

# 1.- INTRODUCCIÓN

En este nuevo siglo, las empresas, las gerencias de ventas y su personal, se enfrentarán a mayores retos y oportunidades que en cualquier otra época.

Los profesionales de ventas exitosas tendrán que adaptarse a dramáticas tendencias; dicha adaptación eficaz tendrá que basarse en una ampliación significativa del concepto de venta personal. Debiendo de efectuar un enlace mayor entre las actividades de marketing y la venta directa.

La mercadotecnia directa fue concebida como un medio para unir y representar a las empresas y profesionales especializados en la venta de bienes y servicios, así como, la capacitación en el empleo de técnicas modernas de mercadeo y de desarrollo de habilidades, para el mantenimiento y crecimiento de una comunicación continua con los clientes.

La mercadotecnia directa tiene sus orígenes en la antigüedad, conocida con el término de trueque, ha ido perfeccionándose hasta llegar a crear nuevos enfoques y sistemas, tales como, el multinivel.

## 1.1 Breve Reseña del sistema de multinivel

El multinivel tiene su origen en el sistema de venta personal. Como sugiere el nombre, la venta directa empuja a los consumidores a comprar los productos o servicios. Los productos son vendidos sin intermediarios al consumidor y el beneficio que se genera por la actividad, lo recibe en forma inmediata el vendedor. Estas nuevas organizaciones de alta tecnología eliminan la mayor parte de los factores negativos que son intrínsecamente asociados con el proceso operativo de una compañía (como el almacenaje, capital de riesgo, el pago de la fuerza de ventas, la generación de antigüedad, prestaciones, huelgas, despidos, revisión del contrato colectivo, entre otras).

Hoy en el mundo, la mayoría de los multimillonarios que se han hecho por si solos han fundado su propia riqueza por medio de instrumentos de multiplicación que requirieron en un principio de un notable riesgo de capital, pero con la firme convicción de la creencia en el sistema de multinivel.

La creación de una nueva forma de vender bajo una filosofía que no genere compromiso laboral permitirá, que una persona que es activa en un negocio y que requiere de una pequeña suma de inversión que no implique riesgo, y que no haya oficinas, colaboradores, almacenaje de mercancías, no arriesgará mucho más que su

tiempo. Y si aquella actividad se encuentra en un mercado enorme y en expansión, con acceso a una alta demanda y el desarrollo de la fuerza de ventas independiente, después de pocos años de duro trabajo (multiplicación), el vendedor puede tener la libertad de dedicarse a dirigir a otros a que sean generadores de mayores demandas.

Sin embargo, es importante resaltar, el hecho de que la mayoría de las personas no están conscientes de las bondades de éste sistema; existe todavía incredulidad y pesimismo acerca de las potencialidades del multinivel. Esto significa oportunidades para los que comparten la importancia de generar riqueza a través de otros.

## **1.2 Capacitación y Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo.**

El tema de la capacitación y adiestramiento es de una fundamental importancia para las organizaciones, sobre todo en estos tiempos, que exigen de una mejor preparación y de contar con mayores y mejores aptitudes para enfrentar de una manera más eficiente los cambios que experimenta el mercado, ante las economías globalizadas.

El trabajo de ventas dentro del contexto organizacional, cuando esta soportado sobre una adecuada capacitación y adiestramiento, constituye para las empresas una ventaja competitiva.

La capacitación a vendedores se puede definir como el proceso de dotar a las personas de aptitudes, con la finalidad de proporcionarles un rápido y adecuado desempeño en las labores de ventas. En tanto que, por adiestramiento podemos entender todas aquellas actividades que tienen como propósito, perfeccionar las habilidades de los vendedores, a fin de facilitarles el cumplimiento de su trabajo.

El entrenamiento consiste básicamente en educar a los vendedores en el corto plazo, con el propósito de ayudarles a entender y comprender los objetivos que persiguen las organizaciones y que les son asignados en forma de ventas.

El desarrollo consiste en un proceso de integración de los vendedores en un entorno socio-laboral, con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos estratégicos.

### **1.3 Inteligencia emocional**

Uno de los temas de reciente creación lo constituye el de la “inteligencia emocional”, surgido en la década de los noventa y con un mayor conocimiento, aplicación y observancia de sus beneficios en los Estados Unidos de América.

La inteligencia emocional consiste fundamentalmente en el manejo de las emociones de los vendedores y su capacidad de empatía, de forma tal que alcancen una mejor calidad de vida personal y profesional.

## 2.- METODO

### 2.1 Planteamiento del problema

Dentro del contexto de los fenómenos económicos acontecidos en México, el del año 1994, tuvo impactos de tal magnitud que causó una revolución dentro de los ingresos de la industria doméstica y por ende de la sociedad en general.

El mercado se colapsó, de tal forma que la iniciativa privada hubo de recurrir a modificar sus grandes estructuras organizacionales por estructuras planas, consumándose así una gran cantidad de despidos a todos los niveles de la esfera organizacional.

Una de las estructuras en las que no hubo impactos trascendentales ante la situación prevaleciente en ese periodo, fueron las empresas denominadas como multinivel; las cuales por el contrario de las estructuras organizacionales tradicionales, dieron empleo a mucho recurso humano de todos los estratos sociales y culturales.

En México, la empresa de multinivel no ha contado con el desarrollo y aceptación como con la que cuenta en otros países, tal es el caso de los Estados Unidos de América.

Con los adelantos tecnológicos, el Internet esta permitiendo que en un futuro inmediato las empresas de multinivel totalmente marginadas en la economía nacional, puedan resurgir como una oportunidad de éxito laboral, para cualquier mexicano.

De aquí emana la preocupación de contar con una adecuada capacitación para los vendedores de multinivel, dada la gran oportunidad de empleo que constituye para las futuras generaciones en un mercado, aún virgen en éste ámbito laboral.

Hoy por hoy, las empresas de multinivel ubicadas en México, se encuentran al mismo nivel de competitividad de cualquier empresa de la iniciativa privada del ramo industrial, comercial o de servicio.

Ante los acontecimientos citados con anterioridad, surge la actitud inquisitiva por conocer más acerca de este tipo de estructuras organizacionales, manejadas a través de sistemas de multinivel.

La mayoría de las empresas de multinivel no proporcionan a sus empleadores inteligencia emocional como un factor de capacitación, para incrementar el dinamismo de los vendedores de multinivel, a fin de obtener mejores posibilidades de éxito individual y organizacional.

¿Qué impacto origina en los vendedores de multinivel la inteligencia emocional, como factor de capacitación?

## 2.2 Hipótesis

- ✓ La capacitación y adiestramiento tradicionales utilizados en las organizaciones de multinivel, ha traído como consecuencia el desarrollo, crecimiento y mantenimiento del sistema de multinivel.
  
- ✓ La capacitación y adiestramiento han traído como consecuencia una productividad efectiva en empresas con sistemas de multinivel.
  
- ✓ La implantación de cursos sobre inteligencia emocional puede ser un factor que incremente las expectativas esperadas de productividad en las organizaciones con sistemas de multinivel.

## 2.3 Objetivos

- 1) Identificar el mercado de empresas de multinivel existentes en México.
- 2) Diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleadores de empresas de multinivel.
- 3) Diseñar un plan de capacitación acorde a las características y necesidades del mercado laboral.
- 4) Establecer un perfil del vendedor adecuado al sistema de multinivel.
- 5) Conocer, comparar y adaptar las tendencias y necesidades del vendedor tradicional con las de multinivel.

## 2.4 Variables

El instrumento de medición que se diseñará (ver apéndice 1), estará conformado por cuatro variables de medición complejas y sesenta variables de medición ordinal. La escala utilizada para las respuestas será de acuerdo a la medición recomendada por Rensis Likert; 5 Totalmente de acuerdo; 4 De acuerdo; 3 Indiferente; 2 En desacuerdo; 1 Totalmente en desacuerdo.

## **2.5 Diseño de la investigación**

Con base en los objetivos previamente establecidos. La investigación que se llevará a cabo, buscará encontrar vínculos específicos o relaciones que establezcan las ideas tradicionales entre la capacitación y adiestramiento, entrenamiento y desarrollo con la inteligencia emocional.

Bajo una orientación conductual, se estudiarán los conocimientos sobre la utilización de las herramientas sobre inteligencia emocional; siempre y cuando se haya manejado de alguna manera, aunque sea en forma aislada.

La forma de ejecución será a través de un instrumento (encuesta) con respuestas opcionales mediante la utilización de la escala de Rensis Likert. Este instrumento tiene una base teórica sobre técnicas y métodos no experimentales y longitudinales, dirigida a cierto grupo de vendedores de empresas que cuentan con el sistema de multinivel. (ver anexo 1).

## **2.6 Sujetos de estudio**

El estudio estará centrado en personas que sean vendedores (as) y que presten sus servicios en las empresas, Amway de México, S.A. de C.V., Oriflame de México, S.A. de C.V. y Mary Kay de México, S.A. de C.V.; que se rigen bajo el sistema de multinivel.

Los factores que no son relevantes para el presente estudio, son edad, sexo, antigüedad en las ventas, estado civil, escolaridad y religión; ya que el manejo de las emociones es dar al individuo una nueva herramienta de utilización para la modificación o cambio de actitudes.

## **2.7 Universo**

Las empresas de multinivel deben de estar establecidas en Monterrey, Nuevo León y se seleccionarán al azar, los vendedores los cuales serán entrevistados para responder el instrumento que se diseñará como base para obtener la información primaria (creada para un fin específico).

## **2.8 Muestra**

La empresa Amway de México, S. A. de C.V., dedicada a la producción, distribución y venta de productos: para el cuidado de ropa, hogar, automóvil, tecnología para cocina, complementos alimenticios, cosméticos y fragancias, por mencionar

algunos; se entrevistarán a 17 vendedores con diferente nivel dentro de la pirámide organizacional, seleccionados en forma aleatoria.

La empresa Mary Kay de México, S.A. de C.V., dedicada a la distribución y venta: de fragancias, cuidado de la piel y cosméticos por mencionar los más importantes; se entrevistarán a 15 vendedores de diferente nivel jerárquico, seleccionados al azar.

La empresa Oriflame de México S.A. de C.V., dedicada a la distribución y venta de productos: para el cuidado de la piel, fragancias, maquillaje y accesorios; se entrevistarán a 9 vendedores, de diferente nivel, pero que formen parte de la pirámide organizacional, seleccionados al azar.

Amway de México, S.A. de C.V.	17 vendedores	41%
Mary Kay de México, S.A. de C.V.	15 vendedores	37%
Oriflame de México, S.A. de C.V.	9 vendedores	22%

Los sujetos que conforman el total de la muestra serán de 41 entrevistados.

## **2.9 Procedimiento y recolección de la muestra**

El procedimiento para la recolección de la información objeto del estudio, se realizará bajo los siguientes lineamientos.

- 1) Se procederá a concretar una cita con los directivos de cada empresa de multinivel.
- 2) Se presentará en el día y hora de la cita.
- 3) Exponer brevemente el motivo de la investigación.
- 4) Solicitud de autorización para la aplicación del instrumento.
- 5) Aplicación de la encuesta en un solo día.
- 6) Codificación de las respuestas mediante la utilización del paquete estadístico S.P.S.S. para Windows.
- 7) Análisis e interpretación de los resultados.
- 8) Conclusiones, recomendaciones y propuesta de un modelo.

### **3.- MARCO TEORICO**

#### **¿Qué es el Multinivel?**

Multinivel como negocio: es una forma diferente de movimiento de productos y servicios, directamente del fabricante a los consumidores, generando ganancias mediante su consumo personal y por su recomendación a otros. (22)

Multinivel para ventas: es un instrumento de autoempleo que generará ganancias en mayor proporción conforme al crecimiento de la pirámide organizacional.(32)

#### **3.1 Origen**

Como otras tantas ideas surgidas a lo largo de la historia, el multinivel surgió por casualidad. La semilla de este esquema fue plantada en la mente de un hombre mientras se las arreglaba para sobrevivir en un campo de concentración en China.

Tras su liberación y ya de regreso a los Estados Unidos, Rehnberg inició en 1934 su propia empresa, California Vitamins, que ofrecía complementos nutricionales a base de vitaminas y que, sin querer, se convertiría en la precursora del multinivel, una industria que mueve aproximadamente 70,000 millones de dólares al año, según la Asociación Internacional de Multinivel (MMIA, por sus siglas en inglés).

California Vitamins funcionó al principio como una compañía de venta directa, es decir, ventas de puerta en puerta.

Pero ni el éxito inicial de la empresa, ni sus productos fueron los que trascendieron en la historia de las ventas. Lo verdaderamente innovador fue la forma en que, a partir de 1941, la compañía comenzó a compensar a sus vendedores y el esquema de distribución que estableció.

El sistema no era complicado. Los representantes independientes de ventas (o distribuidores) podían, a su vez, reclutar a otros vendedores y ganar una comisión sobre las ventas realizadas por éstos.

Es decir, Rehnberg ofrecía una poderosa motivación a miles de personas para convertirse en dueños de sus propios negocios y ganar importantes comisiones.

El sistema se encargaría de todos los detalles administrativos, dejando a los distribuidores a cargo de reclutar, vender y entrenar a su organización obteniendo, de paso, jugosas utilidades.

En aquel entonces, ya existían en Estados Unidos compañías de venta directa como Fuller Brush, pero el sistema de California Vitamins (que cambió su nombre por



Nutrilite) era distinto (precisamente por este inédito sistema de compensación) y parecía más atractivo, por lo que a partir de los años 50 comenzaron a aparecer imitadores de Nutrilite.

### **3.2 Antecedentes**

Múltiples han sido los factores y tendencias que se han acumulado a lo largo de la última década, para que finalmente éste revolucionario método esté proporcionando espectaculares resultados, tanto para las empresas que lo utilizan, como para las personas involucradas.

De acuerdo con la revista americana Forbes de julio de 1994, México ocupa el cuarto lugar con más multimillonarios, ya que cuenta con 24 familias cuya fortuna rebasa los mil millones de dólares, después de Estados Unidos, Alemania y Japón respectivamente con 120, 42 y 36 familias.

En la encuesta del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), sobre ingresos y gastos de los hogares en 1992, los ingresos promedio por familia a nivel nacional eran de 2,294 y de 486 pesos por persona. Es decir, menos de 500 pesos mensuales por persona.

Por lo tanto, mientras que por un lado México ocupa el cuarto lugar a nivel mundial por el número de sus millonarios, y cuenta con personas que ganan al mes lo que muchos ejecutivos o dueños de negocios tradicionales apenas ganan al año; se sitúa también como uno de los países con la peor distribución del ingreso.

Tanto Japón como México se mencionan como los países en donde el crecimiento del multinivel es más acelerado. Algunos explican que se trata de países donde predominan fuertes lazos familiares, lo que ha facilitado el crecimiento de las redes.

Por otra parte, el multinivel está dejando de ser un negocio de amas de casa y/o desempleados para dar paso a profesionistas y gente de mayor nivel socioeconómico.

Además, no hace mucho el 80 % de la gente involucrada en redes de distribución eran mujeres, hoy éste número es de apenas el 65 %, pues cada vez hay más hombres en el negocio.

La Federación Mundial de Ventas Directas, organismo que agrupa a 42 países miembros, reportó en 1993 ventas por 60.8 mil millones de dólares, reflejando además un acelerado crecimiento en la captación de recursos humanos laborables.

Cualquier persona se puede involucrar en un negocio de multinivel sin requerir de una inversión mínima. “El secreto para escalar en el mundo de las redes es ser dinámico y buscar oportunidades de negocio”. Podríamos resumirlo en un capitalismo, con gente

ayudando a gente que se ayuda a sí misma. Sin embargo existe el riesgo de caer en negocios no autorizados y en los cuales, generalmente, las inversiones son cuantiosas y a la vez riesgosas.

Las pirámides no están autorizadas por la ley y, habitualmente, los que generalmente se encuentran en la base de la pirámide pagan grandes cantidades a los que están en la cima. Además estos negocios se caracterizan por tener altos costos y enfocarse al proceso de reclutamiento más que al intercambio de productos. En las pirámides la gente gana por reclutar gente, es decir, no genera un proceso de venta de productos tangibles.

### **3.3 Descripción de un sistema de multinivel**

El multinivel es un negocio. El más simple de los negocios sin duda alguna. El único negocio en donde prácticamente sin inversión y sin riesgo, cualquier persona puede aspirar a tener éxito económico y crecimiento como ser humano.<sup>(29)</sup>

El nombre de multinivel lo recibe debido a que los efectos de la labor de una persona se multiplican explosivamente y le benefician en varios niveles o generaciones de compradores.

Si una persona inscribe en el negocio a distribuidores y éstos están perfectamente al tanto de cómo funciona el sistema, cada uno hará algo similar o patrocinará a un mayor número de distribuidores; este sería un segundo nivel. Ellos llevarían el programa a un tercer nivel de distribuidores y éstos a su vez a un cuarto y así sucesivamente. El sistema generalmente ofrece una compensación hasta un quinto o sexto nivel. Se tiene que entender que nivel no quiere decir que estén abajo o arriba de nadie, así se le llama, pero se puede hablar también de generaciones y tal vez sería más correcto.

### **3.4 Compensaciones de un sistema de multinivel**

Por lo general, en toda empresa líder, el plan de compensación tiene el potencial de generar ingresos por los siguientes conceptos:

a) Ingresos por compras al mayoreo y ventas personales al menudeo.

Este es el primer tipo de ingreso que una persona puede ganar a partir del momento en que se registra como distribuidor independiente, y es aquí en donde empiezan las primeras diferencias entre las empresas y sus planes de compensación; mientras que en unas condicionan el porcentaje de descuento, y por lo tanto de utilidad inmediata que pueden obtener los distribuidores respecto al volumen de ventas específico que en forma

personal y/o en grupo deben de desplazarse para progresar a un mayor descuento y utilidad; otras empresas por el solo hecho de que las personas se hacen distribuidores, otorgan el máximo descuento desde el principio.

En el primer caso por lo general las utilidades brutas van ascendiendo en incrementos del 5% al 10% condicionadas a volumen, empezando con un mínimo del 10% y hasta un 50%. En el segundo caso, los distribuidores desde el inicio obtienen utilidades del 40% al 50 % dentro de las empresas líderes.

En esta primera etapa de los ingresos de un distribuidor, la persona básicamente desarrolla una labor de ventas individual, y por lo tanto en este nivel de ingresos no hay mayor diferencia entre las ventas directas tradicionales y el multinivel, pues para tener ingresos las personas necesariamente tienen que desplazar productos en forma personal. Muchas personas que no entienden la diferencia entre ventas tradicionales y de multinivel generalmente se quedan en este nivel de ingresos inmediatos, producto de su esfuerzo de ventas personales, y si son muy buenos vendiendo pues claro que obtienen buenos ingresos, ya que es difícil no ganar dinero con semejantes porcentajes de utilidad.

#### b) Reembolsos por compras personales.

Son reembolsos que obtienen las personas en razón de volúmenes específicos de compra de productos, bien sea para su uso o venta personal. Si la empresa en el concepto de ingresos del punto anterior otorga porcentajes de utilidad progresivamente mayores, este concepto de ingresos crece igualmente de manera progresiva para que en forma acumulada las personas perciban entre el punto anterior y éste una utilidad neta entre el 40% y el 50%. Si la empresa, por el contrario, desde el principio otorga porcentajes altos de utilidad, entonces el ingreso por este concepto se limita quizá a no más de un 5%, para un acumulado total no mayor al 60%. Este punto del reembolso, por considerarse la devolución de un sobre pago, trae aparejadas ciertas ventajas fiscales para el distribuidor que en un momento dado puede manejarlo como tal y no como un ingreso directo.

#### c) Ingresos por red de distribución.

A partir del momento en que el distribuidor deja de hacer el negocio solo y empieza a invitar a otras personas a formar parte de su red – esencia del multinivel – se inicia la posibilidad de percibir ingresos como resultado de la actividad de compra o venta de quienes directa o indirectamente han sido invitados a participar. En este momento pueden existir dos posibilidades de ingreso: La primera como un diferencial entre el porcentaje de descuento que obtiene la persona que invita y el porcentaje de distribuidores invitados. Por su naturaleza este sistema de ingreso es adoptado por las empresas que adquieren la modalidad de incrementos de descuento o utilidad progresiva en razón de niveles de ventas personales y/o grupo alcanzados.

La segunda modalidad de este concepto de ingresos representada por un rango de porcentaje adicional entre un 25%, que se otorga sobre una base del volumen de ventas acumuladas de las personas que forman parte de la red de distribuidores en diferentes niveles, de la persona que inició dicha organización; quien a su vez debe cumplir con un volumen mínimo de ventas personales para tener derecho a percibir un porcentaje específico por este concepto.

d) Ingresos multinivel por liderazgo.

Cuando un distribuidor logra un nivel de ventas acumuladas en un periodo específico (uno a seis meses) y cuenta con un número determinado de distribuidores o líneas de distribución activas en su red, establece el punto a partir del cual empieza a percibir un porcentaje fijo (entre un 4 y un 6%) de ingresos sobre el volumen de los líderes y sus grupos que se encuentran a diferentes niveles (por lo general las empresas pagan entre 4 y 7 niveles) de su red.

e) Programas de bonos y beneficios.

Como un mecanismo de incentivos o de motivación para los logros extraordinarios de ventas aisladas (concursos de ventas de pre-convención) o para retención de distribuidores líderes (planes de seguros y ayuda para casa o auto), las empresas cuentan con una variedad muy amplia de programas.

Sin embargo, dado que este concepto sólo lo logran excepcionalmente un número bastante limitado de personas, los mismos se consideran más bien como ingresos aislados que sólo “embellecen” un plan de compensaciones, pero difícilmente llegan a ser factores decisivos de atracción para la mayoría de las personas.

Cuando las empresas no cuentan con planes de compensación, los distribuidores exitosos tendrán los ingresos suficientes para pagarse ellos mismos su asistencia a convenciones, o para adquirir la casa o el auto que deseen, sin necesidad de que la empresa se los proporcione en forma condicionada.

### **3.5 Factores de éxito**

Existen seis factores que han sido definitivos en el éxito del sistema de multinivel, los cuales son descritos a continuación:

a) **Productos de alta calidad** acorde a los gustos y tendencias de los consumidores, accesibles en precio y forma de obtenerlos, han sido la clave para la explosiva demanda de productos que las empresas han introducido al mercado en la última década, satisfaciendo las necesidades clave de los estratos sociales perfectamente identificados.

Los consumidores quienes en constante preocupación por su salud, apariencia personal y deseos de independencia económica, han creado verdaderas industrias, hasta el creciente número de personas deseosas de ahorrar tiempo y evitarse incomodidades mediante compras por catálogo, llamando a un número 800 gratis y recibiendo sus pedidos directamente en sus domicilios.

**b) Los costos** para dar a conocer nuevos productos y servicios al consumidor se han incrementado fuertemente y tiene que pelear por atraer su atención de clientes potenciales.

Por lo tanto, uno de los mejores medios para las empresas que utilizan la mercadotecnia de redes son las recomendaciones personales de clientes satisfechos.

**c) La larga cadena de distribución tradicional**, con sus innumerables intermediarios de mayoristas nacionales, transportistas, mayoristas regionales, agentes representantes, almacenadores y grandes cadenas de tiendas se han convertido realmente en una cadena de interminables costos adicionales que no sólo agregan valor al producto, sino que lo encarecen fuera de toda proporción en relación con el valor real que finalmente termina adquiriéndolo el consumidor.

**d) Las grandes reestructuraciones en el nivel de empleo de las grandes corporaciones.** Empresas líderes en el mercado como IBM, SEARS, SONY, GM, etc., que en el pasado fueron reconocidas por su estabilidad y fortaleza financiera, están teniendo que enfrentar la realidad de una economía global intensamente competitiva, despidiendo a miles de personas, sufriendo pérdidas récord y sin posibilidad de volver a sus antiguos niveles de empleo.

**e) Es un negocio al alcance de su mano y de su bolsillo**, pues no sólo se requiere de una mínima inversión para empezar, sino que el riesgo en caso de que las personas no sepan o no puedan hacer el negocio es prácticamente nulo dentro de las empresas líderes, debido a la garantía de reembolso que tienen. Pero sobretodo, debido al extraordinario potencial de ingresos de los sistemas de compensación del multinivel con que las empresas recompensan a las personas por la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo que le dedican a su actividad desde la comodidad de sus hogares.

**f) Negocios en que la tecnología no desplaza a las personas**, uno de los pocos negocios en donde la tecnología no esta desplazando a las personas de su empleo, sino

que, por el contrario, les facilita la realización de una actividad remunerada, que a su vez pueden compartir con todo el mundo.

### 3.6 Empresas de multinivel que operan en México

La industria del multinivel en México es cada vez más competitiva y el número de empresas que manejan la distribución de sus productos a través del Network Marketing ha estado creciendo en México a un ritmo superior al 40% anual durante los últimos cuatro años, contándose a la fecha con alrededor de 40 compañías que desarrollan operaciones exitosas.

#### EMPRESAS DE MULTINIVEL ACTIVAS EN MÉXICO

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>TIEMPO DE OPERACIÓN EN MÉXICO</b>	<b>VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS 1995</b>
Amway de México, S.A. de C.V.	5	5 Billones de dólares
Avon Cosmetics, S.A. de C.V.	29	3.5 Billones de dólares
Comercializadora Jaffra, S.A. de C.V.	16	60 Millones de dólares
Emusol, S.A. de C.V.	2	5 Millones de dólares
Enrich Int. S.A. de C.V.	1	50 Millones de dólares
Forever Living P. México, S.A. de C.V.	4	40 Millones de dólares
Herbalife Int. México, S.A. de C.V.	8	500 Millones de dólares
Ideal Inc. S.A. de C.V.	11	50 Millones de dólares
Lametco, S.A. de C.V.	1	10 Millones de dólares
Mary Kay Cosmetics México, S.A. C.	4	750 Millones de dólares
Matol Botanics México, S.A. de C.V.	2	200 Millones de dólares
Metropolitan Alliance Corp. S.A. de C.V.	1	1 Millón de dólares
Nanci Int. México, S.A. de C.V.	2	50 Millones de dólares
Nature's Sunshine	4	100 Millones de dólares
Neways de México, S.A. de C.V.	1	500 Millones de dólares
Nikken de México, S.A. de C.V.	2	1.3 Billones de dólares
NSA Int. de México, S.A. de C.V.	2	500 Millones de dólares
Nu Skin México, S. A. De C.V.	9 meses	1 Billón de dólares
Omnitrition de México, S.A. de C.V.	4	120 Millones de dólares
Relly de México, S.A. de C.V.	2	75 Millones de dólares
Royal Bodycare S.A. de C.V.	1	10 Millones de dólares
Seguros Interamericana, S.A.	50	20 Millones de dólares
Shaklee México, S.A. de C.V.	4	800 Millones de dólares
Sporton Int. de México, S.A. de C.V.	1	30 Millones de dólares
Sunrider México, S.A. de C.V.	1	400 Millones de dólares
Ucelw Center, S.A. de C.V.	2	10 Millones de dólares
Uncobe	1	1 Millón de dólares

Fuente de investigación: Revista *Emprenur* (26)  
Febrero 1995

### **3.7 Consideraciones contables y fiscales para distribuidores independientes**

Dado que las empresas son solidariamente responsables por el cumplimiento de las personas a las que les pagan o entregan facturas, en México, todos los distribuidores independientes de las empresas multinivel deben de contar con su Cédula de Identificación Fiscal (Registro Federal de Contribuyentes), que se integra por las dos primeras letras de su apellido paterno, la primera inicial del segundo apellido, la primera letra inicial del nombre, los dos últimos números del año de nacimiento: mes, día y la homoclave que se compone por la combinación de tres números y/o letras que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público asigna mediante su solicitud gratuita en la Forma R-1. Normalmente un distribuidor independiente de multinivel se registra como persona física con actividad empresarial bajo el rubro de Contribuyente del Régimen General de la Ley (107) o Régimen Simplificado (155), Impuesto al Activo de Personas Físicas (151) e Impuesto al Valor Agregado (201).

Por la falta de información muchas personas al saber que tienen que obtener su Cédula de Identificación Fiscal, prefieren no desarrollar su actividad de multinivel, muchas veces por temor a complicarse la vida con trámites burocráticos, engorrosos y el pago de los impuestos correspondientes; sin saber que actualmente la Secretaría de Hacienda otorga múltiples facilidades para cumplir sus obligaciones fiscales, como módulos de atención gratuita en donde uno prácticamente puede ir a que le llenen las formas correspondientes. Es irónico como algunas personas piensan primero en los impuestos que van a tener que pagar, que en el ingreso adicional con que pueden llegar a contar. Por otro lado, las empresas cada vez más conscientes de ésta problemática de gente que no quiere complicarse la vida con registros y emisiones de facturas, han optado por la creación de Asociaciones de Distribuidores Independientes, que se encarguen de la contabilidad, expedición de facturas y asesorías fiscales para sus asociados; facilitando así los trámites que muchas personas lo desean hacer.

#### **3.7.1 Controles Administrativos**

Independientemente de los registros fiscales necesarios para que toda persona desarrolle legalmente su actividad de distribución, obviamente requerirá de un mínimo de controles administrativos y contables que le van a facilitar enormemente a desarrollar un negocio rentable. Para mejor control administrativo de su actividad de multinivel, es recomendable que pueda controlar todos sus gastos e ingresos producto de la operación.

### **3.8 Breve semblanza de empresas de multinivel en México**

#### **3.8.1 Amway de México, S.A. de C.V. empresa líder de multinivel**

Amway surgió de una libre visión mundial. En 1949 Richard DeVos y Jay Van Andel descubrieron el concepto de venta directa.<sup>(29)</sup>

En 1959 fundaron Amway instalando las primeras oficinas en los sótanos de sus respectivas casas, en Ada, Michigan. En menos de un año habían consolidado sus operaciones y comenzaron a diseñar y fabricar muchos de sus productos, principalmente para la limpieza y el lavado, todos ellos amigables con el medio ambiente.

El nombre de Amway surge de una abreviación de “American Way of Life” o “El sueño americano”.

El resultado, es una amplia gama de productos que permiten a sus Vendedores Independientes Registrados (VIRs) preparar una estrategia equilibrada para tener un negocio independiente y a la vez flexible. Pero las posibilidades de éxito de Amway no se limitaron a Estados Unidos. En 1980 Amway llega a México con más de 30 años de experiencia en el mercado internacional, y abre sus puertas con 14 productos para el cuidado personal, del hogar y del automóvil, con características únicas en el mercado.

En México, Amway supera todos los registros de crecimiento esperado, consolidándose así en el mercado mexicano. Este crecimiento solidifica su futuro en México y permite la construcción de un moderno Centro de Distribución de Productos Amway ubicado en Apodaca, N.L., principal distribuidor de México y Centroamérica.

Amway diversifica su línea de productos y lanza al mercado su primera fase de “Catálogo de Compras Personales”, que contiene diversos productos, desde electrodomésticos hasta accesorios para el hogar, de las mejores marcas del mercado.

Amway de México realiza alianzas estratégicas con la compañía de servicios de telecomunicaciones Avantel para la comercialización de tarjetas prepagadas (de larga distancia).

En 1997 como parte de una estrategia para apoyar la comercialización de sus productos, Amway de México inaugura el Centro de Información de Productos (CIPA). Este Centro es un exclusivo conjunto de salas con equipo de alta tecnología para el entrenamiento sobre los productos Amway. En este centro de información se llevan a cabo capacitación de personal a través de diversos eventos tales como: Seminarios, Clínicas y/o Talleres sobre productos.



### 3.8.2 Estructura

- Amway de México, es una compañía totalmente privada.
- Amway fabrica la mayoría de sus productos que llevan su marca.
- Para hacerse un distribuidor Amway, la persona debe firmar un acuerdo de seguir las reglas de conducta establecidas por Amway. Cada año, se renueva voluntariamente esa promesa cuando deciden continuar con el negocio de Amway.
- Los productos de Amway se venden únicamente a través de sus distribuidores Amway.
- La oportunidad de negocio de Amway está abierta a hombres y mujeres en general, sin importar, raza, edad, religión o simpatía política.
- Para iniciarse como distribuidor Amway, es necesario que un distribuidor Amway lo patrocine y obtenga el “Kit del negocio” (el cual contiene los productos y la literatura básica de Amway). (24)
- Los nuevos distribuidores de Amway, deben ser patrocinados en el negocio por un distribuidor activo de Amway. El distribuidor que patrocina es responsable de capacitar al nuevo distribuidor sobre el negocio de Amway.
- Los distribuidores de Amway no son empleados de la compañía, sino propietarios independientes del negocio.
- A los distribuidores no se les exigen compras mínimas; y si algún distribuidor decide retirarse del negocio, Amway le comprará el total de su mercancía.
- Amway ofrece flexibilidad para sus distribuidores, ya que pueden trabajar cuando deseen, a su propio paso, estableciendo ellos mismos su horario según las metas fijadas para sí mismos.
- Una de las mejores fuentes para construir una base de clientes, es la gente que usted ya conoce.
- Todos los productos de Amway cuentan con garantía de satisfacción de cliente Amway; esto quiere decir, que si no hay la plena satisfacción del producto, se le ofrecerá la opción de sustitución sin cargo, para recibir crédito completo hacia la compra de otro producto de la compañía, o reciba un reembolso del precio de compra completo.

- Existen más de 450 productos marca Amway (nutrición, salud, automóvil, productos personales, entre otros), además de los programas de catálogo manejados en cada país.
- Los distribuidores de Amway, como encargados de su negocio, tendrán la responsabilidad de capacitar y motivar a otros propietarios independientes a tener éxito en el negocio. Los libros, las cintas y los seminarios pueden ser herramientas eficaces de educación y motivación, aprendiendo de los que ya han tenido éxito en el negocio.
- Amway de México no obliga a sus distribuidores a comprar libros o cintas, ni a asistir a reuniones. Amway anima a sus distribuidores que eligen comprar estos materiales para vigilar sus gastos y las consolidaciones del tiempo para asegurarles su crecimiento en el negocio de Amway.
- Los productos Amway son sometidos en cuanto a su funcionamiento a varias pruebas alrededor del mundo. Todos los productos se consolidan bajo las más estrictas normas de investigación y desarrollo. (actualmente se emplean a más de 600 profesionales que trabajan en la investigación y desarrollo de los productos en 98 laboratorios).

### **3.8.3 Organización**

#### **3.8.3.1 Ingreso al multinivel**

- Para incorporarse como distribuidor de Amway, en primera instancia es necesario contactar a un Vendedor Independiente Registrado. <sup>(29)</sup>
- Se puede llamar al número 01-800-833-8300, para tener acceso a la extensa línea de productos Amway y al Catálogo de Compras Personales (para las personas que solo desean adquirir los productos Amway, sin ser un distribuidor Amway).
- No es necesario tener experiencia en ventas, para ser un distribuidor Amway.
- El Vendedor Independiente Registrado (VIRs) será el encargado de presentar al interesado un plan en el que se incluirán los productos, condiciones, garantías, talleres y clínicas, así como toda información necesaria para ser un distribuidor Amway.
- La inversión es mínima para poder tener el “Kit del negocio de Amway”, por concepto de la asesoría proporcionada y un paquete de productos (de esta inversión, se realizará un reembolso, el cual se considerará como la primera venta del nuevo distribuidor).

### **3.8.3.2 Productos que ofrece**

Amway de México maneja más de 450 productos, distribuidos en las siguientes categorías:

- Cuidado de la ropa.
- Cuidado del hogar.
- Cuidado del automóvil.
- Tecnología para la cocina.
- Complementos alimenticios Nutrilite.
- Cuidado personal.
- Cosméticos Artistry.
- Fragancias Amway.
- Catálogo de Productos “Compras Personales”.

### **3.9 Mary Kay, S.A de C.V.**

El 13 de Septiembre de 1963, Mary Kay Ash funda Mary Kay Inc., cumpliendo con su sueño de brindar a las mujeres la oportunidad de realizarse profesional y económicamente, sin descuidar su dedicación por la familia. (31)

La compañía se funda sobre importantes principios y valores, los cuales consisten en la regla de oro: “tratar a los demás como deseas ser tratado”, y la filosofía del balance de las prioridades de la vida, que son primero Dios, segundo la familia y tercero la carrera.

A través de sus más de 35 años, Mary Kay figura entre las compañías más importantes de la industria cosmética, colocándose en los Estados Unidos de América, como líder en la categoría del Cuidado Básico de la Piel y Maquillaje Glamuor.

En la actualidad se cuenta con más de 500,000 educadoras de belleza independientes localizadas en más de 30 mercados en el mundo.

En México, Mary Kay inicia sus operaciones, el 13 de Diciembre de 1988 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, contando con oficinas de servicio en las ciudades de

Guadalajara, Jalisco y México, Distrito Federal. Mary Kay Cosmetics de México, S.A. de C.V. se ha distinguido entre las subsidiarias internacionales por tener el liderazgo en ventas e iniciación.

La fuerza de ventas esta conformada por más de 75,000 educadoras de belleza independientes en la República Mexicana.

La visión de Mary Kay se basa en lograr hermosos futuros para las mujeres alrededor del mundo, al brindarles una oportunidad única de negocio que les ayudará a alcanzar una realización personal y económica fuera de su hogar, pero sin sacrificar su dedicación por la familia. Asimismo, su objetivo radica en proporcionar a los clientes una atención personalizada basada en la garantía de satisfacción total al 100% que asegura y confirma la calidad de los productos.

La misión de Mary Kay es enriquecer la vida de la mujer, y lo hace posible al ofrecer productos de alta calidad, al brindar maravillosas oportunidades de negocio a la fuerza de ventas independiente y al ofrecer a la gran familia Mary Kay una mejor calidad de vida.

### **3.9.1 Estructura**

- Mary Kay cosméticos México, es una compañía totalmente privada.
- Mary Kay, es el fabricante de toda su línea de productos.
- No existen requisitos indispensables para iniciar tu negocio con Mary Kay, solo se requiere de mucho entusiasmo y de adquirir tu portafolio de belleza, herramienta necesaria que incluye los productos básicos para la realización de las clases del cuidado de la piel.
- Los niveles que existen en la compañía son los siguientes:

Primer nivel: Educadora de Belleza Independiente.

Segundo nivel: Iniciadora Estrella.

Tercer nivel: Coordinadora.

Cuarto nivel: Coordinadora Empresarial.

Quinto nivel: Directora Independiente de Ventas.

Sexto nivel: Directora Nacional Independiente de Ventas (máximo nivel).

- Los productos Mary Kay se venden únicamente a través de las distribuidoras.

- Iniciarán aprendiendo con el programa del “Comienzo Perfecto”, y con la guía personal de su Iniciadora y Directora.
- Apoyo por parte de la compañía, que contribuirán a desarrollar la experiencia y la confianza necesaria para avanzar exitosamente en el mundo de los negocios.
- Se le facilitaran materiales educativos que servirán de guía, en el proceso de aprendizaje.
- Los ingresos estarán fundamentados en la dedicación al negocio.
- Flexibilidad en el horario para atender y establecer prioridades (tú eres tu propio jefe).
- La Educadora de Belleza Independiente trabajará para sí sola, pero no sola, ya que cuenta con el respaldo de una empresa con más de 35 años de experiencia en las ventas directas.

### **3.9.2 Organización**

#### **3.9.2.1 Ingreso al multinivel**

- Se contacta a una educadora de belleza independiente de Mary Kay.
- Se puede llamar al número 01-800-Mary Kay (01-800-6279-529).
- La inversión es mínima, solo el costo del portafolio de belleza.
- No se requiere de experiencia.
- Se otorga capacitación completa a través de entrenamientos especiales, clases de conocimiento y eventos organizados por la compañía.
- Se proporciona constante asesoría de la directora independiente de ventas. Mediante juntas semanales de unidad.

#### **3.9.2.2 Productos que ofrece**

Estos están conformados por más de 200 productos clasificados en siete categorías:

- Cuidados de la piel
- Cuidados de las uñas
- Cuidados de la piel del hombre
- Cuidados de la piel de la mamá y del bebé.
- Protección solar
- Fragancias
- Maquillaje Glamour

### **3.10 Oriflame de México, S.A. de C. V.**

Fundada en Estocolmo en 1967 por los hermanos Robert Af Jochnick y Jonas Af Jochnick, se basa en un nuevo acercamiento a las ventas directas y a la cultura corporativa. Treinta años más adelante ofrece sus productos de cosméticos y oportunidades de negocio en 60 países alrededor del mundo. (30)

Oriflame es un grupo global expansivo con más de treinta años de experiencia que incorpora la participación de la libre empresa del pequeño hombre de negocios. Las ventas anuales suman los 500 millones y cuenta con 800,000 distribuidores independientes que constituyen la fuerza de ventas. La compañía ésta constituida bajo los siguientes valores: “lo pequeño es hermoso; contar con costos bajos; mantener una gerencia no jerárquica y recompensa al logro individual”.

Robert Af Jochnick resume la historia de éxito de Oriflame, en que “el éxito en las ventas directas es una combinación de arte y ciencia. El arte esta creando la atmósfera y la pasión por los productos; la ciencia es la logística de la distribución y el servicio. Usted no puede tener el uno sin el otro. En Oriflame se cuenta con ambos.

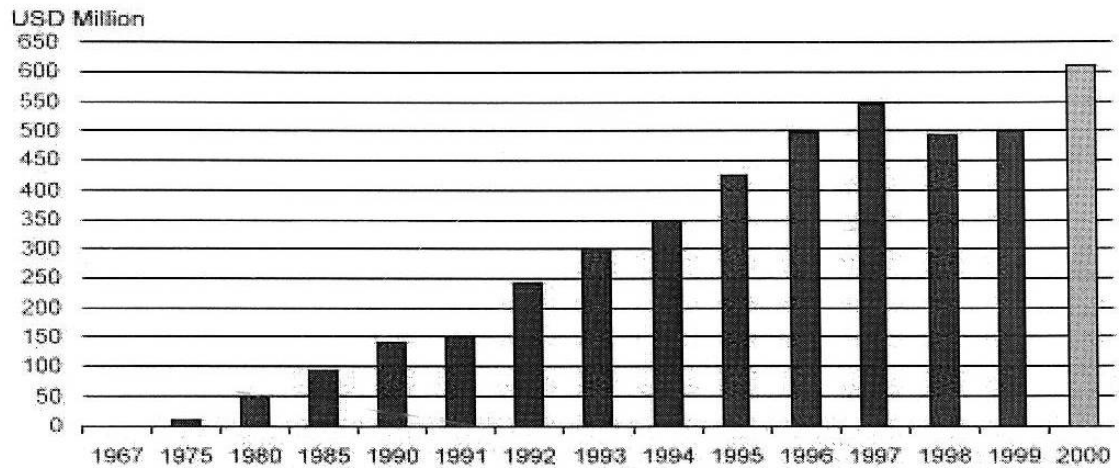
La meta de Oriflame es hacer de la venta directa la actividad principal del mundo; la primera opción natural, la más natural, la alternativa preferida.

La visión esta fundamentada en los valores y principios de funcionamiento, lo cual proporciona estabilidad y una perspectiva en el largo plazo.

Los años 90 han mostrado el crecimiento más espectacular en la historia de la compañía.

## Gráfica de crecimiento de la compañía Oriflame

ventas



tiempo

Fuente: Oriflame de México, S.A. de C.V.

Las ventas totales se han incrementado por encima del 500% (de 1967 a 1999), haciendo de Oriflame una de las compañías con el mayor crecimiento de ventas en el mundo.

Oriflame ha lanzado un nuevo perfil corporativo para el siguiente milenio. Como parte de esta iniciativa se ha incorporado a un nuevo portavoz, la modelo internacional Izabella Scorupco. En las campañas publicitarias a nivel mundial la modelo Izabella desempeñará el papel central.

En Oriflame se cree plenamente que la venta directa es la profesión y el método de distribución del futuro en donde se eliminan a los distribuidores, salvando costos enormes. Estos ahorros los puede utilizar en el desarrollo de mejores productos y en compartirlo con sus distribuidores y clientes; además de poder proporcionar un mejor nivel de servicio al cliente a través de la red de distribuidores altamente entrenados.

### 3.10.1 Estructura

- Oriflame de México S.A. de C.V., es una empresa privada.
- Todos los productos de Oriflame son producidos por esta organización (se cuenta con más de 3000 empleados dedicados a la investigación y desarrollo)

- Para ser un distribuidor independiente no se requiere experiencia en ventas.
- Cualquier persona puede ser distribuidor independiente de Oriflame.
- El perfil deseable de un distribuidor independiente de éxito de Oriflame es:
  1. Ambicioso.
  2. Gusto por tratar con la gente.
  3. Acercamiento.
  4. Persistencia.
  5. Hacer del trabajo una diversión y ser entusiasta.

Los niveles que existen en la compañía son:

- **Distribuidor**  
A partir de 12% es nivel: (Contacto Llano)
- **Distribuidor Mayor**  
Ingreso promedio por año: \$4,800.00 mensual
- **Director**  
Prima en efectivo \$1,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$7,000.00 mensual)
- **Director de Oro**  
2 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima en efectivo \$2,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$11,600.00 mensual)
- **Director de Zafiro**  
4 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima en efectivo \$4,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$23,200.00 mensual)
- **Director de Diamante**  
6 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima en efectivo \$6,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$45,600.00 mensual)



- **Director Doble Diamante**  
9 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima en efectivo \$10,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$65,200.00 mensual)
  
- **Director Ejecutivo**  
12 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima en efectivo \$ 20,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$104,000.00 mensual)
  
- **Director Ejecutivo “Senior”**  
16 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima en efectivo \$30,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$150,000.00 mensual)
  
- **Director Ejecutivo Oro**  
22 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima de efectivo \$50,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$242,000.00 mensual)
  
- **Director Ejecutivo Zafiro**  
30 grupos (de 6 meses fuera de 12)  
Prima en efectivo \$ 75,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$339,000.00 mensual)
  
- **Director Ejecutivo Diamante**  
40 grupos (de 6 meses a 12 meses)  
Prima en efectivo \$ 100,000.00 (primer año de los ingresos promedio \$460,000.00 mensual)

Nota: los títulos y calificaciones Oriflame se aplican en un periodo de 12 meses. Esto significa que cualquier mes en el que el vendedor alcance un nuevo nivel, será su mes en el que comienza para alcanzar un nuevo título.

Si el requisito es medir 6 de los 12 meses; el sistema de informática de Oriflame analizará el nivel más alto obtenido en el periodo de 6 meses y esto se convertirá en el nivel calificado.

Todo nuevo distribuidor deberá de firmar un contrato, en el cual se establece un código de ética y reglas que deben de cumplirse en toda su extensión. (Oriflame se reserva el derecho de terminar en cualquier momento, y con efecto inmediato, la calidad de miembro distribuidor, cuando haya falseado información o violado el código de ética o las reglas establecidas para los distribuidores).

El código de ética Oriflame contiene los siguientes puntos:

- Mantendré y seguiré las reglas establecidas por Oriflame.

- Trataré al cliente como deseo ser tratado.
- Presentaré los productos Oriflame de manera clara y honesta.
- Seguiré los procedimientos en el remplazo de productos.
- Cumpliré con las responsabilidades inherentes a mi nivel (distribuidor, patrocinador, director)
- Me manejaré en los mayores niveles de integridad, honestidad y responsabilidad.
- En ningún momento utilizaré la red de Oriflame para comercializar otros productos.
- Respetaré las leyes y regulaciones de mi país y del país ordenador.

### **3.10.2 Organización**

#### **3.10.2.1 Ingreso al multinivel**

- Para ser distribuidor de Oriflame es regla de la empresa, ser patrocinado por un distribuidor ya registrado. (bajo ciertas circunstancias Oriflame puede asignar a un distribuidor en cualquier red).
- Oriflame se reserva el derecho de aceptar o rechazar cualquier solicitud.
- Todo aspirante debe tener la mayoría de edad para ser distribuidor.
- Todo miembro distribuidor de Oriflame expirará su vigencia al año de su registro.
- Cada miembro podrá renovar su inscripción como distribuidor de Oriflame, mediante un honorario de suscripción incluido en la primera factura después del año de su registro.
- La inversión de un distribuidor es mínima, puesto que el inventario lo administra la compañía. Lo único que arriesga un distribuidor es su tiempo
- Los distribuidores pueden solicitar su baja en cualquier momento, dando aviso por escrito a Oriflame.
- Los distribuidores ya registrados anteriormente en Oriflame, pueden solicitar que su esposo (a) sea inscrito como miembro distribuidor bajo las siguientes condiciones:

- a) Después de haber transcurridos seis meses de su baja.
  - b) En la solicitud se debe especificar este punto.
- La calidad de miembro se puede conceder a individuos y/o compañías. Una entidad puede proporcionar el nombre de la persona autorizada a actuar en su favor, así como a especificar cualquier limitación en su autorización. Los socios son mutuamente responsables y Oriflame puede reclamar todos los adeudos a cualquiera o ambos, en caso de no pagar.
  - Oriflame se reserva el derecho de suspender a los miembros distribuidores hasta por 12 meses con efecto inmediato, y hasta que finalice la investigación de la violación a la regla.
  - La transferencia de la calidad de miembro distribuidor a partir de un patrocinador a otro, es solamente posible en casos especiales y con autorización de Oriflame.
  - La transferencia de un grupo de personas no esta permitida.
  - En caso de muerte o fallecimiento del distribuidor, es posible heredar la distribución a la siguiente línea de parentesco. La demanda se debe presentar por escrito en un plazo no mayor a tres meses. En ausencia de demanda la distribución será cancelada.
  - Los distribuidores que deseen transferir su calidad de miembro, lo podrán realizar, pero solamente a sus parientes más cercanos. Aquellos distribuidores que hayan transferido su calidad de miembro, podrán solicitar su nueva inscripción, si por lo menos han transcurrido seis meses en que fue efectuada su transferencia.
  - Todo distribuidor es libre de dirigir su negocio en cualquier área del país.

### **3.10.2.2 Productos que ofrece**

La compañía ofrece las siguientes categorías de productos:

- Cuidados de la piel
- Maquillaje
- Fragancias
- Baño y cuerpo
- Accesorios

## **4.- Capacitación y Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo**

### **4.1 Capacitación y Adiestramiento**

La estructura de un equipo de trabajo de ventas altamente competitivo requiere el establecimiento de objetivos de desarrollo y de un programa continuo de Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento y Desarrollo que permita mantener a las personas orientadas hacia una mayor efectividad y progreso, tanto de los individuos como de las organizaciones. (4)

La capacitación es en nuestro tiempo una necesidad de supervivencia, debido a la gravedad de problemas que se presentan diariamente y que sólo mediante una adecuada preparación, información y comunicación, podemos salir adelante en la actual situación de competitividad y economía abierta que se presenta en nuestro país.

Las organizaciones demandan vendedores altamente preparados para un desempeño efectivo de las actividades que a cada uno corresponden, pero sobretodo requiere que todas las personas que participan en la operación, estén dispuestas a cambiar sus paradigmas de pensamiento, para convertirse en individuos verdaderamente preocupados por la calidad y la productividad de su trabajo. Esto sólo lo proporciona la educación y la capacitación enfocados a desarrollar valores positivos respecto al trabajo y a crear una cultura enfocada a la calidad – productividad a través del desarrollo de la Inteligencia Emocional; pues de nada sirve que una persona sepa hacer algo y tenga experiencia en ello si no está plenamente consciente de los beneficios y de la importancia de utilizar su área emocional para así incrementar su calidad en el servicio y contribuir de éste modo a la prosperidad del país desde el ámbito individual y empresarial.

#### **4.1.1 Definición de Capacitación y Adiestramiento**

Capacitación: acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores.

La cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, retención, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobretodo al área del aprendizaje cognoscitivo.

Adiestramiento: acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

La cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

#### **4.1.2 Objetivos de la Capacitación**

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos preparados.
- b) Desarrollar en los individuos un sentimiento de responsabilidad.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados.
- d) Eficientar el desarrollo de los oficios o actividades asignadas.
- e) Lograr cambios conductuales.
- f) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.

#### **4.1.3 El valor de la Capacitación**

La capacitación tiene valor para cada persona, para el patrón y para la sociedad en su conjunto. La capacitación es vital para las personas. La mayor parte de los trabajos para quienes carecen de ella están mal pagados, son de bajo nivel y aburridos. Ofrecen pocas oportunidades de promoción y no llevan a ninguna parte. Además, tales empleos son cada vez más escasos y la diferencia entre ellos y los puestos para el personal calificado es cada vez mayor.

Las personas que sostienen a una familia y no tienen capacitación sólo podrán brindarle a ésta un pobre nivel de vida. Los padres no calificados son menos capaces y tienen menos probabilidades de asegurar que sus hijos cuenten con capacitación adecuada.

Los patrones que no capacitan a sus trabajadores se arriesgan a perder negocios frente a competidores que sí lo hagan. Aquellos empleadores que dependen de la piratería de empleados de las organizaciones que capaciten, deberán pagarles más dinero a fin de atraerlos y aprovechar la mina de personal calificado.

El país requiere de una población bien calificada. La capacitación y la educación se describen muchas veces como los factores de una economía en crecimiento.

#### **4.1.4 Metas de la Capacitación**

Promover el aprendizaje organizacional, tener el deseo y la clara convicción de ser una empresa inteligente con bases saludables en el autocompromiso y la autodirección para formar grupos orientados a la calidad de vida y trabajo.

La capacitación deberá estar basada en la visión, misión y valores de la empresa, dependiendo de las necesidades primordiales para desarrollar talentos y capacidades del personal.

Las empresas deben de tener una visión futurista elaborando Planes de Desarrollo y Capacitación, con la finalidad de facultar a los colaboradores en un desempeño eficaz, efectivo y eficiente.

Desarrollar en el corto plazo las habilidades y destrezas del personal activo de la empresa, organización o asociación laboral

#### **4.1.5 Beneficios de la Capacitación para la organización**

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actividades más productivas hacia la orientación a los beneficios.
- Incrementa las habilidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- Genera en el personal un sentido de pertenencia y permanencia laboral con la empresa.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe – colaboradores.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Aprende de los adiestrados.
- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- Contribuye en la eficiencia de la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Ayuda a desarrollar promociones internas.

- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, motivación, fidelidad y a mejorar las actitudes.
- Se incrementa la productividad y/o calidad del trabajo.
- Contribuye en la reducción de costos.
- Desarrolla el sentimiento de responsabilidad hacia la organización.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Ayuda a la administración de conflictos (elimina tensiones y angustias).

#### **4.1.6 Beneficios de la Capacitación para los individuos**

- Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver sus problemas.
- Se ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- Contribuye al desarrollo de la confianza en sí mismo.
- Ayuda a las personas en el manejo de la angustia, tensiones, frustraciones y conflictos.
- Proporciona información para mejorar los conocimientos de la dirección, las actitudes y las capacidades de comunicación.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Impulsa a las personas hacia las metas personales.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- Desarrolla capacidades para hablar, escuchar y escribir.
- Ayuda a eliminar temores y a probar nuevas tareas.

#### **4.1.7 Beneficios de la capacitación para relaciones personales y humanas**

- Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- Orienta a los nuevos empleados y promueve su aceptación por medio de transferencias y ascensos.
- Proporciona información sobre igualdad de oportunidades.
- Mejora las capacidades interpersonales.
- Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes de gobierno.
- Mejora la moral.
- Fomenta la cohesión de grupos.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.
- Logra que la organización sea un mejor lugar para trabajar y vivir.

#### **4.1.8 Decálogo de la Capacitación**

1. La capacitación no es sinónimo de educación.
2. La capacitación es aprendizaje, implica cambios de conducta.
3. La capacitación solamente es un insumo de la productividad.
4. La capacitación incrementa el conocimiento y modifica actitudes.
5. Sus contenidos y metodologías serán según el objetivo específico.
6. Ofrece calidad de cambio, modificación o transformación.
7. Enseñanza específica según las necesidades reales.
8. Orientación a contrarrestar problemas organizacionales.
9. Dosis necesaria, la sobrecapitación es nociva.



10. Debe ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por capacitadores e instructores expertos.

#### **4.1.9 Marco Legal de la Capacitación**

Art. 153-A Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón, el sindicato y sus trabajadores, aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-B Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores sobre la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153-E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir los riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-G Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 153-H Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrados por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153-J Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153-K La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales y actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art. 153-L La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153-M En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-N Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153-O Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-P El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecidas por la fracción IV del Artículo 3º. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-Q Los planes de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar en nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Art. 153-R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presencia de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153-S Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las Autoridades del Trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos en la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U Cuando implantando un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-V La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata sustituirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Art. 153-W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

#### **4.1.10 Técnicas de capacitación**

Entre las técnicas de capacitación más comúnmente conocidas se encuentran las siguientes:

- Métodos de conferencia
- Métodos de casos
- Métodos de dramatización
- Instrucción programada
- Juegos de negocios

#### **4.1.10.1 Método de conferencia**

El Método de conferencia ha tenido éxito en la medida que todos los miembros contribuyan con sus propias experiencias y opiniones al acervo de experiencias y opiniones de otros y en aquella en que logre que todos comprendan el significado de una experiencia de grupo.

##### **4.1.10.1.1 Condiciones del método de conferencia**

Las condiciones para que tenga éxito el método de conferencia se detallan a continuación:

- Un buen moderador.
- Grupo bien organizado (con miembros seleccionados cuidadosamente).
- Agrupamiento apropiado de los empleados en cuanto a su nivel jerárquico, con miras al propósito general de la conferencia.
- Sesiones de duración definida y frecuencia regular.
- Materiales seleccionados cuidadosamente y preparados de antemano.
- Interés.

##### **4.1.10.1.2 Conducción del método de conferencia**

Se necesita un moderador o director competente y hábil, bien entrenado, que mantenga la discusión dentro del tema.

A través de la conferencia el conductor pretende:

- Reunir hechos.
- Seleccionar y evaluar los hechos.
- Obtener decisiones de grupo.
- Desarrollar planes.
- Ejecutar planes.

##### **4.1.10.1.3 Procedimiento del método de conferencia**

Primero que nada el moderador debe tratar de hacer sentir cómodo al grupo con un modo informal de bienvenida. Después debe de subrayar los siguientes puntos para asegurarse del entendimiento común del programa:

- Que el moderador no se considere a sí mismo un experto.
- Que la principal función del moderador es producir inquietud y ayudar al grupo a sintetizar sus ideas y a obtener conclusiones.
- Que todas las personas del grupo puedan ayudar.
- Que solamente una persona debe hablar a la vez.
- Que las opiniones se deben expresar con brevedad.
- Que es de esperarse que haya diferencias de opinión.

Después de llenar estos requisitos preliminares el moderador debe anunciar el tema que se va a discutir y el propósito de la reunión, enfatizar que todos están invitados a tomar parte. Se pueden hacer preguntas para abrir la discusión, o bien una opinión y pedir respuesta

Para que se dé una buena estimulación de la discusión de grupo el moderador necesita tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Planeación de las preguntas.
- Crear interés mediante el empleo de casos, películas, etc.
- Estimular la expresión de opiniones.
- Sintetizar hechos y esquematizarlos.
- Evaluar hechos.
- Determinar planes de acción.
- Mencionar ventajas y desventajas.
- Hacer demostraciones.
- Demandar ejemplos para apoyar opiniones expresadas.

Es importante destacar que la discusión sea progresiva, sin alejarse del tema, asegurándose que cada miembro del grupo tome parte activa en la conferencia y evitar resentimientos.

Por último el moderador deberá sintetizar la discusión, indicando los puntos más importantes de la conferencia, evaluando las ideas, opiniones, sugerencias y experiencias, llegando a conclusiones. Debe incluir un plan de acción (como manejar problemas, proposiciones y recomendaciones del grupo).

#### **4.1.10.2 Método de casos**

Uno de sus principales objetivos ha sido siempre que los estudiantes aprendan por sí mismos mediante procesos de pensamiento independiente.

El maestro señala los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión del grupo; su objetivo es guiar el proceso de aprendizaje – enseñanza; ayudando a los estudiantes a descubrir las ideas más significativas para ellos, partiendo del informe de un caso.

#### **4.1.10.2.1 Casos elaborados y abreviados para la solución de problemas**

Una de las habilidades esenciales para resolver problemas consiste en identificar cada uno cuando se ha generando y evitar que se convierta en una dificultad mayor.

#### **4.1.10.2.2 Presentaciones audiovisuales y casos grabados**

Para el estudiante resulta entretenido e instructivo. En la cinta y la película tenemos ejemplos de interacción social, conducta expresiva, como tono de voz, gestos, expresiones faciales, que capaciten al estudiante a utilizar su propio poder de percepción.

Existen dos objetivos a los que se llega cuando se combina la representación dramática: se requiere de una participación activa, y brinda la oportunidad a los estudiantes de demostrar como practicarían los que predicán.

#### **4.1.10.2.3 Ciclo de pasos para el trabajo de casos**

El ciclo de pasos para realizar el trabajo de pasos, consta de los siguientes aspectos:

1. Empiece con un incidente.
2. Obtenga y organice la información de hechos.
3. Formule un punto que requiera información casi inmediata.
4. Tomar, cristalizar, presentar y probar las decisiones
5. Tratar de aprender el caso completo.

#### **4.1.10.2.4 Elementos constitutivos del método de casos: variables interactivas**

- Informe de casos: debe ser realista y estar basado, por lo menos en parte, en la observación directa, debe demostrar más de lo que dice.
- Análisis de casos: debe ser realista, debe de incluir la identificación de las dificultades, tratar de entender como se desarrollaron en una situación, debe tener un sistema y ser completo.
- La situación actual: las variables de esta situación son: el factor técnico y las dimensiones espacio – temporales.



### **4.1.10.3 Método de representación o dramatización**

Esta técnica se ha infiltrado en el entrenamiento sobre una toma de decisiones, gerencia, entrevistas y cualquier otro tema en el que sea necesario mejorar la participación de los sujetos en el grupo y su efectividad en tratar unos contra otros.

La representación dramática puede definirse como el método de interacción humana que utiliza conductas realistas en situaciones imaginarias. La idea de la dramatización es acción y práctica, pero el proceso de interacción personal es el núcleo del método.

#### **4.1.10.3.1 Dramatización estructurada o planeada**

La dramatización espontánea tiene todas las posibilidades de aprendizaje que la representación estructurada. Los participantes pueden aprender haciendo, experimentando, practicando y echando a perder sin consecuencias graves. Pueden aprender por imitación, observación y retroacción. La diferencia primaria entre el tipo espontáneo y el tipo estructurado del método es el papel que juegan los procesos analíticos en la situación de aprendizaje.

#### **4.1.10.3.2 Características básicas de la dramatización**

Entre las principales características básicas dentro de la dramatización podemos citar:

1. La puesta en escena.
2. Conducta real.
3. Espontaneidad.
4. Experimentación y práctica.
5. Reacción y análisis.

#### **4.1.10.3.3 Métodos y técnicas de la dramatización**

- a) **Inversión de papeles:** se usa generalmente en el entrenamiento de la espontaneidad en la cual los participantes experimentan respuestas y enfoques a los problemas y se interesan en extender su comprensión de la situación actual.
- b) **Doblado:** es una técnica especializada que generalmente se utiliza en el entrenamiento de espontaneidad y tiene algunas cuantas aplicaciones en situaciones de entrenamiento más estructurado. Es una representación en la que las personas se manifiestan con respuestas muy superficiales y estereotipadas.

145430

- c) **Monólogo:** se le solicita al actor un monólogo, o sea que exprese en voz alta su pensamiento.
- d) **Dramatización múltiple:** se utiliza casi siempre en situaciones estructuradas en las que se dan al grupo instrucciones bastante complejas sobre antecedentes de la situación.
- e) **Rotación de papeles:** en muchas situaciones de entrenamiento es aconsejable dar al grupo la oportunidad de probar su actuación en una situación interpersonal determinada o en una situación problemática.

#### **4.1.10.4 Instrucción Programada**

Las características de la instrucción programada son bastante simples. El material de aprendizaje está preparado de tal manera que pueden presentarse al estudiante en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados. Estos pasos progresan desde un nivel simple a otros más complejos. En cada paso el estudiante tiene que dar una respuesta que pruebe su comprensión; es decir, debe de escribir una respuesta a la pregunta, escribir la palabra que falte en una frase, la frase que falte en un párrafo, escoger la afirmación correcta entre varias o tomar otra medida apropiada.

La instrucción programada es una aplicación de ciertas leyes o principios de la conducta que la modifican o cambian (incluso la conducta verbal).

Uno de los rasgos más importantes de la instrucción programada es que estimula de inmediato las respuestas correctas. No es solo el hecho de que el refuerzo lo sea para aprender correctamente, sino que lo inmediato del refuerzo hace que su efecto sea mayor.

#### **4.1.10.5 Juego de Negocios**

Un juego de negocios es un ejercicio dinámico del entrenamiento, que utiliza como modelo una situación de trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos que representan las gerencias de las compañías competidoras, realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones sobre política, que en la vida real.

El principal propósito de los juegos de negocios es tener la oportunidad de aprender de la experiencia sin pagar el precio tan caro que implicaría haber tenido un error de decisión de la vida real.

Los juegos de negocios se utilizan para muchos propósitos muy serios:

- Son excitantes y poderosos como herramientas de entrenamiento.
- Tiene numerosas aplicaciones en la investigación. Solución de problemas y pruebas a ejecutivos en la toma de decisiones gerenciales.

#### **4.1.10.6 Proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal científico y técnico**

Para poder comprender el proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal científico y técnico, es preciso analizarlo para su comprensión y estudio por medio de etapas; las cuales son descritas a continuación.

##### Primera etapa:

- Elaboración de un diagnóstico organizacional preliminar.
- Análisis del medio ambiente.
- Análisis del perfil deseado del personal científico o técnico.
- Análisis de la valuación de puestos.

##### Segunda etapa:

- Nivel de análisis.
- Sistemas que se pueden incluir.
- Información necesaria.

##### Tercera etapa:

- Evaluación de alternativas.
- Elaboración del programa.
- Cuadro comparativo del personal científico y técnico.

## **4.2 Entrenamiento**

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración consideran al entrenamiento como un medio para el desarrollo de la fuerza de los empleados. Otros lo interpretan más ampliamente, considerando el entrenamiento para un adecuado desempeño del puesto y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual, mediante la educación a los empleados. Otros autores se refieren a una área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: entrenamiento significa la preparación de la persona para el puesto, en

tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (2)

Según los principios de la National Industrial Conference Board, el entrenamiento tiene por objetivo ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para que puedan obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

#### **4.2.1 Definición de Entrenamiento**

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. (3)

#### **4.2.2 Finalidad del Entrenamiento**

La finalidad del entrenamiento es ayudar a asegurar que la organización cuente con el personal de ventas con las capacidades y los conocimientos que ésta necesita para alcanzar y cumplir con los objetivos previamente establecidos. Se debe de dirigir a entrenar a los nuevos vendedores, para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y económica, desarrollando sus habilidades de tal forma que mejoren su desempeño en los puestos de ventas y se preparen para asumir responsabilidades mayores en el futuro.

#### **4.2.3 Principales objetivos del entrenamiento**

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también en otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas.
3. Modificar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales están:
  - a) Crear un clima más satisfactorio entre los empleados.
  - b) Incrementar la motivación de los empleados.
  - c) Hacer que los empleados sean más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

#### **4.2.4 Contenido de un programa de entrenamiento: cambios de comportamiento**

El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambio en el comportamiento:

1. Transmisión de información: elemento esencial del contenido de los programas de entrenamiento.
2. Desarrollo de habilidades: destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño de cargo actual y de posibles ocupaciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de motivación, desarrollo de sensibilidad y adquisición de nuevos hábitos y actitudes relacionados con técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: el entrenamiento puede conducirse a nivel de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías, para elevar niveles gerenciales en términos amplios y globales.

Es importante destacar que estos cuatro tipos de contenido de entrenamiento pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Algunos programas de entrenamiento para vendedores, incluyen:

- a) La transmisión de información (acerca de la empresa, productos, clientes, mercado, negocios, oferta, demanda, mercancía, etc.)
- b) Desarrollo de habilidades (tramitación de pedidos, cálculos de precios, empaqueo de productos, etc.)
- c) Desarrollo de actitudes: (trato al cliente, comportamiento, conducción en el proceso de venta, argumentar y afrontar las negativas del cliente).
- d) Desarrollo de conceptos (principalmente los relacionados con la filosofía el organigrama de la empresa y con la ética profesional).

## **4.2.5 El ciclo del entrenamiento**

El entrenamiento es un acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado del esfuerzo del mismo individuo. El entrenamiento simplemente debe de tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y lo benéfico complementándolas y reforzándolas con actividades planeadas con el fin de que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a su empresa. Así el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Entradas (inputs) como individuos en entrenamiento, recursos empresariales, etc.
- Procesamiento u operación (throughputs) como proceso del aprendizaje individual.
- Salida (outputs) como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación (feedback) como evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigación sistemática.

En términos amplios, el entrenamiento implica necesariamente un proceso cíclico compuesto por cuatro etapas:

1. Determinación de las necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender necesidades.
3. Instrumentación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

### **4.2.5.1 Determinación de necesidades de entrenamiento (diagnóstico)**

Es la primera etapa del entrenamiento y corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse.

La determinación de necesidades de entrenamiento puede efectuarse en tres diferentes niveles de análisis:

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional.

2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

#### **4.2.5.2 Programación del entrenamiento**

Una vez realizado el diagnóstico sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas. Lo cual significa que una vez efectuada la determinación de las necesidades de entrenamiento, entonces se procede a su programación.

#### **4.2.6 Elementos básicos de un programa de entrenamiento**

Una de las diferencias básicas del desarrollo gerencial y los otros tipos de entrenamiento es la planeación a largo plazo y para lograrla son necesarios cuatro elementos en todo programa, los cuales se describen a continuación:

**Paso 1.** Análisis de la organización.

El propósito de este primer paso es realizar un plan o croquis de la estructura ideal tomando en cuenta las vacantes previsibles y los cambios. Los croquis nos dan objetivos, pero todos los cambios son dúctiles.

El croquis de la organización futura constituye la base para la planeación en desarrollo gerencial.

**Paso 2.** Inventario de personal y evaluación del desempeño.

La ejecución de este paso puede tener lugar previamente al anterior o realizarse simultáneamente. Su propósito es inventariar al personal presente y determinar como se da abasto a las necesidades presentes y futuras de la administración de la empresa.

Las descripciones de puestos son esenciales para crear estándares de desempeño contra las cuales se pueden establecer estimaciones periódicas.

**Paso 3.** Determinación de necesidades de entrenamiento y desarrollo

Es llevada a cabo por los gerentes con asistencia del departamento de capacitación. Habiendo determinado por apreciación e inventario el potencial del personal calificado, se comparará con la necesidad del organigrama ideal, el número y los tipos de puestos a llenar se hace evidente.

#### **Paso 4. Desarrollo planeado**

Conocer el área de necesidad no es suficiente, es necesario identificar con precisión la deficiencia o debilidad. Ya que se conocen las necesidades específicas es necesario programar el material determinando cuándo, dónde, cómo y quién proseguirá su cumplimiento.

#### **4.2.7 Factores que afectan el establecimiento del entrenamiento**

- Tipo de industria: identificar si es industria estática o dinámica.
- Leyes: analizar leyes federales y estatales que afectan el entrenamiento.
- Objetivos y políticas de la compañía: influyen directamente en el establecimiento del entrenamiento, esencialmente las políticas de personal.
- Relación entre trabajadores y capital: la naturaleza de la contribución de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos de la corporación afectará la función de entrenamiento.
- Naturaleza del mercado laboral: las habilidades y el área geográfica de éste influyen en el establecimiento de la capacitación.
- Tamaño de la compañía: a medida que la firma sea mayor, aumentará la necesidad de formalizar el entrenamiento organizado.
- Aceleración tecnológica: si la compañía desea sobrevivir, ahora se ha hecho una necesidad esencial para su personal tener conocimientos técnicos.

#### **4.3 Desarrollo**

La demanda de personal de ventas eficiente y eficaz ha originado que en los últimos años el desarrollo del personal de ventas sea una práctica de las grandes y pequeñas organizaciones. No es posible alcanzar los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobretodo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es la clave de la organización.

El interés y apoyo de la alta gerencia es esencial para el éxito de cualquier programa de desarrollo. Esto propicia y estimula la participación en los programas a niveles subsecuentes. Todo plan de desarrollo ha de ajustarse a las necesidades individuales, por consiguiente deberá ser flexible y dinámico. Los instrumentos tienen que subordinarse a



los objetivos como principios rectores de la acción encauzada hacia el futuro de la organización.

#### **4.3.1 Definición de desarrollo**

Es la acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas en su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de la calidad de vida.

#### **4.3.2 Finalidad del desarrollo de personal**

Contribuir con la organización dotando al personal de las habilidades, destrezas y conocimientos que el entorno laboral requiere, asegurando con esto, que la empresa podrá alcanzar sus objetivos estratégicos.

#### **4.3.3 Enfoques del desarrollo**

Los enfoques que utiliza el desarrollo del recurso humano para alcanzar sus finalidades se definen de la siguiente manera:

- Definición del perfil del trabajador.
- Identificación de las capacidades necesarias y el manejo activo del aprendizaje del empleado en el largo plazo.
- Las experiencias del aprendizaje están organizadas para un momento específico y diseñadas para lograr un cambio de comportamiento.
- Características del mercado laboral

#### **4.3.4 Formas de desarrollo**

El desarrollo se puede presentar mediante las siguientes formas:

- Autoinducido: cuando el individuo reconoce la necesidad de evolucionar y trata de hacerlo por su propio esfuerzo.

- Autosostenido: cuando es resultado de presiones externas sobre el individuo.

#### **4.3.5 ¿Cómo determinar necesidades de desarrollo?**

Aplicando los procesos y procedimientos que se utilizan para localizar e identificar en el trabajo los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos del individuo, del grupo o de la organización.

Una necesidad de desarrollo es la falta de conocimiento, destreza o habilidad y deseo de una persona, que impide que realice su trabajo satisfactoriamente.

#### **4.3.6 Algunos factores que pueden determinar la necesidad de desarrollo**

- Análisis de los deberes y responsabilidades.
- Objetivos de la organización y políticas.
- Condiciones industriales y relaciones laborales.
- Horarios de trabajo.
- Condiciones físicas de trabajo.
- Estándares de desempeño en el trabajo.
- Número de personas supervisadas.
- Ambiente de la organización.
- Condiciones salariales.

### **4.3.7 Métodos para determinar las necesidades de desarrollo**

La determinación de necesidades se puede hacer de manera formal e informal, en persona o a larga distancia, usando pruebas escritas y observando el rendimiento y de muchas otras maneras igualmente apropiadas.

1. Programa de pruebas.
2. Encuestas.
3. Análisis de trabajo.
4. Análisis de personal.
5. Calificación de desempeño en el trabajo.
6. Comité de entrenamiento.
7. Estudios.
8. Diagnóstico de necesidades.

## 5.- La Inteligencia Emocional

El mundo laboral esta en constante cambio y ya no es posible hablar de una profesión única o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida; hoy se habla de “empleabilidad”, esto significa, la capacidad de una persona para aportar valor a la organización, la cual, ya no es suficiente de conseguir sólo con la utilización de su coeficiente intelectual, sino que también se requiere de desarrollar su coeficiente emocional, para conocer cuales son estas fuerzas y debilidades del individuo, puedo mencionar que existen emociones positivas (la constancia, optimismo, perseverancia, pasión, paciencia, alegría, esperanza, entusiasmo y tranquilidad entre otras) y negativas (la angustia, ansiedad, apatía, frustración, impaciencia, resignación y enojo entre otras).

Habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia emocional con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial, se está empezando a tomar en cuenta y a valorar la denominada “inteligencia emocional”.

### 5.1 ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

A principios de los años noventas, el psicólogo Yale Peter Salovey y su colega John Mayer de la Universidad de New Hampshire acuñaron para la inteligencia interpersonal e inapersonal el gráfico nombre de “inteligencia emocional”, La inteligencia emocional abarca, cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida. (15)

La inteligencia emocional identifica cinco capacidades parciales diferentes:

- **Reconocer las propias emociones.**- Poder hacer una apreciación y dar nombre a las propias emociones es uno de los pilares de la inteligencia emocional, en el que se fundamenta la mayoría de las otras cualidades emocionales. Sólo quien sabe por qué se siente y cómo se siente puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.
- **Saber manejar las propias emociones.**- Emociones como el miedo, la ira o la tristeza son mecanismos de supervivencia que forman parte de nuestro bagaje básico emocional. No podemos elegir nuestras emociones. No se pueden simplemente desconectar o evitar. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales y completar o sustituir el programa de comportamiento congénito primario como el deseo o la lucha por formas de comportamiento aprendidas y civilizadas como el flirteo o la ironía. Lo que hagamos en nuestras emociones, el hecho de manejarlas de forma inteligente, depende de la inteligencia emocional.

- **Utilizar el potencial existente.**- “Un 10 % de inspiración, un 90 % de esfuerzo”; esta sentencia popular da en el clavo: un elevado cociente intelectual, por sí solo, no nos convierte ni en el primero de la clase, ni en el premio Nobel. Los verdaderos buenos resultados requieren cualidades como la perseverancia, disfrutar aprendiendo, tener confianza en uno mismo y ser capaz de sobreponerse a las derrotas.
- **Saber ponerse en el lugar de los demás.**- Los estudios sobre la comunicación parten de la base de que alrededor del 90 % de la comunicación emocional se produce sin palabras. La empatía ante otras personas requiere la predisposición a admitir las emociones, escuchar con concentración y ser capaz también de comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.
- **Crear relaciones sociales.**- En todo contacto con otras personas entran en juego las capacidades: en el trato con los clientes, en la discusión con la pareja, en las entrevistas de presentación. Que tengamos un trato satisfecho con las demás personas depende, entre otras cosas, de nuestra capacidad de crear y cultivar las relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado y de percibir los estados de ánimo del interlocutor.

La inteligencia emocional comprende un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta del individuo, sus reacciones y estados mentales. Y puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

## 5.2 El origen de la Inteligencia Emocional

La historia del concepto de la inteligencia emocional se puede remontar a hace muchas décadas, hasta encontrar su inicio en uno de los disidentes de la escuela psicoanalítica, Otto Rank, quien se distanció de las enseñanzas teóricas de su maestro, Sigmund Freud.

Entre las personas que ejercieron influencia en los comentarios de Rank se contaba un profesor de psicología joven y tímido que había de cambiar el panorama de la psicología estadounidense, o incluso toda la cultura de la comunicación de ese país. Carl Ransom Rogers era, como Otto Rank, un disidente.

Según Rogers, sólo podemos conseguir una comunicación como ésta, cuando nos abstenemos de hacer juicios de valor acerca del resultado y cuando sentimos una fuerza interior suficiente para someternos al otro sin miedo a que nos absorba.

Rogers mantenía que la personalidad auténtica estaba por encima de todo y que mediante el arte de escuchar, podía oír con mayor claridad hasta lo más profundo de lo que decían los demás. Y Rogers descubrió que esta manera de escuchar conduce a cambios profundos.

Rogers en sus experimentos de comunicación verdadera, encontró lo que actualmente hoy nosotros ubicamos en el contexto de la inteligencia emocional.

### **5.3 Cómo funcionan las emociones**

Ante un acontecimiento inesperado, sus ojos mandan señales al tálamo, que traduce el estímulo sensorial que está recibiendo el lenguaje del cerebro y los trasmite a las zonas del cerebro correspondientes: por un lado, a los lóbulos prefrontales, que son responsables de la evaluación intelectual del problema, pero, por otro lado mediante una vía más rápida de transmisión de señales y con muchos menos detalles, también a la amígdala. Mientras el neocórtex recibe su mensaje y lo estudia en todos los aspectos, la amígdala decide, basándose en una experiencia de la primera infancia, quizás ni siquiera consciente, que existe un peligro y es necesario actuar con rapidez.

El “teléfono rojo” entre el tálamo y la amígdala es un descubrimiento del neurólogo de Nueva York Joseph E. LeDoux; quien descubrió que el ser humano reacciona de forma emocional ante determinados estímulos externos antes que el neocórtex o corteza cerebral pueda sacar una conclusión intelectual sobre lo sucedido. Más incluso: en situaciones de estrés el organismo secreta hormonas que bloquean la información más calificada del neocórtex a la amígdala. Las reflexiones racionales ya no pueden pasar. La emoción en el sentido más literal de la palabra bloquea el camino a la razón.

### **5.4 La emoción y la razón**

El cerebro emocional garantiza nuestra supervivencia en situaciones límite porque reconoce con rapidez las situaciones de peligro y pone en marcha reacciones preorganizadas. Se ocupa de la transformación fisiológica de los procesos del cerebro racional. Sobre todo, nos facilita decisiones racionales porque nos presta una ayuda orientativa ante una maraña de posibilidades.

### **5.5 El manejo de las emociones**

En nuestros constantes esfuerzos por mantener en jaque nuestras emociones, regularlas y equilibrarlas, olvidamos con facilidad que las emociones no sólo

representan una debilidad, sino también un potencial. Nuestra solidez emocional es la que decide en qué medida conseguiremos desarrollar nuestras capacidades innatas.

## **5.6 Reconocimiento y aceptación de las emociones**

El reconocimiento de las emociones es el alfa y omega de la competencia emocional. La mayoría de nosotros hemos desarrollado estrategias de represión y evasión para enmascarar o dar otro sentido a las emociones agradables o desagradables. De manera automática, y casi sin darnos cuenta, solo permitimos el acceso a nuestra conciencia a determinadas emociones y anulamos otras.

La atención nos ayuda a sacar el mejor provecho posible de las emociones y estados de ánimo. Si llegamos a comprender bien nuestros motivos y la influencia que ejercen sobre nosotros, estaremos también en mejor situación para hacer lo correcto.

La inteligencia emocional consiste además de saber manejar las propias emociones, en la empatía y la percepción de las emociones de otras personas. Esto presupone que estemos en situación de poder interpretar correctamente la expresión del rostro y la actitud corporal de los demás, de ver la situación desde su punto de vista y anticipar sus emociones.

## **5.7 Influencia de la inteligencia emocional en el Trabajo**

De cierta manera la receta para el éxito, consiste en esforzarse por conseguir una buena formación, una buena titulación académica o un conocimiento técnico específico. Quién pretenda tener éxito debe saber manejar con destreza las emociones: las propias y las de los demás. Las emociones positivas estimulan el éxito profesional: si nos entusiasma la tarea que debemos realizar, nos resultará fácil esforzarnos en cumplirla. Si nos sentimos a gusto en nuestro puesto de trabajo porque nuestros compañeros son agradables, nuestro rendimiento será mayor. Por el contrario, las emociones negativas nos frenan: cuando nos enfadamos por culpa de nuestro jefe, nos resulta difícil implicarnos en nuestro trabajo. Si tenemos miedo de perder nuestro puesto de trabajo, sin darnos cuenta cometeremos mas errores durante la jornada laboral.

## **5.8 Medición de la Inteligencia emocional**

¿Cuál es su coeficiente intelectual?

Es probable que usted, como mucha gente, conozca este dato, del mismo modo que recuerda su nota en los exámenes de acceso a la universidad. Por expresarlo de manera

simplificada, el CI, mide el grado en que una persona resulta más o menos airosa ante una determinada prueba de inteligencia. La prueba suele medir las funciones cognitivas tales, como el vocabulario, el conocimiento de los datos, la memoria a corto plazo, el razonamiento verbal, el movimiento ocular y manual, el razonamiento no verbal y la capacidad de aprender nuevas relaciones. (22)

Estas pruebas pueden medir y predecir, hasta cierto punto, el rendimiento académico. En realidad el CI no está relacionado estrechamente con aspectos de la vida, aunque si tiene cierta importancia para ellos. Muchas personas que obtienen puntuaciones bajas en las pruebas de CI tienen mucho éxito en la vida, mientras que muchas de las que tienen coeficiente de inteligencia elevado no llegan lejos.

Está claro, pues, que existen otros factores, además del CI, que determinan el éxito en las tareas principales de la vida. Nuestra organización, Simmons Management Systems, lleva veintiséis años estudiando y midiendo estos factores de éxito. Ya en 1970 se les designaba con el nombre de "carácter". En 1975 ya se habían descubierto las trece facetas principales del carácter; estas áreas son:

- La Energía Emocional
- El Estrés
- El Optimismo
- La Autoestima
- El Compromiso con el Trabajo
- La Atención a los Detalles
- El Deseo de Cambio
- La Valentía
- La Decisión
- La Dominancia
- La Tolerancia
- La Consideración con los demás y
- La Sociabilidad.

Daniel Goleman expresa en torno a la importancia de la inteligencia emocional y sus relaciones con las funciones cerebrales, la existencia de tres áreas de importancia absolutamente vital:

- a) La medición precisa de la inteligencia emocional: identificación de áreas sólidas y áreas a mejorar.
- b) La gama completa de inteligencia emocional: las investigaciones revelan la existencia de trece áreas de diferenciales de inteligencia emocional.
- c) La aplicación: existe la necesidad de enseñar a relacionarse con los demás sobre la base de la inteligencia emocional.



### **5.8.1 ¿Qué es Energía Emocional?**

La energía física, es la energía de la que nos servimos para caminar, levantarnos, correr, etc. Pero la energía emocional, es aquella de que dispone la persona para enfrentarse al estrés, a la frustración, a los conflictos, o a la presión. Es aquella parte de la energía personal que se utiliza para llevar a cabo los impulsos personales.

Si bien la energía física y la emocional son semejantes en grado para la mayoría de las personas, en el caso de algunas pueden variar. Una persona dotada con alto nivel de energía física puede tener bajo nivel de energía emocional.

Una persona con poca energía física no tendrá una energía emocional elevada, dado que la energía física es la base de la energía emocional.

#### **5.8.1.1 ¿Cómo reconocer los niveles de Energía Emocional?**

Si se trata de una persona de ritmo lento, usted descubrirá que la persona:

- Realiza pocas actividades.
- Invierte poca energía en las actividades.
- Malestar durante buena parte del tiempo.
- Dedicar mucho tiempo a descansar.
- Se cansa cuando está sometido a estrés.

Si se trata de una persona de ritmo rápido, usted observará:

- Realiza muchas actividades.
- Invierte mucha energía en las actividades.
- Se siente bien casi siempre.
- Dedicar un tiempo mínimo a descansar.
- Tolerar con facilidad estar sometido a estrés.

A continuación observe la conducta física, en la persona de ritmo lento:

- Movimientos lentos.
- Habla lentamente.
- Aspecto cansado.
- Músculos faciales flácidos.
- Aspecto somnoliento, cansado o enfermizo.

En la persona de ritmo rápido, puede advertir:

- Movimientos rápidos.
- Habla rápidamente.
- Aspecto enérgico.
- Músculos faciales firmes.
- Ojos bien abiertos.

### **5.8.2 ¿Qué es el Estrés Emocional?**

El estrés emocional es el grado en que los sentimientos incómodos inquietan a una persona. Estos sentimientos de inquietud, conciente o inconscientemente de ellos, someten el cuerpo a cierto grado de tensión y, cuando son abundantes, afectan al rendimiento físico.

### **5.8.3 ¿Qué es el Optimismo?**

La medida del optimismo indica en qué grado ve la persona el mundo bajo una luz positiva o negativa.

La forma en que se puede identificar el optimismo, es descrita a continuación:

Si es una persona crítica:

- Criticará a los que le rodean o el entorno de trabajo en general.
- Hablará de peligros, errores, problemas o defectos.
- Hablará de lo que no le agrada.

Si es una persona positiva:

- Será positiva acerca de los que le rodean o el entorno de trabajo en general.
- Hablará de lo que le agradó.
- Dirá lo bueno de las personas, de las cosas o de las situaciones.

### **5.8.4 ¿Qué es la Autoestima?**

La autoestima es la tendencia a valorarse y aceptarse a sí mismo. Mide el grado en que las personas se aprecian a sí mismas y lo positivo que se ven a sí mismas.

Sólo una minoría de los miembros de la sociedad se encuentran en grado adecuado de autoestima. La mayoría de las personas se desarrollan sin recibir un grado adecuado

de amor y afecto paterno. La consecuencia de ellos suele ser una autoestima baja o condicionada, aunque a veces se produce una falsa sobrestimación de la propia valía.

### **5.8.5 ¿Qué es el Compromiso con el Trabajo?**

El compromiso con el trabajo es la tendencia a trabajar duro, a hacer las cosas y a asumir las responsabilidades. Esta característica de la inteligencia emocional contribuye a medir la dedicación de una persona al cumplimiento de las tareas, ya sea en su trabajo o en su casa.

#### **5.8.5.1 ¿Cómo identificar a una persona ociosa o a una persona trabajadora?**

Pida a estas personas que le describan una jornada característica, desde el momento en que se levantan hasta que se acuestan. Pídeles que le cuenten todo lo que hacen.

Si son personas ociosas usted advertirá:

- No esperan el momento de ponerse a trabajar.
- Puede que lleguen tarde al trabajo.
- Tardan en empezar a realizar la tarea.
- No dedican su plena atención a la ocupación.
- Se distraen de la labor.
- Tienen poca intención de aprovechar el tiempo.
- No concluyen sus tareas y, el hecho de no terminarlas no les inquieta.
- Esperan con impaciencia el momento de concluir la jornada.

Si son personas trabajadoras, usted advertirá:

- Esperan el momento de ponerse a trabajar.
- Lleguen a su hora o antes al trabajo.
- Se ponen a trabajar enseguida.
- Se centran en su tarea y permanecen en sus puestos a pesar de distracciones.
- No se distraen de la labor.
- Dedican muchas horas a su labor.
- No les gusta que ocurran cosas que les hagan dejar inconclusas sus tareas.
- Es posible que no les guste dejar de trabajar hasta el día siguiente.

### **5.8.6 ¿Cómo medir la Atención a los Detalles?**

La atención a los detalles mide el grado en que la persona presta atención a lo que hace. Esta medida de la inteligencia emocional indica también el grado en el que la persona aspira a la perfección en las tareas que realiza. La alta atención a los detalles es una característica personal muy importante. Esta característica, sumada al compromiso con el trabajo, compone lo que se llama “ética del trabajo”

### **5.8.7 ¿Qué es el Deseo de Cambio?**

Mide el grado en que a las personas les agradan los cambios en su entorno, en sus creencias o en su conducta.

### **5.8.8 ¿Qué es la Valentía?**

Es la disposición para arriesgarse a daños, pérdidas, penalidades o incomodidades físicas para alcanzar una meta deseada.

### **5.8.9 ¿Qué es la Decisión?**

Es la tendencia a formarse opiniones, a marcarse objetivos y a tomar decisiones.

### **5.8.10 ¿Cómo medir la Dominación?**

Mide el grado en que una persona intenta motivar a los demás para que crean o hagan algo. También mide el grado en que una persona se resiste a someterse a los demás.

### **5.8.11 ¿Qué es la Tolerancia?**

Es el grado de paciencia de una persona con las molestias que le causan los demás y su disposición a soportarlas. La persona tolerante no se enfada con facilidad.

### **5.8.12 ¿Qué es la consideración con los demás?**

Es el grado en que la persona es comprensiva, atenta, servicial y responsable en su entorno de trabajo.

### **5.8.13 ¿Qué es la Sociabilidad?**

Es la tendencia a conocer gente, a pasar tiempo hablando y a orientarse e integrarse a un grupo.

## **5.9 La Inteligencia Emocional en los ejecutivos**

### **5.9.1 El aprendizaje de la Inteligencia Emocional**

Muchos ejecutivos de los centros de trabajo modernos, o casi todos, tienen mucho que aprender acerca de la inteligencia emocional. Para bien o para mal, los que ascienden por la escalera de la jerarquía se caracterizan más bien por un sentido agudo de la competencia y de la ambición, mientras que los que se quedan atrás tienen una sensibilidad más alejada. Es una cuestión de aplicar la inteligencia emocional, sea cual sea el nivel de intensidad de uno. (20)

A muchas personas, ocupadas en ascender por la escalera de la empresa, les falta tiempo o energía para aprender las habilidades y los beneficios de la inteligencia emocional. Los que ascienden, en efecto, por la escalera de la empresa sin contar con inteligencia emocional, lo harán mucho mejor después de adquirirla.

El estrés en el centro de trabajo es un problema constante para las personas a todos los niveles del organigrama de la empresa. Al volverse cada vez más competitivos y exigente en el centro de trabajo, la inteligencia ejecutiva va adquiriendo una importancia mayor, no sólo para la reducción del estrés y del absentismo, sino también para practicar una dirección más efectiva y más productiva. La demanda de formación de ejecutivos sigue creciendo como reacción ante estas necesidades.

La inteligencia emocional además de ser a grupos determinados, puede aplicarse a todas las personas que deseen que la empresa se dirija de una manera más dinámica.

Dado que la formación de inteligencia ejecutiva afecta tan profundamente, es imposible aprenderla de la noche a la mañana, ni siquiera en un cursillo de este tipo sería buen comienzo. Esta formación requiere seguir en marcha indefinidamente, con cursos de refresco periódicos y sesiones de recuerdo constante semanales o mensuales.

### **5.9.1.1 Beneficios de la formación**

Los beneficios de la formación van mas allá del centro de trabajo. Entre ellos se cuentan las mejores relaciones en el hogar y en el resto de la vida personal, mejor salud y un planteamiento más realizador de la vida en general.

A continuación, se verá mas concretamente, el modo en que cada uno de los cuatro componentes de la inteligencia emocional puede beneficiar a la vida personal del individuo, además de la vida laboral.

#### **1. Agudizar el propio instinto:**

- Comprensión mas profunda de los propios sentimientos y del modo que afectan a los demás.
- Proceso mas efectivo para la toma de decisiones.
- Mayor sensibilidad ante las diferencias interculturales.

#### **2. Controlar sus emociones negativas:**

- Control de la ira que surge en conflictos del hogar.
- Crianza más eficaz de los hijos.
- Menores enfrentamientos conyugales.
- Relaciones con la familia política.
- Mejor autoimagen y confianza en sí mismo.
- Vida más larga y más sana.

#### **3. Descubrir las aptitudes:**

- Planteamiento mas compasivo de las relaciones personales.
- Mayor probabilidad de emprender y de culminar programas de educación continúa y de superación personal.
- Llevar a cabo con éxito los proyectos personales.

#### **4. Habilidad de la dirección superior:**

- Capacidad de mediar en los conflictos familiares.
- Mejora de las habilidades de comunicación.
- Mas aprecio por parte de los amigos, por dar sensación de justicia.
- Menos transgresiones éticas.

Tampoco debe de pasarse por alto la posibilidad de recibir premios y ascensos por parte de los que integran el marco de trabajo. Evidentemente, podría esperarse que con esto se aumentará también la calidad de vida personal.

### **5.9.1.2 Los diez atributos de la Inteligencia Ejecutiva**

¿Cómo se convierte uno en ejecutivo emocionalmente inteligente?. En teoría, es una simple cuestión de aprender los diez atributos de la personalidad asociada a la inteligencia ejecutiva.

1. La actitud libre de juicios de valor: sacar a relucir lo mejor de los demás.
2. La perceptividad: ayudar a los demás a que se comprendan a sí mismos.
3. La sinceridad: fomentar la honradez genuina.
4. La presencia: asumir la responsabilidad personal.
5. La relevancia: apoyar la verdad.
6. La expresividad: producir comunicaciones regulares.
7. El apoyo a los demás: fomentar la lealtad y un sentimiento de aportar algo.
8. La audacia: resolver pronto los conflictos.
9. El celo: presentar un modelo de liderazgo efectivo.
10. La confianza en sí mismo: animar a los demás a que acepten mayores niveles de riesgo y de logro.

### **5.9.1.3 Tipos de ejecutivos emocionalmente inteligentes**

Una de las aptitudes más productivas de los ejecutivos emocionalmente inteligentes es la capacidad de percibir los puntos fuertes y las debilidades de los demás para ajustarlas de la manera mas adecuada a las tareas para las que están mejor dotados por naturaleza.

Existen muchos tests psicológicos disponibles. Entre los más populares últimamente se cuentan aquellos que clasifican las personalidades en cuatro tipos:

- Los persuasivos: orientados a las personas que disfrutan con el liderazgo.
- Los consecuidores: de carácter decidido, a los que les agrada afrontar problemas difíciles con autodisciplina y con determinación terca.
- Los oyentes: orientados a los grupos, que prestan apoyo a los demás y son abiertos y compasivos emocionalmente.
- Los investigadores: orientados a los detalles, que se precian de su objetividad y su precisión.