A modo de ejemplo, uno de los principios más importantes que apunta el autor es el que hace referencia a la ley de la cosecha (Covey, 1989). Para comprenderlo, apunta el autor, bastaría preguntarnos lo siguiente: *“¿Podemos cosechar aquello que no hemos sembrado con nuestro propio esfuerzo?”* (Covey, 1989, p. 54). Algunos otros principios hacen referencia a la calidad, el cambio, el desarrollo, la dignidad humana, la educación, la integridad, la rectitud, el servicio, el potencial y el proceso.

Respecto a lo que hemos llamado el proceso de adentro hacia fuera, Covey concibe que el proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona, teniendo en cuenta su carácter, paradigmas en los que se ubica y motivaciones, y por último, los hábitos de la efectividad (Covey, 1989, 2008; Northouse, 2010). Esto significa que los programas de cambio y desarrollo personal que nos ayudan a ser realmente efectivos, tienen que ser asimilados primero internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas (Covey, 1989; Moyson, 2001).

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional, a los que vamos a dedicar especial atención de ahora en adelante, constituyen un nuevo paradigma propuesto por Covey (Hawkins, 2006; Moyson, 2001). Los hábitos que plantea el autor, son la resultante de la intersección de tres elementos: el conocimiento, que responde al qué hacer y por qué;

la capacidad, que responde al cómo hacer; y el deseo, que responde al querer hacer o la motivación. Estos tres elementos son necesarios para convertir algo en un hábito propiamente dicho.

Por último, la efectividad, idea fundamental en el planteamiento teórico de Covey, es la relación que existe entre la producción y la capacidad de producción (Covey, 1989; Hawkins, 2006). Covey ilustra muy bien esta relación a partir de la fábula de Esopo de la gallina de los huevos de oro (Covey, 1994b; Cullen, 2009). En cierta ocasión un granjero tuvo la dicha de encontrarse con una gallina que ponía cada día un huevo de oro. No dando crédito a lo que sus sentidos percibían, el desconfiado granjero hizo verificar por otras personas el huevo. Así, pudo comprobar realmente que el huevo era de oro. El granjero se enriqueció notablemente, pues cada día que pasaba la gallina ponía un huevo de oro. No pasó mucho tiempo antes de que sus ambiciones desmedidas le hicieran pensar que era mejor dar muerte a la gallina para tener de una vez todos los huevos de oro. En efecto, sin pensarlo detenidamente decidió matar a la gallina de los huevos de oro. Mas al darle muerte y abrirla comprobó, para su desesperación, que en su interior no había ningún huevo de oro. Había matado a la gallina de los huevos de oro sin pensar en las posibles consecuencias. Así pues, el huevo de oro que ponía la gallina cada día representa la producción, y la propia gallina representa la capacidad de producción.

3.3. Los hábitos de la gente efectiva según Stephen Covey.

Los hábitos, según Covey, encarnan principios esenciales arraigados en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común (Covey, 2008). Los hábitos de la efectividad a los que se refiere el autor son los siguientes: Ser proactivo o el hábito de la responsabilidad; empezar con un fin en mente o el hábito del liderazgo personal; establecer primero lo primero, o el hábito de la administración personal; pensar en ganar-ganar o el hábito del beneficio mutuo; procurar primero comprender y después ser comprendido o el hábito de la comunicación efectiva; apostar por la sinergia o el hábito de la interdependencia; y por último, afilar la sierra o el hábito de la mejora continua (Covey, 1994a; 1988).

Respecto a los niveles de efectividad, el autor concibe un nivel de efectividad personal basada en el principio de la confiabilidad, y que constituye la relación conmigo mismo; otro

de efectividad interpersonal sustentada en el principio de confianza, es decir en las relaciones e interacciones con los demás; un tercer nivel de efectividad gerencial, sostenida en la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinadas tareas con un claro sentido de compromiso; y por último, el que hace referencia a la efectividad organizacional, fundamentada en el principio de alineamiento, en la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de una organización dada (Covey, 1988; Moyson, 2011).

Veamos ahora, detenidamente, los hábitos de la gente efectiva según la teoría de Covey.

3.3.1. Primer hábito: Ser proactivo.

La razón por la que el hombre posee el dominio de sus circunstancias, según Covey, es la autoconciencia (Covey, 1989). Éste es el hábito que beneficia el hecho de pensar en los propios procesos de pensamiento. Además, gracias a la autoconciencia, las personas podemos evaluar y aprender de las experiencias de los otros, tanto como de las nuestras.

Existen tres grandes teorías que intentan explicar la naturaleza del hombre. El primero es el conocido como determinismo genérico, y se fundamenta en que las personas heredan el código genético (ADN) de las generaciones pasadas (Ayala, 1980; Tattersall, 1998). El segundo es el conocido como determinismo psíquico, y se refiere a la concepción según la cual somos tal como nos crían (Ayala, 1980; Tattersall, 1998). Por último, está el conocido como determinismo ambiental, y se fundamenta en que el ambiente es el responsable del desarrollo humano (Ayala, 1980; Baron y Byrne, 2005). Según estos tres determinismos, cada uno con su explicación, ante diferentes respuestas las personas están condicionadas a un estímulo concreto, el del hábito. Mas entre el estímulo y la respuesta, se encuentra la libertad, la libertad interior que permite elegir entre una acción o pensamiento, u otros. Sirva de ejemplo, la experiencia de vida de Viktor Frankl, en la que después de haber estado capturado por los nazis, haber sido enviado a un campo de concentración y haber perdido a toda su familia, encontró la manera de escapar de esa realidad con su libertad interior, decidiendo en su interior como le afectaba aquello que estaba viviendo (Frankl, 1996).

Gracias a la autoconciencia encontramos la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente, que nos ayudan a formular nuevos planes de acción para nosotros mismos, planes que son totalmente independientes de nuestros instintos y adiestramientos (Covey, 1989). Sobre esta base, Covey traza un mapa preciso del primer hábito de las personas. Se trata de la proactividad, que significa que, en tanto que seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas, de nuestras decisiones que, sean cuales sean, no vienen fundamentadas por nuestras condiciones. La persona proactiva es aquella que fundamenta su fuerza impulsiva en los valores, y no depende de factores externos, pues esto significaría actuar de una manera reactiva. Una manera de actuar reactiva, es aquella que está condicionada por los estímulos externos. En este sentido, lo que hiera o daña a las personas no es lo que nos sucede, sino su respuesta a lo que les sucede (Covey, 1989; Cullen, 2009).

Viktor Frankl y Covey coinciden en que tres cuestiones fundamentales de la vida son: la experiencia, lo que sucede a las personas, la creación, lo que éstas aportan a la existencia, y la actitud, la respuesta que las personas ofrecen en circunstancias difíciles, es decir, el modo en que éstas responden a lo que experimentan en la vida (Covey, 1989). Así las cosas, resulta ciertamente importante aprender a tomar iniciativa, a reconocer la responsabilidad a la hora de hacer que las cosas sucedan de una manera, y no de otra. Según Covey, las personas que destacan en su ámbito profesional son las personas proactivas, aquellas que tienen soluciones ante los problemas, que toman la iniciativa para hacer siempre lo necesario y realizar las tareas adecuadas. En este sentido, se trata de afrontar las circunstancias del presente, y de proyectar soluciones para el futuro, de hacer uso de la libertad para elegir una respuesta ante las circunstancias (Dulewicz y Higgs, 1999). La persona reactiva, en cambio, es la que usualmente demuestra sus propias limitaciones en sus respuestas centrándose en lo que le afecta y no controla en lugar de hacerlo sobre aquello sobre lo que sí puede influir.

Si los sentimientos controlan las posibles respuestas, ello se debe a que la persona ha renunciado a su responsabilidad, y permite que los sentimientos le gobiernen. La persona debe ser capaz de examinar en qué invierte su tiempo y su energía, y ser capaz de aislarse de las circunstancias que no puede controlar, sobre las que no puede ejercer ningún tipo de influencia, creando así un “círculo de preocupación” e identificando por otro lado esas

preocupaciones en las que realmente sí puede hacer algo, es decir, creando un “círculo de influencia” (Covey, 1989). Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el “círculo de influencia”, que es donde pueden lograr sus objetivos, mientras las personas reactivas se centran en el “círculo de preocupación”, que es el lugar en el que no pueden actuar pues están determinadas por los elementos exteriores, por aquellas circunstancias sobre las que no tienen ningún control.

Respecto a los tipos de circunstancias o problemas, se pueden clasificar en tres áreas desde un enfoque proactivo. La primera es la que se refiere al control directo, es decir a aquella en la que nuestra propia conducta se encuentra involucrada. La segunda hace referencia al control indirecto, e involucra la conducta de otras personas. Se pueden aprender nuevos métodos de influencia humana, en vez de usar constantemente los métodos inefectivos para poner interaccionar con los demás. La tercera área es la inexistencia de control, y se refiere a los problemas acerca de los cuáles no una persona no puede hacer nada. Supone asumir la responsabilidad de modificar las actitudes, de aceptar la realidad, y aprender a vivir con ella aunque no sea la deseada (Covey, 1989).

Dentro del círculo de influencia están los cambios de los hábitos, de los métodos de influencia, y del modo en que se ven las dificultades que no se controlan. Al elegir una respuesta ante determinadas circunstancias, se influye en dichas circunstancias. Las personas proactivas se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que necesitan, saben cómo hacer crecer su círculo de influencia, y trabajar y centrarse en él. Las personas reactivas, en cambio, tienden a desentenderse de toda responsabilidad, entre otras cosas porque resulta más seguro pensar que no se es responsable a pensar que se es un irresponsable. El hecho de pensar que uno no es responsable de lo que le sucede, conlleva a convertirse en una víctima ante una situación negativa (Ryback, 1998).

Según Covey, un modo de determinar la naturaleza del círculo de preocupación, consiste en distinguir entre las personas que se centran en el “tener” y las que lo hacen en el “ser” (Covey, 1988; Boyett, 1998). Por un lado existen personas centradas en el tener, personas que argumentan sus preocupaciones en pensamientos y enunciados vinculados a condiciones externas, es decir, del tipo: “si tuviera otra casa...”, “si tuviera otro jefe...”, etc. En este caso, el problema se concibe como algo que está allí fuera, y por lo tanto, hay

tendencia a desmarcarse de controlarlo, mucho menos tratar de solucionarlo. El enfoque proactivo, en cambio, consiste en enfocar las situaciones de adentro hacia fuera, es decir, en intentar provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera gracias a soluciones que provienen desde dentro de la persona. Según Covey, es mucho más fácil culpar a los otros, o a las condiciones externas de nuestra propia situación, especialmente cuando ésta no es precisamente halagüeña (Covey, 1989). Mas la realidad es que sólo, y únicamente, las personas son las responsables de controlar sus vidas y de influir poderosamente en sus propias circunstancias. Dicho de otra manera, si una persona realmente quiere mejorar la situación en la que se encuentra, puede trabajar en lo único sobre lo que tiene control: en ella misma. La felicidad, por ejemplo, es una elección proactiva, cosas como el clima social, en cambio, difícilmente estarán dentro de nuestro círculo de influencia, aunque una persona proactiva puede llevar dentro de sí mismo su propio clima psíquico o social. Se puede ser feliz, y aceptar lo que está más allá del propio control, mientras uno centra sus esfuerzos en las cosas que puede controlar.

Dicho esto, se pueden considerar dos factores clave que merecen una atención más profunda. Estos son: las consecuencias y los errores (Covey, 1989). Las personas somos libres para elegir nuestras acciones, pero no lo somos para elegir las consecuencias de dichas acciones. Las consecuencias están fuera del círculo de influencia, y se encuentran en el círculo de preocupación. Las personas nos solemos regir por unos principios determinados, y al elegir los principios por los que una persona quiere que su conducta sea gobernada, hace una elección determinada, elección que acarrea unas consecuencias u otras.

Según Covey, para aquellas personas que se sienten arrepentidas de algo, el mejor ejercicio es comprender que los errores pasados también están ahí afuera, en el círculo de preocupación, que ya no podemos revocarlos ni anularlos. Lo importante, pues, consiste en reconocer el error cometido, corregirlo, y por supuesto, aprender de ello (Covey, 1989; 2005).

El problema, según lo dicho, es no reconocer un error, no corregirlo, ni tampoco aprender de él. Esto sitúa a la persona en una senda de autojustificación, si además se intenta esconder el error, hace que se le otorgue mayor importancia al error, y causa en las personas un daño mucho más profundo. La respuesta a cualquier error afecta a la calidad

del momento siguiente, es importante admitir y corregir de inmediato los propios errores para que no tengan incidencia sobre el momento siguiente, y para que se vuelva a tener el control de la situación (Covey, 2005; 2008).

Los compromisos que las personas asumen con ellas mismas y con los demás, y la integridad con que éstos se mantienen son la esencia de la proactividad. Cuando se reconoce y se utiliza la imaginación y la voluntad para actuar sobre percepciones negativas que se tienen sobre uno mismo, se está adquiriendo la fuerza del carácter, aquello que hace posible que se consigan diferentes cosas de orden positivo (Covey, 1989; Ares, 2004). Al hacer y mantener promesas, poco a poco el honor personal pasa a ser más importante que el estado de ánimo. El poder comprometerse con uno mismo, y mantener dicho compromiso, es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad. Así es como se consigue adquirir fuerza de carácter, y se puede avanzar de modo equilibrado hacia una progresiva efectividad en la vida personal. Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir los desafíos en un ambiente de libertad individual y de responsabilidad social. Éste es el hábito de la responsabilidad, el que resulta determinante para comprender las realizaciones humanas, sus éxitos y sus frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros (Covey, 1989; 1995; Pattakos, 2010).

Resulta ciertamente interesante la idea según la cual entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Ésta es, evidentemente, una postura no determinista de la condición humana, postura que el propio Viktor Frankl la señalara como la última de las libertades humanas (Frankl y Villanueva, 1980; Pattakos, 2010). Al hombre se le puede despojar de todo, salvo de su capacidad de elección de sus valores y actitudes frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942-1945) en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: *Un psicólogo en un campo de concentración*, publicado después con el título de: *El hombre en busca de sentido*, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas, de capacidad de elección, incluso en condiciones infrahumanas (Pattakos, 2010).

Algunas indicaciones ilustrativas sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad, y vinculadas al entorno comercial, son las siguientes (Williams *et al.*, 1999):

- Valorar positivamente la proactividad pues su práctica cotidiana y laboral significa también la asunción y expresión de mayor libertad personal.
- Aceptar nuevos retos que desafíen a la persona a cuestionar y romper con su precaria seguridad para desarrollarse cada vez con mayor profundidad.
- Superar con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva en el ámbito laboral.
- Anticiparse al futuro mediante el diseño creativo y oportuno de acciones preventivas. Actuar con suma responsabilidad en el trabajo, en tanto que oportunidad para progresar desde un punto de vista personal.
- Reafirmar día a día la responsabilidad que se tiene sobre la propia vida laboral y personal.

3.3.2. Segundo hábito: Comenzar con un fin en mente.

Comenzar con un fin en mente significa, entre otras cosas, comenzar con una clara comprensión de un posible destino, significa saber adónde se está yendo. Según Covey, este hecho ayuda a comprender mejor dónde se está, además de conocer los pasos que se deben dar para alcanzar el lugar de destino (Ford, 1992; Covey, 1998). A menudo, las personas logran victorias vacías, éxitos conseguidos a expensas de cosas que son mucho más valiosas que las propias victorias. Cuando se conoce qué es lo realmente importante en la vida, y se mantiene ese fin en mente, se actúa cada día para ser y hacer lo que en realidad es de interés. Dicho de otra manera, se puede ser una persona muy eficiente, pero sólo se puede ser efectivo cuando se empieza con un fin en mente (Covey, 1988; 2005).

Cualquier situación se crea dos veces, la primera es una creación mental, y la segunda es una creación física. Si se pretende tener éxito a nivel comercial, primero debe definirse con claridad qué es aquello que se está tratando de lograr, pensar cuidadosamente en el producto o servicio que se va a ofrecer gracias a la definición de un objetivo de

mercado, es después cuando se organizan todos los elementos para acertar. En este sentido, la mayor parte de los fracasos empresariales comienzan en la primera creación, con problemas como la mala comprensión del mercado o la falta de un plan establecido (Hawkings, 2006; Rábago, 2010).

En la medida en que se comprenda el principio de las dos creaciones, y se acepte la responsabilidad de ambas, se actuará dentro de los límites del círculo de influencia y se ampliará, de lo contrario se reducirá dicho círculo. En la vida personal, si no se desarrolla la autoconciencia, y uno no se hace responsable de lo que se ha definido como primera creación, se está permitiendo, por omisión, que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia den forma a gran parte de la vida de uno. Las capacidades exclusivamente humanas de la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral permiten a la persona examinar las primeras creaciones, y hacerse cargo de su primera creación, escribir su propio guión (Covey, 1988; 2008).

A través de la imaginación se pueden visualizar los mundos potenciales que hay en el interior de las personas. Por medio de la conciencia moral se puede entrar en contacto con leyes o principios universales, con talentos y formas de contribución particular, y con las directrices personales gracias a las cuales podremos desarrollarlos más efectivamente. Dicho de otra manera, cuando se reconocen los guiones inefectivos, los paradigmas incorrectos o incompletos que están en el interior de las personas, es cuando se pueden empezar a reescribir proactivamente los guiones acertados. Así las cosas, el verdadero éxito es el éxito que se obtiene con uno mismo (Covey, 1989).

La base de este segundo hábito es el liderazgo. El liderazgo es la primera creación, aquella que nos indica cuáles son las cosas que se quieren realizar, y nos señala la administración de la segunda. En el desarrollo de la autoconciencia, las personas pueden llegar a descubrir guiones inefectivos, incluso hábitos que tienen poco que ver con la dignidad humana. Las personas, según Covey, tienen la responsabilidad de utilizar su imaginación y creatividad para escribir nuevos guiones, guiones que incluyan valores más profundos y aquellos principios que dan sentido a dichos valores (Covey, 1989; 1994). Parece ser que aquello que realmente importa está enterrado bajo capas de problemas apremiantes, preocupaciones inmediatas o conductas exteriores. Mas una persona

autoconsciente, con imaginación y conciencia moral, puede examinar los valores más profundos, comprender que el guión con el que vive no está en armonía con esos valores y que han dejado la primera creación en manos de las circunstancias y de otras personas. Esto puede cambiar, para eso hay que definir unos nuevos valores acordes con el sentido que le queremos dar a nuestra vida (Covey, 1989).

El cambiante entorno en el que vivimos, nos hace tener una mayor necesidad de visión, una meta y una brújula. La efectividad en el entorno comercial depende que éste se encuentre guiado por un buen liderazgo, y en la dirección correcta. El modo más efectivo de empezar con un fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credos personales. Dicho de otra manera, la efectividad exige centrarse en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer. A nivel individual y personal, un enunciado de la misión que se pretende perseguir, basado en principios correctos se convierte en una constitución personal, en una base para tomar las decisiones importantes acerca de la orientación de la vida, y también de las decisiones cotidianas que tienen en cuenta las circunstancias y emociones que nos afectan (Covey, 1989).

El aspecto más importante de la capacidad de cambio se focaliza en la idea de lo que uno es, de lo que persigue y de lo que valora. El actual ambiente cambia a un ritmo vertiginoso, pero si se adquiere ese sentido de misión, se está en posesión de los valores que dirigen la vida, de la dirección básica en virtud de la cual se establecen metas a corto o largo plazo. Dichos valores también permiten evaluar efectivamente todas las decisiones concernientes al uso más efectivo del tiempo, del propio talento y energía (Covey, 1989; 1997). Para adquirir el sentido de misión personal se tiene que empezar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, hacerse con la lente a través de la cual se observa el mundo. Es allí donde se toma contacto con la visión y los valores propios, donde se aplica la capacidad de autoconciencia para examinar los mapas y para usarlos como una brújula que nos permite detectar los talentos singulares y las propias áreas de contribución. Allí se emplea también nuestra capacidad para imaginar, con el objeto de crear mentalmente el fin que se desea conseguir, otorgar una dirección y finalidad a los inicios, y proporcionar el contenido de una constitución escrita personal (Covey, 1989; 1993).

Cuando se trabaja en el centro mismo del círculo de influencia personal, éste se amplía. Dicho trabajo influye significativamente en la efectividad de todos los aspectos de la vida. Lo que haya en el centro de la vida será la fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder. Fuente de seguridad porque representa el sentido de la valía, de la identidad, de la base emocional, la autoestima y la fuerza personal básica. Fuente de la guía, o fuente de dirección en la vida, porque es donde se encuentran las normas, principios o criterios implícitos que día tras día gobiernan las decisiones y acciones personales. Fuente de la sabiduría, de la personal perspectiva de la vida, del sentido del equilibrio, de comprensión del modo en que se aplican los diversos principios. Y por último, fuente del poder, o de la capacidad o facultad de actuar, de la fuerza y potencia para realizar algo, porque es la energía vital para elegir y decidir. También sirve, dicho sea de paso, para superar los hábitos profundamente enraizados y cultivar otros superiores (Covey, 1989; 1993).

Estos cuatro factores mencionados son interdependientes. La seguridad y la guía otorgan verdadera sabiduría, y a la vez, ésta se convierte en el catalizador que dirige el poder. Cuando estos cuatro factores están presentes de manera conjunta, se consigue un carácter equilibrado, un individuo integrado. El grado resultante de su integración, armonía y equilibrio, y en su efecto positivo en cada aspecto de la vida, están en función del centro, de los paradigmas básicos que se encuentran en nuestro núcleo (Covey, 1989; 1993).

Según Covey, (Covey, 1993; 2004) existen varios centros alternativos en los aspectos de la vida:

- Centrarse en el cónyuge: El matrimonio puede ser la relación humana más íntima, la más duradera, la que más desarrollo genera, pero el problema es la gran dependencia emocional que puede ocasionar. Si el sentimiento de valía emocional proviene principalmente del matrimonio, se tiene tendencia a ser altamente dependientes de dicha relación. Se es vulnerable a los estados de ánimo y los sentimientos, la conducta y el tratamiento que da el cónyuge. Cuando en el matrimonio aparecen las tensiones, existe cierta inclinación a volver a los guiones que se adquirieron durante el crecimiento vital. Cuando esas tendencias profundas se combinan en el matrimonio con la dependencia emocional, la relación centrada en el cónyuge revela toda su vulnerabilidad. El hecho de sentirse demasiado vulnerable, de necesitar protección de

las nuevas heridas, provoca que se recurra a todo lo que evite sacar a la luz la ternura interior. En relaciones de este tipo, y aunque parezca que todo vaya bien, no hay más que una falsa seguridad, es decir, actúan como guía las emociones del momento. La sabiduría y el poder se pierden en las interacciones negativas contradependientes.

- Centrarse en la familia: Como área de dedicación y compromisos profundos, la familia proporciona grandes oportunidades para relaciones intensas, para amar, compartir, para mucho de lo que hace que la vida sea digna de vivirse. El problema es que estas personas se centran en la tradición, cultura y reputación familiar, y cuando hay algún cambio en estos factores, éstas se vuelven vulnerables. Los padres centrados en la familia no tienen libertad emocional ni el poder de educar a sus hijos pensando en su verdadero bienestar, porque si se portan mal y se les riñe, harán que los niños se enfaden, y los padres pierdan seguridad en sí mismos. Quizá ésta sea la razón por la que prefieren complacerlos. Con esto no se piensa en el crecimiento y el desarrollo a largo plazo de los jóvenes, hecho que los convierte en personas emocionalmente dependientes o contradependientes y rebeldes (Covey, 2008).
- Centrarse en el dinero: La seguridad económica es fundamental para las oportunidades de alcanzar logros importantes en cualquier otra dimensión de la vida personal y profesional. Pero cuando uno se centra únicamente en acumular dinero, anula sus propios esfuerzos. Cuando el sentido del mérito personal proviene del patrimonio o de los ingresos se es vulnerable a todo lo que pueda afectar a dicho patrimonio o dichos ingresos. El dinero por sí solo no proporciona sabiduría ni guía, y además, sólo proporciona un grado limitado de poder y seguridad. Bastará una crisis en la vida o en la vida de un ser querido, para poder comprender las limitaciones del hecho de centrarse en el dinero (Covey, 2008).
- Centrarse en el trabajo: La persona puede convertirse en adicta y obsesiva, incluso sacrificando su salud, sus relaciones y otras importantes áreas de su vida. La seguridad de las personas centradas en el trabajo es limitada, pues su guía está en función de los requerimientos del trabajo. Así mismo, la sabiduría y el poder se concentran en las áreas limitadas de su trabajo, dejando inefectivas el resto de áreas de su vida (Ford, 1992; Covey, 1994a).

- Centrarse en las posesiones: Las posesiones pueden desvanecerse rápidamente y sufrir la influencia de innumerables fuerzas. Si el sentido de la seguridad reside en la reputación o en las cosas que se poseen, se correrá el riesgo de perder esos bienes o de sentirse inferior ante la fama o status de alguien con mayor patrimonio. En estos casos, el sentido de la vida varía constantemente, carece de constancia y de autoconfianza.
- Centrarse en el placer: El placer por sí mismo no ofrece ninguna satisfacción profunda o duradera, ni ningún sentido de la realización. Uno se acaba aburriendo de los sucesivos niveles de diversión y necesita más, mientras las capacidades de la persona permanecen adormecidas, el talento no se desarrolla, la mente y el espíritu se aletargan y el corazón sufre insatisfecho (Covey, 1989; Fry, 2003).
- Centrarse en amigos o enemigos: La aceptación y la pertenencia a un grupo de iguales puede tener una importancia casi suprema. Hay un alto grado de dependencia respecto de los fluctuantes estados de ánimo, sentimientos, actitudes y conductas de los otros. También es muy común centrarse en un enemigo, convertir alguna injusticia hecha por alguien en el centro de su vida. Estos dos no tienen seguridad intrínseca, sus méritos están en función de estados de ánimo conductas de otras personas. No se tiene ningún poder, porque se depende de los otros (Covey, 1989; 2004).
- Centrarse en uno mismo: En el limitado centro de uno mismo hay poca seguridad, guía, sabiduría o poder. Mas si uno se centra en uno mismo con el objetivo de ver cómo desarrollarse mejor para servir, producir y realizar contribuciones a los demás, se fortalecen espectacularmente estos valores (Covey, 1989; 2007).

Suele ser mucho más fácil reconocer el centro en la vida de otro que el de uno mismo. Si se presta atención, detrás de las conductas puede verse el centro que las crea. Para identificar el centro de vida de uno mismo, afirma Covey, lo mejor es examinar atentamente los factores que sustentan la vida personal. La mayor parte de los individuos son en gran parte el resultado de una variedad de influencias que inciden en sus vidas. Cuando una persona fluctúa de un centro a otro no hay dirección consistente, ninguna sabiduría persistente, ninguna fuente constante de poder, ni ningún sentido del valor y la identidad personal (Covey, 1989; 2005).

Al centrar la vida en principios correctos, se crea una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores mencionados. La seguridad depende de que los principios correctos no cambien. El conocimiento y comprensión de los principios correctos están limitados por la falta de conciencia respecto de la verdadera naturaleza y del mundo que nos rodea. Las personas, son seres limitados, pero capaces de hacer retroceder los límites gracias al aprendizaje. Los principios no cambian, la comprensión que tenemos de ellos sí. La sabiduría y la guía provienen de mapas correctos, del modo en que las cosas son realmente, han sido y serán. La única limitación real que uno puede encontrar en el poder está constituida por las consecuencias naturales. Los principios siempre tienen consecuencias naturales. Hay consecuencias positivas cuando se vive en armonía con ellos y negativas cuando se ignoran (Covey, 1994a; 2008).

Cuando se consiguen ver los diversos modos en que puede aparecer un hecho único, distanciarse de las emociones que podrían influir en el mismo, y evaluar las opciones para llegar a la mejor solución, se tienen en cuenta todos los factores, y entonces se conseguirán varios logros. Para empezar, se conseguirá que nadie ni las circunstancias actúen sobre uno mismo, pues es uno mismo el que toma la decisión con inteligencia y conciencia. Además se conseguirá que la decisión sea efectiva porque se basa en resultados predecibles a largo plazo. También que lo que uno elige hace fortalecer los valores vitales más profundos. Se conseguirá que uno sea efectivamente interdependiente, y por último, que uno se sienta cómodo con su decisión, que se concentre en ella (Covey, 1989; Ford, 1992).

La responsabilidad personal o proactiva, es fundamental para la primera creación. Se puede empezar a dar expresión a lo que se pretende ser y hacer en la vida. Se puede redactar un enunciado de la misión personal, una constitución propia. Esta es una expresión sólida desde el punto de vista de los valores, pasa a ser el criterio con el que se miden todas las otras cosas de la vida. Obliga a pensar en las prioridades propias con profundidad y cuidado, y a alinear la conducta con creencias personales.

Para hacer posible la práctica del segundo hábito, imaginación y conciencia moral, son primordiales las funciones del hemisferio derecho del cerebro. Éste se encarga de lo más intuitivo y creativo, mientras el izquierdo es el más lógico y verbal, que todo sea dicho, es el que predomina actualmente. La calidad de nuestra primera creación se verá influida

significativamente por la aptitud que tengamos para utilizar nuestro cerebro derecho, el creativo. Según la neurociencia, existen dos maneras de activar el cerebro derecho. La primera consiste en ampliar la perspectiva, es decir, en identificarse con lo que en realidad más importa en la vida, con lo que realmente se quiere ser y hacer. Así, el pensamiento empieza a ir más allá del día a día. La segunda consiste en la visualización y la afirmación, es decir, en mantener en mente la propia visión y los propios valores, y en organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes. Es otra aplicación posible de empezar con un fin en mente (Gazzaniga, 2010).

Cada persona tiene cierto número de roles diferentes en la vida, diferentes áreas o capacidades en las que puede ejercer cierta responsabilidad. Es mucho más fácil trabajar con la misión personal cuando se divide en las áreas de rol específicas de la vida, y en las metas que se quiere alcanzar en cada área. Redactar el enunciado de la misión en los términos de los roles importantes de la vida proporciona equilibrio y armonía. Los roles y metas proporcionan estructura y dirección organizada a la misión personal (Lopes *et al.*, 2003; Baron y Byrne, 2005). Así por ejemplo, cuando en la familia aparecen ciertos problemas, cambios o situaciones de crisis, se puede ver que lo verdaderamente importante, y por lo tanto lo que no cambia, es el núcleo de toda la familia, aquello que siempre estará allí porque representa el conjunto de valores compartidos familiares. Al redactar un enunciado de la misión de la familia, se da expresión a los verdaderos cimientos. Cuando los valores individuales se armonizan con los de la familia, todos sus miembros trabajan juntos con fines comunes profundamente sentidos (Covey, 1998; 2001). El enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la familia. Cuando llegan los problemas y las crisis, allí está la constitución que recuerda a los miembros de la familia cuáles son las cosas más importantes, y orienta la resolución de problemas y la toma de decisiones basadas en principios correctos.

Del mismo modo, los enunciados de misión son también vitales para la buena organización de la empresa. Todos los implicados deben participar de un modo significativo. Se pueden encontrar empresas con enunciados de misión consolidados y bien elaborados, pero existe una diferencia real y considerable entre la efectividad de un enunciado de misión creado por todos los miembros de la organización, y la de otro redactado por unos pocos ejecutivos de nivel superior (Pryor y Bright, 2007; Rábago, 2010).

Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones consiste en que las personas no están comprometidas con las determinaciones de otras personas para con sus vidas. Crear un enunciado de la misión organizacional cuesta tiempo, paciencia, participación, habilidades y empatía, no obstante se demuestra que dicho enunciado se basa en principios correctos y da resultado. Un enunciado de la misión organizacional crea una gran unidad y un férreo compromiso. Por decirlo de algún modo, no se necesita que nadie dirija, controle, critique o registre infracciones, porque todos los implicados comparten el núcleo invariable de lo que la organización persigue (Ares, 2004; Covey, 2008).

En resumen, éste hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial y laboral. Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro, revelan que dicha creación es reveladora y que, tal como lo considera Covey, el poder de una visión de futuro es ciertamente importante. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos (Cooper y Sawaf, 1997; Covey, 2008). Frankl lo demostró a través de su experiencia personal, Laura L. Nash también demostraron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak sacó a la luz, en el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro (Polak, 1973; Nash, 1981).

3.3.3. Tercer hábito: Establecer primero lo primero.

Si el primer hábito hace referencia al protagonismo de la persona en tanto que creadora, y el segundo hábito se refiere a la creación mental que se basa en la imaginación y la conciencia moral para ponernos en contacto profundo con nuestros paradigmas y valores básicos, y la visión de aquello en lo que podemos convertirnos; el tercer hábito se centra en la segunda creación, es decir en la creación física. El tercer hábito es realización, la actualización, o si se prefiere, la aparición natural del primer y segundo hábito.

Gracias a los cimientos que proporcionan el primer y segundo hábito, se pueden alcanzar los principios, la práctica de una autoadministración efectiva. La capacidad para

administrar bien la realidad en la que se vive, determina la calidad e incluso la existencia de la segunda creación. Además, a la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral, se añade la voluntad independiente, que es lo que realmente hace posible la autoadministración efectiva, la capacidad para tomar decisiones y elegir, y después actuar en consecuencia (Topa y Palací, 2005).

El grado en el que se ha desarrollado la voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por la integridad personal. La integridad se puede entender como el valor que una persona se asigna a ella misma, como la esencia del desarrollo proactivo. El liderazgo decide qué es lo primero, mientras la administración de éste implica disciplina, conlleva su puesta en práctica. La administración, en este caso, se basa en organizar y ejecutar según prioridades. Se han sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo, pero nos detendremos en el área de la administración del tiempo. Desde las primeras tendencias, donde aparecían las notas y listas de tareas, siguiendo por agendas y establecimientos de metas, objetivos a largo, medio y corto plazo, se ha visto como muchas personas se sienten asfixiadas por los programas y las planificaciones excesivamente estipuladas y restringidas. Está emergiendo una nueva generación que reconoce que la administración del tiempo es en realidad una denominación poco feliz. El desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarse uno mismo. Así las cosas, la satisfacción depende tanto de las expectativas como de la realización, y las expectativas residen en el círculo de influencias. En lugar de centrarse en las cosas y el tiempo, las nuevas expectativas se centran en preservar y realzar las relaciones y alcanzar resultados (Covey, 1989; Weisinger, 2001).

Los dos factores principales que definen una actividad son la urgencia y la importancia. La urgencia requiere una atención inmediata, especialmente a aquellas situaciones que son muy visibles, que presionan, y que reclaman la atención. Vale la pena decir, que a menudo complacen a otros, que suelen ser agradables, pero que carecen de importancia. La importancia, por su parte, tiene que ver con los resultados. Ésta realiza una aportación a la misión, a los valores, y a las metas de alta prioridad. La importancia de las situaciones requiere más iniciativa, más proactividad. En este sentido, se tiene que actuar para no dejar pasar las oportunidades, para provocar que las cosas sucedan (Covey, 1989; Ares, 2004).

Las personas, según Covey, deben ser capaces de liberarse de sus problemas más urgentes y dedicarse a los importantes, a los que realmente llenan. Los problemas urgentes nunca finalizan y acaban dominando a la persona, mientras que los problemas importantes hacen que ésta sea efectiva, porque no se orienta hacia los problemas, sino hacia las oportunidades (Covey, 1989; Casales, 1996). En este sentido, es preciso decidir cuáles son las prioridades más altas, y tener valor de discernir entre éstas y las que no lo son (Russell, 2001). Según Covey, hay que tener un “sí” dentro de nosotros. Cotidianamente, la persona dice sí o no a muchas cosas, más un centro de principios correctos, y un objetivo en nuestra misión personal, nos otorgan sabiduría para emitir juicios con efectividad en esos casos (Covey, 1989; 2008).

Las actividades programadas no prestan ninguna atención a las prioridades ni reconocen ninguna correlación con los valores más profundos y las metas. Presentan pocos logros significativos y sólo tienden a la distribución en el tiempo. El objetivo de la administración adecuada, donde uno se concentra en lo importante y urgente, consiste en organizar la vida de una manera efectiva, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal. Como afirma Covey, Para ser un buen organizador se habrá que satisfacer seis criterios importantes (Covey, 1997; 2004):

- Coherencia: Armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina.
- Equilibrio: Mantener el equilibrio en la vida, identificar sus diversos roles y no descuidar áreas importantes de la vida.
- Centrarse en lo importante y urgente: Organizar la vida sobre una base semanal. Adaptar y establecer prioridades sobre dicha base, proporciona mayor equilibrio y contexto que la planificación diaria. La clave no es dar prioridades a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.
- Acatar la dimensión humana: Tener siempre en cuenta a las personas que nos rodean.
- Flexibilidad: La herramienta de planificación debe trabajar para ti, hay que hacerla a medida de uno mismo.

- Ser portátil: Transportable por si se quiere revisar el enunciado de la misión personal o descubrir nuevas oportunidades.

Siguiendo con las herramientas útiles para realizar nuestra planificación semanal, ésta organización implica cuatro actividades clave (Covey, 1997; 2004):

- Identificación de roles: Poner por escrito los roles clave. Limitarse a considerar la semana y poner por escrito las áreas en las que uno se ve dedicando tiempo durante los próximos siete días.
- Selección de metas: Pensar dos o tres resultados importantes que uno cree que tiene que lograr en cada rol durante los siete días siguientes, que serán registrados como metas.
- Programación temporal: Ahora que se puede considerar la semana que se tiene, con las metas en mente, se puede programar el tiempo para alcanzarlas. Se traslada cada meta a un día específico de la semana, sea como prioridad o con una asignación horaria concreta. Se transfiere al programa semanal lo que se decide mantener, y las otras se reprograman o cancelan.
- Adaptación diaria: La planificación diaria se convierte en una función de adaptación diaria, de dar prioridades a actividades y de responder a acontecimientos, relaciones y experiencias imprevistas de un modo significativo. Al echar una mirada al día, se puede ver que los roles y metas permiten una priorización natural que surge de nuestro sentido innato del equilibrio.

Cuanto más exhaustivamente vincule una persona las metas semanales a un marco de principios correctos, y a un enunciado de la misión personal, mayor será el aumento de su efectividad. Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo (Northouse, 2010; Covey, 1988). Covey, ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: Por un lado, la urgencia, que incluye aquellas actividades que

requieren una acción inmediata; y por otro lado, la importancia, que incluye aquellas actividades que tienen que ver con los resultados. Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes: Lo urgente e importante, o la administración del tiempo en momentos de crisis; Lo no urgente e importante o la administración proactiva; lo urgente y no importante o la administración reactiva; y por último, lo no urgente y no importante o la administración inefectiva. Según Covey, resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad (Covey, 1989).

La tendencia a reaccionar satisfaciendo prioridades urgentes pero no importantes de otras personas amenazaría con ponerse por delante de las actividades importantes que uno ha planificado. Hay que usar la voluntad independiente y mantener la integridad respecto de lo verdaderamente importante. Por más cuidado que uno ponga en organizar la semana, habrá momentos en los que, en tanto que persona centrada en principios, tendrá que subordinar sus horarios programados a un valor superior. Si uno se centra en principios, puede hacerlo con una sensación interior de tranquilidad. La agenda se puede adaptar, es flexible. Las herramientas de la cuarta generación animan a comprender y centrar la vida en principios, a dar expresión clara a los propósitos y valores que se han escogido para dirigir las decisiones diarias. Además, ayuda a equilibrar la vida, y cuando un valor superior entra en conflicto con lo que se ha planeado, permite usar la autoconciencia y conciencia moral para conservar la integridad respecto de los principios y propósitos que uno ha determinado como los más importantes (Covey, 2008; Simoes y Coma, 2010).

En definitiva, la cuarta generación se centra en principios, está dirigida por la conciencia moral, define la misión singular, incluyendo valores y metas a largo plazo, ayuda a equilibrar la vida identificando roles, y estableciendo metas, proporciona un contexto más amplio por medio de la organización semanal. Además, ayuda a delegar en otros con efectividad, y ésta es, tal vez, la actividad que por sí sola tiene más nuestra fuerza, pues consiste en transferir la responsabilidad a personas aptas, y nos permite dedicar las propias energías a otras actividades importantes (Ford, 1992; Covey, 2008). Vale la pena añadir los dos tipos de delegaciones que existen según Covey. Primero, la delegación en “recaderos”, aquella que conlleva una supervisión de los métodos, uno por uno, es decir, señalar en todo momento qué hay que hacer y cómo hacerlo. Segundo, la delegación en “encargados”, aquella que se centra en los resultados, y no en los métodos. Ésta última, permite a las personas elegir sus

métodos y las hace responsables de los resultados. Supone una comprensión mutua de lo que hay que lograr. También supone, identificar los parámetros dentro de los cuales debe operar el individuo, señalando lo que no hay que hacer pero sin decir que hay que hacer, identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales, y establecer las normas de rendimiento que se utilizarán en la evaluación de los resultados obtenidos (Marín-García y Zárate-Martínez, 2008; Rábago, 2010). De esta manera, se consigue que el encargado se convierta en su propio jefe, gobernado por una conciencia moral que contiene el compromiso con ciertos resultados deseados. Pero también libera su energía creadora y la orienta hacia lo necesario, en armonía con principios correctos, para lograr esos resultados. Así pues, el hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente si lo que se pretende es que sean más efectivas. Éste es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día del entorno comercial, y también personal (Covey, 1989; Fray, 2003).

3.3.4. Cuarto hábito: Pensar en ganar/ganar.

El cuarto hábito de la teoría de Covey comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato. Cada uno de estos paradigmas representa un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros. Sin embargo, es el primer modelo de todos los mencionados el que representa una realidad interdependiente, es decir, el que parece ser el más acertado (Covey, 1989).

Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales, refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Sin ir más lejos, no pocos de los procesos de negociación colectiva que se establecen entre representaciones empresariales y sindicales reflejan un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes (Granados, 2001; Hawkings, 2006).

Según Covey, en la sociedad actual, y en el entorno comercial de una manera particular, encontramos los seis paradigmas de interacción humana anunciados, y que ahora describimos de una manera más exhaustiva.

- Ganar/ganar: Procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Se ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.
- Gano/pierdes: Si yo gano, tú pierdes. Se trata de un enfoque autoritario. La mayoría de las personas tienen profundamente inculcada esta mentalidad desde el nacimiento. Depende de la comparación con algún otro o con alguna expectativa. Sin duda, hay un lugar para el pensamiento gano/pierdes en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza. Sin embargo, la vida es una realidad dependiente, la mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de gano/pierdes no conduce a esa cooperación.
- Pierdo/ganas: El paradigma gano/pierdes no tiene ninguna norma, ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión. Estas personas por lo general están deseosas de agrandar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuera del yo de los demás las intimida fácilmente. Las personas pierdo/ganas entierran muchos sentimientos. Un sentimiento que no se expresa nunca muere, está enterrado vivo y surge más adelante de la peor manera, a veces incluso como enfermedades psicosomáticas. Las personas que se reprimen constantemente, acaban descubriendo que ello afecta la calidad de su autoestima, y finalmente la calidad de sus relaciones con los otros. Tanto el gano/pierdes como el pierdes/gano son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales.
- Pierdo/pierdes: Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes, es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, y obstinados, el resultado será pierdo/pierdes. En dicha situación lo lógico es que ambos perderán. Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas

del todo, salvo a su deseo de que esta persona pierda, incluso aunque esto signifique que pierdan los dos, es la filosofía de la guerra. Se trata de personas desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo.

- Gano: Otra alternativa común es simplemente pensar “gano”. Estas personas no necesariamente tienen que pensar en el mal para el otro. Lo que realmente les importa es conseguir lo que quieren. Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el paradigma “gano” es probablemente el enfoque más común en una negociación. Se piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los suyos.

Puede parecer difícil decir cuál es la mejor opción de todas las presentadas, en parte porque la mejor opción dependerá de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud, y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano/pierdes u otra programación interior. Sin embargo, la mayoría de situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y entonces ganar/ganar es en realidad la única alternativa viable de las cinco, alternativa que incluye la escucha al otro, y en la que se alcanza una solución con las que ambas partes se sientan conformes. Gano/pierdes no es viable porque, aunque parezca que gano, es una confrontación con los demás, con sus sentimientos y actitudes respecto a mí y nuestra relación siempre quedará afectada (Covey, 1995; Granados, 2001).

Cualquier paradigma diferente a ganar/ganar, según Covey, es un pobre intento que afectará la relación interpersonal a largo plazo. El costo de ese efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo el tipo ganar/ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del “no hay trato”. Para preservar la relación, a veces las personas pasan de una solución de transacción a otra, durante años, pensando en gano/pierdes o pierdo/ganas aunque no dejen de hablar en términos de ganar/ganar. Esto origina dificultades graves a las personas y a la empresa, en particular si las empresas competidoras operan sobre una base de ganar/ganar (Covey, 1995; Van der Brink, 2002).

Sin la alternativa de “no hay trato”, muchas de esas empresas sencillamente se deterioran y quiebran. Desde luego hay algunas relaciones en las que el “no hay trato” no es viable, pero en muchos casos es posible entrar en negociaciones con una actitud tajante de ganar/ganar o no hay trato. Y la libertad que proporciona esa actitud es ciertamente considerable (Moyson, 2001; Hawkins, 2006). Ganar/ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares en las relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos. El liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

Según Covey, éste paradigma abarca seis dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el carácter, y a través de las relaciones fluye en acuerdos. Se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar/ganar, y por último, supone un proceso, pues no se pueden alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas (Covey, 1989).

Este hábito está relacionado estrechamente con las seis dimensiones que tratamos a continuación, y que a su vez tienen una serie de rasgos caracterológicos esenciales (Covey, 1989):

- **Carácter:** Representa la base del paradigma ganar/ganar, e incluye tres rasgos caracterológicos esenciales. El primero es la integridad, y se refiere al valor que nos atribuimos nosotros mismos. Los hábitos primero, segundo y tercero nos ayudan a desarrollar y mantener la integridad. No hay modo de recurrir a un “gano” en nuestras vidas si ni siquiera sabemos en qué consiste. Y si no podemos comprometernos y mantener los compromisos con nosotros mismos y con otros, nuestros compromisos carecerán de sentido. La integridad es la pieza angular de la base (Fray, 2003). El segundo es la madurez y se refiere al equilibrio entre el coraje y el respeto. Esta cualidad penetra profundamente en la teoría de la interacción, la administración y el liderazgo. Mientras que el coraje puede centrarse en conseguir los objetivos de uno mismo, la consideración tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las otras personas que están en juego. La tarea básica de la administración es elevar el nivel y la calidad de vida de todos los implicados. Con una puntuación alta en coraje y baja en consideración, la

persona tendrá el valor de mis convicciones, pero poca consideración con las convicciones de otros. Con una puntuación alta en consideración y baja en coraje la persona pensará en pierdo/ganas, tendrá tanta consideración por las convicciones y deseos del otro, que le faltará coraje para expresar y actualizar las suyas propias. El equilibrio entre coraje y consideración, en cambio, hará que la persona escuche y comprenda al otro (Weisinger, 2001).

- Mentalidad de la abundancia: Podemos pensar que las personas con mentalidad de escasez se sienten mal si tienen que compartir cualquier cosa con los demás. Además, se puede pensar que su sentido de la propia valía proviene de las comparaciones con otros. La mentalidad de la abundancia surge de una profunda sensación interior de valía y de seguridad personal. Dichas personas, comparten prestigio, reconocimiento, tomas de decisiones, etc. Estamos ante una mentalidad que toma la alegría, satisfacción y realización de los tres hábitos anteriormente explicados, y que además las exterioriza. La mentalidad de la abundancia reconoce las posibilidades ilimitadas de crecimiento y desarrollo de la interacción positiva, creando nuevas alternativas. Una victoria pública significa trabajo en equipo, comunicación conjunta, lograr aquellas cosas imposibles de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados (Covey, 2005; 2008).
- Relaciones: Sobre la base del carácter, se construyen y se conservan relaciones del tipo ganar/ganar. Si la cuenta bancaria emocional de una persona dada es rica, la credibilidad ya no representa un problema. Como confía en el otro, dicha persona está abierta a todo. Ambas personas, la que confía y en la que se deposita la confianza, se comprometen a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad, y a trabajar juntos a favor de la tercera alternativa, de la solución sinérgica, que será una respuesta mejor para los dos (Perlow, 1999). Las relaciones eliminan la energía negativa normalmente centrada en las diferencias de personalidad y posición, y crea una energía positiva, cooperativa, centrada en la comprensión plena de los problemas y en su resolución recíprocamente beneficiosa. Pero, para ganar/ganar es necesario abordar problemas profundos y diferencias fundamentales. El reto es negociar con una persona gano/pierdes, en la que para lograr el éxito, se ha de hacer un depósito en la cuenta bancaria emocional por medio de la cortesía, el respeto y el aprecio hacia la otra persona y su punto de vista. Cuanto más fuerte es uno, mayor será la influencia sobre la

otra persona. Se puede hacer comprender a la mayor parte de personas que ganarán más de lo que quieren si procuran obtener lo que tanto ellas como el resto quieren (Covey, 1989; Parra, *et al.*, 2008).

- Acuerdos: De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección a ganar/ganar. Se trata de pasar de la diferencia de posiciones a la asociación en el éxito. En el acuerdo ganar/ganar intervienen cinco elementos. Primero, los resultados deseados, es decir, la identificación de lo que hay que hacer y cuándo. Segundo, las directrices, es decir la especificación de los parámetros que enmarcan los resultados que se deben alcanzar. Tercero, los recursos, es decir la identificación del apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados. Cuarto, la rendición de cuentas, es decir, el establecimiento de las normas de rendimiento y el momento de la evaluación. Quinto y último, las consecuencias, es decir, la especificación de lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación. En la medida en que se posee un acuerdo inicial ganar/ganar, y se sabe exactamente lo que se espera, el rol a representar es ser fuente de ayuda (Covey, 1989; Van der Brink, 2002).

- Estructura: Gracias a la rendición de cuentas ganar/ganar, cada persona se evalúa a sí misma, utilizando los criterios que ha le han ayudado a establecerse desde el principio. Los acuerdos de desempeño ganar/ganar son la actividad principal de la gerencia. Con un acuerdo establecido, los empleados pueden desenvolverse dentro de su marco, son tremendamente liberadores, y difícilmente se mantienen sin integridad personal y sin una relación de confianza (Covey, 1989; Granados, 2001). En este sentido, existen básicamente cuatro tipos de consecuencias que los administradores pueden controlar. Las consecuencias económicas, que abarcan cosas tales como los ingresos, la opción de acciones o castigos pecuniarios. Las consecuencias psíquicas, que incluyen el reconocimiento, la aprobación, el respeto, la credibilidad, o la pérdida de todas estas cosas. Las consecuencias en relación a las oportunidades, entre las que se encuentran las de recibir formación, desarrollo profesional y gratificaciones extraordinarias. Y por último, las consecuencias de responsabilidad, que tienen que ver con la acción y la autoridad, que puede ampliarse o reducirse (Cardona, 2000; Kircher, 2010).

- **Sistemas:** Si se quieren lograr metas y reflejar los valores del enunciado de la misión, el sistema de recompensas debe ser congruente con tales metas y valores. Para que el paradigma ganar/ganar dé resultado, los sistemas tienen que brindarle sustento. Nos referimos a los sistemas de adiestramiento, planificación, comunicaciones, al sistema presupuestario, al informativo y al sistema de recompensas. Todos ellos tienen que basarse en el principio ganar/ganar. Muy a menudo el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán inevitablemente malos. Los sistemas ganar/ganar crean el ambiente que sustenta y refuerza los acuerdos de desempeño ganar/ganar (Covey, 1989).
- **Procesos:** La esencia de la negociación de principios consiste en separar persona y problema, en centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua, y en insistir en criterios objetivos, alguna norma o principio externos que ambas partes puedan compartir. Sólo se pueden alcanzar soluciones ganar/ganar con procesos ganar/ganar. En este caso, el fin y los medios son lo mismo. La filosofía ganar/ganar proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad en abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza, y se realiza mediante procesos en los que se está preparado para examinar más detalladamente todo lo que se tratará en los hábitos quinto y sexto (Covey, 1989; 1994a).

En definitiva, Este hábito ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda de una manera considerable a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Éste es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación (Covey, 1989).

3.3.5. Quinto hábito: Procurar primero comprender para ser comprendido.

Según Covey, éste hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo si lo que se pretende es aprovecharse de los beneficios de la inteligencia emocional, y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Éste es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido, y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas (Covey, 1994a; Goleman, 1995).

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión (Covey, 1988; 1994a). Esta escucha se lleva a cabo con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. La aptitud para la comunicación es ciertamente importante en las relaciones humanas. Si se quiere ser realmente efectivo en el hábito de la comunicación interpersonal, se tiene que desarrollar la técnica de la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza.

Podríamos decir que no todas las personas escuchan con la intención de comprender, sino que lo hacen con la intención de contestar, es decir, están hablando o preparándose para hablar. Las personas estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra propia autobiografía. Queremos, ante todo, que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y así las cosas, difícilmente comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano (Taylor y Hutchinson, 2007). Según Covey, cuando otra persona habla, por lo general, se le escucha en uno de estos cuatro niveles: la ignorancia, es decir, no se le escucha en absoluto. La mentira, es decir, se le da la razón para dejar de escucharla. La selección, es decir, escuchando sólo ciertas partes de la conversación. Y por último, la atención, es decir, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras pronunciadas.

Sin embargo, cuesta situarse en el quinto nivel, en la forma más alta de escucha, la que Covey concibe como escucha empática (Covey, 1989; Codina, 2004). Este tipo de escucha se basa en habilidades, es limitada desde el punto de vista del carácter y la relación. En este caso, se escucha con la intención de comprender, con la intención primera de comprender al otro. Se intenta, así, ver las cosas tal y cómo las ve la otra persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente. La esencia de la escucha empática consiste en comprender profundamente y completamente, tanto emocional como intelectualmente. Los expertos en comunicación estiman que, en realidad, sólo el 10% de lo que comunican las personas está representado por palabras, otro 30% se vehiculiza a través de diversos sonidos, y el 60% restante es lenguaje corporal (Berlo, 1999). En la escucha empática, uno

escucha con los oídos, pero también con los ojos y el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados, y también se escucha la conducta. Las personas abordan la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona, se concentran en la recepción de las comunicaciones profundas de otra alma humana. La escucha empática es un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional, porque el otro percibe los esfuerzos que uno hace para comprenderlo y ponerse en su papel (Covey, 1989; Codina, 2004).

Se trata pues, de procurar primero comprender y diagnosticar antes de prescribir. Por ello los hábitos primero, segundo y tercero resultan ser tan fundamentales para la consolidación del quinto hábito. Aquellos proporcionan el núcleo interior invariable, el centro de los principios a partir del cual se puede afrontar, con paz y fuerza, la mayor vulnerabilidad exterior. Procurar primero comprender, o diagnosticar antes de prescribir, es un principio correcto que se pone de manifiesto en muchas áreas de la vida. Según Covey, no se puede confiar en la prescripción de nadie, a menos que se confíe en su diagnóstico (Covey, 1989).

Las personas suelen escuchar en términos autobiográficos, y tienden a responder de uno de los siguientes cuatro modos. De una manera evaluativa cuando están de acuerdo o disienten. A modo de sondeo cuando formulan preguntas partiendo de su propio marco de referencia. A modo de consejo cuando parten de la base de su propia experiencia. Finalmente, de una manera interpretativa, cuando tratan de descifrar a alguien, de explicarle sus motivos y su conducta, sobre la base de los propios motivos y conductas (Covey, 1989; Berlo, 1999). Obviamente, se trata de respuestas que surgen de una manera natural. Parece como si las personas tuvieran el guión de esas respuestas, tan profundamente grabadas en sus mentes que ni siquiera se dan cuenta cuando las usan. Sin embargo, no se puede penetrar verdaderamente en otra persona mientras no se desarrollen el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal y la cuenta bancaria emocional, así como las habilidades necesarias para la escucha empática (Covey 1989; Codina, 2004).

Según Covey, en las habilidades de la escucha se pueden diferenciar cuatro etapas de desarrollo (Covey, 1989). La primera consiste en imitar el contenido. Ésta es la habilidad que enseña la escucha activa. Sin una base de carácter y relación, a menudo agravia a las personas y conduce a que se encierren en sí mismas. Uno repite lo que acaba de decirse, no

ha evaluado, sondeado o interpretado, y para comprender se necesita más. La segunda consiste en parafrasear el contenido. Se trata de pensar en lo que se ha dicho, sobre todo con el hemisferio cerebral izquierdo, el del razonamiento y la lógica. La tercera es la demostración de sentimientos. No se presta tanta atención a lo que se dice, sino cómo se dice, a los sentimientos. La cuarta y última se es la que se refiere a parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento. Dicha etapa emplea ambos lados del cerebro para comprender los dos lados de la comunicación.

Lo que sucede en la cuarta etapa es ciertamente interesante. Cuando una persona procura comprender, al parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento, proporciona aire psicológico, libertad para expresar tus verdaderos sentimientos. También ayuda al otro a elaborar sus propios pensamientos y sentimientos. De alguna manera, va desapareciendo la barrera entre lo que realmente sucede dentro de él y lo que comunica (Berlo, 1999). En este sentido, todos los consejos bien intencionados no representan nada si no empiezan por afrontar el problema real, y nunca se aborda el problema real si se está encerrado en la propia autobiografía, en el propio paradigma (Codina, 2004). En la medida en que la respuesta sea lógica, la persona puede formular preguntas y aconsejar con efectividad. Pero en cuanto la respuesta se vuelve emocional, se tiene que volver a escuchar con empatía. Cuando las personas tienen la oportunidad de abrirse, a menudo desenmarañan sus problemas y en el proceso perciben con claridad las soluciones. En otros casos, necesitan realmente una perspectiva y ayuda adicional. La clave, según Covey, es procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchar con empatía, permitir que la persona llegue al problema y a la solución con su propio ritmo y en el momento conveniente a su paso (Covey, 1989; 1994b; 2008).

Ciertamente, hay personas que argumentan que la escucha empática conlleva demasiado tiempo y dedicación. Obviamente es así en un principio, pero según Covey, es algo que se reduce mediante su práctica. Según dicho autor, la gente quiere ser comprendida, y sea cual fuere el tiempo que conlleve hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones, y de la cuantiosa cuenta bancaria emocional que se genera cuando alguien se siente profundamente comprendido (Covey, 1989). Es más, cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción.

Ahora bien, con todas nuestras diferencias, estamos tratando de funcionar juntos con el objetivo de administrar los recursos y obtener resultados. La respuesta a dicha situación la ofrece el quinto hábito. En realidad, es el primer paso en el proceso de ganar/ganar. Incluso si la otra persona no comparte ese paradigma, primero hay que procurar comprenderla. Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar/ganar. Procurar comprender requiere consideración, procurar ser comprendido exige coraje (Covey, 1989).

En definitiva, el quinto hábito nos eleva a un nivel de mayor precisión, mayor integridad en las exposiciones. Las personas aprendemos que uno está presentando ideas en las que auténticamente cree, tomando en cuenta la totalidad de los hechos y percepciones conocidas, y que ello será beneficioso para todos. La fuerza del quinto hábito reside en que se ubica exactamente en el centro del círculo de influencia. El hecho de comprender está dentro del propio control. Ésta es la esencia del enfoque de adentro hacia fuera. Al aplicarlo, y como uno realmente escucha, acaba dejándose influir, y dejarse influir es la clave para influir en los otros. Así las cosas, el círculo de influencia empieza a expandirse. Uno acrecienta su capacidad para influir en muchas de las cosas del círculo de preocupación. Cuanto más profundamente se comprende a las otras personas, más se las aprecia, más respeto se tiene hacia ellas (Covey, 1994a; Lopes *et al.*, 2003). El tiempo invertido en comprender profundamente a los demás produce enormes dividendos en la comunicación abierta y grandes reservas de confianza para afrontar los problemas que surjan. Según Covey, cuando nos comprendemos unos a otros, se abren las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Las diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso (Covey, 1989; 2005).

3.3.6. Sexto hábito: La sinergia.

Este hábito hace referencia a la interdependencia entre las personas, y puede ser entendido como el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. En el entorno comercial, es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo. Vale la pena decir, que aquellas organizaciones empresariales en las que el resultado del grupo es mayor que la

simple suma de sus integrantes, se da un alto grado de interdependencia (Marín-García y Zárate-Martínez, 2008). Según Covey, la sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o excelencia personal, mientras que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres siguientes hábitos que generan la victoria pública o excelencia interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos (Northouse, 2010). El ejercicio del resto de hábitos, anteriormente tratados, prepara a las personas para el hábito de la sinergia. Dicho de otra manera, la sinergia es la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros considerados de manera conjunta. La sinergia es la esencia del liderazgo transformador, cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona.

Sinergia, etimológicamente hablando, significa que el todo es más que la suma de sus partes, significa que la relación de las partes entre sí es una parte en sí misma. Según Covey, la esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, y construir a partir de las fortalezas. Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas y nuevas opciones. Uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura, es decir, confía en que todo será mejor después del proceso (Covey, 1989).

La mayor parte de los esfuerzos creadores son, por naturaleza, impredecibles. A menos que se tenga una alta tolerancia a la ambigüedad, y se obtenga seguridad de la integridad de los principios y valores interiores, uno puede encontrar desalentadora y desagradable la participación en empresas altamente creativas (Webster *et al.*, 2004). Cuanto más auténtico se vuelve uno, cuanto más auténtica es su expresión, particularmente acerca de las experiencias personales e incluso de las dudas sobre sí mismo, tanto más puede relacionarse con esa expresión, y a su vez sentirse más seguro para expresarse. Esa expresión se vierte sobre la percepción de la otra persona, y se produce una auténtica empatía creadora, que origina nuevas comprensiones y aprendizajes, y una sensación de

entusiasmo y aventura que mantiene el proceso en marcha (Lopes *et al.*, 2003). Así las cosas, las personas empiezan a interactuar entre sí de una manera diferente, se abren a mundos enteramente nuevos de comprensión, nuevas perspectivas y nuevos paradigmas que permiten elegir nuevas alternativas.

Después de haber experimentado una sinergia real, una persona no vuelve a ser la misma. Sabe que existe la posibilidad de experimentar otra de estas aventuras que expanden la mente. A menudo se intenta recrear una experiencia sinérgica particular, pero según Covey, muy pocas veces se logra. No se trata de procurar imitar experiencias creadoras sinérgicas del pasado, sino que se trata de aspirar a experiencias nuevas de ese tipo, en torno a propósitos nuevos, diferentes y a veces superiores (Covey, 1989; 1994a).

La sinergia también resulta ser estimulante. A través de la sinergia, según Covey, las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son ciertamente considerables (Covey, 1989; 1994a). Existe una relación muy férrea entre la confianza y los diferentes niveles de comunicación. Respecto al nivel de comunicación inferior, aquel que se da en las situaciones de baja confianza, y se caracterizan por una actitud defensiva y autoprotectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, la sinergia parece estar ausente. En esta comunicación, la sinergia, en el mejor de los casos, sólo produce gano/pierdo o pierdo/ganas, es decir, no es efectiva y crea nuevas razones para defenderse y protegerse. En relación con la comunicación media, que es la comunicación respetuosa, se trata de evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se da una comunicación diplomática, aunque exista empatía. En este caso, no se tiene una visión profunda de los propios paradigmas y supuestos subyacentes, ni tampoco uno se abre a nuevas posibilidades. Es una comunicación que aparece en situaciones independientes e interdependientes, pero que no permite acceder a posibilidades creativas. Las dos partes dan y toman, la comunicación es honesta, auténtica y respetuosa, pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma devaluada del ganar/ganar. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las anteriormente propuestas, además facilita la empresa creativa (Covey, 1989; Codina, 2004).

La tercera alternativa es concebida por Covey como: “el camino del medio”, lugar en el que se transforman las propuestas entre uno y otro para encontrar una tercera vía que

satisfaga y mejore las propuestas anteriormente tratadas (Covey, 1989). En ésta alternativa, se solventa el problema de la sinergia negativa, que se produce cuando personas altamente dependientes están tratando de tener éxito en una realidad interdependiente. Dichas personas dependen de la fuerza que obtienen de su posición y procuran encontrar una salida del tipo gano/pierdes, o bien ceden a su necesidad de ser populares, y su salida es del tipo pierdo/ganas. Podrían emprender la técnica ganar/ganar, pero en realidad no estarían dispuestas a querer escuchar, y sí a querer manipular. La sinergia, así entendida, no prospera debido al ambiente descrito. No se alcanza a comprender que la fuerza misma de la relación reside en que en ella se cuenta con otro punto de vista. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias (Chopra, 2004).

Uno de los resultados más prácticos a la hora de centrarse en principios, es que las personas, programadas con un pensamiento lógico, verbal, (hemisferio izquierdo), descubren lo inadecuados que pueden ser sus planteamientos, especialmente para resolver problemas que requieren creatividad. Para solventar dicho impedimento, deben tomar conciencia e iniciar un nuevo guión con la incorporación del hemisferio derecho, que no se estaba utilizando. Cuando una persona tiene acceso al hemisferio derecho, intuitivo, creativo y visual, y también al hemisferio izquierdo, analítico, lógico, opera con la totalidad de su cerebro. Dicho de otra manera, consigue sinergia psíquica en su propia cabeza, hace uso de una herramienta que se adecua mejor a la realidad de la vida.

La valoración de las diferencias es la esencia de la sinergia, y la clave para valorar esas diferencias reside en comprender que las personas ven el mundo no como es, sino como ellas mismas se lo imaginan. Bajo ese paradigma, según Covey, la persona nunca será efectivamente interdependiente, ni siquiera efectivamente independiente, pues se limitará a utilizar los paradigmas de su propia conciencia. La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones perceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con las emociones y las mentes de otras personas. Dicha persona, valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento y su comprensión de la realidad. Es lógico que dos personas disientan y que ambas tengan razón, porque en la vida siempre hay una tercera vía (Covey, 1989).

En nuestra realidad, según Covey, actúan diferentes campos de fuerzas (Covey, 1989). Por un lado están las fuerzas impulsoras, es decir, aquellas que son positivas, razonables, lógicas, conscientes y económicas. Por otro lado están las fuerzas restrictivas, es decir, aquellas que son negativas, emocionales, ilógicas, inconscientes y psicológico-sociales. Ambos conjuntos de fuerza son muy reales y deben tenerse en cuenta para abordar el cambio. La intensificación de las fuerzas impulsoras puede dar resultados positivos, pero por poco tiempo. Mientras subsistan las fuerzas restrictivas, tener éxito es cada vez más difícil. La oscilación resultante, determina que, después de varios intentos, uno pueda pensar que la gente es como es, y que cambiar dicha manera de ser es realmente difícil (Covey, 1993; 2005).

Sin embargo, al introducir la sinergia utilizamos el motivo del cuarto hábito, la aptitud del quinto hábito y la interacción del sexto hábito, que precisamente, nos permite actuar directamente sobre las fuerzas restrictivas. Es como si, dichas fuerzas fuesen descongeladas, desatadas y generaran nuevas comprensiones que realmente convierten esas fuerzas restrictivas en fuerzas impulsoras. Se consigue, por decirlo de otra manera, que las personas entren en el problema. Como resultado, se crean nuevas metas, metas compartidas, y la totalidad de la empresa asciende de nivel, a menudo de una manera que nadie podría haber previsto, es decir, se crea una nueva cultura. Las personas involucradas en dichos cambios están recíprocamente inmersas en la humanidad de los otros, y se enriquecen con un pensamiento nuevo y fresco, a través de las nuevas alternativas y oportunidades creadoras (Marín-García y Zárate-Martínez, 2008).

En definitiva, cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todas las personas implicadas, y mayor el compromiso con lo que se cree. Según Covey, la sinergia da resultados, es un principio correcto (Covey, 1989). Se trata de la realización suprema de todos los hábitos anteriores, o si se prefiere, es la efectividad en una realidad interdependiente, es formación del equipo, trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otras personas. Gran parte de la sinergia reside en el círculo de influencia personal. Se pueden respetar los dos aspectos de la propia naturaleza: el analítico y el creativo. Se pueden valorar las diferencias entre dichos lados, y utilizar dichas diferencias para catalizar la creatividad. Enfrentados a dos alternativas, las personas pueden

buscar una tercera alternativa sinérgica. Según Covey, casi siempre existe dicha alternativa, y si se busca en la filosofía del ganar/ganar y se procura comprender a los otros, por lo general se halla una mejor solución para todos los interesados (Covey, 1898; 1994a).

3.3.7. Séptimo hábito: Afilarse la sierra

El último hábito propuesto por Covey, interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de la personalidad. Este es el hábito que permite entender la mejora personal en las dimensiones: física, mental, socio-emocional y espiritual (Covey, 1989).

Covey denomina a este hábito “afilarse la sierra” en referencia a la anécdota que relata acerca de un leñador. Éste se encuentra en pleno bosque tratando, con mucho afán de derribar árboles, con su hacha. Sin embargo, no se le ocurre que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su corte, y poder así seguir talando árboles (Covey, 1989). Eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida, para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación. Según Covey, las personas requerimos renovación en todas y cada una de las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado costo para las personas.

El séptimo hábito consiste en tomar tiempo para afilar la sierra, y engloba a todos los otros hábitos del modelo de Covey, porque es el que los hace posible. Este hábito se basa en preservar y realzar el mayor bien que uno tiene: uno mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional. Afilarse la sierra significa, básicamente, dar expresión a los cuatro aspectos mencionados. Dicho de otra manera, trabajar las cuatro dimensiones de la naturaleza humana, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada. Ésa es la inversión más poderosa que está a nuestro alcance en la vida: la inversión en nosotros mismos, en el único instrumento con que contamos para vivir y realizar nuestra aportación. Debe reconocerse, según Covey, la

importancia de dedicar tiempo regularmente a afilar la sierra en las cuatro dimensiones (Covey, 1989).

Respecto a la dimensión física, supone cuidar nuestro cuerpo. El ejercicio físico no es urgente, y como no lo hacemos, tarde o temprano nos encontramos afrontando problemas y crisis de salud. Para Covey, no se necesita ningún equipo especial, un buen programa de ejercicios puede llevarse a cabo en casa, y permite atender tres aspectos del mantenimiento corporal (Covey, 1989). El primero es la resistencia, y hace referencia a ejercicios aeróbicos que trabajan la eficiencia cardiovascular, es decir, la capacidad del corazón para bombear la sangre a través del cuerpo. Aunque el corazón es un músculo, no se puede ejercitar por medio de un acto de voluntad directo, sino sólo paralelamente a los grandes grupos musculares, en particular los de las piernas. Por ellos es muy beneficioso caminar rápido, correr, ir en bicicleta, nadar y esquiar (Rodríguez, 1996). El segundo es la flexibilidad, y ésta se logra mediante ejercicios de estiramiento. Éstos ayudan a distender y calentar los músculos, y los preparan para la ejercitación más vigorosa. Además, contribuyen a eliminar el ácido láctico, de tal modo que uno no se sienta dolorido y rígido. El tercero y último es la fuerza, y se consigue con ejercicios de tensión muscular. El énfasis que se ponga en desarrollar fuerza depende de la situación de cada persona, y si realiza un trabajo físico o actividades deportivas, la fuerza repercute en el desarrollo efectivo de diferentes habilidades (Rodríguez, 1996). Casi todos los beneficios del ejercicio físico se consiguen al final de un proceso. Según Covey, para desarrollar un programa de ejercicios hay que utilizar la sensatez, pues existe la tendencia a exagerar, en especial si no se hace ejercicio de manera regular. En este sentido, es preferible empezar lentamente, y aumentar la capacidad del cuerpo para hacer cosas cada vez más exigentes (Covey, 1989; Rodríguez, 1996).

Respecto a la dimensión espiritual, Covey afirma que su renovación proporciona liderazgo a nuestra propia vida. La dimensión espiritual es el núcleo de la persona, el compromiso con un sistema de valores (Van der Brink, 2002). Obviamente, dicha dimensión tiene en cada persona un carácter muy distinto y diferente. La renovación espiritual exige que se le dedique tiempo, y cuando se dedica tiempo a sumergirse en el centro del liderazgo de la propia vida, ese centro se despliega como un paraguas y cubre todo lo demás. La renovación espiritual renueva y refresca, sobre todo si uno vuelve a comprometerse con su sistema de valores. Por ello, según Covey, es tan importante un

enunciado de la misión personal. Si se tiene una comprensión profunda del propio propósito, éste se puede repasar, y uno puede volver a comprometerse con él. En la renovación espiritual cotidiana, una persona puede visualizar y vivir los acontecimientos del día a día en armonía con sus valores y creencias (Covey, 1989; 1994b; Van der Brink, 2002).

Respecto a la dimensión mental, Covey afirma que el desarrollo mental y la disciplina para el estudio provienen de la educación formal. Sin embargo, en cuanto uno finaliza dicho proceso educativo, puede llegar a permitir que su mente se atrofie (Covey, 1989; 1994b). La educación es una renovación mental de vital importancia. Resulta extremadamente valioso educar y enriquecer la mente para que ésta tome distancia respecto su propio programa, y para que lo examine. El mero adiestramiento, sin una educación de ese tipo, estrecha y cierra la mente. Según Covey, los mejores métodos para formar, informar y ampliar regularmente la mente pueden ser varios. Por un lado, vale la pena acercarse sistemáticamente a la literatura de calidad, pues esta puede ampliar los propios paradigmas, y afilar la sierra mental, en particular si al leer se practica el quinto hábito y se procura comprender primero. Por otro lado, es ciertamente valioso el hecho de escribir, por ejemplo, de escribir un diario con nuestros pensamientos, experiencias, comprensiones y aprendizajes. Este acto promueve la claridad, la exactitud y el contexto mental. Escribir cartas, por poner otro ejemplo, también ayuda a pensar con claridad, a razonar con precisión para ser comprendidos con efectividad. Covey también apunta el hecho de organizarse y planificarse, de empezar con un fin en mente y ser mentalmente capaz de organizar y alcanzar ese fin. Dicho de otra manera, el hecho de poder visualizar e imaginar para percibir ese fin desde el principio (Ares, 2004; Simoes y Coma, 2010).

Respecto a la dimensión social y emocional Covey defiende que tiene incidencia en los hábitos cuarto, quinto y sexto. Las dimensiones social y emocional están ligadas entre sí porque la vida emocional se desarrolla a partir de las relaciones con los otros, y además, se manifiesta en ellas (Goleman, 1995). El éxito de los hábitos cuarto, quinto y sexto no es, en lo esencial, una cuestión de intelecto, sino de emoción. Dicho éxito está altamente relacionado con el sentido personal que se tenga sobre la seguridad propia. Si la seguridad personal proviene de fuentes que están dentro de uno mismo, se tendrá la fuerza necesaria para poner en práctica los hábitos de la victoria pública (Covey, 1989; 2008).

La seguridad intrínseca no proviene de lo que las otras personas piensan de uno mismo, ni de cómo dicha persona es tratada, proviene de adentro. Dicho de otra manera, proviene de los paradigmas precisos, y de los principios correctos profundamente arraigados en la mente y el corazón. En este sentido, Covey considera que es importante llevar una vida íntegra en la que los hábitos diarios reflejan los valores más profundos. Se alcanza seguridad al saber que existen soluciones ganar/ganar, es decir, que casi siempre se cuenta con terceras alternativas mutuamente beneficiosas (Covey, 1989).

Se alcanza paz mental cuando la vida está en armonía con los principios y valores verdaderos, y no de otro modo. Las personas que dependen del espejo social, son personas dependientes de opiniones, percepciones, paradigmas de la gente que les rodea. Sin embargo, se puede optar por reflejar a los otros una visión clara y no distorsionada del propio ser. Según Covey, las personas tienen mucho para poder invertir en las cuentas bancarias emocionales de las otras personas. Se trata de pensar en los demás en términos de su potencial inadvertido, sólo así se podrá emplear la imaginación en lugar de la memoria. En este sentido, se puede ayudar a los demás a convertirse en personas independientes y realizadas, personas capaces de mantener relaciones profundamente satisfactorias, enriquecedoras y productivas (Fray, 2003).

El proceso de renovación personal debe incluir la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de la naturaleza anteriormente tratadas. Sólo se alcanza efectividad óptima cuando éstas se abordan conjuntamente, es decir, de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier dimensión origina la resistencia de un campo de fuerzas negativo contrario a la efectividad y al crecimiento. Las organizaciones y los individuos que reconocen las cuatro dimensiones en su enunciado de misión, crean un marco poderoso para la renovación equilibrada (Van der Brink, 2002; Pryor y Bright, 2007). La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo. Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones, tiene un efecto positivo en las otras, pues todas están altamente interrelacionadas. Dicho de otra manera, al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

En definitiva, cuanto más proactiva es una persona, más efectivamente puede ejercer el liderazgo personal y la administración personal. Cuanto más efectivamente administra su

vida, en mayor medida podrá realizar actividades renovadoras. Cuanto más procure primero comprender, con más efectividad podrá buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar/ganar. Cuanto más progrese en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia, más efectiva será en las situaciones interdependientes. La victoria privada cotidiana es la clave para el desarrollo de los siete hábitos aquí tratados, y forma parte del círculo de influencia. Además, la victoria privada también es el fundamento de la victoria pública cotidiana, la fuente de seguridad intrínseca necesaria para afilar la sierra en la dimensión social/emocional (Covey, 1989). Según Covey, la renovación es el principio que permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo, y para realizar un progreso significativo y sistemático a lo largo de dicha espiral, es necesario considerar otro aspecto de dicha renovación: la conciencia moral. Dicha conciencia, percibe la congruencia o discrepancia con los principios correctos y eleva hacia ellos cuando está en buena forma. La educación de la mente es vital para la persona verdaderamente proactiva y altamente efectiva, mas el adiestramiento y la educación de la conciencia moral exigen una concentración aún mayor. Cuando ya se tiene una autoconciencia, se debe elegir los propósitos y principios que más tarde se practicaran en la vida. Dicho de otra manera, cuanto más coherentes sean las personas con los principios correctos, mejor será su juicio sobre cómo funciona el mundo, y más precisos sus paradigmas, sus mapas del territorio (Covey, 1994b; Van der Brink, 2002).

CAPÍTULO 4. LOS SIETE HÁBITOS DE COVEY Y SU COMPLEMENTARIEDAD CON LAS COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Covey establece muy claramente que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados de forma integral, interrelacionada y secuencial (Covey, 1989; Cullen, 2009). Entre otras cosas, porque si los siete hábitos de la efectividad personal y organizacional se aplican de forma integral propician, precisamente, su sinergia. No obstante, la secuencia de los hábitos que presenta Covey, establece, primero, el logro de la victoria privada, básicamente a través de la práctica de los tres primeros hábitos de la efectividad; y, después la victoria pública, fundamentalmente a través de la práctica de los tres segundos hábitos. El séptimo hábito, por lo tanto, debe practicarse en tanto en cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad: la física, la mental, la socio-emocional y la espiritual.

Los siete hábitos de la efectividad constituyen, según Covey, un nuevo paradigma de desarrollo que establece un difícil desafío personal y organizacional (Covey, 1989; 1993). No se trata, pues, de una simple receta, sino de incorporar en la propia personalidad nuevos hábitos que propicien el desarrollo en todas y cada una de las dimensiones de la personalidad. Aquí también puede comprenderse el fenómeno de la resistencia al cambio por diversas motivaciones y consideraciones. Puede observarse, por ejemplo, lo difícil que puede resultarle a una persona de cierta edad adquirir el hábito de la lectura. El analfabetismo funcional, en este caso, se produce cuando las personas han aprendido a leer, pero por la falta de hábitos educativos también han desaprendido aquello que habían adquirido, en este caso la lectura sistemática. Así las cosas, puede también comprobarse lo difícil que es adquirir nuevos hábitos, cuando de lo que se trata es de practicar ejercicios físicos diariamente. Se trata, entonces, de vencerse a uno mismo para adquirir nuevos hábitos de vida saludables que reemplacen hábitos antiguos e insalubres (Covey, 1989).

Resulta ciertamente interesante considerar las ideas propuestas por Covey, porque pueden ayudar efectivamente en el propósito de contribuir al desarrollo personal y organizacional del entorno comercial actual. ¿Son ideas difíciles de aplicar, quizá algo costosas y, además, con resultados más mediatos que inmediatos? Es posible que la respuesta a dicha cuestión sea afirmativa, sin embargo, en el tema de la efectividad personal

y organizacional, de la misma manera que en el de la inteligencia emocional, todavía no se conocen atajos, caminos cortos o rutas fáciles (Covey, 1994a; 1998). De lo que no se debería dudar, es que en los tiempos que corren se requiere impulsar en las empresas, de una manera decisiva, programas que beneficien el desarrollo humano en el sentido más profundo de la palabra. Sin éste, sin duda, difícilmente será posible lograr el desarrollo organizacional de forma profunda y sostenida, más en un contexto mundial de creciente competencia e incremento de competitividad (Covey, 1989). También vale la pena señalar, tal y como señala Covey, que es necesario recuperar la extraordinaria importancia que tienen los valores en el entorno comercial actual (Covey, 1989; Fray, 2003). Los valores retratan, si se puede decir así, el patrimonio de la humanidad de los actores sociales en un mundo esperanzador y convulsionado, y por qué no, necesitan expresarse en el entorno comercial actual si éste quiere ser realmente efectivo.

La extensa bibliografía existente sobre inteligencia emocional, hace especial hincapié en su importancia, y en que ésta se puede desarrollar, sin embargo, no se encuentra tan trabajado, curiosamente, la forma de hacerlo, el cómo se puede desarrollar (Goleman, 1995; 1998).

Por esta razón, consideramos que los siete hábitos de Covey pueden cubrir perfectamente esta laguna. Tal y como establece el propio Covey, los cinco elementos de la inteligencia emocional en los que los principales autores se ponen de acuerdo, y que representan la teoría de Daniel Goleman principalmente, están directamente relacionados con los siete hábitos que él plantea (Goleman, 1995; 1998; Covey, 1994a). De este modo, se muestra una compatibilidad total entre las teorías de la inteligencia emocional propiamente dichas, y el modelo original de Covey. En este punto, vale la pena decir que utilizaremos dicho modelo, para elaborar nuestro instrumento de recogida de datos que será presentado en la segunda parte de nuestro trabajo.

En relación a la autoconciencia, a nuestra libertad y poder de elección del que habla el modelo de inteligencia emocional de Goleman, Covey lo presenta como el núcleo del primer hábito (Covey, 1989; 1994a). Ser proactivo o dicho de otro modo, ser consciente del espacio entre el estímulo y la respuesta, ser consciente de la herencia genética, la biológica, la educación, y de las fuerzas ambientales del entorno. Contrariamente a los animales, la

persona puede tomar decisiones sensatas sobre sus circunstancias, y puede ser consciente de que dispone de una fuerza creativa que gobierne su propia vida.

Respecto a la motivación personal, en tanto que la base de las decisiones que se toman, Covey, considera que es la persona quien decide sus principales prioridades, metas y valores, y de este asunto trata, en esencia, el segundo hábito, La motivación personal, para Covey, tal y como se ha tratado a lo largo de este apartado, consiste en empezar con un fin en mente, con la decisión de dirigir la propia vida (Covey, 1989; 1994a; 2008).

La autodisciplina, para Covey, es otra forma de expresar y establecer primero el primero, tercer hábito, y aprender a “afilarse la sierra”, séptimo hábito. En otras palabras, una vez decididas las prioridades personales, se trata de aprender a vivir según ellas. Se trata del hábito de la integridad, del autodomínio, de hacer lo que uno se ha propuesto previamente, o si se prefiere, de aprender a vivir según los propios valores. Para ello, resulta de vital importancia aprender a renovarse constantemente, y en cualquier caso, las estrategias de ejecución y las decisiones tácticas son sus decisiones secundarias (Covey, 1989; 1994a; 2008).

La empatía, según Covey, se corresponde con la primera mitad del quinto hábito, es decir, con el hecho de procurar primero comprender, y después ser comprendido. Se trata de aprender a trascender a la propia autobiografía y llegar a las mentes y corazones de otras personas. Se trata de adquirir gran sensibilidad social y conciencia de la situación antes de intentar que los demás lo entiendan a uno, de influir sobre ellos, de decidir o juzgar (Covey, 1989; 1994a; 2008).

Por último, las habilidades de sociales se corresponden con los hábitos cuarto, quinto y sexto de la teoría de Covey. Si se piensa en términos de beneficio y respeto mutuo, tal y como sugiere el cuarto hábito (ganar/ganar), la persona se esfuerza para conseguir el entendimiento mutuo, que es la esencia del quinto hábito, es decir el procurar primero comprender, y después ser comprendido. Mediante éste hábito, y con el objetivo de propiciar una cooperación creativa es como se alcanza el sexto hábito, es decir, la sinergia (Covey, 1989; 1994a; 2008).

A continuación se representa la equivalencia entre las cinco competencias de la Inteligencia Emocional propuestas por Goleman y los siete hábitos de la teoría de Covey.

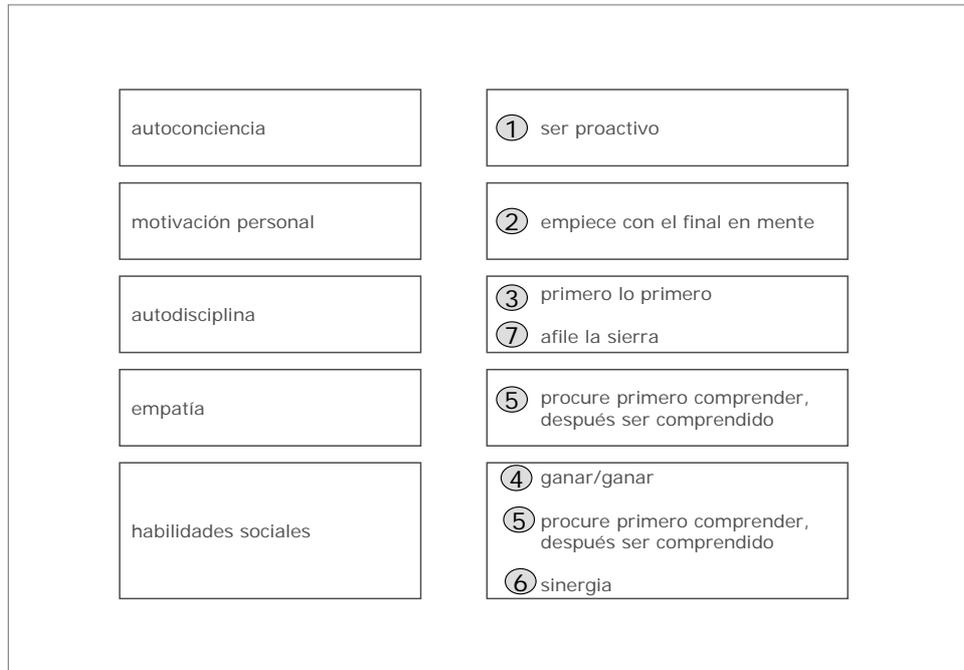


Figura 6. Equivalencia entre las competencias emocionales de Goleman y los Siete hábitos de Covey.

CAPÍTULO 5. CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE DATOS A PARTIR DE LA TEORÍA DE LOS SIETE HÁBITOS DE COVEY Y EVIDENCIA EMPÍRICA.

Una vez expuestos los modelos teóricos, y analizado en detalle los presupuestos conceptuales de Stephen R. Covey, a continuación, se defiende su aplicabilidad en el mundo comercial mediante un análisis empírico.

Para realizar el estudio acerca de la relación que puede haber entre los resultados comerciales de un profesional de las ventas y sus factores actitudinales, estudiaremos la aplicación el modelo de los siete hábitos de Covey en un grupo de profesionales que se dedican a funciones comerciales en el entorno financiero. Para poder realizar esta demostración, se ha elegido el sector financiero, en particular el de las Cajas de Ahorro, utilizando como muestra concreta a 200 Gestores Comerciales de Cajamar. Se ha elegido este sector porque cumple una serie de requerimientos básicos que se consideran relevantes. Éstos son los siguientes:

- Es un mercado de competencia perfecta, es decir, la actitud de los vendedores de productos bancarios puede ser determinante a la hora de conseguir los objetivos propuestos.
- La venta entre los diferentes competidores se caracteriza por una homogeneidad de productos y precios que no distorsiona los resultados finales.
- Permite obtener una muestra de análisis amplia y significativa.

Para realizar el estudio se propone la metodología cuantitativa con diseño de un cuestionario. Se ha optado por dicho instrumento de recogida de datos porque así resultaba más fácil acceder a una muestra representativa de sujetos. Él cuestionario ha sido cumplimentado como se indicaba anteriormente por 200 profesionales de la red nacional de oficinas de la Entidad Financiera Cajamar. Estos profesionales se dedicaban todos a labores comerciales, y correspondían a la categoría de Directores de oficina y Gestores Comerciales. Esta muestra representa aproximadamente el 20% del total de profesionales dedicados a funciones directamente comerciales dentro de la Entidad.

El instrumento de recogida de datos se presenta en los anexos del presente trabajo de investigación. No obstante, antes de presentar la parte empírica, y analizar los datos obtenidos, consideramos necesario explicar el sentido y significado del cuestionario que se ha construido, a la luz de todo lo dicho anteriormente.

El cuestionario que hemos elaborado responde a una simplificación del modelo de los siete hábitos de Stephen Covey. Dicha simplificación responde a dos motivos. Por un lado, dicha simplificación facilita el diseño del cuestionario, y lo que resulta más importante, no desvirtúa el contenido del modelo conceptual de Covey. Este hecho se explica porque algunos de los hábitos presentados y analizados pueden unificarse, tal y como se detalla a continuación. Por otro lado, dicha simplificación facilita el estudio de campo y el análisis de posibles correlaciones que serán presentadas en la segunda parte del presente trabajo.

Las cuatro competencias actitudinales que engloban los siete hábitos del modelo de Covey, y que conforman los cuatro bloques que forman parte del cuestionario son:

1. Automotivación: La automotivación, está vinculada al segundo hábito de la teoría de Covey, y contempla las siguientes habilidades:
 - a. El vendedor tiene claros sus objetivos personales y profesionales.
 - b. El vendedor reflexiona sistemáticamente, y ordena los diferentes ámbitos y roles que desempeña en su vida: personal, familiar, profesional, relaciones, salud, espiritual (afilas la sierra).
 - c. El vendedor tiene una orientación clara al logro de resultados comerciales.
 - d. El vendedor disfruta con su trabajo.
 - e. El vendedor tiene la capacidad de automotivarse y de mantener su autoestima elevada.
2. Proactividad: La proactividad está relacionada con el primer hábito de la teoría de Covey, y contempla las siguientes actividades:
 - a. El vendedor trabaja y persevera para lograr sus objetivos profesionales, comerciales y personales.
 - b. El vendedor no suele buscar excusas y justificaciones para explicar su situación, sino que es consciente que la fuerza de voluntad, la capacidad de perseverar y de trabajar son las claves de su éxito.

- c. El vendedor está continuamente pensando y analizando fórmulas para mejorar sus resultados comerciales.
 - d. El vendedor es responsable de su formación y de su crecimiento y desarrollo personal y profesional.
3. Optimismo y entusiasmo: Incluye el tercer y séptimo hábito de la teoría de Covey, y se la ha llamado así, por ser dos conceptos clave en la actividad comercial. El Optimismo y el Entusiasmo contemplan las siguientes habilidades:
- a. El vendedor es una persona de carácter positivo y optimista.
 - b. El vendedor tiende a ver el lado más positivo de las situaciones.
 - c. El vendedor es una persona alegre y entusiasta.
 - d. El vendedor es una persona agradecida, valora los aspectos positivos que tiene en su vida, disfruta del día a día, de las pequeñas cosas.
4. Habilidades de relación: Incluye el cuarto, quinto y sexto hábito de la teoría de Covey, y contempla las siguientes habilidades:
- a. El vendedor piensa en términos de ganar / ganar en sus relaciones con sus clientes.
 - b. El vendedor tiene unas buenas habilidades de comunicación y de expresión
 - c. El vendedor transmite confianza a sus clientes.
 - d. El vendedor tiene unas buenas habilidades de escucha; primero trata de comprender al cliente y sus necesidades y después de ser comprendido.
 - e. El vendedor busca las sinergias en su relación comercial con los clientes.
 - f. El vendedor es responsable de su formación y de su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

En el Anexo 1 se presenta el modelo de Cuestionario que se ha utilizado para realizar el estudio cuantitativo y que fue previamente validado encuestando a veinte profesionales del mismo perfil y de la misma entidad bancaria. Dicho proceso de validación permitió observar si el cuestionario requería ser modificado para su mejor comprensión y, por otra parte, si los ítems planteados para algunas dimensiones se movían en la misma dirección. Los valores del estadístico alpha de Cronbach indicaron que el

cuestionario podía llevarse a cabo y el proceso de validación permitió corregir la redacción de determinadas preguntas.

5.1. Tipología del vendedor/a y logro de objetivos.

Los primeros datos a comentar son los referentes a la tipología del vendedor/a en relación al logro de objetivos comerciales. La encuesta realizada caracteriza al tipo de vendedor/a según su edad, sexo, años que lleva trabajando en la Caja de Ahorros, años que lleva trabajando en el sector, nivel de estudios realizados (si se ha obtenido un grado de licenciatura o no), el conocimiento del producto y, por último, el dominio de las técnicas de venta. Dichos datos son autoreportados por el comercial encuestado. Si bien dichos valores podrían estar sujetos a sesgo, estaríamos cometiendo errores de medida en la variable a analizar. Dichos efectos, tal como es conocido, provocarían efectos en la eficiencia de las estimaciones pero no sesgarían los parámetros estimados en un análisis de regresión. La siguiente tabla caracteriza los individuos encuestados en función de dichas características con relación al logro o no de los objetivos de venta.

	No consigue objetivos [N=134]	Consigue objetivos [N=64]
Edad	38,10 (7.23)	39,36 (7.41)
Varones	0,62 (0.49)	0,50 (0.50)*
Años en la caja	7,31 (3.97)	9,33 (5.92)***
Años en el sector	12,08 (5.98)	13,64 (7.63)*
Licenciados	0,86 (0.35)	0,56 (0.50)***
Conocimiento producto	4,23 (0.61)	4,27 (0.60)
Dominio técnicas de venta	4,04 (0.79)	4,38 (0.60)***

Figura 7: Perfil de los vendedores en relación a la consecución o no de objetivos.

Nota: ***, **, *, representan el 1%, 5%, 10% de nivel de significación para las diferencias entre ambos grupos. Entre paréntesis constan las desviaciones estándar asociadas a cada nivel medio.

Vale la pena señalar que de los 200 vendedores encuestados, 64 afirman que han logrado los objetivos durante los últimos cuatro años de su vida laboral, el resto afirman que no lo han hecho, o por lo menos, no durante los últimos cuatro años. En adelante compararemos las características de la muestra de los 64 vendedores que han logrado los objetivos marcados con respecto a aquellos que no lo han hecho.

En relación con la edad, es digno de mención que los vendedores que alcanzan los objetivos de ventas tienen una media de 39,36 años, frente a los 38,10 años de media que tienen los vendedores que no los han alcanzado. Si bien dicha diferencia no es estadísticamente significativa, resulta un factor explicativo en el hecho de conseguir los objetivos de ventas.

En relación con el sexo, se obtiene un 0,50 (0,50) de valor medio de varones que consiguen objetivos, frente a un 0,62 (0,49) de varones que no los consiguen. De ahora en adelante, reportamos la desviación entre paréntesis para su mejor comparativa. Dicha diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa al 10%, por lo que podemos concluir, si bien a un nivel muy bajo de significación, que el sexo condiciona la consecución de los objetivos de ventas.

En relación con los años que los vendedores llevan en la caja analizada, hemos obtenido un valor medio del 9,33 (5,92) entre los que sí que consiguen los objetivos de ventas, frente a un 7,31 (3,97) de los que no los consiguen. Dicha diferencia resulta estadísticamente significativa. Es decir, los años de experiencia sí que condicionan la consecución de objetivos. Resulta interesante recordar, como ya hemos apuntado unas líneas más arriba, que si bien la edad no muestra diferencias estadísticamente significativas en la consecución de objetivos, sin embargo, ahora podemos concluir que los años de experiencia en un mismo lugar de trabajo sí que lo hacen. Dicho de otra manera, a la hora de conseguir los objetivos de ventas planteados, no es tan importante la edad del vendedor como la experiencia concreta acumulada en un mismo puesto laboral.

En relación con los años en el sector (ventas de productos bancarios), podemos señalar que el valor medio de los vendedores que alcanzan los objetivos es de 13,64 (7,63), frente a un 12,08 (5,98) de los que no los alcanzan. La diferencia entre ambos grupos no es estadísticamente significativa. Resulta interesante señalar, y en relación con los datos

relativos a los años en la caja, que, a priori, los años en el sector influyen muy poco a la hora de conseguir objetivos, es decir, la experiencia en la caja es mucho más determinante para conseguir los objetivos de ventas que la experiencia general en el sector bancario. Podemos suponer que las funciones del vendedor en caja están directamente relacionadas con la venta de productos bancarios, mientras que otras ocupaciones del sector no lo están tanto, y por lo tanto, no condicionan la consecución de objetivos de ventas de una manera significativa.

En relación con el nivel de estudios (si se ha obtenido un grado de licenciatura o no), hemos obtenido un valor medio de 0,56 (0,50) de los vendedores que sí que alcanzan los objetivos, frente a un 0,86 (0,35) de los que no los alcanzan. Estos datos nos revelan que existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos, es decir, haber obtenido un grado de licenciatura condiciona de una manera importante la consecución de objetivos de ventas. La conclusión a la que podemos llegar en este sentido, es que la preparación universitaria no parecen facilitar, sino más bien al contrario, la consecución de objetivos. Quizás, al tratarse de tareas de tipo comercial, los licenciados se muestren reticentes a ejercer dichas tareas dado su nivel de estudios. Dicha evidencia estaría en consonancia con la presencia de desajustes en el mercado laboral español, lo que la literatura de Economía Laboral denomina efectos de la sobreeducación (*mismatch*).

En lo que al conocimiento del producto respecta, desde el punto de vista de la autopercepción de cada uno de los sujetos encuestados, el valor medio de los vendedores que han conseguido los objetivos de ventas es de un 4,27 (0,60), frente a un 4,23 (0,61) de los que no los han conseguido. No existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos. Este hecho revela que el conocimiento de los productos que se venden no es un factor determinante a la hora de conseguir los objetivos marcados, es decir, se podría dar el caso de alcanzar las metas de ventas sin demostrar un conocimiento suficiente sobre aquello que se está vendiendo.

En relación al dominio de las técnicas de venta, los resultados cambian en relación al dominio en el conocimiento del producto. En este caso, el valor medio de los vendedores exitosos es de un 4,38 (0,60), frente al 4,04 (0,79) de los que no han alcanzado los objetivos marcados. Dicha diferencia resulta estadísticamente significativa entre ambos grupos. Se

puede concluir que: así como el conocimiento del producto no es determinante a la hora de alcanzar los objetivos, sí que lo es el dominio de técnicas de venta, es decir, en este caso tiene mayor relevancia el conocimiento de la forma y/o técnica que el conocimiento del contenido y/o producto.

En definitiva, y si tuviéramos que elaborar el perfil del vendedor/a que ha conseguido los objetivos de ventas marcados podríamos concluir que, a nivel descriptivo:

- La edad no es un factor determinante para alcanzar los objetivos marcados, y por lo tanto, hechos como la madurez profesional, la adquisición de experiencia, u otros similares, no están directamente relacionados con la edad sino con otros factores.
- El sexo no resulta estadísticamente significativa con relación a la consecución de los objetivos de ventas, si bien los hombres se sitúan por encima de las mujeres. Podemos sospechar que este dato es debido, principalmente, a que nuestro estudio se ha realizado en un entorno laboral (el bancario) que durante los últimos años ha sido eminentemente masculino. Por dicho motivo, en nuestro estudio no existe paridad en lo que al sexo se refiere (115 hombres y 83 mujeres).
- Los años en la caja, o el puesto laboral concreto para vender productos bancarios, sí que es determinante a la hora de alcanzar los objetivos marcados, hecho que refuerza el valor de la experiencia concreta. Sin embargo, los años en el sector bancario no resultan significativos a la hora de alcanzar los objetivos. Este hecho demuestra que el ámbito bancario incluye una serie de puestos laborales que no tiene porqué redundar en la optimización y maduración de un mismo perfil profesional.
- Los estudios universitarios de grado, sean de la especialidad que sean, sí que influyen a la hora de alcanzar los objetivos de ventas. Parece evidenciarse que aquellos con estudios universitarios se mostrarían reticentes a llevar a cabo dicho tipo de tareas, o que su objetivo final no es mejorar en tareas comerciales sino escalar dentro de la entidad bancaria.
- El conocimiento de los productos bancarios que son objeto de la venta no es vinculante a la hora de alcanzar los objetivos. Sin embargo, sí que influye de una manera significativa, el conocimiento de las técnicas de venta. Dicho de otra manera, a

la hora de alcanzar los objetivos marcados influye más el dominio del cómo vender que el conocimiento de aquello que se vende.

5.2. Desarrollo interpersonal, intrapersonal y relación entre ambos.

Los ítems correspondientes a cada uno de los bloques de preguntas relacionadas (los bloques en cuestión son: automotivación, proactividad, optimismo y entusiasmo y habilidades de relación), han sido agrupados en una sola variable mediante un análisis factorial. Posteriormente, cada bloque de ítems ha sido reescalado entre 0 y 1 para una mejor interpretación en términos probabilísticos. Para ello, en primer lugar, se ha verificado que el valor del Alpha de Cronbach indicaba que el conjunto de ítems de cada bloque había sido respondido en la misma dirección por parte de los individuos encuestados. Dichos valores son suficientemente elevados como para apostar por la agrupación de los diferentes ítems en una sola variable para cada bloque. Igualmente, tras la agrupación factorial, se ha procedido a computar el valor de la medida Keiser-Meyer-Olkin (KMO) sobre la idoneidad del análisis factorial. En este sentido, los valores son suficientemente elevados como para garantizar la agrupación de ítems por bloques.

Antes de analizar de manera exhaustiva la relación que existe entre alcanzar los objetivos de ventas y el desarrollo interpersonal, el intrapersonal y ambos de una manera conjunta, señalamos algunos datos a nivel general. La siguiente figura refleja los datos generales mencionados, y la que viene a continuación relaciona dichos datos generales con las variables de género y nivel de estudios.

	No consigue objetivos [N=134]	Consigue objetivos [N=64]
Interpersonal & Intrapersonal	0,60 (0.19)	0,83 (0.14)***
Interpersonal	0,61 (0.18)	0,72 (0.18)***
Intrapersonal	0,60 (0.18)	0,85 (0.15)***

Figura 8: Tipología de habilidades en relación a la consecución o no de objetivos.

Nota: ***, **, *, representan el 1%, 5%, 10% de nivel de significación para las diferencias entre ambos grupos. Entre paréntesis constan las desviaciones estándar asociadas a cada nivel medio.

	Intrapersonal & Interpersonal	Interpersonal	Intrapersonal
Varones [N=115]	0,64 (0.20)	0,61 (0.19)	0,66 (0.19)
Mujeres [N=83]	0,72 (0.21)***	0,70 (0.18)***	0,72 (0.21)**
No licenciados [N=47]	0,69 (0.23)	0,63 (0.19)	0,71 (0.23)
Licenciados [N=151]	0,67 (0.20)	0,65 (0.19)	0,68 (0.19)

Figura 9: Perfil de vendedores (género, nivel de estudios) en relación a la tipología de habilidades
Nota: ***, **, *, representan el 1%, 5%, 10% de nivel de significación para las diferencias entre ambos grupos. Entre paréntesis constan las desviaciones estándar asociadas a cada nivel medio.

En relación al desarrollo interpersonal, o también conocido como habilidades de relación, el valor medio de los vendedores exitosos es de un 0,72 (0,18), frente a un 0,61 (0,18) de los vendedores que no lo son. Estos datos nos revelan que se da una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos, es decir, aquellos vendedores/as que manifiestan un considerable desarrollo interpersonal son más proclives a conseguir los objetivos de ventas marcados. En este punto vale la pena señalar que las vendedoras presentan un valor medio de 0,70 (0,18) de desarrollo interpersonal, y los vendedores un valor medio de 0,61 (0,19), hecho que presenta una diferencia estadísticamente significativa. Este dato nos revela que, en la muestra analizada, las mujeres presentan mayor desarrollo interpersonal que los hombres, y que por lo tanto, están en mejor posición a la hora de alcanzar los objetivos de ventas propuestos. Respecto a la diferencia entre licenciados o no licenciados, nos encontramos que el valor medio de los primeros es de un 0,65 (0,19), y el de los segundos 0,63 (0,19), si bien la diferencia entre ambos grupos no resulta estadísticamente significativa. Este dato nos revela que disponer de estudios universitarios no es garantía de disponer de habilidades de relación personal, lo que confirma la evidencia anterior acerca de la menor consecución de objetivos por parte de los licenciados.

En relación al desarrollo intrapersonal, que incluye la automotivación, la proactividad y el optimismo o entusiasmo, los vendedores exitosos tienen un valor medio de 0,85 (0,15), frente a un 0,60 (0,18) de los que no lo son. Por tanto, la diferencia es mayor que en el caso de la interpersonal. Como ocurre con el desarrollo interpersonal la diferencia

es estadísticamente significativa, y por lo tanto, los vendedores que manifiestan disponer de habilidades intrapersonales son más proclives a conseguir los objetivos marcados respecto a los que no los consiguen.

Respecto a la variable sexo, las vendedoras presentan un valor medio de desarrollo intrapersonal de 0,72 (0,21), y los vendedores 0,66 (0,19), es decir, existe una diferencia estadísticamente significativa. En este caso, como en el anterior, podemos decir que las mujeres presentan mayor desarrollo intrapersonal, y por lo tanto, están en mejor posición a la hora de alcanzar los objetivos de ventas marcados. Se podría pensar que estos datos se deben a que las mujeres se autoevalúan en mayor grado en lo que se refiere al desarrollo intrapersonal. Respecto a la diferencia entre licenciados y no licenciados, los primeros presentan un valor medio de 0,68 (0,19), y los segundos 0,71 (0,23), es decir, no hay ninguna diferencia estadísticamente significativa entre ambos perfiles. Como sucede con el desarrollo interpersonal, el desarrollo intrapersonal tampoco depende directamente de haber cursado estudios universitarios.

Por otra parte, vale la pena señalar que a la hora de agrupar el desarrollo intrapersonal con el interpersonal, encontramos que el valor medio de los vendedores que alcanzan los objetivos de ventas es de un 0,83 (0,14), frente al 0,60 (0,19) de los que no los alcanzan. Podemos señalar que existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambos valores. Este dato nos revela que aquellos vendedores que manifiestan un desarrollo interpersonal considerable suelen ser los que manifiestan que también tienen un desarrollo intrapersonal considerable, y que ambos, de manera conjunta, influyen positivamente en la consecución de los objetivos de ventas marcados. Respecto a la variable sexo, las mujeres presentan un valor medio de 0,72 (0,21), y los hombres un 0,64 (0,20). Dicha diferencia resulta estadísticamente significativa. Nuevamente, las vendedoras presentan mayor habilidad interpersonal e intrapersonal de una manera conjunta, hecho que las sitúa en mejor posición que los hombres a la hora de alcanzar los objetivos de ventas. Respecto a los estudios universitarios, los vendedores que no poseen estudios presentan un valor medio de 0,69 (0,23), y los que sí poseen un 0,69 (0,23) es decir, no hay diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos. Como ocurriera con anterioridad, los estudios universitarios no parece que condicionen la adquisición de un desarrollo interpersonal e intrapersonal conjunto.

5.2.1. Desarrollo intrapersonal.

Como ya hemos apuntado unas líneas más arriba, y ha quedado reflejado en el marco teórico de nuestro proyecto, consideramos que el desarrollo intrapersonal incluye la automotivación, la proactividad y el optimismo o entusiasmo. Dicho esto, hemos realizado un primer análisis de los ítems de cada una de dichas capacidades personales por separado, un segundo análisis comparativo entre los ítems que forman parte de cada una de las capacidades mencionadas, y un tercer análisis del desarrollo intrapersonal en general. Todos los análisis se han realizado en función de nuestro objetivo principal de investigación, a saber: indagar en la incidencia que tienen dichos desarrollos personales en la consecución de los objetivos de ventas, o dicho de otra manera, en la realización de un trabajo exitoso.

5.2.1.1. Desarrollo intrapersonal: la automotivación.

La capacidad personal conocida como automotivación, tal y como se puede observar en la encuesta realizada, ha sido analizada mediante tres cuestiones: el nivel de agrado personal respecto al trabajo realizado (preg3a), la capacidad de encontrar motivación interna y personal, independientemente de factores externos como pueden ser el económico o el prestigio laboral (preg3b), y por último, la capacidad de mantener cierto equilibrio entre la vida personal y la profesional (preg3c). La siguiente figura refleja los datos de los tres ítems mencionados.

	No consigue objetivos [N=134]	Consigue objetivos [N=64]
preg3a	3,93 (0.76)	4,58 (0.53)***
preg3b	4,04 (0.68)	4,61 (0.68)***
preg3c	3,83 (0.81)	4,64 (0.68)***

Figura 10: Dimensiones de automotivación en relación a la consecución o no de objetivos
Nota: ***, **, *, representan el 1%, 5%, 10% de nivel de significación para las diferencias entre ambos grupos. Entre paréntesis constan las desviaciones estándar asociadas a cada nivel medio.

Respecto a si a los vendedores encuestados les gusta el trabajo que realizan (preg3a), nos encontramos con un valor medio de 4,58 (0,53) en los que sí que alcanzan los objetivos de ventas, y un valor medio de 3,93 (0,76) en los que no los alcanzan. La diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa. Parece lógico pensar que aquellos vendedores que están satisfechos con su trabajo sean los que obtienen los resultados de ventas que se les plantean, mientras que los que, sea por los motivos que sea, no lo están tanto, no alcancen los objetivos de ventas. Por tanto, es cuestionable el sentido direccional de dicha relación.

En relación con la motivación interna (preg3b), aquella que es independiente de factores externos, y a la capacidad de encontrar motivación por uno mismo, hemos obtenido los siguientes datos: los vendedores exitosos presentan un valor medio de 4,61 (0,68), y los que no alcanzan los objetivos de ventas un 3,93 (0,76). La diferencia que se da entre ambos grupos es estadísticamente significativa. En otras palabras, los vendedores que alcanzan los objetivos planteados también son los que, por lado saben motivarse de manera autónoma, y por otro lado, no relacionan su motivación con factores externos como pueden ser el sueldo, el cambio de categoría profesional o el prestigio laboral, entre otros. Como ocurriera con el factor anteriormente comentado, los resultados obtenidos también responden a cierta lógica y manifiestan consistencia en lo que se refiere a la importancia de la motivación en el ámbito profesional.

Con respecto al mantenimiento de un equilibrio satisfactorio entre la vida personal y la vida laboral (preg3c), los vendedores exitosos presentan un valor medio de 4,64 (0,68), y los no exitosos un valor medio de 3,83 (0,81). La diferencia que existe entre ambos valores es estadísticamente significativa.

Los vendedores que sí que alcanzan los objetivos de ventas son personas que encuentran un equilibrio sano entre la vida profesional y personal, hecho que les conduce a un estado de motivación en el trabajo positivo. Por el contrario, aquellos que, por los motivos que sean, perciben cierto desequilibrio entre su vida laboral y personal, son vendedores que no alcanzan los objetivos propuestos.

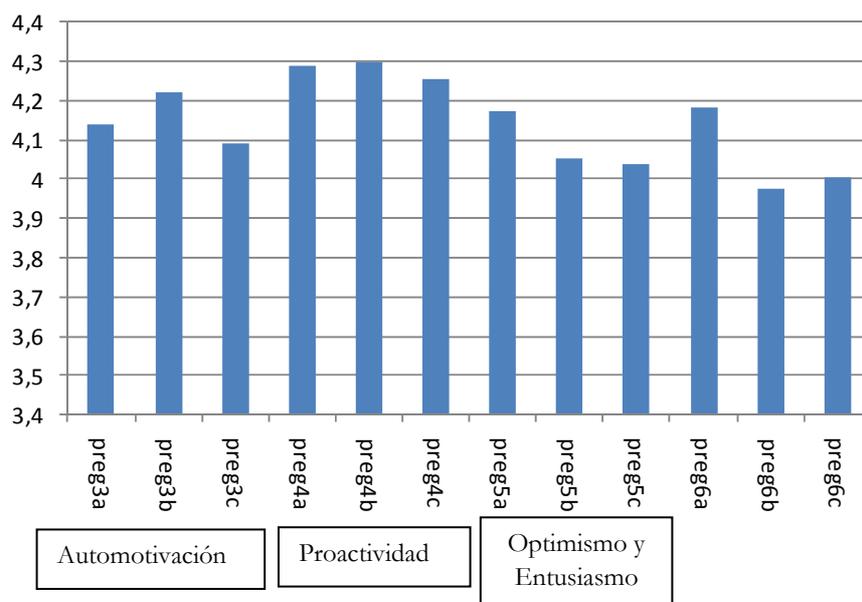


Figura 11: Dimensiones de automotivación en relación al resto de habilidades

Si atendemos a los tres factores de la automotivación trabajados (preg3a; preg3b; preg3c), podemos apuntar que todos ellos puntúan alto, más de 4 puntos en una escala de 5. Vale la pena destacar, que el segundo factor analizado (preg3b), a saber: la capacidad de motivarse por uno mismo, y la no dependencia de factores externos para afianzar la motivación es la que más puntúa (más de 4,2 puntos). La satisfacción por el trabajo que se desarrolla (preg3a) puntúa más de un 4,1 y el mantenimiento de un equilibrio entre la vida

personal y la profesional (preg3c) puntúa casi un 4.1. Estos datos nos revelan que los vendedores exitosos encuentran su automotivación, principalmente, en el trabajo en sí mismo, en las tareas que lo conforman y en los fines que éste persigue.

5.2.1.2. Desarrollo intrapersonal: la proactividad.

La capacidad intrapersonal proactividad ha sido dividida en tres ítems, como son: la fuerza de voluntad y el esfuerzo en el ámbito profesional (preg4a), la perseverancia o capacidad de no caer en el desánimo (preg4b), y por último, la capacidad para no quejarse ni lamentarse, especialmente en las cosas que no dependen de uno mismo (preg4c). La siguiente tabla presenta los datos respecto a los ítems mencionados.

	No consigue objetivos [N=134]	Consigue objetivos [N=64]
preg4a	4,09 (0.72)	4,70 (0.46)***
preg4b	4,21 (0.77)	4,48 (0.56)***
preg4c	4,02 (0.69)	4,73 (0.62)***

Figura 12: Dimensiones de proactividad en relación a la consecución o no de objetivos
Nota: ***, **, *, representan el 1%, 5%, 10% de nivel de significación para las diferencias entre ambos grupos. Entre paréntesis constan las desviaciones estándar asociadas a cada nivel medio.

En relación con la fuerza de voluntad y el esfuerzo en el ámbito profesional (preg4a), los vendedores exitosos obtienen un valor medio de 4,70 (0,46), y los no exitosos 4,09 (0,72), hecho que significa que existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos. Como es de suponer los vendedores que consiguen los objetivos de ventas planteados presentan mayor fuerza de voluntad y esfuerzo en su puesto laboral.

Sobre la perseverancia o capacidad de no caer en el desánimo cuando las cosas no suceden como se espera (preg4b), podemos subrayar que: los vendedores que alcanzan los objetivos de ventas obtienen un valor medio de 4,48 (0,56), frente a un 4,21 (0,77) que obtienen aquellos que no los alcanzan. La diferencia que se da entre ambos grupos es

estadísticamente significativa. Nuevamente, y como sucedía con el ítem anterior sobre la fuerza de voluntad, la perseverancia influye de una manera determinante en el éxito profesional, es decir, aquellos vendedores que no se muestran perseverantes en la caja están inclinados a no conseguir los objetivos que se les plantean.

En relación con la ausencia de quejas y lamentos, y/o la focalización de los errores y las dificultades en factores ajenos (preg4c), podemos decir que: los vendedores exitosos obtienen un valor medio de 4,73 (0,63), frente al 4,02 (0,69) que obtienen los que no lo son tanto. La diferencia entre ambos valores resulta ser estadísticamente significativa. Dicho dato nos da a entender que los vendedores que alcanzan los objetivos de ventas son aquellos que huyen de la queja sistemática y de los lamentos sobre diversos aspectos principalmente externos, es decir, de quejas sobre las condiciones laborales, el sueldo, la cantidad de trabajo a realizar, etc. Dicho de otra manera, los vendedores no exitosos tienden a proyectar la no consecución de objetivos en factores que no tienen que ver directamente con su manera de hacer las cosas, o con su capacidad de enfrentarse a las dificultades que su trabajo presenta.

Si atendemos a los tres factores de la proactividad mencionados, podemos observar que todos puntúan por encima de los 4 puntos (en una escala sobre 5). Vale la pena destacar que la perseverancia y la ausencia de desánimo ante las dificultades (preg4b) alcanzan un 4,3 siendo la puntuación más alta de los tres factores. La fuerza de voluntad y el esfuerzo personal (preg4a) está un poco por debajo de los 4,3 puntos, y la ausencia de quejas y lamentos (preg4c) se sitúa justo por encima de los 4,2 puntos. Se puede observar que los tres factores puntúan de una manera bastante similar, hecho que le otorga un sentido de unidad a la capacidad proactividad. En definitiva, estos datos nos revelan que los vendedores exitosos manifiestan un elevado grado de proactividad en la venta de productos, y que se trata de una capacidad intrapersonal que los diferencia de una manera estadísticamente significativa respecto a los vendedores que no consiguen los objetivos planteados. Dicho de otra manera, el esfuerzo personal, la no proyección de las dificultades en cuestiones ajenas a uno mismo y la capacidad para no caer en el desánimo ante las

circunstancias adversas son factores determinantes en la consecución de los objetivos planteados.

5.2.1.3. Desarrollo intrapersonal: el optimismo y el entusiasmo.

La capacidad intrapersonal optimismo y entusiasmo ha sido dividida en tres ítems o factores que son: la naturaleza alegre y entusiasta de la persona (preg5a), la tendencia al optimismo antes que al pesimismo delante de situaciones adversas o complicadas (preg5b), y la ausencia desánimo o la tendencia a estar alegre la mayor parte del tiempo (preg5c). La siguiente tabla representa los datos de los ítems mencionados.

	No consigue objetivos [N=134]	Consigue objetivos [N=64]
preg5a	3,99 (0.62)	4,55 (0.59)***
preg5b	3,84 (0.87)	4,48 (0.73)***
preg5c	3,72 (0.77)	4,70 (0.49)***

Figura 13: Dimensiones optimismo y entusiasmo en relación a la consecución o no de objetivos. Nota: ***, **, *, representan el 1%, 5%, 10% de nivel de significación para las diferencias entre ambos grupos. Entre paréntesis constan las desviaciones estándar asociadas a cada nivel medio.

En relación a la naturaleza alegre y entusiasta de la persona (preg5a), hemos obtenido un 4,55 (0,59) de valor medio en el grupo de los vendedores exitosos, frente a un 3,99 (0,62) en el grupo de los vendedores que no alcanzan los objetivos. La diferencia que se da entre ambos grupos es estadísticamente significativa. Estos datos nos dan a entender que los vendedores que consiguen los objetivos de ventas planteados, son vendedores que tienen un carácter alegre y entusiasta, o si se prefiere, que enfocan su trabajo con cierta alegría. En cierto sentido, se podría afirmar que son vendedores que disfrutan de lo que hacen más allá de que consigan los objetivos planteados, o no, es decir, su alegría y entusiasmo precede a la consecución de éstos, y por lo tanto, condiciona su posterior éxito.

En relación a la tendencia al optimismo antes que al pesimismo delante de situaciones adversas (preg5b), hemos obtenido un valor medio de 4,48 (0,73) en los

vendedores exitosos, y un 3,84 (0,87) en los vendedores que no alcanzan los objetivos. La diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa. Como es de suponer, los vendedores que alcanzan los objetivos planteados son aquellos que tienden a ver los aspectos positivos de su práctica laboral, antes que los negativos. Podríamos decir, que el éxito laboral en este sentido depende de la capacidad de ser optimista, especialmente en situaciones complicadas o complejas.

En relación a no caer en el desánimo fácilmente y al hecho de estar contento la mayor parte del tiempo (preg5c), los vendedores exitosos obtienen un valor medio de 4,70 (0,49), frente a un 3,72 (0,77) de los que no consiguen los objetivos de ventas. Como ocurriera con los dos ítems anteriores, existe diferencia significativa, hecho que revela que estar sistemáticamente animado ante las dificultades garantiza el éxito en la venta. Vale la pena decir que nos parece un dato relevante, pues el entorno laboral no está exento de problemas y dificultades, la mayoría de las cuales no dependen únicamente del trabajador sino de su entorno y contexto.

Si atendemos a los tres factores del optimismo y el entusiasmo podemos observar que los tres puntúan por encima de los 4 puntos (en una escala de 5). El factor que más puntúa de los tres es el que hace referencia a la naturaleza alegre y entusiasta de la persona (preg5a), casi 4,2 puntos. La tendencia a ser optimista antes que pesimista (preg5b) puntúa justo por encima de los 4 puntos, y la capacidad de no caer en el desánimo (preg5c) puntúa también justo por encima de los 4 puntos. En definitiva, el optimismo y el entusiasmo en el ámbito laboral estudiado es un factor determinante para desarrollar el trabajo con éxito. Ciertamente, se trata de una capacidad o aspecto eminentemente personal, pero también es cierto que se trata de una manera de encarar las circunstancias en las que uno se ve envuelto, y por lo tanto, tiene una dimensión de aprendizaje adquirido que no puede ser obviada. El vendedor exitoso es aquel vendedor que tiene la capacidad de encontrar el aspecto positivo de las situaciones problemáticas, y que se siente llamado a solucionarlas con optimismo, alegría e ilusión, es decir, es aquel para el cual el trabajo que desarrolla representa un reto a superar y una oportunidad para aprender.

5.2.1.4. Desarrollo intrapersonal: automotivación, proactividad y optimismo y entusiasmo.

En este apartado pretendemos presentar la capacidad desarrollo intrapersonal de una manera general, y muy especialmente, enunciando las relaciones significativas que hemos encontrado entre los ítems de las tres capacidades trabajadas. Vale la pena señalar que hemos localizado ítems que correlacionan de una manera positiva, y otros que lo hacen de una manera negativa. Ambos tipos de correlaciones nos parecen pertinentes para poder extraer conclusiones sobre el desarrollo intrapersonal, o para reforzar algunas de las ya encontradas, si bien las conclusiones son meramente referentes a los grados de asociación.

	Automotivación	Proactividad	Optimismo y Entusiasmo						
	preg3a	preg3b	preg3c	preg4a	preg4b	preg4c	preg5a	preg5b	preg5c
preg3a	1,0000								
preg3b	0,5700	1,0000							
preg3c	0,3474	0,4891	1,0000						
preg4a	0,4503	0,4173	0,5098	1,0000					
preg4b	0,3948	0,3591	0,3544	0,4605	1,0000				
preg4c	0,5133	0,4776	0,4356	0,4391	0,4578	1,0000			
preg5a	0,3516	0,3316	0,3936	0,4360	0,2767	0,4691	1,0000		
preg5b	0,2763	0,3224	0,3835	0,4400	0,2259	0,4230	0,5155	1,0000	
preg5c	0,2798	0,3298	0,3449	0,4644	0,1682	0,4211	0,4313	0,5030	1,0000

Figura 14: Correlaciones entre todas las dimensiones de las diferentes habilidades

En un primer lugar, queremos señalar que existe una correlación estadísticamente significativa (0,57), entre aquellos vendedores que manifiestan que les gusta el trabajo que desarrollan (preg3a), y aquellos que manifiestan que tienen capacidad para automotivarse por sí mismos, independientemente de factores externos (preg3b). Consideramos que es un

dato interesante, y a tener en cuenta. Los vendedores exitosos son personas que han encontrado un ámbito laboral que es de su agrado, y que eso es importante para su motivación interna o intrínseca. Para éstos, los factores externos que están vinculados con la motivación tienen una importancia relativa, pero no vinculante. El placer de poder trabajar en lo que a uno le gusta y la motivación que despierta el trabajo per se, es condición para obtener cierto éxito laboral. Dicho de una manera contraria, el desarrollo de un trabajo que no es del agrado de uno, puede provocar la búsqueda de la motivación en factores externos como son el sueldo, el puesto laboral o el reconocimiento social. La falta de motivación intrínseca, y la fijación en factores externos para conseguir motivación redundan de forma negativa en la consecución de los objetivos planteados, y en consecuencia, en el desarrollo de una carrera laboral exitosa.

Los vendedores que manifiestan que les gusta el trabajo que realizan (preg3a), también correlacionan de manera estadísticamente significativa (0,51), con aquellos que afirman que no suelen quejarse ni lamentarse y que enfocan sus esfuerzos en las cosas que dependen únicamente de ellos (preg4c). Parece lógico que el hecho de encontrarse a gusto en un puesto laboral esté relacionado con la tendencia a no quejarse por cuestiones que pueden condicionar dicho puesto. En cualquier caso, se trata de un dato importante, en el sentido de que se correlaciona la capacidad de automotivación con la de proactividad. El mundo laboral bancario no está exento de dificultades y circunstancias problemáticas, sin embargo, los vendedores que se muestran más proactivos, los que se adelantan a los problemas con los que se puedan encontrar, también son los más motivados. Los vendedores que alcanzan sus objetivos de ventas no están liberados de situaciones problemáticas, sino que las encarar de una manera diferente a los que no consiguen los objetivos, y esta manera está directamente relacionada con la proactividad.

Para fortalecer la relación que existe entre la proactividad y la automotivación ahora comentada, apuntamos que: los vendedores que afirman mantener un equilibrio entre la vida personal y la profesional (preg3c) correlacionan de una manera estadísticamente significativa (0,50) con aquellos que afirman que son personas con fuerza de voluntad y con una considerable capacidad de esfuerzo en el ámbito profesional (preg4a). Es sabido, tal y como queda reflejado en el marco teórico de nuestro proyecto, que un equilibrio emocional entre la vida personal y la profesional redundan a favor de ambas realidades, y sobre todo, de

la persona en sí. El equilibrio emocional, y la motivación que de allí nace, se encuentran directamente relacionados con el esfuerzo y la fuerza de voluntad, es decir, con la capacidad de proactividad. A la luz de este dato, podemos concluir que los vendedores exitosos mantienen un cierto equilibrio emocional, y por lo tanto un considerable nivel de motivación, gracias a su propio esfuerzo y voluntad, no a las condiciones laborales o tipología familiar. En definitiva, el esfuerzo personal y la fuerza de voluntad es un buen aliado de la motivación intrínseca.

Por otra parte, los datos indican que las personas que se manifiestan de naturaleza alegre y entusiasta (preg5a) correlacionan de una forma estadísticamente significativa (0,51) con aquellas que, ante situaciones adversas, se muestran optimistas antes que pesimistas (preg5b). Parece lógico pensar que la alegría y el entusiasmo correlacione con el optimismo ante situaciones complicadas, ambos factores forman parte de la capacidad de entusiasmo y optimismo. No obstante, pensamos que el desarrollo de un carácter alegre y entusiasta es condición sine qua non para aprender a enfrentarse a las situaciones adversas desde su óptica más positiva. Los vendedores exitosos afirman que ambos factores les ayudan en su día a día, y que, podemos entender, les facilitan la obtención de los objetivos de ventas. Podemos sospechar que éstos no se encontraran con menos situaciones complicadas que aquellos que no alcanzan los objetivos, sin embargo sí que creemos que las encaran de una manera diferente. Del mismo modo, suponemos que los vendedores exitosos también sufren fracasos en la venta de determinados productos, pero a la luz de este dato, creemos que dichos fracasos no sirven más que para seguir haciendo el trabajo diario con alegría y optimismo. Sirva como complemento a esto, los vendedores que tienden a ver el lado positivo de los problemas (preg5b), correlacionan de una forma estadísticamente significativa (0,50) con aquellos que no se desaniman fácilmente (preg5c). En la línea de lo que venía apuntando, los vendedores exitosos afirman no derrumbarse ante las situaciones controvertidas y/o problemáticas que puedan vivir en su trabajo. Sin ahondar en los motivos específicos y concretos que provocan que estos vendedores estén alegres la mayor parte del tiempo, lo que sí que podemos afirmar es que dicha actitud de alegría y entusiasmo correlaciona con un cierto éxito en la venta.

En lo que se refiere a las correlaciones entre ítems o factores que son estadísticamente débiles, creemos que es interesante comentar lo siguiente. Los vendedores

que afirman que les gusta el trabajo que realizan (preg3a) correlacionan de una manera estadísticamente débil (0,27) con aquellos que afirman que tienden a ser optimistas antes que pesimistas (preg5b). Este dato nos parece interesante, pues afirma que no es compatible estar a gusto en un puesto laboral con una actitud de pesimismo, o si se prefiere, una actitud sistemática y constante de pesimismo no suele coincidir con el hecho de encontrarse cómodo y satisfecho en el trabajo que uno realiza. Lógicamente, esta realidad redundaría en la consecución, o no, de los objetivos de ventas marcados. A la luz de este dato, podemos suponer que el hecho de no encontrarse a gusto en un puesto de trabajo, sea por los motivos que sean, conduce al pesimismo y todo lo que ello conlleva, o viceversa, cierto estado de pesimismo puede producir el descontento con la actividad laboral. También resulta interesante señalar que los vendedores que no están a gusto en el trabajo (preg3a) correlacionan de una manera estadísticamente débil (0,27) con aquellos que han manifestado que no se desaniman con facilidad (preg5c), es decir, que suelen ser aquellos que ante las adversidades o situaciones complejas caen más pronto que tarde en el desánimo. Este dato no hace más que confirmar lo anteriormente apuntado: el hecho de no estar a gusto en un trabajo, no sólo redundaría en el pesimismo sino que también afecta al estado de ánimo. Podemos suponer que esta cadena de factores relacionados dificulta de una manera considerable el hecho de que los vendedores no alcancen los objetivos marcados.

Respecto al estado de ánimo, también es interesante señalar que los vendedores que manifiestan que no se desaniman cuando los resultados no son los esperados (preg4b), correlacionan de una manera estadísticamente débil (0,16), con los que afirman que no se desaniman con facilidad (preg5c). En la línea de lo que se venía apuntando, nos encontramos con que los vendedores no exitosos son aquellos que, entre otras cosas, se desaniman cuando no consiguen los resultados de ventas esperados. Nos parece un dato interesante a tener en cuenta, pues de alguna manera correlaciona la proactividad y el esfuerzo con el entusiasmo y el optimismo. Una falta de proactividad, o una proactividad mal practicada, afecta al grado de entusiasmo y optimismo en los vendedores. El hecho de no obtener los resultados esperados, que tiene una incidencia directa en la capacidad proactiva de la persona, provoca desencanto hacia el trabajo, y consecuentemente, la no consecución de objetivos de ventas. Podemos suponer que un factor interesante en esta

relación puede encontrarse en el considerable peso que tiene la motivación extrínseca en algunos vendedores, es decir, la importancia que se le da a la consecución de objetivos de ventas, en detrimento de la motivación intrínseca, es decir, de hacer las cosas bien aunque ello no garantice el 100% de éxito en las ventas. Dicho de otra manera, poner todo el peso en factores externos a la hora de desarrollar el trabajo en ventas, tiene el peligro de provocar el desánimo y la desilusión cuando las cosas no funcionan como uno espera.

5.2.2. Desarrollo interpersonal.

La capacidad de desarrollo interpersonal, también conocida como habilidades de relación entre personas o habilidades sociales, ha sido trabajada en relación a tres ítems o factores, a saber: la satisfacción que produce conocer a otras personas, entenderlas y ayudarlas (preg6a), la facilidad a la hora de relacionarse con otras personas más allá del carácter introvertido o extrovertido (preg6b), y por último, el hecho de llevarse bien con otras personas (preg6c), tanto en el ámbito profesional como personal. La siguiente tabla refleja los datos de los ítems señalados.

	No consigue objetivos [N=134]	Consigue objetivos [N=64]
preg6a	4,13 (0.64)	4,30 (0.49)**
preg6b	3,87 (0.59)	4,20 (0.65)***
preg6c	3,90 (0.70)	4,22 (0.68)***

Figura 15: Dimensiones Habilidades de relación en relación a la consecución o no de objetivos
Nota: ***, **, *, representan el 1%, 5%, 10% de nivel de significación para las diferencias entre ambos grupos. Entre paréntesis constan las desviaciones estándar asociadas a cada nivel medio.

En relación con la satisfacción que produce conocer a otras personas, entenderlas y ayudarlas (preg6a), se han obtenido los siguientes datos: los vendedores exitosos presentan un valor medio de 4,30 (0,49), y los no exitosos un 4,13 (0,64). La diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa. Este dato nos revela que los vendedores que

alcanzan los objetivos de ventas tienen mayor tendencia a encontrar cierta satisfacción a la hora de conocer gente, de tratar de ofrecerles la mejor solución para sus necesidades, y de tener cierto trato con ellos. Parece lógico, los vendedores que consiguen los objetivos deben ser aquellos que ofrecen buenas soluciones, y que además, lo hacen de una manera empática.

En relación con la facilidad para relacionarse con otras personas, independientemente del carácter que uno tenga, es decir, de la introversión o extroversión (preg6b), podemos afirmar que: los vendedores exitosos presentan un valor medio de 4,20 (0,65), y los no exitosos de 3,87 (0,59). Existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos. Este dato nos revela que los vendedores que alcanzan los objetivos de ventas son aquellos que afirman tener ciertas habilidades para relacionarse con otras personas. Es interesante señalar, y en relación con el ítem anterior, que una cosa es estar dispuesto a relacionarse con otras personas, y otra muy diferente, es disponer de habilidades para ello. En este caso, los vendedores exitosos afirman disponer de dichas habilidades, independientemente de su carácter, en cambio, los no exitosos consideran que sus habilidades no son del todo óptimas, o que podrían mejorarse.

En relación al último de los ítems, el hecho de llevarse bien con la mayoría de personas tanto en el ámbito personal como profesional (preg6c), los vendedores exitosos obtienen un valor medio de 4,22 (0,68), y los que no alcanzan los objetivos de ventas obtienen un valor medio de 3,90 (0,70). La diferencia entre ambos grupos es estadísticamente significativa. Este dato no hace más que corroborar los dos anteriores, los vendedores exitosos no sólo tienen disposición a estar con gente y presentan ciertas habilidades para ello, sino que además manifiestan que las relaciones que mantienen con otras personas son agradables y positivas. Los vendedores que no alcanzan los objetivos, en cambio, son personas que manifiestan que no acaban de llevarse bien con la mayoría de personas que les rodean, tanto en el ámbito profesional como personal, y este hecho, sin duda, redundará de una manera importante en la consecución de objetivos de ventas.

Si analizamos los tres factores de una manera conjunta podemos afirmar que el primero de ellos, la satisfacción en las relaciones personales (preg6a), es el que más puntúa: 4,2 puntos sobre 5. Las habilidades de relación personales (preg6b) se encuentra justo por

debajo de los 4 puntos, y la calidad de las relaciones con otras personas (preg6c) está en los 4 puntos. Estos datos no hacen más que confirmar lo que se ha apuntado con anterioridad, a saber, las ganas de querer conocer a otras personas, de ayudarlas y comprenderlas, son básicas para el desarrollo de la capacidad interpersonal, y para tener éxito en la venta. Obviamente, las habilidades sociales y la calidad de las relaciones que el vendedor establece con sus clientes son importantes, pero la actitud hacia otras personas es la principal característica de un vendedor exitoso.

Habilidades de relación

	preg6a	preg6b	preg6c
preg6a	1,0000		
preg6b	0,4172	1,0000	
preg6c	0,3546	0,5047	1,0000

Figura 16: Correlaciones entre las dimensiones de las Habilidades de relación

Si correlacionamos los ítems mencionados, podemos observar cómo la facilidad para establecer relaciones con otras personas, independientemente del carácter introvertido o extrovertido que uno tenga (preg6b), correlaciona de una manera estadísticamente significativa (0,50), con el hecho de mantener relaciones positivas y fructíferas (preg6c). Este dato nos confirma que la mayoría de relaciones que mantienen los vendedores exitosos son de calidad, es decir, que van en beneficio de la consecución de los objetivos de ventas planteados. Por otro lado, también nos indica que el carácter, sea introvertido o extrovertido, no condiciona el que un vendedor sea exitoso, o no, es decir, se puede llegar a ser un vendedor exitoso aun teniendo un carácter introvertido.

Sin embargo, podemos observar que la satisfacción que produce el hecho de mantener relaciones personales (preg6a) correlaciona de manera estadísticamente no significativa (0,35), con el hecho de que las relaciones sean positivas y fructíferas (preg6c). Resulta un dato interesante, pues nos confirma que cuando no se disfruta con las relaciones

con los clientes, el desarrollo de las mismas es negativo. Los vendedores que no mantienen una actitud positiva hacia el cliente, tienden a presentar problemas en las relaciones con los mismos, más allá de que estén capacitados con ciertas habilidades sociales, o no. Dicho de otra manera, que las relaciones con los clientes sean buenas o no tan buenas, depende básicamente de la actitud que los vendedores mantienen en dichas relaciones, y no tanto de que sean más o menos capaces a la hora de establecerlas.

5.2.3. Desarrollo intrapersonal e interpersonal.

Por último, analizamos algunos datos que nos parecen interesantes a la hora de correlacionar el desarrollo intrapersonal con el interpersonal. En este sentido, sorprende que no hayamos encontrado un número considerable de correlaciones de carácter estadísticamente significativo, y sí de estadísticamente débiles. En cualquier caso, se demuestra que el desarrollo intrapersonal está íntimamente imbricado en el desarrollo interpersonal, y viceversa.

La capacidad del vendedor de motivarse por él mismo independientemente de factores externos (preg3b), correlaciona de manera estadísticamente débil (0,27), con el agrado que producen las relaciones personales, el conocer a otras personas y el ayudarlas (preg6a). Podemos suponer que los vendedores que no encuentran satisfacción en las relaciones personales, son aquellos que presentan cierta dificultad para motivarse por ellos mismos, y que para motivarse centran su mirada en factores ajenos como pueden ser el sueldo, la posición laboral, el reconocimiento profesional, etc. Visto de otra manera, aquellos vendedores que se muestran desmotivados, no disfrutan de las relaciones con los clientes, no encuentran en dichas relaciones un motivo para la motivación personal, especialmente en lo que a ayuda al cliente se refiere.

La tabla 11 complementa la tabla 8 incorporando la información correspondiente a las correlaciones entre las preguntas 1 a 5 con las subpreguntas correspondientes la pregunta 6.

	preg3a	preg3b	preg3c	preg4a	preg4b	preg4c	preg5a	preg5b	preg5c
preg3a	1,0000								
preg3b	0,5700	1,0000							
preg3c	0,3474	0,4891	1,0000						
preg4a	0,4503	0,4173	0,5098	1,0000					
preg4b	0,3948	0,3591	0,3544	0,4605	1,0000				
preg4c	0,5133	0,4776	0,4356	0,4391	0,4578	1,0000			
preg5a	0,3516	0,3316	0,3936	0,4360	0,2767	0,4691	1,0000		
preg5b	0,2763	0,3224	0,3835	0,4400	0,2259	0,4230	0,5155	1,0000	
preg5c	0,2798	0,3298	0,3449	0,4644	0,1682	0,4211	0,4313	0,5030	1,0000
preg6a	0,3370	0,2778	0,3320	0,3527	0,3440	0,3611	0,4435	0,4792	0,2696
preg6b	0,4045	0,3924	0,3366	0,2924	0,3943	0,3548	0,2933	0,2509	0,2468
preg6c	0,3476	0,2834	0,2000	0,2401	0,2687	0,2782	0,3230	0,2997	0,2067

Figura 17: Correlaciones entre las diferentes dimensiones de todas las habilidades

Este dato se ve reforzado con la correlación, también estadísticamente débil (0,28), que presenta la capacidad de automotivación (preg3b) con el hecho de llevarse bien con otras personas (preg6c). Los vendedores que no son capaces de encontrar cierta motivación intrínseca, son aquellos que les cuesta mantener relaciones de cordialidad con sus clientes. Nuevamente, podemos valorar la importancia de la automotivación en la relación con los clientes, y por supuesto, en la consecución de los objetivos de ventas planteados. Dicho de otra manera, un vendedor que no encuentra motivación interna, y que por lo tanto depende de cierta motivación externa, tiene cierta probabilidad de no establecer relaciones de calidad y buena armonía con sus clientes.

En la línea de lo dicho, los vendedores que consideran que no mantienen un equilibrio satisfactorio entre su vida profesional y personal (preg3c), correlacionan de una manera estadísticamente débil (0,20), con aquellos otros que afirman que las relaciones que mantienen con otras personas no son del todo buenas (preg6c). La ausencia de una vida equilibrada está directamente relacionada con la calidad de las relaciones humanas, o dicho de otra manera, una vida equilibrada entre el trabajo y lo personal garantiza relaciones humanas de calidad. En definitiva, la capacidad intrapersonal de la automotivación correlaciona con la capacidad interpersonal, y muy especialmente, con la calidad de las relaciones humanas que los vendedores llegan a establecer con sus clientes.

En relación con la proactividad y la capacidad interpersonal también se han obtenido datos que son dignos de mención. Por un lado, los vendedores que no tienen una fuerza de voluntad o una capacidad de esfuerzo considerable (preg4a), correlacionan de manera estadísticamente débil (0,24), con aquellos que consideran que sus relaciones personales no son del todo buenas (preg6c). Los vendedores que se desaniman ante las adversidades del trabajo que desarrollan (preg4b), también correlacionan de manera estadísticamente débil (0,26), con el hecho de llevarse bien con la mayoría de personas, especialmente clientes (preg6c); y los vendedores que son dados a la queja sobre aspectos laborales que no dependen de ellos mismos (preg4c), también correlacionan de manera estadísticamente débil (0,27), con el hecho de llevarse bien con los clientes (preg6c).

Dicho esto, la primera y gran conclusión a la que podemos llegar es que la capacidad de proactividad tiene una influencia directa con las relaciones personales, o mejor dicho, la ausencia de proactividad conlleva relaciones humanas poco productivas. Podemos sospechar que los vendedores que suelen atribuir los fracasos en ventas a factores ajenos a ellos mismos, centran su atención de una manera considerable en los clientes, es decir, éstos tiene parte de culpa de que los objetivos de ventas no sean alcanzados. En este sentido, los vendedores no exitosos pueden crear un círculo vicioso en el que el hecho de tener clientes con los que no se mantienen buenas relaciones, signifique que no vale la pena esforzarse para cambiar dicha dinámica, y que, en cualquier caso, los errores o fracasos en las ventas no dependan tanto del vendedor como de los clientes.

Por último, y en relación con la capacidad de optimismo y entusiasmo, nos encontramos con que aquellos vendedores que no se desaniman fácilmente y suelen estar contentos la mayor parte del tiempo (preg5c), correlacionan de una manera estadísticamente débil (0,26), con aquellos que no disfrutan con las relaciones personales con los clientes (preg6a), y también de una manera estadísticamente débil (0,20), con los que no establecen relaciones humanas de calidad (preg6c). Dicho de otra manera, la ausencia de ánimo y entusiasmo redundan de manera negativa en la capacidad interpersonal. Los vendedores que encuentran dificultad en entusiasmarse con su trabajo diario, también encuentran dificultades a la hora de tratar con sus clientes, y en consecuencia, a la hora de alcanzar los objetivos de ventas planteados. El entusiasmo y el optimismo parecen ser de una importancia considerable a la hora de realizar ventas exitosas.

A modo de conclusión, procedemos a llevar a cabo un análisis econométrico con la intención de buscar los determinantes del hecho de conseguir los objetivos de venta. Dada la naturaleza dicotómica de la variable analizar, hecho de conseguir o no los objetivos de venta, la metodología a emplear se corresponde con una regresión logística. La siguiente figura muestra los resultados obtenidos en tres columnas. La primera de ellas introduce tan sólo las características básicas de los vendedores, mientras que en la segunda de ellas se consideran los factores intrapersonales e interpersonales que se han construido mediante un análisis factorial. Finalmente, en la tercera columna son introducidos efectos diferenciales según la zona geográfica en donde se encuentra la oficina del vendedor. A partir de dicha figura, se observa que tan sólo el número de años en el sector y el hecho de ser licenciados provocan efectos negativos en el hecho de conseguir los objetivos de venta. Una vez son añadidos ambos factores (interpersonal e intrapersonal), se observa que tan sólo el factor intrapersonal resulta estadísticamente significativo. Sin embargo, una vez se tienen en cuenta los efectos fijos de la zona de venta ambos factores resultan determinantes a la hora de explicar la consecución de objetivos si bien el impacto resulta mayor para el factor intrapersonal. Por lo tanto, se desprende de los resultados obtenidos, que ambos factores resultan explicativos de la consecución de objetivos de venta y que los efectos marginales son considerablemente grandes.

	(1)	(2)	(3)
Edad	-0.023 (0.03)	0.015 (0.05)	0.258 (0.17)
Varones	-0.647 (0.34)*	-0.046 (0.38)	0.127 (1.05)
Años en la caja	0.074 (0.06)	0.086 (0.06)	0.192 (0.15)
Años en el sector	-0.002 (0.05)	-0.032 (0.06)	-0.299 (0.17)*
Licenciados	-1.465 (0.38)***	-2.138 (0.57)***	-4.420 (1.15)***
Constante	0.980 (1.15)	-9.218 (2.53)***	-36.203 (5.61)***
Interpersonal		0.312 (1.23)	9.108 (3.28)***
Intrapersonal		12.041 (2.93)***	18.503 (6.96)***
Efectos fijos zona	NO	NO	SÍ
Tamaño muestral	198	197	129
Wald χ^2	22.26 (0.00)	27.98 (0.00)	268.32 (0.00)
Pseudo-R2	0.1060	0.4517	0.7146

Figura 18: Resultados regresión logística: determinantes.

Nota: se reporta la desviación estándar de los parámetros entre paréntesis. *, **, *** se corresponden con los niveles de significación estadística del 1%, 5% y 10%.

No obstante, debemos hacer constar que dichos resultados no pueden ser garantizados como causales dado que se requeriría utilizar datos experimentales o bien solucionar ciertos posibles problemas de identificación. Aún así, cabe afirmar que sí que podemos asegurar la presencia de una elevada asociación entre las variables analizadas.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.

6.1. Consideraciones generales.

La cuestión de las actitudes, la inteligencia emocional y otros temas afines son un asunto recurrente durante los últimos años. La posmodernidad ha puesto en evidencia que las personas tenemos algo más que inteligencia matemática, lingüística, artística, etc. La cuestión actitudinal y emocional no sólo es un asunto eminentemente humano, sino que condiciona las inteligencias antes mencionadas. Dicho de otra manera, el mito psicológico del coeficiente de inteligencia (CI) ha sido apartado del protagonismo que ha tenido durante la modernidad y parece estar en desuso. Además, el asunto de las actitudes y las emociones han sido temas que han sobrepasado el terreno de la teoría o la reflexión y han entrado de lleno en ámbitos prácticos y tan dispares como el laboral, el político, el sociológico, el psicológico o el educativo.

Entre todas las aportaciones destacan por encima de todas las de Stephen Covey y Daniel Goleman, sus escritos han sido Best Sellers mundiales y han tenido una influencia considerable en los ámbitos señalados, entre otros. El presente trabajo, ante todo, ha tratado de adecuar las teorías de estos autores al nuevo entorno profesional y comercial en el que ahora nos encontramos. Dicho esto, destacamos las siguientes conclusiones generales del trabajo de investigación realizado.

En primer lugar, se ha analizado la nueva realidad empresarial. El proceso de compra venta, la competitividad de los productos comerciales, el perfil de los clientes y el perfil de los vendedores es, en buena medida, radicalmente diferente al de hace unos años. Se ha tratado de demostrar que la nueva era de la globalización y la entrada en escena de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, principalmente, han contribuido a configurar una nueva realidad. El análisis que se ha realizado de todo ello, y esta es la primera conclusión general, nos permite afirmar que el vendedor, en tanto que la persona, y sus condiciones personales pasan a ser el protagonista del entorno empresarial actual. Así pues, podemos decir que nos encontramos en una nueva realidad comercial que sitúa a la persona como centro del proceso comercial, es decir, parece ser que los productos, las marcas o las empresas comerciales ya no tienen tanta importancia como la manera o forma en que los vendedores se enfrentan a su tarea diaria.

En segundo lugar, y como ya se ha señalado anteriormente, el trabajo se ha centrado en el estudio de las teorías de Stephen Covey. La actitud personal, también las condiciones psicológicas, de todas las personas implicadas en cualquier proceso comercial resulta ser básico para alcanzar cierto éxito. Ya no resulta tan importante la acumulación de conocimientos, la preparación universitaria o profesional, la experiencia adquirida, como la actitud ante el trabajo y la vida.

Stephen Covey, elabora su propuesta a partir de 7 hábitos personales que caracterizan a las personas que alcanzan cierto nivel de efectividad. El trabajo ha tratado de adentrarse en las teorías de este autor. La segunda conclusión general a la que se ha llegado es que muchos autores, no sólo Covey, consideran que el secreto del éxito está en la manera como la persona se enfrenta a la realidad, y más concretamente, a los retos que ésta plantea. Además, y ésta sería la tercera conclusión general, su manera de concebir el asunto encaja con la nueva realidad comercial analizada en el primer apartado, es decir, representa una posible solución al asunto. Como ya se ha dicho a lo largo de la discusión sobre éste y otros autores, la cuestión actitudinal y emocional es determinante a la hora de alcanzar los retos profesionales y también los personales.

Se han analizado todos los hábitos personales y habilidades emocionales que proponen ambos autores. Sin embargo, se pueden establecer algunas conclusiones generales de todos ellos. Para empezar, se debe decir que en ambas teorías se trabaja una dimensión interpersonal y otra intrapersonal, es decir, una capacidad de relacionarse con las demás personas, y una capacidad para enfrentarse a la realidad desde un punto de vista personal. La dimensión interpersonal incluye las habilidades sociales, que como se ha tratado de demostrar a lo largo del trabajo de investigación, son de una importancia considerable para alcanzar éxito en el entorno comercial actual. A pesar de la volatilidad que caracteriza el entorno empresarial de nuestros días, ha quedado claro que las relaciones sociales siguen teniendo una importancia más que considerable. En este sentido, podemos concluir que las habilidades sociales o la dimensión interpersonal determinan a los buenos profesionales en general, y a los buenos comerciales en particular. Esta es una de las conclusiones que ha permitido elaborar el instrumento de recogida de datos pues ha sido incorporada en la encuesta del estudio.

Respecto a la dimensión intrapersonal, se ha llegado a la conclusión, gracias a las aportaciones de las dos teorías analizadas, que se trata de una dimensión que engloba diversas actitudes o habilidades emocionales. La primera de ellas es la proactividad, es decir, la capacidad de afrontar los problemas o las situaciones controvertidas de una manera positiva. Se puede concluir que se trata de una capacidad que incorpora la fuerza de voluntad, la perseverancia o el esfuerzo y el hecho de considerar que los fracasos deben trabajarse a partir de la mejora personal y no de la queja o el lamento. Todas estas ideas, han sido incorporadas a la encuesta de nuestro trabajo, y han sido concretadas a partir de las aportaciones que se han ofrecido en el marco teórico.

La segunda de las actitudes es la automotivación, actitud que aparece en los dos autores mencionados. Concluimos que la capacidad de encontrar motivación en uno mismo y no en cuestiones externas es determinante a la hora de alcanzar éxito laboral y personal. También se han considerado que debería ser una de las actitudes sobre las que buscar datos. Vale la pena decir, que dicha actitud incorpora el nivel de satisfacción respecto al trabajo que uno desarrolla, la capacidad de encontrar elementos personales que nutran la motivación personal y, por último, el mantenimiento de un equilibrio satisfactorio entre la vida personal y la profesional.

La tercera actitud es la que hace referencia al optimismo y entusiasmo. También se trata de una conclusión general a la que hemos llegado a partir del análisis del marco teórico. Dicha actitud incluye la naturaleza alegre y entusiasta de la persona, la capacidad de ver el lado positivo en situaciones adversas y la condición de no desanimarse o de mantener cierta alegría la mayor parte del tiempo. Concluimos, a tenor de lo aportado en la teoría, que se trata de una condición esencial del trabajador exitoso, y por lo tanto, también ha sido incorporada a la encuesta del trabajo de investigación.

Dicho esto, y desde un punto de vista teórico, podemos resumir las conclusiones generales como sigue:

- El entorno comercial ha cambiado enormemente durante los últimos años, y la gran mayoría de cambios indican que el papel de la persona resulta ser de una importancia considerable a la hora de alcanzar cierto éxito.
- Las aportaciones de Stephen Covey destacan que, en nuestros días, el éxito personal y profesional no depende tanto de la inteligencia entendida de una manera clásica (CI) sino de las actitudes y emociones.
- Las aportaciones de los autores estudiados son coincidentes en muchos aspectos, y consideran la dimensión interpersonal e intrapersonal como determinantes de la personalidad emocional y actitudinal.
- La teoría de Coveys resulta ser aplicable en la definición del comercial exitoso, definición que incluye las habilidades sociales, la proactividad, la automotivación y el entusiasmo y/u optimismo.

6.2. Consideraciones del estudio de campo.

A nivel general, se puede afirmar que el estudio de campo realizado corrobora el marco teórico que se ha presentado y la hipótesis principal del trabajo de investigación, a saber: las actitudes personales condicionan el logro de los objetivos planteados en el ámbito comercial, y más concretamente en el sector de la banca.

Los resultados obtenidos en el estudio de campo, nos permiten extraer algunas conclusiones generales. La primera de ellas hace referencia al perfil de los vendedores de productos bancarios en relación con la obtención de objetivos de ventas. La edad no es un factor determinante a la hora de alcanzar los objetivos marcados, y lo que resulta más interesante, aspectos como la madurez profesional, la experiencia adquirida u otros, no están directamente relacionados con la edad. El sexo tampoco determina de forma estadísticamente significativa la obtención de objetivos de ventas, y en cambio, los estudios universitarios sí que influyen a la hora de alcanzarlos. Por último, se puede afirmar que el conocimiento del producto no es vinculante a la hora de realizar una venta exitosa, mientras que la habilidad en técnicas de ventas sí que lo es, es decir, influye más el cómo vender que el conocimiento de aquello que se vende. En definitiva, se puede afirmar que

no existe un perfil personal de vendedor exitoso si sólo se tienen en cuenta variables como edad, sexo, experiencia o conocimiento del producto, por lo tanto, se deben tener en consideración aspectos como las actitudes.

En relación con las actitudes y el análisis estadístico que se ha reflejado en el capítulo quinto del trabajo, se pueden extraer las siguientes conclusiones generales. El desarrollo interpersonal, más conocido como el de las habilidades de relación, influye de una manera estadísticamente significativa en el logro de ventas. Los vendedores que alcanzan los objetivos propuestos son aquellos que disfrutan con las relaciones personales, con el hecho de conocer a otras personas, en este caso clientes, y con la posibilidad de ayudarles y comprenderles. También son las personas que manifiestan que tienen facilidad para relacionarse con una amplia diversidad de personas independientemente de que tengan tendencia a la extroversión o a la introversión. Por último, son las personas que manifiestan que se llevan bien con las personas que les rodean, tanto en el ámbito personal como profesional. En definitiva, la capacidad de relacionarse con los demás influye en el éxito laboral, en nuestro caso en la consecución de los objetivos planteados.

Respecto al desarrollo intrapersonal, se puede concluir algo similar a lo dicho anteriormente, es decir, influye de una manera estadísticamente significativa en el logro de objetivos. Los vendedores exitosos son aquellos que se encuentran más motivados, que tienen mayor proactividad y que se consideran más entusiasmados y optimistas. Dicho de otra manera, el desarrollo intrapersonal, en relación a cuestiones actitudinales, condiciona el éxito laboral. Vale la pena señalar, que los vendedores que manifiestan un nivel de desarrollo intrapersonal son los que manifiestan un buen nivel de desarrollo interpersonal, es decir, ambos tipos de desarrollos correlacionan de una manera estadísticamente significativa.

A partir de esta conclusión general sobre el desarrollo intrapersonal, se pueden extraer otras conclusiones que vale la pena señalar. Respecto a la automotivación se puede afirmar que aquellos trabajadores que manifiestan que les gusta el trabajo que realizan son los que consiguen los logros de ventas. También los trabajadores que manifiestan que saben motivarse por ellos mismos, independientemente de factores externos, son los que alcanzan los objetivos. Y por último, los vendedores que manifiestan tener un equilibrio

satisfactorio entre su vida personal y profesional son también los que alcanzan los objetivos de ventas. En definitiva, la automotivación es determinante a la hora de alcanzar cierto éxito profesional, es decir, de lograr los objetivos propuestos.

Respecto a la proactividad, se puede concluir que los vendedores que manifiestan que tienen un considerable nivel de dicha actitud son los que consiguen los objetivos planteados. Así las cosas, los vendedores que manifiestan tener fuerza de voluntad y capacidad de esfuerzo, que no se desaniman ante las adversidades sino que adquieren fuerza ante ellas, y que por último, no suelen quejarse ni lamentarse de las circunstancias porque consideran que los resultados dependen de su trabajo personal, son los vendedores que obtienen los objetivos de ventas. En definitiva, la proactividad condiciona el éxito a la hora de alcanzar las metas propuestas.

En lo que se refiere al optimismo y al entusiasmo, se puede concluir que, al igual que las actitudes anteriores, también influye en la consecución de objetivos. Los vendedores que se consideran de naturaleza alegre y entusiasta, que acostumbran a ver el lado positivo de las cosas y que no se desaniman con facilidad o que suelen estar alegres en la mayoría de situaciones, son los vendedores que obtienen mejores resultados de ventas. En resumen, una actitud entusiasta y optimista también define a los vendedores exitosos.

Queda demostrado que el desarrollo intrapersonal condiciona el éxito laboral, y lo que resulta más interesante, que la gran mayoría de relaciones que se pueden establecer entre los diferentes aspectos de dicho desarrollo correlacionan de una manera estadísticamente significativa se ha descrito en el capítulo 4. Entre dichas relaciones vale la pena señalar las siguientes: los vendedores exitosos son personas que han encontrado un ámbito laboral en el que se sienten realizados independientemente de las circunstancias de dicho ámbito, es decir, lo más importante para ellos es el trabajo en sí y no tanto las situaciones concretas y particulares con las que se encuentran. Dicho de otra manera, el éxito laboral de los vendedores encuestados depende del hecho de trabajar en lo que a ellos les gusta. Este hecho provoca que los vendedores exitosos no sean los vendedores que se muestran proclives a la queja y al lamento ante circunstancias adversas, sino que se muestran fuertes y motivados cuando las cosas no suceden como ellos esperan.

Dicho esto, las conclusiones generales a las que se llega son:

- El trabajo de investigación que se presenta da la razón al marco teórico analizado, y corrobora que la actitud incide en el ámbito laboral, y más concretamente en el trabajo comercial en el ámbito bancario.
- La actitud, pues, es un elemento determinante a la hora de elaborar el perfil de un buen vendedor de productos bancarios, más allá de la edad, los años de experiencia, el conocimiento del producto que se vende, el género, etc.
- Las habilidades interpersonales, una de las principales dimensiones analizada, son estadísticamente significativas a la hora de conseguir los objetivos de ventas, y las habilidades intrapersonales, la segunda dimensión analizada, también resultan ser significativas a la hora de alcanzar los objetivos propuestos.
- Las habilidades interpersonales e intrapersonales no son habilidades independientes las unas de las otras sino que también correlacionan de una manera estadísticamente significativa, es decir, aquellos vendedores que manifiestan tener habilidades interpersonales son los mismos que manifiestan tener habilidades intrapersonales.
- Por último, las diferentes habilidades intrapersonales (la automotivación, la proactividad y el entusiasmo), también correlacionan mayoritariamente de una manera estadísticamente significativa entre ellas, es decir, no funcionan de una manera independiente sino interdependiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTUZARRA, M. (2005). La Atención al Cliente, *Revista Investigación y Educación*, 20 (3), pp.14-29.
- APSLER, R.; SEARS, D. (1968). Warning, Personal Involvement, and Attitude Change, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 (2), pp.162-166.
- ARES, A. (2004). La conducta proactiva de los emprendedores, *Portularia*, 4 (56), pp. 15-26.
- AUSTIN, J.; GUTIÉRREZ, R.; OGLIASTRI, E., REFFICO. E. (2009). Capitalizing on Convergence, *Revista Latinoamericana de Administración*, 43, pp. 93-106.
- AYALA, F. J. (1980). *Origen y evolución del hombre*. Madrid: Editorial Alianza.
- BANDURA; A. (1987). *Pensamiento y Acción*. Barcelona: Martínez Roca.
- BARON, R. A.; BYRNE, D. (2005). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Pearson.
- BASIR, M.; SAH, Z.; AHMAD, S.; KITCHEN, P.J. (2010). The Relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in the Malaysia Telecommunications Company, *International Journal of Management and Marketing Research*, 3 (1), pp. 51-73.
- BATRA, R., HOMER, P.M. (2004). The situational impact of brand image beliefs, *Journal of Consumer Psychology*, 14 (3), pp. 318-330.
- BERLO, D.K. (1999). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- BIEDMA, J. (1997). Valores de la Publicidad y Publicidad de los Valores, *Comunicar*, 9, pp. 61-68.
- BÓDALO, E. (2003). Aproximación Sociológica a las necesidades y al consumo de los mayores, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 103, pp. 83-111.
- BOYATZIS, R. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.
- BOYETT, J. (1998). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000.
- BROCKERT, S.; BRAUN, G. (1997). *Los tests de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones Robinbook S.L.
- BUELA-CASAL, G.; SIERRA, J.; PELECHANO, V. (1997). *Manual de Evaluación Psicológica: fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Madrid. Editorial Siglo XXI.
- BUIL, M.; MARTÍNEZ, E.; MONTANER, T. (2007). El comportamiento del consumidor ante la promoción de ventas y la marca del distribuidor, *Universia Business Review*, 16, pp. 22-35.

CANALS, J. (2011). La estrategia de la empresa en la era de Internet, *Revista de Economía*, 793, pp. 57-76.

CARDONA, P. (2000). En busca de las competencias directivas, *IEEM: Revista de Antiguos Alumnos*, 3 (2), pp. 84-89.

CARPINTERO, H. (2003). *Historia de las ideas psicológicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

CARRERAS, R.; GUIL, R.; MESTRE, J.M. (1998). *Comportamientos y estilos de dirección en el aula percibidos como eficaces por estudiantes universitarios y maestros en ejercicio*. [En formato Cd-Rom del II Congreso Iberoamericano de Psicología]. Madrid: Colegio de Psicólogos.

CARRILLO-RODRÍGUEZ, J.; TOCA-TORRES, C. (2008). Las nuevas relaciones en la acción pública: roles emergentes en los procesos decisorios, *Papeles Políticos*, 13 (1), pp. 95-121.

CASALES, J.C. (1996). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal, *Revista Cubana de psicología*, 13, pp. 18-35.

CASANOVA, E. (1993). El desarrollo de concepto de si mismo en la teoría fenomenológica de la personalidad de Carl Rogers, *Revista de Psicología General y Aplicada*, 46 (2), pp. 177-186.

CASTELLS, M. (2001). La ciudad de la nueva economía, *Papeles de Población*, 27, pp. 207-221.

CASTELLS, M. (2006). La sociedad red: una visión global, *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 1, pp. 139-141.

CHAMORRO, A.; MIRANDA, F.J. (2003). Factores determinantes de la adopción de internet como canal de venta, *Distribución y consumo*, 7, pp. 100-114.

CHIESA, C. (2002). *Fidelizando para fidelizar*. Barañain: EUNSA.

CHINCHILLA, N; GARCÍA, P. (2001). *Estudio sobre competencias directivas*. Papers de formació Municipal. Servei de Formació Local, Diputació de Barcelona, nº 79.

CHOPRA, K. (2004). Strategic Marketing. Role of Relationships, *Journal of Information and Services*, 11, 29-41.

CODINA, A. (2004). Saber escuchar: un intangible valioso, *Intangible capital*, 3, pp. 18-25.

COOPER, R.; SAWAF, A. (1997). *Inteligencia emocional aplicada al trabajo y a las organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma.

COSTA, P.T.; McCrae, R.R. (1985). *The NEO Personality Inventory*. Florida: Psychological Assesment Recources.

- COVEY, S. (1988). Six Conditions of Effectiveness, *Executive Excellence*, 5 (11), pp. 8-19.
- COVEY, S. (1989). *The seven habits of highly effective people. Restoring their character ethics*. Simon y Schuster: New York.
- COVEY, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- COVEY, S. (1994a). *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- COVEY, S. (1994b). The Strange Attractor, *Executive Excellence*, 11 (8), pp. 5-16.
- COVEY, S.; ROGER A. M., MERRILL, R. (1994). *First Things First*. New York: Simon y Schuster.
- COVEY, S. (1998). *Siete hábitos de las familias altamente efectivas: construyendo una hermosa cultura familiar en un mundo turbulento*. México DF. Grijalbo.
- COVEY, S. (2001). *Una familia de principios éticos*, Nueva empresa, 457, pp. 61-86.
- COVEY, S. (2005). Descubre tu voz, *Executive excellence: revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*, 27, pp. 12-28.
- COVEY, S. (2008). *El líder interior*. Barcelona: Paidós.
- CULLEN, J.G. (2009). How to sell your soul and still get into Heaven: Steven Covey's epiphany-inducing of effectiveness selfhood, *Human Relations*, 62 (8), pp. 54-71.
- DI BENEDETTO, A. (1999). Identifying the Key Success Factors in New Product Launch, *Journal of Product Innovation Management*, 16(5), pp. 530-544.
- DULEWICZ, V.; HIGGS, M. (1999). La inteligencia emocional: ¿aportan las competencias datos para su fiable y correcta evaluación?, *Training y Development Digest*, 16, pp. 32-51.
- FAMA, E. (1999). *Market Efficiency, Long-Term Returns, and Behavioral Finance*. Oxford: Oxford University Press.
- FORD, M.E. (1992). *Motivating Humans: goals, emotions and personal agency beliefs*. London: Sage Publications.
- FRANKL, V. (1996). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Editorial Herder
- FRANKL, V.; VILLANUEVA, M. (1980). *Ante el vacío existencial: hacia una humanización de la psicoterapia*. Barcelona: Editorial Herder.
- FRAY, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

GAZZANIGA, M.S. (2010). *¿Qué nos hace humanos? La explicación científica de nuestra singularidad como especie*. Barcelona: Paidós.

GARCÍA, F. (1980). Notas en torno al origen y evolución histórica del Marketing, *Esic Market*, 31, pp. 171-182.

GARCÍA, V.; ROMEROSA, M.; LLORENS, F.J. (2007). Liderazgo Transnacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), pp. 25-26.

GARDNER, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books: New York.

GARDNER, H. (1987). *La nueva ciencia de la mente: historia de la revolución cognitiva*. Barcelona: Paidós.

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books: New York.

GOLEMAN, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

GONZALEZ, A.P. (1998). Perspectivas de futuro en la utilización de las nuevas tecnologías en la formación ocupacional y de empresa, *Revista de medios y educación*, 10, pp. 7-36.

GRANADOS, M.C. (2001). *Conflicto, ¿problema o evitación?* Bogotá: Centro Editorial Javierano.

GUTIÉRREZ, J.; RODRÍGUEZ, A. (1996). De nuevo la Miopía en el Marketing: Las limitaciones de la orientación al consumidor, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2 (2), pp. 39-60.

HAWKINGS, D.E. (2006). *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*. New York: Palgrave Macmillan.

HERGUENHAHN, B.R. (2005). *An introduction to the history of Psychology*. Belmont: Wadsworth Thompson.

HESKETT, J.L.; SASSER, W.E.; SCHLESINGER L.A.; JONES, T.O.; LOVEMAN G.W. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business review March-April 1994*, pag. 164 a 174.

HUETE, L. (1997). *Revitalizando los servicios*. Barcelona: Ediciones Folio.

ILIES, R.; GERHARDT, M. (2004). Individual Differences in Leadership Emergence: Integrating Meta-Analytic Findings and Behavioral Genetics Estimates, *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), pp. 207-219.

KELLER, K.; WEBSTER, F. (2004). A Roadmap for Branding Industrial Markets, *Tuck Business*, 6, pp. 15-29.

- KENNEDY, J. (2009) *A definition of Coaching*. [Tesis doctoral]
- KIRCHER, E. (2010). ¿Qué competencias debe tener un buen vendedor?, *Marketing y Ventas*, 99, pp. 48-53.
- KOTTER, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- KOTLER, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós Empresa.
- KOTLER, P. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- KUHN, T.S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*: Madrid: CFE.
- KÜPPERS, V. (2004). El efecto Actitud, *Marketing y Ventas*, 187, pp. 16-24.
- LEDOUX, J. (1990). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel.
- LENGNICK-HALL, C. (1996). Customers contribution to quality: A different view of the customer oriented firm. *Academy of Management Review*, 21, (3), pp. 791-824.
- LEUNER, B. (1996). Emotional Intelligence and Emancipation, *Praxis der kinderpsychologie und kinderpsychiatrie*, 16, pp. 196-203.
- LIZIERI, M.; WARD, C.; CHARLES, W.R. (2000). Commercial Real Estate Return Distributions: A Review of Literature and Empirical Evidence, *Reading Working Paper*, 1, pp. 15-31.
- LOPES, P. SALOVEY, P.; STRAUS, R. (2003). Emotional Intelligence, personality and the perceived quality of social relationships, *Personality and Individual Differences*, 35 (3), pp. 641-658.
- LUQUE, T.; CASTAÑEDA, J.A. (2007). Internet y el valor del negocio, *Mediterráneo Económico*, 11, pp. 397-415.
- MARINA, J.A. (2000). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- MARÍN-GARCÍA, J., ZÁRATE-MARTÍNEZ, E. (2008). *An integrative model of knowledge management and team work*, *Intangible Capital*, 4 (4), pp. 255-280.
- MASLOW, A. (1968). *Towards a Psychology of Being*. New York: John Wiley y Sons.
- MASLOW, A. (1982). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Editorial Sagitario
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P. (1993). *The intelligence of emotional intelligence*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P. (2000). Emotional intelligence meets: Traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), pp. 267-298.

MICK, D.; BURROUGHS, J.E.; HETZEL, P.; BRANNEN, M. (2004). Pursuing the Meaning of Meaning in the Commercial World: An International Review of Marketing and Consumer Research Founded on Semiotics, *Semiótica*, 12, pp. 8-21.

MOLINA, R. (2003). Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad, *Actualidad Contable Faces*, 6, pp. 25-32.

MOYSON, R. (2001). *Le coaching: Développer le potentiel de ses collaborateurs*. Bruselas: De Boeck y Larcier.

NASH, L. (1981) *Ethics without the sermon*. Boston: Harvard Business School Publishing.

NORTHOUSE, P. (2010). *Leadership. Theory and Practice*. London: Sage publications.

ORTEGA Y GASSET, J. (1937). *La rebelión de las masas*. Madrid: Austral.

ORTIZ, P. (1998). El proceso de acumulación de capacidades directivas: evidencia empírica a partir de una muestra de directivos españoles, *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 2, pp. 253-274.

PAEZ, I.; LAIMA, O. (2005). Skills for Managerial Leadership, *Sotavento*, 11, pp. 58-73.

PALAZÓN, M. (2005). La propensión a la promoción del consumidor, una perspectiva basada en beneficios, *Revista Española de Investigación en Marketing*, 9 (2), pp. 111-134.

PARRA, E.; ROJAS, L. R.; ARAPÉ, E. (2008). Comunicación y conflicto: el arte de la negociación, *Negotium*, 10 (4), pp. 17-35.

PATTAKOS, A. (2010). *Prisoners of our thoughts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

PEREZ, C. (1992). Cambio técnico, restructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo, *El Trimestre Económico*, 223, pp. 23-64.

PERLOW, L.A. (1999). The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time, *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), pp. 57-81.

PEROTTI, E.; VON THADDEN, E. (2003). Strategic Transparency and Trading: Will Capital Market Integration Force Convergence of Corporate Governance?, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38, pp. 61-86.

PINEDA, L. (2008). Approaches around the Strategic Management of the Innovation, *Business School Research Paper*, 5, pp. 27-41.

PINKER, S. (2003). *La tabla rasa*. Barcelona: Ediciones Paidós.

- POLAK, F. (1973). *The image of the future*. London: Elsevier Scientific Publishing Company.
- PONTI, F. (2002). *Los caminos de la negociación*. Buenos Aires: Granica.
- PRYOR, R.; BRIGHT, J. (2007). Applying Chaos Theory to Careers: Attraction and Attractors, *Journal of Vocational Behaviour*, 71 (3), pp. 375-400.
- RÁBAGO, E. (2010). *Gestión por competencias*. A Coruña: Editorial Netbiblo.
- RAJGOPAL, S; KOTHA, S.; VENKATACHALAM, M. (2000). *The Relevance of Web Traffic for Stock Prices of Internet Firms*. London: EFA.
- REICHHELD, F. (1996). *The Royalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- RIPOLL, P.; GONZÁLEZ-NAVARRO, P.; ZORNOZA, A.; ORENGO, V. (2004) La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de grupos de trabajo, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 32 (2), pp. 195-208.
- ROBBINS, A. (1986). *Poder sin límites*. Barcelona: Ediciones Grijalbo.
- ROCHA, H.; BIRKINSHAW, J. (2010). Entrepreneurship Safari: A Phenomenon-Driven Search for Meaning, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(3), pp. 205-225.
- RODRÍGUEZ, J. (1996). Calidad y marcas Blancas en alimentación, *Ciencia y Tecnología alimentaria*, 1(3), pp. 28-30.
- ROGERS, C. (1946). Significant aspects of client-centered therapy, *Amer Psychologist*, 1, pp. 415-422.
- ROJAS MARCOS, L. (2006). *Nuestra Felicidad*. Madrid: Espasa Calpe.
- RUÍZ, M. (2011). Coaching para incrementar ventas: un caso real, *Marketing y Ventas*, 266, pp. 8-19.
- RUSSELL, R. (2001). The role of values in servant leadership, *Leadership y Organization Development Journal*, 22 (2), pp. 76-84.
- RYBACK, D. (1998). *EQ: Trabajo con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. Madrid: Editorial EDAF.
- SAÍZ, M. (2009). *Historia de la Psicología*. Barcelona: Editorial UOC.
- SALGADO, J.F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones, *Papeles del Psicólogo*, 26, pp. 115-128.
- SALOVEY, P.; MAYER, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*. Cincinnati: South-Western Publishing.

SALVADOR, C. (2005). La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio y habilidades profesionales, *Papeles del Psicólogo*, 26, pp. 1-9.

SAN MARTÍN, S.; CAMARERO, M^a.C.; RODRÍGUEZ, J. (2006). El papel moderador del tipo de consumidor en el proceso de generación del compromiso, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 28, pp. 113-138.

SAN MARTÍN, A.; STEIN, G. (2008). Becoming CEO: Internal Labour Market, *IRCO Research Papers*, 64, pp. 15-29.

SCHMIDT, V; FIRPO, L.; VION, D.; DE COSTA, M. E.; CASELLA, L.; CUENYA, L; BLUM, G.D.; PEDRÓN, Y. (2002). Modelo Psicobiológico de Personalidad de Eysenk: una historia proyectada hacia el futuro, *Revista Internacional de Psicología*, 11 (2), pp. 34-48.

SETO, D. (2003). La influencia de la calidad de servicio, la imagen, la satisfacción y la confianza en la fidelización del cliente, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 7(1), pp. 27-55.

SHOJAI, S.; BADCOCK, J.; DE FURSAC, G. (2007). Applied Financial Marketing: Myth vs Reality, *Journal of Financial Transformations*, 21, pp. 55-66.

SIMOES, J.; COMA, G. (2010). ¿Se puede gestionar el tiempo?, *Capital Humano*, 240, 52-64.

SMITH, M.D.; BAILEY, J.; BRYNJOLFSSON, E. (2001). Understanding Digital Markets, *Review and Assessment of Management*, 42, pp. 65-78.

SRIRAM, S.; CHINTAGUNTA, P.; NEELAMEGHAM, R. (2004). *Effects of Brand Preference, Product Attributes and Marketing Mix Variables in Technology Product Markets*. London: Forthcoming.

SRIVASTAVA, P.; OWENS, D. (2010). Personality Traits and Their Effect on Brand Commitment: An Empirical Investigation, *Marketing Management Journal*, 20(2), pp. 15-27.

STARK, J.H.; FRENKEL, M.; DOUGLAS, N. (2011). Changing Minds: The Work of Mediators and Empirical Studies of Persuasion, *Public Law Research Papers*, 11, pp. 21-39.

STEWART, G.L.; NANDKEOLYAR, A. (2005). Adaptability and Intraindividual Variation in Sales Outcomes: Exploring the Interactive Effects of Personality and Environmental Opportunity, *Personnel Psychology*, 59(2), pp. 307-322.

TASCHINI, L.; PAOLELLA, M.S. (2008). An Econometric Analysis of Emission Trading Allowances, *Journal of Banking and Finance*, 32, pp. 6-26.

TATTERSALL, I. (1998). *Hacia el ser humano: la singularidad del hombre y la evolución*. Barcelona: Editorial Península.

TAYLOR, M.; HUTCHINSON, J. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders, *International Journal of Leadership in Education*, 10 (4), pp. 401-419.

TENA, M. (1998). El marketing social: una aproximación teórica, *Información Comercial Española*, 8, pp. 179-191.

THORNDIKE, R.; HAGEN, E. (1961). *Measurement and evaluation in psychology and evaluation*. Oxford: Wiley Press.

TOPA, G.; PALACÍ, F. (2005). Proactividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo, *Revista de Psicología General y aplicada*. 58 (4), pp. 495-504.

TOUBIA, O.; STEPHEN, A.; FREUD, A. (2009). Viral Marketing: a large-scale field experiment, *Insead*, 48, pp. 26-39.

TRACY, B. (1998). *Estrategias Eficaces de Ventas*. Barcelona: Paidós.

VAN DER BRINK, M. (2002). *Transforming People and Organizations: The seven steps of spiritual development*. Londond: Lodge Publishing.

VARGAS-MENDOZA, J. E.; AGUILAR-MORALES, J.E. (2006). La evolución del hombre y el desarrollo del individuo, *Centro Regional de Investigación en Psicología*, 1 (1), pp. 37-44.

WEBSTER, F.; MALTER, A.J.; GANESAN, S. (2004). The Role of Marketing in the Corporation: A Perpetual Work in Progress, *Business Working Paper*, 7, pp. 25-39.

WEISINGER, H. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Madrid: Suma de Letras.

WILLIAMS, M; BRYNE, J; PIERA, G. (1999). Cómo medir y desarrollar la inteligencia emocional. *Training y Development Digest*, 16, pp. 12-24.

WRUCK, K. (2000). Compensation, Incentives and Organizational Change: Ideas and Evidence from Theory and Practice, *Dice Working Papers*, 3, pp. 24-39.

ZORNOZA, A.M.; PRIETO, F.; PEIRÓ, J.M. (1993). Nuevas tecnologías telemáticas y trabajo grupal. Una perspectiva psicosocial, *Psicothema*. 5, (1), pp. 287-305.

ANEXO 1. CUESTIONARIO

Población trabajo: Edad: Nivel de estudios: 1) Básicos 2) Universitarios

Años en empresa: Años sector: Logro objetivos comerciales en 4 de los últimos 5 años: 1) Si 2) No

i. Amplio conocimiento de los productos:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

ii. Dominio técnicas de venta:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

iii. Automotivación:

a) En líneas generales, ¿me gusta el trabajo que realizo?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

b) Sé motivarme yo sólo. Encuentro la motivación en mi interior y no depende de factores externos.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

c) Mantengo normalmente un equilibrio satisfactorio entre mi vida personal y mi vida profesional.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

iv. Proactividad.

a) Considero que soy una persona con fuerza de voluntad y capacidad de esfuerzo en el ámbito profesional.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

b) Cuando los resultados no son los esperados, no me desanimo y persevero en el esfuerzo.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

c) En líneas generales, no me gusta quejarme ni lamentarme y enfoco mis esfuerzos en las cosas que dependen de mí.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

v. Optimismo y entusiasmo.

a) Soy una persona de naturaleza alegre y entusiasta.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

b) Ante las situaciones adversas, tiendo a ser más optimista que pesimista.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

c) No me desanimo fácilmente y suelo estar contento la mayor parte de mi tiempo.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

vi. Habilidades de relación.

a) Me gustan las relaciones personales, conocer a otras personas, entenderlas y ayudarles.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

b) En general, tengo facilidad para relacionarme con las personas, más allá de que mi carácter sea extrovertido o introvertido.

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo | 4) Mas bien de acuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo | 5) Totalmente de acuerdo |
| 3) Normal | |

c) Me llevo bien con las personas que me rodean tanto en mi ámbito personal como en el profesional.

- | |
|-----------------------------|
| 1) Totalmente en desacuerdo |
| 2) Mas bien en desacuerdo |
| 3) Normal |
| 4) Mas bien de acuerdo |
| 5) Totalmente de acuerdo |

