



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA

“Procesos perceptuales de consumidores y vendedores de libros de soporte tecnológico  
(A partir de las técnicas de venta y capacitación de vendedores)

**TESIS**

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
GRADO DE

**MAESTRA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

PRESENTA:

CLAUDIA LOA GONZÁLEZ

DIRIGIDO POR:

DR. LUIS ENRIQUE PUENTE GARNICA

C.U. SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO. JUNIO DE 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**Procesos perceptuales de consumidores y vendedores de libros de soporte tecnológico (A partir de las técnicas de venta y capacitación de vendedores)**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestra en Psicología del Trabajo

**Presenta:**

CLAUDIA GUADALUPE LOA GONZÁLEZ

**Dirigida por:**

Dr. Luis Enrique Puentes Garnica

**SINODALES**

**Dr. Luis Enrique Puentes Garnica**

Presidente

**Dra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete**

Secretario

**Mtra. María Mireya Puentes Garnica**


Vocal


**Mtra. María del Carmen Torres Martínez**

Suplente

**Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime**

Suplente.

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Luis Enrique Puentes Garnica**  
Director Facultad de Psicología

  
\_\_\_\_\_  
**Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña**  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Noviembre 2015  
México

## RESUMEN

La presente investigación se basó en el estudio de los procesos perceptuales: atribución y afrontamiento a los cuales se han visto sometidos tanto clientes como vendedores en el proceso de negociación. Los vendedores eslabón final de la cadena de suministro no cuentan con mecanismos de afrontamiento para cerrar una venta, de aquí la necesidad de realizar un estudio que permitiera identificar cuáles eran las atribuciones y formas de afrontamiento que poseen vendedores y clientes. El desarrollo de la investigación se sustentó en diversas fuentes recolectadas en el marco teórico donde se abordó la postura de los procesos perceptuales, con énfasis en el afrontamiento y atribución como variables interdependientes y finalmente el servicio al cliente, la calidad y la pirámide documental como estrategia para mejorar los planes directivos.

Con la finalidad de conocer las particularidades de los sujetos a investigar se designaron 2 instrumentos, el primero de ellos basado en el estilo de atribuciones de Peterson y el segundo inventarios de estrategias de afrontamiento de Tobin, Holroyd, Reynolds y Kigal, mismos que fueron aplicados a 59 clientes y 15 vendedores población total del presente estudio; una vez identificados los resultados se realizó una propuesta teórico metodológica que se basó en un modelo de capacitación denominado reestructuración cognitiva de procesos perceptuales en el cual se pretende modificar la interpretación y valoración subjetiva que tienen los vendedores a través de preguntas de mediación que tienen la finalidad de reconstruir el conocimiento actual, cuyo enfoque sea proyectado hacia los clientes en el proceso de negociación.

Palabras Clave: Afrontamiento, atribución, Estrategia, Reestructuración cognitiva

## SUMMARY

The present investigation was based on the study of perceptual processes: attribution and coping which are subjected both customers and salesman in the negotiation process. The final link in the supply chain salesman do not have coping mechanisms to close a sale , hence the need for a study that would identify the responsibilities and ways of coping that have salesman and clients were . The development of the research was based on various sources collected in the framework where the position of the perceptual processes are discussed , with emphasis on coping and attribution as interdependent variables and finally customer service , quality and documentary pyramid as a strategy to improve management plans.

In order to know the particularities of subjects to investigate 2 instruments were designated , the first one based on the style of powers of Peterson and second one inventories coping strategies Tobin, Holroyd , Reynolds and Kigal , same as were applied 59 customers and 15 overall study population sellers; once identified results methodological theoretical proposal was based on a training model called cognitive restructuring of perceptual processes in which it is intended to modify the interpretation and subjective rating by salesman through questions of mediation whose the goal is to reconstruct the current knowledge, whose focus is projected to clients in the negotiation process .

**Key Words:** Coping, attribution , Strategy, Cognitive Restructuring

## INDÍCE

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO I. PROCESOS PERCEPTUALES</b> .....	5
1. <i>Postura sobre los procesos perceptuales</i> .....	5
1.1 <i>Teoría de la detección de señales</i> .....	8
1.2 <i>Teoría de la interferencia (represión)</i> .....	10
1.3 <i>Percepción y visión de la realidad</i> .....	12
<b>CAPITULO II. PROCESOS DE AFRONTAMIENTO Y ATRIBUCIÓN</b> .....	15
2. <i>Procesos de afrontamiento</i> .....	15
2.1 <i>Estilos de afrontamiento del cliente</i> .....	17
2.2 <i>Procesos de atribución</i> .....	20
2.2.1 <i>Estilos de atribución del cliente</i> .....	22
2.2.2 <i>Estilos de atribución del vendedor</i> .....	23
<b>CAPITULO III. AFRONTAMIENTO Y ATRIBUCIÓN PARA LOS PROCESOS PERCEPTUALES</b> .....	26
3. <i>Afrontamiento y atribución</i> .....	26
3.1 <i>Afrontamiento como variable dependiente de la atribución</i> .....	28
3.2 <i>Atribución como variable dependiente del afrontamiento</i> .....	29
3.3 <i>Afrontamiento y atribución en la generación de estrategias</i> .....	30
<b>CAPITULO IV. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b> .....	31
4 <i>Servicio al cliente</i> .....	31
4.1 <i>Concepto de calidad</i> .....	31
4.2 <i>Filosofía de calidad</i> .....	33
4.3 <i>Pirámide documental</i> .....	34
4.4 <i>Costos de calidad</i> .....	35
<b>CAPITULO V. CONSIDERACIONES FINALES</b> .....	36
5 <i>Atribuciones, afrontamiento y calidad</i> .....	36
5.1 <i>Retos y perspectivas</i> .....	36
<b>CAPITULO VI. METODOLOGÍA</b> .....	37
6 <i>Datos estadísticos</i> .....	37
6.1 <i>Población, muestra</i> .....	37
6.2 <i>Descripción de instrumentos</i> .....	37
<b>CAPITULO VII. RESULTADOS DE ENCUESTAS</b> .....	38
7. <i>Inventario de estilos de afrontamiento: vendedores</i> .....	38
7.1 <i>Inventario de estilos de atribución: vendedores</i> .....	41

7.2	<i>Inventario de estrategias de afrontamiento: clientes</i> .....	44
7.3	<i>Inventario de estilos de atribución: clientes</i> .....	47
<b>CAPITULO VIII. CONCLUSIONES</b> .....		50
8	<i>Análisis de generalidades</i> .....	50
<b>CAPITULO IX. PROPUESTA TEÓRICO - METODOLÓGICA</b> .....		52
9	<i>Propuesta</i> .....	52
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		56

## **INDÍCE DE TABLAS**

1.	<i>Clasificación de valores</i> .....	12
2.	<i>Clasificación de estilos de afrontamiento</i> .....	16
3.	<i>Estilos de afrontamiento</i> .....	19
4.	<i>Procesos de atribución</i> .....	25
5.	<i>Elementos del modelo tridimensional</i> .....	27
6.	<i>Filosofía: Gurús de la calidad</i> .....	33
7.	<i>Costos de calidad</i> .....	35
8.	<i>Reactivo estrategia de afrontamiento: vendedores</i> .....	39
9.	<i>Preguntas cualitativas de ponderación</i> .....	41
10.	<i>Reactivo estrategia de afrontamiento: clientes</i> .....	45
11.	<i>Preguntas cuantitativas de ponderación</i> .....	47
12.	<i>Estilos de afrontamiento y atribución</i> .....	51

## **INDÍCE DE FIGURAS**

1.	<i>Percepción de la calidad en su campo de aplicación</i> .....	32
2.	<i>Estructura de la pirámide documental</i> .....	34
3.	<i>Puntaje estilos de afrontamiento: vendedores</i> .....	38
4.	<i>Puntaje estilos de afrontamiento: clientes</i> .....	44

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está basada en un marco teórico compuesto de cuatro capítulos, mismos que abordan la temática central de los procesos perceptuales: afrontamiento y atribución de clientes y vendedores.

La postura de los procesos perceptuales primer capítulo del documento escrito hace un recorrido desde las perspectivas teóricas de Robbins, Quijano y el departamento de psicología de la salud acerca de la concepción que tiene la percepción en los sujetos; cuyo proceso de interpretación sensorial está dado por la experiencia previa misma que servirá de base para la toma de decisiones en el proceso de negociación cliente vendedor. En este mismo sentido se hace mención acerca de los obstáculos a los que se enfrenta el vendedor al momento de querer cerrar una negociación como lo son las entregas atemporales y el cuestionamiento de la calidad del producto dado en experiencias de venta previas. Bajo este mismo enfoque se hace mención de la falta de mecanismos de afrontamiento por parte del vendedor y por ende se habla de la importancia de conocer las particularidades del cliente quien empata sus necesidades bajo el esquema estímulo- respuesta, por tanto se describe de manera general cuales son las necesidades del cliente y como enfrentan los vendedores dichas exigencias.

Para identificar como detecta el vendedor otros factores importantes en la percepción se hace uso de la teoría de detección de señales de Weiten basada en la localización de estímulos y la clasificación de 4 tipos de respuesta, aciertos, omisiones, falsa alarma y rechazo correcto, en esta misma línea se plantea un nuevo enfoque que resulta de la combinación de los factores anteriormente mencionados. A su vez se argumenta que la decisión de compra dependerá en cierta parte de que el vendedor identifique la cantidad de cambio que debe inyectar para incrementar la percepción favorable y disminuir la negativa bajo el sustento de la Teoría de la interferencia de Henson & Heller que retoma aspectos del aprendizaje retroactivo y proactivo (anterior y presente o posterior), siendo este último donde se anteponen los nuevos conocimientos y de donde surgen los elementos integradores que facilitarán la persuasión en la percepción del cliente.

Ahora bien, en el capítulo 2 se describen tanto los estilos de afrontamiento como los estilos de atribución de clientes y vendedores.

Respecto a los estilos de afrontamiento se retoman perspectivas conceptuales de Lazarous, White, Worden, Mechanic y Folkman, cuya combinación de definiciones da como resultado el concepto de afrontamiento que se plantea en la presente investigación misma que arroja al afrontamiento como estrategias de adaptación que producen alivio mediante la aplicación técnica de esfuerzos cognitivos, para confrontar las demandas externas que están fuera del dominio del vendedor.

En este sentido se argumenta que no todas las estrategias de afrontamiento son positivas o negativas debido a la diversidad de los clientes.

Con la finalidad de conocer los estilos de afrontamiento se enuncia la clasificación de diversos autores como lo son Lazarous y Folkman, Moos y Billings, Greenglas, Wong y Reker y Finalmente Watson y Clark que arroja los diferentes tipos de afrontamiento: centrado en problemas, valoración y apoyo social, autocrítica, activo de comportamiento y retirada social. Ante este hecho se hace realiza una breve confrontación de la situación actual de clientes y vendedores en cuanto al afrontamiento se refiere.

Respecto a los estilos de atribución se retoman perspectivas conceptuales de Heider, Jones y Davis, Kelley y Michela, Sierra, Hellriegel y Slocum y finalmente de Suría cuya combinación de definiciones da como resultado el concepto de atribución que se plantea en la presente investigación dado por aquella metodología que servirá para reconocer comportamientos.

Con la finalidad de conocer los estilos de atribución se enuncia la clasificación bajo las perspectivas de autores como Heider, Jones, Kelley, Michela, Sierra y Suria, que arroja los diferentes tipos de atribución: el locus de control, las intenciones, el contexto, los antecedentes y finalmente el origen e interpretación de la conducta como condicionantes del comportamiento futuro.

Ante este hecho se hace realiza una breve confrontación de la situación actual de clientes y vendedores en cuanto a la atribución se refiere.



En el capítulo 3 se analiza el grado de dependencia entre las variables afrontamiento y atribución mismo que parte del estudio de las actitudes y de la disposición mental de los sujetos.

En esta misma línea se hace un breve recorrido para conceptualizar a las actitudes, mismas que son definidas por autores como Eagly, Allport y Tonna; cuya combinación de conceptos arroja la definición de actitud propuesta en la presente investigación: dada por el resultado del marco mental constituido en la experiencia y los estímulos mediante el filtro de acontecimientos positivos y negativos que van a influir en las decisiones de compra, dichas tendencias están basadas en el modelo tridimensional de Rosenberg y Hovland que integra elementos afectivos, cognitivos y conductuales.

Una vez conceptualizado el termino actitud, se analiza el impacto que tiene el afrontamiento como variable dependiente de la atribución, cuyo principal argumento está dado por autores como Heider que afirma que las experiencias influyen en la subjetividad, es decir personalizar la explicación de una experiencia y generalizar ese comportamiento para situaciones futuras, en otras palabras estar predispuesto a tomar decisiones basado en experiencias previas.

En lo que respecta a la atribución como variable dependiente del afrontamiento se hace mención de que toda situación afrontada deja una carga de subjetividad, que va a condicionar el comportamiento.

Finalmente se argumenta que tanto en clientes como en vendedores el afrontamiento y la atribución son variables que sirven para disminuir el azar y sentir los acontecimientos como predictibles lo cual les otorga de manera subjetiva mayor seguridad y certeza al tomar decisiones.

En este capítulo se deduce que tanto el afrontamiento como la atribución pueden ser la primera experiencia o conocimiento previo, lo cual le otorga a ambas variables el carácter de interdependiente y por tanto no se pueden considerar de forma aislada. Por lo tanto deberán ser consideradas en conjunto cuando se planea la generación de estrategias, mismas que por la diversidad de los clientes no pueden ser generalizadas.

En el capítulo 4 se enuncian algunas estrategias que pueden ser de utilidad para mejorar las negociaciones.

Como primer elemento se considera el servicio al cliente como una táctica para empatar expectativas de consumidores con realidad de oferta, y para ello se define el término calidad de acuerdo a autores como Griful & Canela mismos que ponen de manifiesto que la satisfacción del cliente depende de cuatro elementos: aplicación (atributos), uso (utilidad), producción (parámetros) y finalmente el valor del producto (satisfacción), a su vez se retoma el concepto de la Norma ISO9000 cuyo enfoque está basado en el cumplimiento de exigencias tanto explícitas como implícitas, lo anterior sustenta que las necesidades del cliente siempre estarán en la mente, por tanto asumen el carácter de subjetivo. Bajo esta perspectiva se mencionan cuales han de ser los pasos para generar estrategias efectivas, mismas que inician con las necesidades del cliente (entregas en tiempo y forma, calidad física, calidad de contenido, cumplimiento de objetivos educativos, capacitación, seguimiento post-venta y costos razonables), para posteriormente ser identificadas por la dirección y una vez establecidas las políticas y procedimientos sean manifestados finalmente por comportamientos coherentes de su eslabón final: los vendedores.

En esta misma línea se describen características de los gurús de la calidad autores como Deming, Crosby y Juran que plantean una serie de elementos en estructuras rígidas que poseen en común la base teórica pero que sin embargo pueden ser combinadas entre sí.

Finalmente se retoma a la pirámide documental como una herramienta que servirá para documentar, cotejar y evaluar los procedimientos. En este mismo contexto se describen las concepciones teóricas de autores como Amado y el sistema de administración de la calidad para la descomposición de los cinco elementos de la pirámide (Políticas, manuales, procedimientos y registros), mediante la cual se pueden detectar áreas de oportunidad como la evitación de costos de calidad y sus métodos de los cuales hacen mención autores como Townsend, Gebhardt y Harringtone mismos que ponen de manifiesto la importancia de valorar y desarrollar la opinión de los clientes.

## **CAPITULO I. PROCESOS PERCEPTUALES**

### *1. Postura sobre los procesos perceptuales*

La percepción juega un papel fundamental en las decisiones de compra de los clientes, mediante ella se construyen esquemas mentales informativos que anticipan a los compradores a formar una idea de los productos que se pretenden adquirir, dada su importancia y con la finalidad de enriquecer y ampliar el concepto de percepción se proporcionan algunas definiciones provenientes de diferentes autores:

- Para Robbins, (2004) la percepción es definida como un proceso mediante el cual los individuos interpretan la información sensorial con la finalidad de darle un sentido al contexto.
- Por su parte Quijano (2001) afirma que la percepción es la sensación interior que llega de un estímulo material a través de los órganos de los sentidos.
- Para el departamento de psicología de la salud (2007) la percepción está dada por la interpretación secundaria de las sensaciones en base a la experiencia y a recuerdos previos.
- Finalmente para Hoyos (2005) la percepción es un proceso que esta determinado por la estructura biológica e influido por factores externos como las creencias, la cultura y los valores, mismos que toman forma a partir de representaciones y estructuras conceptuales.

Con base en las definiciones anteriores se puede deducir que la percepción es el resultado de un proceso de organización sensorial del individuo cuyo contacto con el mundo se expresa en experiencias previas que toman forma a través de representaciones mentales y fungen como base para la toma de decisiones futuras.

En este mismo enfoque es indispensable hacer mención de la percepción que tienen los vendedores de los clientes, misma que se forma durante el proceso de negociación y se manifiesta de manera continua como un obstáculo que impide cerrar la venta de forma exitosa, existen diversas barreras que son detectadas por los vendedores de entre ellas las entregas atemporales y los cuestionamientos constantes que ponen en entredicho la calidad de los productos ofertados.

Ante las situaciones anteriores los vendedores están sometidos a una incertidumbre constante por no contar con mecanismos de afrontamiento que permitan mejorar sus técnicas de venta. Algunas de las apreciaciones más comunes que los vendedores perciben encuentran su origen en las negativas al momento de agendar visitas para promover los productos, en el tono de voz de los compradores cuando se lleva a cabo el convenio, y finalmente en las inconformidades expresadas durante el proceso de negociación infructuoso.

Es indispensable que los vendedores conozcan las características particulares de los clientes que intervienen al momento de pactar la venta y van a influir en su capacidad para poderlos retener; suceso que pone de manifiesto la importancia que tiene conocer a detalle las percepciones de los compradores en este contexto existen ciertos factores que van a determinar el actuar de los vendedores por ello una vez explicada su percepción es necesario retomar también la percepción de la otra parte a fin de tener una perspectiva más amplia que abarque ambas directrices.

Los clientes por su parte han generado sus percepciones basados en un esquema de estímulo-respuesta cuyo origen de la experiencia está dado en compras anteriores, los estímulos predominantes que han llevado al cliente a adquirir los productos tienen su origen en el objetivo principal de toda escuela "la educación de sus estudiantes" que abarca la necesidad de adquirir productos que den un plus a la formación de los alumnos, posteriormente generan expectativas relacionadas con el contenido de los libros, mismas que están enfocadas a fortalecer las competencias de los estudiantes y a mantener

su estatus de escuela particular y finalmente toman en cuenta elementos culturales donde interviene de manera directa la religión que profesan, es decir el contenido del producto debe estar acorde con las creencias y valores que difunde la institución educativa.

En síntesis toda la información y los estímulos que captan los compradores por medio de los sentidos construyen la elaboración de representaciones mentales que influyen en sus decisiones de compra.

Ahora bien es necesario confrontar los estímulos anteriormente mencionados con las respuestas que han dado los vendedores ante tales exigencias, para ello primero que nada es necesario mencionar los antecedentes que enmarcan las experiencias anteriores:

- el cliente busca un producto educativo y por el giro de la empresa los libros tienen el carácter formativo que requieren las instituciones,
- posteriormente el cliente espera un producto de calidad y recibe un producto de calidad, que no por ello deja de ser cuestionado en el proceso de negociación pero que bien el vendedor no sabe defender debido a que no conoce la gama de productos en su totalidad, es decir no puede vender o defender lo que no conoce a detalle, dejando la impresión de que los productos no son lo suficientemente buenos para cubrir las expectativas del cliente
- y finalmente los elementos culturales que van desde la religión católica y valores que profesan los representantes de cada colegio como lo es la integridad y la responsabilidad, ante dichas exigencias el vendedor tiene algunos aspectos en contra, de entre ellos destacan las promesas que se llevan a cabo antes de cerrar el trato y son incumplidas una vez que se realiza la compra, las entregas atemporales y la falta de atención que se da en el periodo posterior a la venta.

Una vez identificados los elementos que ponen en entredicho la decisión de compra de los clientes, es necesario conocer cuáles son las partes del proceso de negociación en las cuales el cliente centra su atención con la finalidad de

extraer los puntos en los cuales el cliente hace énfasis y cuales tiende a demeritar o no clasifica como importantes, con ello el vendedor determinara en que situaciones deberá esmerarse, para ello es necesario hacer uso de la teoría de detección de señales.

### *1.1 Teoría de la detección de señales*

La teoría de detección de señales sugiere la existencia de algún estímulo específico que enfrenta al individuo a mecanismos complejos de decisión e implica asumir las consecuencias de los costos y beneficios relacionados con cada alternativa elegida mismos que van a impactar directamente en el individuo que opta por alguna opción. De acuerdo a Weiten (2006; 126) la teoría de la detección de señales “propone la localización de estímulos que intervienen en los procesos de decisión”, con miras a cuatro posibles resultados: los aciertos, las omisiones, las falsas alarmas y los rechazos correctos. Para fines del presente documento los resultados anteriores se derivan de las decisiones tomadas por los clientes, así un comprador puede calificar como un acierto el rechazar un producto que se pretendió vender omitiendo la calidad de su contenido basado en la falta de conocimiento y deduciendo que el producto es malo por no detectar una capacidad de respuesta adecuada por parte del vendedor.

“Adquirir o no el producto ofertado”, Es la decisión a la que se enfrenta el cliente cuyos beneficios están basados en una educación de calidad y por el contrario las posibles desventajas que van desde entregas atemporales hasta adquirir un producto que no cubra sus expectativas. Es aquí donde nace la importancia de identificar la cantidad de cambio que debe inyectar el vendedor en su técnica para que el cliente decida comprar y para lograrlo es importante detectar cuales son las situaciones que provocan sensibilidad en el cliente y crearan una percepción favorable a la hora de elegir y por el contrario cuales las disminuyen para tratar de evitarlas; al respecto Blanco y Soto (2001) sostienen que la disminución de aciertos en la toma de decisiones se debe a una pérdida de sensibilidad o bien atiende a un cambio de criterios por parte

del observador, por lo tanto no es tan exagerado afirmar que las técnicas de venta tradicionales ya no son suficientes debido a que los clientes están acostumbrados a ellas y con el paso del tiempo han perdido sensibilidad por exponerse a las mismas situaciones cada que inicia un nuevo ciclo escolar.

Ahora bien es importante hacer mención de aquellos aspectos que van a ayudar a despertar la sensibilidad de los compradores, al respecto Salinas (2006) en su libro psicología temas y variaciones, menciona que el primero de ellos tiene que ver con:

- a) la intensidad con que es transmitida la señal, en este sentido la capacidad de respuesta es de vital importancia debido a que los vendedores se ven expuestos a cuestionamientos constantes relacionados con la calidad y el contenido del producto, mismos que no conocen a profundidad y por ende generan respuestas poco favorables que confunden al cliente y fomentan el sesgo de información negativo que ya poseen los compradores.
  
- b) la atención por parte del observador, misma que en la actualidad está dirigida a las entregas atemporales de producto que año con año presenta los mismos incidentes, a su vez el cliente se mantiene en estado de alerta debido a la falta de servicio por parte de los ofertantes en los periodos post venta.

Como resultado de los elementos anteriormente mencionados se genera el criterio de los compradores basado en una perspectiva errónea acerca de los productos y en una realidad sustentada en la falta de servicio una vez que se pacta la venta. Ante este hecho los clientes empatan sus expectativas contra los resultados y la venta no se concreta o pierde fuerza, los compradores que están dispuestos a adquirir el producto toman las fallas de los vendedores para negociar los precios argumentando su disposición a correr el riesgo, en esta actividad de venta los clientes tienden a olvidar los beneficios, contenido y calidad del producto, bajo esta línea es importante reconocer a partir de que elementos se generan dichos olvidos en la memoria de los clientes.

### *1.2 Teoría de la interferencia (represión)*

Todas las decisiones del ser humano se estructuran bajo el ejercicio del conocimiento previo que se organiza en la memoria, misma que es definida por Alcaraz y Gumá (2001) como el almacenamiento y recuperación de información cuyo proceso está dado por tres etapas:

- Codificación: que consiste en alimentar al sistema con información nueva para el individuo.
- Almacenamiento que hace posible conservar la información a lo largo del tiempo y finalmente la
- recuperación que se concibe como el acceso a la información almacenada con anterioridad.

Es importante destacar que todos los elementos del proceso mantienen una relación directa de carácter interdependiente, es decir la alteración en cualquiera de ellos va influir en el resto, el ejercicio de una buena memoria entonces debe estar fundamentado en información estructurada que permita su rápida comprensión para hacer posible su almacenamiento y finalmente debe estar disponible con el objetivo de reforzar y hacer uso del conocimiento adquirido en el momento deseado.

Por el contrario olvidar es un ejercicio involuntario que reside en dejar de almacenar recuerdos en la memoria a lo cual hace alusión la teoría de la interferencia que establece que la ejecución de una tarea de aprendizaje puede interferir con el desempeño de otra” (Henson & Eller. 2000. pág. 268) es decir en la medida que se obtienen nuevos conocimientos, la fuerza del aprendizaje anterior disminuye; en este sentido Morrys y Maiston (2009) argumentan que la interferencia se mueve en dos directrices:

- De forma retroactiva cuando la nueva información se impone sobre el aprendizaje anterior.



- Y De forma proactiva que por el contrario se trata del predominio del aprendizaje anterior sobre el nuevo.

Bajo este enfoque es indispensable hacer énfasis en aquellos elementos en los cuales el cliente centra su atención, mismos que en la actualidad están orientados a la calidad del servicio y no al producto como tal, hecho que pone de manifiesto que los compradores han estado expuestos a mas situaciones desagradables que favorables; los recuerdos en los cuales basan sus decisiones se encuentran en ambos extremos, es decir están basados en el contexto anterior y el actual ya que la empresa no ha tomado medidas para responder a las demandas de entrega puntual y servicio post venta, por tanto su perspectiva mantiene los mismos estándares; como resultado de la situación actual los compradores centran su atención en la gran probabilidad de que se repitan los mismos eventos, clasificando a la empresa como una organización con falta de seriedad.

Ante este escenario es más complejo generar información nueva que permita centrar la atención del cliente en aquellas fortalezas de la empresa que radican en el contenido del producto.

En esta misma línea los vendedores juegan un papel de intermediarios fundamental por tratarse del primer contacto con el cliente, razón por la cual deben aprovechar la negociación para destacar aquellas cualidades que hacen al producto único e irrepetible, técnicas como la capacitación de los productos y la interacción y prácticas del comprador con la mercancía van a permitir que se genere un aprendizaje vivencial, que va a influir en la percepción del cliente partiendo de que “Solo aquello que se experimenta puede ser recordado con facilidad”.

Ahora bien, una vez identificados los factores que intervienen en la decisión de compra de los clientes es importante integrar los elementos de la percepción que van a dar pie a la construcción de la realidad.

### 1.3 Percepción y visión de la realidad

Considerar a la percepción como un elemento meramente biológico sería afirmar que todos los seres humanos comulgan con una misma perspectiva donde las experiencias quedan fuera del marco de referencia; por tanto los orígenes de la percepción van más allá de la interacción del procesamiento sensorial y la recepción de estímulos; se trata más bien de un cúmulo de experiencias adquiridas mediante los sentidos y ejercitadas por la memoria que van a permitir al individuo hacer una interpretación de la realidad, modificando con ello sus perspectivas y su modo de actuar en el día a día. Bajo este mismo enfoque no es tan exagerado afirmar que los clientes forman sus percepciones basados en la poca o mucha información que se tiene de la empresa y del producto debido a que se ha proporcionado más información de los aspectos perjudiciales que de los positivos mismos que lo han llevado a formular representaciones mentales negativas de la organización, dichas representaciones toman forma a raíz del análisis histórico a partir del cual el comprador potencial se convierte en cliente, es decir desde el primer convenio adquisitivo marcado por una mala experiencia traducida en una carga mental negativa que se arrastra hasta las negociaciones actuales.

Otro aspecto importante que debe considerarse dentro de la percepción del cliente es la cultura definida por Fischer (1992) como un conjunto de mecanismos cognitivos que van a permitir determinar los valores y las creencias de un determinado grupo. Para fines del presente documento a continuación se muestra una clasificación de valores que van a hacer posible la identificación del marco referencial a partir del cual el cliente genera sus percepciones destacando únicamente aquellos que interfieren a favor o en contra de la decisión de compra:

VALOR	CARACTERÍSTICA
Económico	Busca la seguridad económica de los alumnos.
Intelectual- Instrumental Cognitivo	Busca en el producto un contenido rico en aprendizaje que incremente las competencias y habilidades de los alumnos
Estéticos	Busca creatividad tangible que despierte el interés en los estudiantes.
Social	Busca solidaridad para que el producto pueda ser distribuido a los alumnos de bajos recursos.
Religioso	Busca la negociación basada en la honestidad, veracidad y responsabilidad por parte de los ofertantes.

Tabla 1. Clasificación de valores (Elaboración propia, basada en Castro 2008)

Los valores mencionados con anterioridad integran algunos de los elementos que forman la atención selectiva de los compradores actuales, sin embargo al confrontarlos con la realidad existe una marcada diferencia que radica en cómo se vende la idea de que dicha teoría se lleve a la práctica, es decir los vendedores carecen de herramientas que permitan erradicar la disonancia cognitiva en la que los clientes se han visto involucrados en los últimos años donde las promesas de servicio y producto no cubren las expectativas de los compradores; por tanto lograr un cambio de perspectiva implica sustituir las experiencias anteriores por información nueva que traduzca los compromisos de la empresa en acciones; la ejecución de la estrategia requiere adaptarse al sistema de valores y creencias del cliente, interferir en sus percepciones es la meta y para lograrlo es necesario identificar los rasgos particulares que van a distinguir su personalidad y estilo de aprendizaje.

No existe una sola definición para conceptualizar los estilos de aprendizaje por tratarse de un término genérico que ha sido abordado bajo diferentes enfoques, algunos de ellos se mencionan a continuación con el fin de elaborar una construcción que se apegue a los fines del presente documento:

- Salas (2008) reconoce los estilos de aprendizaje como el procesamiento de información, influido por las percepciones de cada individuo.
- Por su parte Navarro (2008) los define como la forma en que los individuos estructuran contenidos, interpretan información y resuelven problemas seleccionando los medios de representación, cuya influencia esta dada por rasgos afectivos y fisiológicos.
- Finalmente Ocaña (2012) afirma que los estilos cognitivos están orientados a aquellas estrategias que generan aprendizaje.

De acuerdo a las definiciones anteriores se concluye que más que un concepto, el estilo cognitivo es un proceso que permite generar estrategias para garantizar el aprendizaje.

Ahora bien siguiendo la estructura de los conceptos anteriores se puede afirmar que el proceso para generar esas estrategias está dado por tres etapas, la primera de ellas consiste en detectar cuáles son los factores tanto afectivos como fisiológicos del cliente que van a facilitar la elección del medio de representación de la segunda etapa que es justamente la elección del canal adecuado ya sea visual, auditivo o kinestesico, lo cual permitirá generar un aprendizaje verdadero al momento de que el comprador procese la información, tercera y última etapa de los estilos cognitivos.

En esta misma línea los estilos de aprendizaje están íntimamente ligados a los rasgos de personalidad definidos por Cloninger (2003) como aquellas características que van a permitir *comparar* y *predecir* la tendencia a un determinado comportamiento; dos palabras claves se derivan de este concepto comparar y predecir, la primera de ellas responde a la pregunta ¿Por qué los seres humanos reaccionan de formas distintas ante un mismo evento? y la segunda se refiere a la estabilidad que mantienen las reacciones a lo largo del tiempo es decir, ¿Cuáles son las circunstancias que originan los cambios de perspectiva?; para conocer la respuesta a los cuestionamientos anteriores Robert Mc Crae y Paul Costa (Citado en Weiten 2006) proponen un modelo basado en 5 rasgos que caracterizan a la persona que los posee como extrovertida, neurótica, abierta a la experiencia, afable y escrupulosa. Además de este modelo existe una larga lista de prototipos propuestos por diferentes autores no obstante no es propósito de la presente investigación profundizar en ellos, pero es importante asentar que existen mecanismos que permiten cuantificar las características de la personalidad.

Con el objetivo de integrar lo suscrito en el presente capítulo se puede deducir que conocer la percepción y visión de la realidad del cliente es una actividad integradora que va más allá de los procesos sensoriales, donde resulta importante examinar los rasgos de personalidad del cliente, analizar su conducta, conocer su cultura e identificar los estilos de aprendizaje a fin de proveer al vendedor de herramientas que le sirvan para anticiparse a aquellas situaciones incómodas y barreras que obstaculizan el cierre de la venta, poseer esta información permitirá facilitar la persuasión y mejorar las técnicas de afrontamiento.

## CAPITULO II. PROCESOS DE AFRONTAMIENTO Y ATRIBUCIÓN

### *2. Procesos de afrontamiento*

El concepto de afrontamiento ha ido evolucionando de acuerdo a las diversas concepciones teóricas, al respecto Soriano (2002) hace una breve reseña que cita las diferentes formas en que ha sido concebido, mismas que son utilizadas a continuación con la finalidad de integrar un concepto acorde con los fines de la presente investigación.

En 1966 fue definido por Lazarus como aquellas estrategias con las cuales se da la cara a la amenaza, ya para 1974 es concebido por White como aquella adaptación a cualquier tipo de dificultad, posteriormente en 1977 Weisman y Worden definen al afrontamiento como todo aquello que hace un individuo ante cualquier tipo de dificultad para conseguir alivio, recompensa o equilibrio, un año después Mechanic lo retoma como aquellas conductas instrumentales y capacidades de solución de problemas mediante la aplicación de habilidades técnicas y conocimientos que una persona ha adquirido y finalmente Lazarus y Folkman en 1984 definen el afrontamiento como aquellos esfuerzos cognitivos y conductuales constantemente cambiantes que se utilizan para manejar las demandas externas e internas que sobrepasan los recursos del individuo.

Dicho recorrido histórico permite identificar dos definiciones las cuales dan origen a la construcción del concepto "afrontamiento", no por tratarse de las más importantes pero si de las que más se apegan a la finalidad de la investigación en cuestión, por lo tanto se retoman los aportes de Mechanic , Lazarus y Folkman en la construcción del concepto redactado de la siguiente forma:

El afrontamiento es el esfuerzo cognitivo del individuo para enfrentar situaciones que están fuera de su dominio, cuya naturaleza no permanece constante, lejos de conductas automáticas se trata de reacciones diversas que se modifican de acuerdo a la experiencia y producen resultados tanto positivos como negativos.

Sin lugar a dudas tanto los clientes como los vendedores están expuestos a diversos estilos de afrontamiento dados por la experiencia previa a la que cada uno ha sido sometido en el proceso de venta; las formas de reaccionar son diversas por lo tanto necesitan de una clasificación para poder identificarse, al respecto Burke en el apartado “Estilos de afrontamiento” proporcionado por la OIT categoriza y describe de acuerdo a diversos autores los recursos reguladores que rigen las distintas formas de actuar de las cuales se desprende la siguiente tabla comparativa:

Autor	Clasificación	Descripción
Lazarus y Folkman	Centrado en problemas	Búsqueda de información y solución de problemas.
	Centrado en emociones	Expresión de emociones
	Centrado en valoración	Respuestas negativas, aceptación, comparación social, redefinición y análisis lógico.
Moos y Billings	Activo cognitivo	Controla la valoración de la situación.
	Activo de comportamiento	Comportamiento directamente relacionado con la situación, que lleva consigo la retirada social.
	Evitación	La persona evita enfrentarse al problema.
Greenglas	Social	Integra factores sociales e interpersonales con factores cognitivos, basados en el apoyo social.
Wong y Reker	Preventivo	Busca favorecer el propio bienestar y reducir el riesgo de futuros problemas, comprende actividades como la administración del tiempo.
Watson y Clark	Aspecto Gral. de la personalidad y autocrítica	Basados en la afectividad negativa y positiva, donde se acentúan aspectos tanto negativos como positivos al evaluarse a sí mismos y a los demás.

Tabla 2. Clasificación estilos de afrontamiento (Elaboración propia, basada en la OIT 2001)

De acuerdo a los elementos de la tabla anterior se agrupan algunas clasificaciones debido a sus semejanzas:

- **Centrado en problemas, activo cognitivo y preventivo:** ambas clasificaciones comparten la perspectiva de solucionar el problema, controlar la situación y prevenir futuros conflictos.
- **Valoración o apoyo social y aspecto general de la personalidad:** las tres categorías hacen referencia a la intervención de factores sociales sobre sus juicios y decisiones.
- **Aspecto general de la personalidad y autocrítica:** las dos categorías se relacionan con la valoración de sí mismo.
- **Activo de comportamiento y retirada social:** ambas clasificaciones hacen hincapié en el predominio de las emociones sobre la reacción.

Con base en las clasificaciones anteriores se analizan los estilos de afrontamiento tanto del cliente como del vendedor.

## 2.1 Estilos de afrontamiento del cliente

Los estilos de afrontamiento del cliente han sido manifestados de diversas formas de acuerdo a las clasificaciones anteriores:

- Buscan solucionar su problema de inconformidad cuestionando la calidad del producto al vendedor a fin de evitar posteriores reclamos de los profesores, padres de familia o alumnos, consumidores finales del producto. Las interrogantes son la característica principal de la primer clasificación de afrontamiento “**centrado en problemas, activo cognitivo y preventivo**”;
- a su vez también hacen juicios de valor basados en la experiencia social, es decir recurren a otros clientes para confirmar su experiencia con la empresa y el producto y con ello reforzar su punto de vista que resalta las deficiencias y ventajas de ser consumidores característica que se involucra en la categoría de “**valoración o apoyo social y aspecto general de la personalidad**”,
- Confirmada la percepción negativa que se tiene de la empresa y el producto opta por no comprar, culpando a la empresa de su mal servicio y **evitando autocriticarse por romper la negociación.**
- Finalmente ponen de manifiesto las inconformidades de experiencias pasadas argumentadas en un mal servicio post venta y entregas atemporales dichas inconformidades llevan impreso el disgusto, desconfianza y tono de voz elevado con que reacciona el cliente, el cual pese a las inconformidades compra por los convenios acordados con su jefe directo, (no aplicable en todos los casos) es decir no puede recurrir a la segunda clasificación “**retirada social**”.

Una vez identificados los estilos con los que el cliente afronta la situación en el proceso de venta, se analizan los procesos de afrontamiento que utiliza el vendedor para contrarrestar las reacciones del cliente que obstaculizan la negociación.

### *2.1.2 Estilos de afrontamiento del vendedor*

Los estilos de afrontamiento del vendedor están dados en consecuencia a la reacción primaria del comprador, en este sentido el ofertante utiliza técnicas de afrontamiento diferentes a las del cliente, mismas que se enuncian a continuación:

- Cuando son cuestionados acerca de la calidad producto por lo general contestan las preguntas basados en información obsoleta, dejan al libre albedrío los juicios que hace el comprador del contenido.
- Cuando el comprador hace comentarios desagradables acerca del servicio post-venta el ofertante nuevamente utiliza la evitación culpando a otros compañeros de la falta de seguimiento y evaden su responsabilidad.
- Cuando el cliente argumenta sus insatisfacciones basado en su experiencia personal y los comentarios sociales, el vendedor busca casos específicos de clientes satisfechos; la finalidad es tratar de convencer al cliente de que su perspectiva es incorrecta.
- Finalmente cuando el cliente decide no comprar, el vendedor asimila la situación quedándose sin estrategias que le permitan persuadir la decisión final del comprador.

En este mismo contexto es necesario destacar que los mecanismos de afrontamiento utilizados por el ofertante ponen de manifiesto a la evitación como principal área de oportunidad, misma que estimula el sesgo negativo de información que se tiene del producto y la empresa.



De acuerdo a Martínez y Cárdenas (2007) no se trata de etiquetar las estrategias de afrontamiento como positivas o negativas es decir, no poseen en esencia alguna de estas características, debido a que una estrategia puede resultar efectiva ante una determinada circunstancia y no serlo ante otra, se trata más bien de identificar aquellas estrategias que van a favorecer el flujo del proceso de negociación.

El estilo de afrontamiento que predomina entre los vendedores es la evitación, por tanto contrarrestarla implica hacer uso de la estrategia de afrontamiento centrada en problemas. Tomando como referencia el escenario actual se enuncian las siguientes áreas de oportunidad.

<b>Contexto</b>	<b>Comportamiento del vendedor</b>	<b>Reacción Cliente</b>
Cuestionamientos del contenido del producto	Expone con inseguridad las fortalezas del producto fundamentado en capacitación obsoleta.	Confusión Inconformidad Incertidumbre
Quejas de servicio postventa entregas atemporales	Evade su responsabilidad y culpa a otros compañeros de la falta de seguimiento	Desconfianza Inseguridad
Insatisfacción basada en juicios sociales.	Expone con claridad experiencias satisfactorias de clientes conocidos.	Fidelidad a la empresa y productos.
Evitación de la compra	Asimila la situación y evita la persuasión.	Conformidad en la decisión.

Tabla 3. Estilos de afrontamiento (Elaboración propia)

Los contextos del consumidor mencionados con anterioridad representan los comportamientos más habituales en el proceso de venta, y para comprenderlos es necesario determinar cuáles son las cualidades que explican sus acciones y los llevan a conducirse de esta forma, partiendo de las atribuciones tanto del cliente como del vendedor.

## 2.2 Procesos de atribución

Los procesos de atribución surgen de la necesidad por explicar comportamientos; para poder definirlos es necesario tomar en cuenta que toda atribución lleva implícita la subjetividad del individuo razón por la que su estudio implica un alto nivel de complejidad, por tanto es necesario realizar un breve recorrido histórico a través de las diferentes perspectivas teóricas con las que ha sido abordado, al respecto Núñez y González (1994) enuncian algunas de las principales aportaciones:

En año de 1958 surge el modelo teórico de atribución de Heider fundamentado en la percepción e interpretación que hace el sujeto de la información, dichas interpretaciones son atribuibles a causas internas y externas, posteriormente Jones y Davis en 1965 explican el comportamiento mediante el análisis de las intenciones, dos años más tarde Kelley incorpora al contexto como factor determinante de la conducta, a su vez lo divide en: específico (exclusivo de una determinada situación), de consenso (cuando varias personas coinciden con un mismo comportamiento) y finalmente de consistencia (prevalencia de la conducta en el tiempo), para 1980 Kelley y Michela proponen un modelo más completo que involucra a los antecedentes de la situación como objeto de estudio, e integra elementos como las creencias y los motivos.

Las aportaciones anteriormente mencionadas dan origen a las concepciones actuales que se tienen del término procesos de atribución:

- De acuerdo a Sierra (2004) la atribución es el proceso interno a través del cual las personas establecen el origen de un hecho que provoca la creación de una nueva estructura cognitiva condicionante del comportamiento futuro.
- Por su parte Hellriegel, & Slocum (2009) desincorporan en su definición los diversos factores que hay detrás del estudio de la atribución, denominándolo únicamente como aquella serie de pasos que se siguen para entender las causas de las conductas.
- Finalmente Suría (2012) define a la atribución como la interpretación que una persona le da a la conducta propia o ajena.

Es pertinente para fines de la presente investigación conceptualizar a la atribución y procesos de atribución de forma independiente, así se entiende como atribución al reconocimiento de las causas que dan origen a un determinado comportamiento y los procesos de atribución como aquella metodología que hará posible el reconocimiento de dichos comportamientos.

Con base a las perspectivas teóricas se retoman los siguientes elementos como puntos de referencia para analizar el comportamiento del sujeto:

- El primer elemento a considerar son los antecedentes dados por la cantidad de información que el individuo tiene acerca de las situaciones en las cuales encuentra evidencia para reforzar sus decisiones y conductas actuales,
- en segundo lugar están las creencias que consolidan el pensamiento de los sujetos mediante la aceptación de un hecho como algo verdadero,
- en tercer lugar se encuentra la percepción que va a permitir mediante los sentidos y la experiencia la estructuración de representaciones mentales y la construcción de la realidad,
- en cuarto lugar se considera a las intenciones como propósitos específicos previstos en la mente del individuo mismas que permiten encaminar acciones al logro de algún objetivo concreto,
- y finalmente retoma al locus de control como elemento dictador del nivel de responsabilidad que mantiene el individuo y divide a la atribución en interna y externa cuyas acciones se explican a partir de la elección personal o influencia del entorno respectivamente.

En esta misma línea tanto los vendedores como los clientes manifiestan una serie de comportamientos mismos que se enuncian en la tabla 3 de procesos de afrontamiento, para lograr su comprensión se realiza el análisis conductual cliente-vendedor tomando como referencia los elementos del proceso de atribución mencionados en el párrafo anterior que corresponden a cada comportamiento.

### 2.2.1 Estilos de atribución del cliente

Cuatro son los comportamientos que se manifiestan en los procesos de afrontamiento durante el transcurso de la negociación por parte de los clientes:

- Cuestionamiento del contenido del producto:

Los antecedentes que dan origen a dicho comportamiento se sustentan en experiencias negativas anteriores donde no se cuenta con la información suficiente de los productos que se adquieren, en consecuencia no se concluye con los objetivos educativos que se tenían planteados lo cual debilita la intención de volver a comprar y reafirma la creencia de que el producto es poco confiable, a su vez se percibe que el vendedor no conoce lo que oferta, por tanto esta fuera del alcance del consumidor poder resolver dichas problemáticas, lo anterior mencionado da pie al surgimiento de diversos cuestionamientos que ponen en duda la calidad del contenido de producto en el proceso de negociación.

- Quejas de servicio post-venta y entregas atemporales:

Los antecedentes que dan origen a dicho comportamiento están dados por la impuntualidad de las entregas, en consecuencia se produce una reacción en cadena donde los clientes son objeto de reclamos por parte de su consumidor final “los padres de familia” cuyas quejas principales están encaminadas a que los objetivos de aprendizaje no se pueden lograr sin el soporte teórico “los libros” producto principal de la empresa objeto de investigación; los acontecimientos anteriores generan la creencia de la falta de seriedad con la que opera el área comercial, así el cliente percibe que el único interés del vendedor es convencerlos de adquirir el producto y cobrar por ello, en otras palabras “generar rentabilidad” para posteriormente dejar a su suerte los procesos posteriores que no dependen directamente de él.

- Insatisfacción basada en juicios sociales

Los antecedentes que dan origen a la insatisfacción involucran a su vez otro contexto, así los clientes que han sufrido una mala experiencia tienen la intención de evitar que otra persona se enfrente a las mismas es decir, transmite sus creencias e intenta prevenir a los demás planteles educativos de

que la compra no sería una buena elección, con lo cual logra influir en la percepción del cliente mismo que va predispuesto a ejercer el control antes de que la situación este fuera de su alcance situación que complica los acuerdos comerciales actuales.

- Evitación de la compra:

Los orígenes causales de esta conducta se establecen en un continuo de acontecimientos mismos que han sido mencionados con anterioridad, cuya intención está encaminada a obstaculizar las estrategias de venta que se manifiestan en el momento de la negociación, por tanto es necesario analizar los procesos de atribución del vendedor a fin de obtener un panorama mas completo que permita la generación de técnicas de afrontamiento adecuadas con el objetivo de contrarrestar los efectos negativos dados por el contexto.

### *2.2.2 Estilos de atribución del vendedor*

Cuatro son las reacciones que se manifiestan en los procesos de afrontamiento durante el transcurso de la negociación por parte de los vendedores, a continuación se analizan las causas de cada comportamiento del contexto actual que dan origen a la atribución de los ofertantes:

- Expone con inseguridad las fortalezas del producto:

Los antecedentes que dan origen a este comportamiento circulan al margen de la falta de capacitación de los vendedores quienes al momento de ingresar reciben instrucciones de otros colaboradores que a su vez experimentaron el mismo procedimiento, debido a que no existe un responsable que tenga un conocimiento general acerca de la gama de productos y aunque para el ofertante el principal objetivo sea vender no cuenta con bases solidas que le permitan resaltar las ventajas competitivas del producto, situación que puede ser modificada si el vendedor desarrolla proactividad en su curva de aprendizaje; sin embargo se crea que la capacitación en el uso de los productos es una labor propia de los asesores pedagógicos. A su vez el vendedor percibe que los clientes se enfocan más en los costos de los productos y no en los contenidos.

- Evasión de la responsabilidad:

Los antecedentes que dan origen a este comportamiento están dados por los retrasos en las entregas y una mala calidad en el servicio, el vendedor no retoma como parte de su responsabilidad el debido seguimiento logístico que implica la entrega de material; su única intención es vender para cobrar las comisiones anuales que son independientes a su sueldo base, en su mente tiene arraigada la creencia de que el seguimiento no es parte de las funciones por las cuales fueron contratados, percibe que al evadir la responsabilidad se deslinda de las críticas del comprador.

- Expone con claridad experiencias satisfactorias

De manera general los antecedentes de un buen servicio son escasos lo cual facilita que sean recordados con mayor facilidad por los vendedores, mismos que se atribuyen a sí el éxito de la venta e intentan transmitir su nivel de responsabilidad al nuevo comprador, con el objetivo de ganar su confianza, crea firmemente que logrará persuadirlo si le transmite las ventajas a las cuales se han hecho acreedores los clientes que deciden comprar y a su vez percibe que esta técnica le dará resultados satisfactorios.

- Evita la persuasión

Al igual que la evitación de la compra, la evitación de la persuasión esta soportada en el continuo de causas que se han mencionado con anterioridad, donde el vendedor manifiesta a través de sus comportamientos no contar con las herramientas para hacer frente a las negativas del cliente por tratarse de situaciones que están fuera de su alcance, en este contexto desarrolla la creencia de no tener la habilidad suficiente para influir en la decisión de la audiencia.

Ahora bien con el objetivo de integrar los orígenes del comportamiento tanto del cliente como del vendedor se muestra la siguiente tabla comparativa que muestra las causas conductuales de las atribuciones en ambas direcciones:

Elementos	Comportamiento cliente	Causas cliente	Comportamiento vendedor	Causas vendedor
Antecedentes Intención Creencia Percepción Locus de control	Cuestionamientos del contenido del producto	Falta de información Cumplir objetivos educativos Productos poco confiables El vendedor no conoce los productos Fuera del alcance	Expone con inseguridad las fortalezas del producto	Falta de capacitación Vender La capacitación no es parte de su función Enfoque en precios no en contenidos Fuera de su alcance
Antecedentes Intención Creencia Percepción Locus de control	Quejas de servicio postventa entregas atemporales	Impuntualidad en las entregas Cumplir objetivos educativos Falta de seriedad de la empresa El vendedor solo busca utilidades Fuera del alcance	Evasión de la responsabilidad	Entregas atemporales de años anteriores Vender La capacitación no es parte de su función Deslinde de críticas por parte del comprador Fuera de su alcance
Antecedentes Intención Creencia Percepción Locus de control	Insatisfacción basada en juicios sociales.	Sesgos negativos de información Evitar malas experiencias de compra El servicio es el mismo para todos Comprar no es una buena elección Dentro de su alcance	Expone con claridad experiencias satisfactorias	Referencias de ventas exitosas Ganar confianza por parte de su comprador Facilitar la persuasión Aumento en la seguridad Dentro de su alcance
Antecedentes Intención Creencia Percepción Locus de control	Evitación de compra	Continuo de acontecimientos Prevenir malas experiencias Comprar no es una buena opción Mala calidad de productos y el servicio Dentro de su alcance	Evita la persuasión	Continuo de acontecimientos Evitar la frustración No tiene poder de convencimiento El cliente no cambiara de opinión Fuera de su alcance

Tabla 4. Procesos de atribución (Elaboración propia)

Bajo este mismo enfoque es necesario mencionar que los procesos de atribución no siempre corresponden a situaciones objetivas, se trata más bien de una construcción de la realidad basada en comportamientos a los cuales se les puede añadir la subjetividad del individuo. Así las atribuciones de los clientes y vendedores no pueden establecerse como una verdad absoluta, si no como interpretaciones basadas en la poca o mucha información que se obtuvo de las experiencias anteriores, sin embargo ejercen una fuerte influencia en los estilos de afrontamiento, mismos que van a dictar el curso de la venta por formar parte de los procesos perceptuales del cliente y vendedor.

### **CAPITULO III. AFRONTAMIENTO Y ATRIBUCIÓN PARA LOS PROCESOS PERCEPTUALES.**

#### **3. Afrontamiento y atribución**

Las decisiones de compra están unidas a variables psicológicas que se estudian en función de procesos de afrontamiento y atribución cuyas apreciaciones se perciben como barreras que obstaculizan la adquisición del producto. Ahora bien es necesario analizar el grado de dependencia que existe entre ambas variables para determinar con certeza cuál es la característica de mayor influencia en las decisiones finales.

En esta línea el estudio de las actitudes es de suma importancia para identificar la disposición mental con la cual enfrentan y atribuyen los clientes y vendedores el proceso de negociación, actualmente no existe una definición de actitud universalmente aceptada sin embargo existen diferentes perspectivas teóricas que van a permitir la construcción de un concepto que se apege a los fines de la presente investigación, mismas que se muestran a continuación:

De acuerdo a Eagly y Chaiken (citado en Aced, 2002) la actitud es aquella “tendencia psicológica que se expresa en la evaluación de un objeto o de alguna actividad particular, con algún grado a favor o en contra” (pág. 11).

De acuerdo a Allport (citado en Cooper, 2002) la actitud es “un estado mental o neuronal dispuesto, organizado por medio de la experiencia que ejerce una influencia rectora o dinámica en la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona” (pág.126). Finalmente Tonna (citado en Orts 2009) afirma que “la actitud es una disposición conductual que lleva al individuo a comportarse repetidamente de una manera determinada ante personas, grupos, ideas u objetos” (pág. 37). Así es pertinente considerar a la actitud como resultado del marco mental de los clientes y vendedores constituido en la experiencia y los estímulos, cuya función principal radica en el filtro de acontecimientos que son considerados como positivos o negativos basados en determinadas características individuales que van a influir en las decisiones de compra a favor o en contra de la adquisición o persuasión según sea el caso.



Las definiciones anteriores comparten dos elementos: el primero de ellos es el objeto, mismo que se describe como cualquier factor tangible o intangible sujeto de elección y posteriormente se hace alusión al estado mental o disposición psicológica es decir, se trata de un proceso interno dentro del cual predomina una tendencia que no es observable de forma directa.

Ahora bien ¿Cuáles son las tendencias que predominan en la mente del cliente y vendedor, en el proceso de negociación? Para responder este cuestionamiento se retoma el modelo tridimensional de la actitud propuesto por Rosenberg y Hovland (citado en Tuts, 2007) basado en la existencia de tres condicionantes dados por los siguientes factores:

- Afectivo: elemento que manifiesta las sensaciones o sentimientos que produce el objeto en el individuo.
- Cognitivo: ideas, dudas o creencias con las que se aborda una situación.
- Conductual: encargado de activar los mecanismos para actuar de una forma determinada en otras palabras la intención con que se aborda al objeto.

Una vez identificados estos elementos se procede a realizar el análisis correspondiente desde la perspectiva del cliente y vendedor:

Elementos del modelo tridimensional	Cliente	Vendedor
Respuesta afectiva	El vendedor no tiene interés en el cliente, solo en la rentabilidad.	Lo que le interesa al cliente son los precios no el servicio.
Respuesta Cognitiva	El producto no satisface los objetivos educativos de la institución.  La empresa no cumple con sus compromisos de entregar el material en tiempo y forma	La capacitación de productos compete a los asesores pedagógicos, no es función del vendedor. La logística y el seguimiento no son parte de sus funciones.
Conductual	Comprar no es una buena elección	El cliente no cambiará de opinión por tanto evita la persuasión.

Tabla 5. Elementos del modelo tridimensional (Elaboración propia)

De acuerdo a la tabla anterior es importante mencionar que la prevalencia de los elementos del modelo tridimensional puede variar es decir, pueden mantener coherencia o ser percibidas de forma individual. A continuación se retoma el papel de la actitud para descubrir el impacto que tiene el afrontamiento como variable dependiente de la atribución.

### 3.1 Afrontamiento como variable dependiente de la atribución

Afirmar que el afrontamiento depende de la atribución involucra de manera directa aceptar que las experiencias previas a las que se han visto sometidos tanto los clientes como los vendedores influyen de forma directa en la subjetividad es decir, toda explicación de acontecimientos anteriores ocurridos en el proceso de venta dan origen a las representaciones mentales que mantienen los involucrados la toma de decisiones e influyen en el actuar futuro. Al respecto Azjen y Fishbein (Citado en Ruiz, S.F) en su teoría de la acción razonada argumentan:

*“la conducta se concibe como el resultado final de un proceso pensado, elaborado, racional y lógico. La conducta es el eslabón final de una cadena y la intención conforma el primer eslabón. Al separar la conducta de la intención dejando transcurrir un espacio, se puede observar como otros factores externos influyen en la conducta final. Cuanto mas próxima en el tiempo se de la intención y la conducta final mas factible será que exista una reacción positiva entre ellas.” (pág. 179)*

Dicha teoría pone de manifiesto que el comportamiento es influenciado por factores circunstanciales que se dan a través del tiempo, mismos que van a determinar la forma de actuar futura; dichas circunstancias son fuentes generadoras de atribución, así la actitud hacia la conducta se someterá a los antecedentes, las creencias, la percepción, la intención y el locus de control analizados en el presente capítulo, cuyo juicio dependerá de las ventajas o desventajas que tenga para los involucrados la toma de decisión y sus consecuencias.

En otras palabras el comportamiento final será considerado adecuado si le permite tanto a los clientes como los vendedores alcanzar sus objetivos y será considerado inapropiado si va en contra.

Hasta ahora se ha analizado al afrontamiento como un elemento que depende de la atribución, ahora bien es necesario estudiar de forma inversa la relación que guarda la atribución como variable dependiente del afrontamiento.

### *3.2 Atribución como variable dependiente del afrontamiento.*

Los esfuerzos cognitivos que utilizan los individuos para enfrentar situaciones se relacionan con experiencias previas de aprendizaje que van a fungir como condicionantes en el actuar futuro es decir, toda situación afrontada deja impregnada en la mente del ser humano una carga de subjetividad, que va a condicionar las decisiones futuras.

En este sentido el origen de la atribución de acuerdo a Heider (citado en Rodríguez, Assmar y Jablonski, 2004) radica en la necesidad de explicar situaciones observables y vivenciales, así los clientes y vendedores parten de las experiencias que se tienen de ciclos escolares anteriores y valoran la práctica de negociación de acuerdo a sus atribuciones, al atribuir ambos sujetos satisfacen inquietudes de inseguridad, debido a que tienen la percepción de tomar la decisión correcta, a lo cual Heider denomina (citado en Rodríguez, Assmar y Jablonski, 2004) la permanecía en un lugar estable y predecible, lo cual disminuye los riesgos potenciales que puede llevar consigo una mala decisión.

Bajo esta misma línea el comportamiento que se manifiesta al afrontar una determinada situación arroja una tendencia evaluativa en el vendedor y el cliente, que se ve reflejada en sus distintas formas de reaccionar y afrontar el proceso de venta, así los comportamientos sufren diversas variaciones catalogadas como centrado en problemas, centrado en emociones y finalmente centrado en valoración, mediante ellos determina los beneficios y desventajas de las distintas formas de proceder, así el comportamiento es un reflejo de todos aquellos acontecimientos tangibles e intangibles que rodean al ser humano mejor conocidos como atribuciones es decir, de la experiencia real surge la capacidad predictiva.

Dada su interdependencia el afrontamiento y la atribución son determinantes en los procesos perceptuales, ya que de ellos se derivan las estrategias que van a permitir cerrar u obstaculizar las ventas.

### *3.3 Afrontamiento y atribución en la generación de estrategias*

¿Qué sucede cuando las atribuciones y el afrontamiento se mantienen estáticos? Ante esta pregunta es necesario hacer hincapié en que ninguno de los dos procesos es permanente, por su naturaleza pueden ser caracterizados como dinámicos, sin embargo pueden adquirir el carácter de estático una vez que la persona afronta y atribuye conductas de manera repetida durante largos periodos de tiempo; tal es el caso de los clientes y vendedores, lo cual se convierte en una área de oportunidad para la empresa que impacta directamente en la disminución de ventas.

Ante esta situación el grado de control inyecta ese carácter dinámico a los procesos de atribución y afrontamiento, por tanto se considera para fines de la presente investigación como un factor determinante que puede cambiar el rumbo de las negociaciones.

Cuando un vendedor percibe un elevado grado de control del contexto es más probable que se centre en resolver el problema que en tratar de evitarlo, sin embargo afirmar que centrarse en la resolución del problema es una buena estrategia sería un grave error, ya que no es empíricamente sostenible considerar a priori una sola estrategia con la diversidad de clientes con los que cuenta la organización.

En esta misma línea elegir estrategias de afrontamiento adecuadas implica “el estudio y la evaluación de consecuencias que tiene cada una” (Bermúdez, Pérez, Ruiz, Sanjuán & Rueda. 2011. Pág. 463) lo cual descarta la elección de estrategias al azar y exhorta a realizar una investigación más profunda que deje en el pasado aquellas estrategias de afrontamiento empíricas cuya práctica arroja resultados negativos. Así considerar centrarse en la problemática, en emociones o valoración resulta un marco limitado para atender la diversidad; bajo este enfoque la atención y servicio al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica.

## **CAPITULO IV. ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

### *4 Servicio al cliente*

El primer paso para tener éxito como proveedor consiste en reconocer y comprender la importancia que tienen los clientes para la organización, pilar fundamental que determina su permanencia en el mercado, por ello es necesario empatar sus expectativas con una realidad de oferta, en este sentido el concepto de calidad juega un papel de suma importancia.

#### *4.1 Concepto de calidad*

El termino calidad ha sido utilizado a lo largo de la historia de formas distintas debido a sus diversos enfoques de aplicación, al respecto los principales teóricos de la gestión de la calidad proporcionan una amplia esfera de conceptos, sin embargo su campo de aplicación varia. En lo que respecta a su conceptualización la norma ISO9000 (Citado en Griful y Canela, 2002) define a la calidad como:

*“un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas, dichos requisitos de calidad se obtienen al trasladar a las características del producto las necesidades o expectativas de los clientes, tanto implícitas como explícitas”. (pág. 8)*

En lo referente a la diversidad de sus campos de aplicación Griful y Canela (2002) argumentan cuatro elementos: la aplicación al producto que se refiere a aquellos atributos deseados por los clientes, la aplicación al uso del producto que consiste en la utilidad practica, la aplicación a la producción que involucra aquellos parámetros del proceso de producción y finalmente la aplicación al valor del producto es decir que el comprador quede satisfecho con lo que obtiene por el precio que paga.

Con base en la definición y campos de aplicación anteriores se puede deducir que la calidad tiene sus orígenes en la mente del comprador lo que le da la característica de ser un elemento cualitativo y subjetivo.

Al afirmar que la calidad mantiene un origen subjetivo se acepta que las únicas personas capacitadas para determinar cuáles deben ser sus exigencias son los clientes, dichas exigencias estarán dadas de acuerdo a sus necesidades, por su parte la dirección será la encargada de definir las estrategias que van a permitir lograr los objetivos de venta y finalmente los vendedores como último eslabón serán los encargados de reflejar comportamientos coherentes con las necesidades y expectativas iniciales de los clientes. De acuerdo al análisis anterior se plantea la siguiente estructura para identificar la percepción que se tiene de la calidad para los tres protagonistas, la cual involucra los campos de aplicación de Griful y Canela (2002).

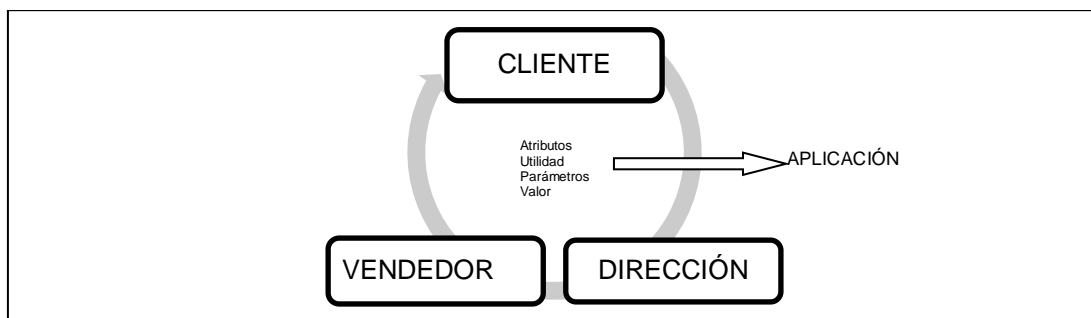


Fig. 1. Percepción de la calidad en su campo de aplicación (Elaboración propia)

Con base en el orden de la estructura anterior a continuación se retoma la perspectiva de calidad actual que tiene cada uno de los involucrados:

- Cliente: Obtener un producto en tiempo y forma de propiedades físicas resistentes cuyo contenido satisfaga los objetivos educativos, para los cuales los profesores deben estar continuamente capacitados del mismo modo se deberá cubrir un servicio de seguimiento y atención post venta, todo lo anterior a un costo razonable.
- Dirección: la empresa no cuenta con una definición de calidad estandarizada, sin embargo algunos de sus criterios rectores destacan la innovación, pro actividad, creatividad, nobleza y actitud positiva como actitudes inherentes en el comportamiento de su gente.
- Vendedores: los ofertantes consideran únicamente como parte de su responsabilidad contactar con clientes potenciales y cerrar la venta, no existe una noción de calidad como tal.

Son claras las áreas de oportunidad que tiene la organización ante las exigencias de los clientes, por tanto es importante considerar que la desviación actual de los vendedores se debe a la falta de estándares por parte de la dirección y a su vez a la carencia de pro-actividad personal, en este contexto es importante mencionar cuales son los pasos a seguir para implementar la calidad, al respecto existen diversas filosofías que dan como resultado metodologías específicas.

#### 4.2 Filosofía de calidad.

Para su aplicación la filosofía de calidad ha sido desarrollada desde diferentes perspectivas, al respecto Miranda, Chamorro & Rubio (2007) realizan una breve reseña denominada filosofía de los gurús de la calidad, de la cual se retoman los procedimientos de la tabla siguiente:

Procedimiento		
Deming	Crosby	Juran
Constancia para mejorar el producto. Adoptar la nueva filosofía No depender de inspección para lograr calidad Eliminar práctica de hacer negocios sobre la base del precio Mejorar el sistema producción - servicio Implantar la formación Adoptar e implantar el liderazgo Desechar el miedo Derribar barreras entre departamentos Eliminar eslóganes exhortaciones y metas Eliminar los objetivos numéricos Eliminar las barreras que impiden que la gente este orgullosa de su trabajo Estimular educación y auto-mejora de todos Actuar para lograr la transformación	Compromiso de la dirección Equipo de mejora de la calidad Medida de la calidad Análisis de costos de calidad Toma de conciencia por parte de todos. Implantación de medidas correctivas Planificación del día cero defectos Educación de los trabajadores Día de cero defectos Establecimiento de objetivos Eliminación de las causas del error Reconocimiento del personal Consejos de calidad Volver a empezar	Planificación de la calidad El control de la calidad La mejora de la calidad

Tabla 6. Filosofía de los Gurús de la calidad (Elaboración propia, basada en Miranda, Chamorro y Rubio, 2007)

Es importante destacar que los procedimientos anteriormente mencionados no son una receta infalible, aunque los autores plantean una estructura rígida para la consecución de la calidad total, se puede hacer una combinación de elementos, alterar el orden o proponer nuevas medidas que vayan de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin embargo todos estos elementos tienen algo en común para su puesta en práctica deben tener una base teórica sobre la cual se debe aplicar la metodología, dichos cimientos reciben el nombre de pirámide documental.

### 4.3 Pirámide documental

Los sistemas de calidad están basados en documentar todos los procedimientos que se llevan a cabo, la finalidad es poder cotejar lo escrito con lo puesto en práctica y con ello poder realizar una evaluación objetiva que arroja evidencias de la situación real en la cual se encuentra la empresa, en este sentido la pirámide documental es un elemento de suma importancia, Amado (2007) la define como la descomposición de elementos que se deben tomar en cuenta antes de poner en práctica cualquier actividad, cuya estructura debe concretar políticas establecidas.

De acuerdo al Sistema de Administración de Calidad (2005) la creación de una pirámide documental debe contar con una estructura de cinco niveles, mismos que se definen a continuación:

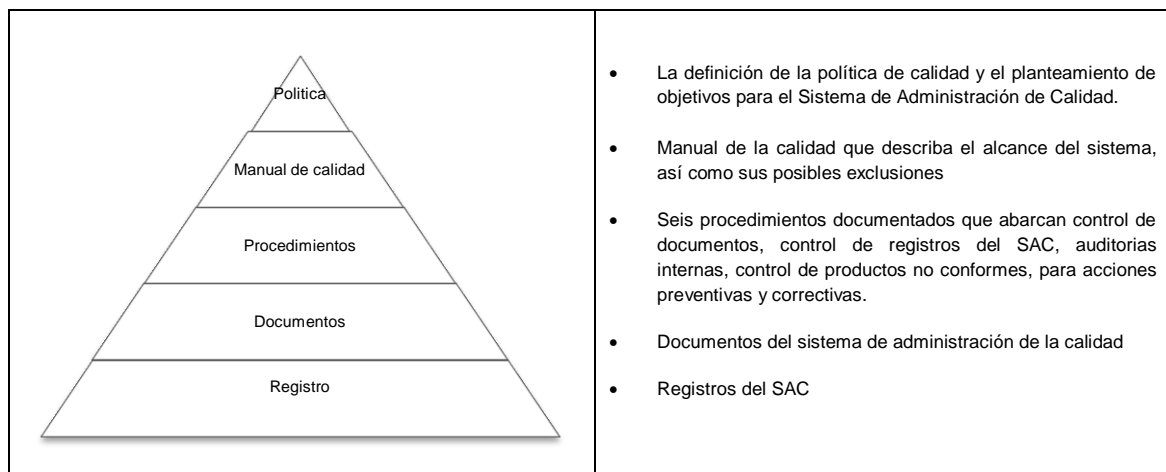


Fig. 2. Estructura de la pirámide documental (SAC, 2005)

Cada uno de los elementos que conforman la pirámide documental puede aportar una serie de beneficios al área comercial, planteados mediante preguntas sencillas: las políticas establecerán el ¿por qué? y ¿para qué? realizar las actividades, el manual de calidad y los procedimientos determinarán ¿qué se hace? y ¿quién lo hace? y finalmente los documentos y el registro el ¿cómo se hace? y ¿con qué se hace?. De manera general la pirámide documental es una herramienta administrativa que proporciona dirección en los procedimientos y a su vez permite detectar aquellas áreas de oportunidad que ocasionan costos de calidad.



#### 4.4 Costos de calidad

En años anteriores los costos de calidad estaban dirigidos únicamente a cuantificar aquellos gastos involucrados en la producción, sin embargo se ha demostrado que todos los departamentos contribuyen a incrementar los costos de calidad, si bien el departamento de producción se encarga del objeto y sus características técnicas, el departamento de ventas será el responsable del servicio y la percepción que se genera el cliente de la organización. Al respecto Thowsend y Gebhardt (citado en Castillo, 2002) afirman que “una organización que valora la calidad, debe crear productos y servicios que técnicamente sean adecuados así como valorar y desarrollar la opinión de los clientes respecto a ellos.” (pág. 299)

En esta misma línea se entiende que los costos de calidad son responsabilidad de toda la estructura jerárquica. Harrington los define (citado en Velasco, 1994) como aquellas aportaciones de capital que la empresa destina para corregir desviaciones, es decir aquellos costos resultantes de productos o servicios no conformes a los requerimientos del cliente, después de la entrega del producto o durante y después de la realización del servicio. En este sentido el área comercial enfrenta diversas consecuencias derivadas del proceso de ventas, de las cuales se hace mención a continuación:

Consecuencia	
Disminución de cartera	Pérdida de clientes por mal servicio venta y post venta.
Donaciones	Adquisición de equipos tecnológicos de costos elevados que son otorgados a los colegios.
Reducción de precio	Se ofertan los productos a un precio más bajo del establecido en el mercado.
Devoluciones de material	Se regresan grandes cantidades de material fuera de temporada lo cual impide que se pueda re-vender.
Incrementos de inventario	Las devoluciones representan un espacio físico en almacén que genera fuertes costos.

Tabla 7. Costos de calidad (Elaboración propia)

La tabla anterior representa algunas consecuencias y medidas correctivas que se ponen en práctica para tratar de influir en la decisión de compra del consumidor, a su vez cada una de ellas representa costos que impactan en la productividad. Al respecto Crosby argumenta que (citado en Alcalde, 2009) “Los costos relativos a la calidad son costos que no existirían si todas las actividades que son necesarias, se hicieran siempre bien a la primera vez” pág. 218.

## **CAPITULO V. Consideraciones finales**

### *5 Atribuciones, afrontamiento y calidad.*

La referencia del presente marco teórico destaca dentro de los procesos perceptuales a la atribución y el afrontamiento como aquellos pilares que van a permitir potencializar u obstaculizar las ventas, y con ello se han detectado las áreas de oportunidad que en la actualidad existen por parte de los vendedores, trabajar en ellas es sin duda un fuerte reto para el área comercial.

#### *5.1 Retos y perspectivas*

Identificar las causas que hay detrás de una conducta y hacer frente a situaciones no previstas en las actividades de negociación, son factores dignos de considerar en los procesos de formación de los vendedores, en la actualidad la capacitación de ofertantes está encaminada a objetivos orientados al ¿Qué se pretende lograr? y no al ¿Cómo se puede lograr?, es decir las metas de venta se hacen presentes sin bases sólidas. Así la capacitación tradicional tiende a una proyección externa que no explota el material subjetivo, dejando fuera los recursos internos que poseen los vendedores.

En este mismo contexto el área comercial debe reemplazar sus viejos paradigmas de capacitación y adaptarse a las exigencias que dicta el mercado actual, por tanto la formación de vendedores debe fomentar en los mismos el análisis introspectivo origen de sus atribuciones y afrontamientos, para posteriormente replicar la práctica con los clientes.

La ejecución de esta dinámica permitirá al vendedor anticiparse a posibles contingencias propias del proceso de negociación, ampliar sus estrategias de afrontamiento, mejorar sus técnicas de venta, potencializar sus capacidades de persuasión y brindar el servicio esperado por el cliente.

## **CAPITULO VI. Metodología**

### *6 Datos estadísticos*

A continuación se plantean los instrumentos y datos estadísticos utilizados en la presente investigación:

#### *6.1 Población, muestra.*

Debido a que el tamaño de la población es reducido se toma como muestra a la totalidad de la población es decir a 15 vendedores y 59 clientes.

#### *6.2 Descripción de instrumentos*

Con el objetivo de identificar los estilos de afrontamiento y atribución que utilizan los clientes y vendedores se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Inventario de estrategias afrontamiento CSI Tobin, Holdroyd, Reynolds y Kigal (1989). Adaptación por Cano, Rodríguez y García.

El propósito de este cuestionario es encontrar el tipo de situaciones que causan problemas a los sujetos en su vida cotidiana y cómo son enfrentadas. Se le pide a los sujetos que piensen durante unos minutos en un hecho que ha sido muy estresante, una cuestión que le cause problemas, le haga sentir mal y le cueste enfrentarla, se pide responder una lista de afirmaciones de 40 reactivos basados en cómo han manejado la circunstancia, a su vez se les solicita leer cada frase y determinar el grado marcando el número que corresponda siendo esta ponderación: 0= En absoluto 1= poco 2= Bastante 3= Mucho 4= Total. Para evaluar se toman en cuenta 8 mecanismos de afrontamiento y de acuerdo a la ponderación dada por el sujeto se eligen los dos mecanismos más altos y los dos más bajos, se trabaja con ellos en el capítulo posterior.

- Estilo de atribuciones de Peterson, Semmel, Seligman y cols. (1982)

En lo que respecta a este cuestionario, se plantean 5 situaciones diferentes con cuatro preguntas c/u, de las cuales una es abierta y las restantes son de opción múltiple. En él se le pide al sujeto leer cada situación y señalar la causa más importante en la pregunta abierta, para las posteriores se les pide subrayar la más pertinente a su actuar futuro, finalmente se contabilizan las preguntas cualitativas y se destacan las de mayor puntaje, en el caso de las preguntas de opción múltiple se evalúan mediante una ponderación donde la equivalencia es: A=1 B=2 C=3 mismas con las que se trabaja en el capítulo posterior.

## CAPITULO VII. Resultados de encuestas

### 7 Inventario de estilos de afrontamiento: vendedores

El cuestionario “inventario de estrategias de afrontamiento” fue aplicado a 15 sujetos, **(ANEXO 1)** quienes conforman el total de vendedores de la organización; dicho cuestionario permite a través de sus 40 reactivos identificar la forma en que los vendedores enfrentan situaciones que están fuera de su dominio. En el marco teórico del presente documento se hace mención de algunos mecanismos de afrontamiento que prevalecen en el proceso de negociación:

- Evitación o evasión de responsabilidades.
- Reestructuración cognitiva ante el sesgo negativo de información del cliente.
- Falta de persuasión y retirada social.

Con el fin de validar los mecanismos de afrontamiento anteriormente mencionados, se hace uso del instrumento que considera seis estrategias adicionales a las anteriormente mencionadas dadas por: la resolución de problemas, la expresión emocional, la autocrítica, el apoyo social y finalmente el pensamiento desiderativo.

Cada uno de los criterios mencionados considera la integración de cinco reactivos que al sumarse dan cuenta de los criterios más elevados es decir, de aquellos estilos de afrontamiento que predominan entre la población vendedora. Los resultados fueron los siguientes:

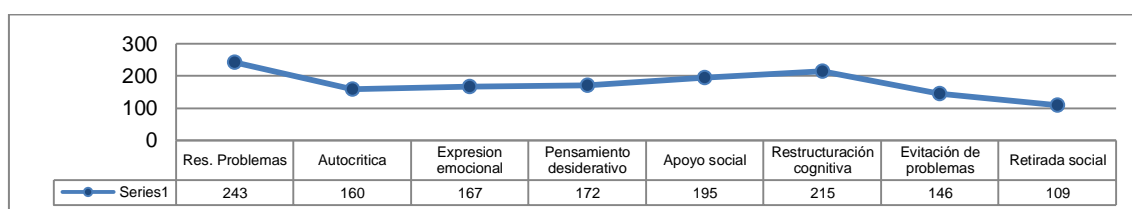


Fig. 3. Puntaje estilos de afrontamiento vendedores (Fuente elaboración propia)

De acuerdo a la gráfica anterior se puede identificar que los estilos que más predominan en los vendedores son la resolución de problemas y la reestructuración cognitiva, a su vez se detectan aquellos que mantienen el puntaje menos elevado que corresponden a la evitación de problemas y la retirada social.

Es importante hacer hincapié conforme a lo establecido en el marco teórico que no se trata de etiquetar a dichas estrategias como favorecedoras o perjudiciales ya que una estrategia puede resultar efectiva ante una determinada circunstancia y no serlo ante otra, se trata más bien de generar alternativas que permitan encauzar las estrategias para favorecer el flujo del proceso de negociación.

Ahora bien con el objetivo de desmenuzar las estrategias de afrontamiento de mayor y menor puntaje, se tomaron uno de los cinco reactivos pertenecientes a cada estrategia tal como se enuncian a continuación:

<b>Estrategia</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Descripción de reactivo</b>
Resolución de problemas	1	Luché para resolver el problema
	<b>9</b>	<b>Me esforcé para resolver el problema</b>
	17	Hice frente al problema
	25	Supe lo que había que hacer, doble mis esfuerzos y trate que las cosas funcionaran
	33	Mantuve mi postura y luche por lo que quería
Reestructuración cognitiva	6	Repase el problema una y otra vez en mi mente y al final vi las cosas de una forma diferente
	14	Cambie la forma en que veía la situación para que las cosas no parecieran tan malas
	22	Me convencí de que las cosas no eran tan malas como parecían
	30	Me pregunte que era realmente importante y descubrí que las cosas no eran tan malas
	<b>38</b>	<b>Analizo el lado positivo de las cosas</b>
Evitación de problemas	<b>7</b>	<b>No dejo que la situación le afectara. Evito pensar en ello</b>
	15	Trate de olvidar por completo el asunto
	23	Quite importancia a la situación y no quise preocuparme mas
	31	Me comporte como si nada hubiera pasado
	39	Evite pensar o hacer nada
Retirada social	<b>8</b>	<b>Paso algún tiempo a solas</b>
	16	Evite estar con gente
	24	Oculte lo que pensaba y sentía
	32	No deje que nadie supiera como me sentía
	40	Trate de ocultar mis sentimientos

Tabla 8. Reactivo seleccionado por estrategia de afrontamiento de los vendedores (Fuente: elaboración propia)

Con base a la información anterior se realizó la sabana estadística de datos y las tablas de distribución con sus respectivas graficas **(ANEXO 2)** correspondientes a los reactivos seleccionados, de los cuales se obtuvo la siguiente información:

- Reactivo 9: el 100% de los vendedores afirma centrarse en alternativas para solucionar los inconvenientes propios del proceso de negociación con calificaciones que van de bastante o totalmente.
- Reactivo 38: 13 de cada 15 vendedores, es decir el 86% argumenta ver siempre el lado positivo de la situación en la que se encuentra, con evaluaciones que van de bastante a totalmente, solamente 2 sujetos afirmaron no conseguir el mismo resultado.
- Reactivo 7: 12 de cada 15 vendedores, es decir el 80%, argumenta verse afectado por la situación de conflicto, únicamente 5 sujetos afirmaron no resultar perjudicados.
- Reactivo 8: 10 de cada 15 vendedores, es decir el 67% argumenta haber pasado un tiempo a solas después de la situación de conflicto con evaluaciones que van de bastante a totalmente, únicamente 5 sujetos no utilizaron el aislamiento como mecanismo de afrontamiento.

Tomando como referencia los estadísticos anteriores se deduce que los vendedores utilizan los siguientes mecanismos de afrontamiento:

- Centrado en problemas al tratar de resolver la situación de conflicto
- Reestructuración cognitiva al ver el lado positivo de la situación.
- Evitación de problemas, se ven afectados por la situación de conflicto.
- Utilizan la retirada social después de no obtener el cierre de venta.

De acuerdo a los resultados anteriores se detectan dos áreas de oportunidad dadas por la evitación de problemas y la retirada social, ante lo cual se generan propuestas que serán abordadas en el capítulo VII del presente documento.

## 7.1 Inventario de estilos de atribución: vendedores

El cuestionario “estilo de atribuciones” fue aplicado a los mismos 15 sujetos, quienes conforman el total de vendedores de la organización; dicho cuestionario permite detectar las causas que dan origen a sus atribuciones en los procesos de venta, algunas de ellas se mencionan en el marco teórico del presente documento y están dadas por: los antecedentes de experiencias previas, los objetivos personales, las percepciones y las intenciones. El instrumento utilizado consta de 5 situaciones con 4 preguntas cada una. La primera de ellas es una pregunta abierta de carácter cualitativo (**ANEXO 3**) y la siguientes tres son preguntas cerradas cuyas opciones engloban una ponderación. Así el vendedor atribuye a cada situación una causa que determina su comportamiento, siendo esta la pregunta cualitativa. La siguiente tabla arroja los resultados obtenidos (**ANEXO 4**):

Núm.	Situación	Atribución
1	<b>Éxito y buenos resultados</b>	Actitud
	R2: La causa del éxito obtenido en lo que está emprendiendo se debe a:	
	R3: En su futuro, si vuelve a tener éxito y buenos resultados estima que ésta causa estará presente otra vez	
	R4: La causa a la que atribuye el éxito, influye en otras áreas de su vida	
2	<b>Da una charla y la audiencia reacciona negativamente</b>	Falta de capacitación
	R2: La causa de la reacción negativa es algo relacionado con:	
	R3: Cuando vuelva a dar una charla ésta causa estará presente otra vez	
	R4: La causa de la reacción negativa influye en otras áreas de su vida	
3	<b>Hace un proyecto que es altamente valorado</b>	Esfuerzo
	R2: La causa de que su proyecto sea apreciado y valorado es debido a:	
	R3: Cuando elabore un proyecto, esta causa estará presente otra vez	
	R4: La causa de que sea valorado, influye en otras áreas de su vida	
4	<b>No cumple con las expectativas de trabajo que los demás esperan</b>	Falta de comunicación
	R2: La causa de no lograr el nivel esperado del trabajo es algo relativo a:	
	R3: Cuando vuelven a poner expectativas la causa estará presente otra vez	
	R4: La causa de no cumplir expectativas, influye en otras áreas de su vida.	
5	<b>Mejoran sus condiciones laborales o su situación económica</b>	Productividad
	R2: La causa de su mejora en lo laboral o en lo económico es debida a:	
	R3: Si vuelven a mejorar sus condiciones esta causa estará presente otra vez	
	R4: La causa de obtener mejores condiciones influye en otras áreas	

Tabla 9. Preguntas cuantitativas de ponderación (Fuente: elaboración propia)

- Resultados de la situación 1 “Éxito y buenos resultados”:

La atribución del éxito está enfocada en el locus de control interno de los vendedores quienes consideran que la actitud es la causa principal de sus resultados. Las derivaciones estadísticas muestran que un 93% de ellos manifiesta dicho razonamiento; el área de oportunidad detectada se encuentra en el 1% faltante correspondiente a un sujeto. A su vez un 73% afirma que la actitud estará presente en situaciones futuras y finalmente ese mismo 73% afirma que esta misma atribución también influye en otras áreas de su vida.

- Resultados de la situación 2 “Charla y reacción negativa”

La atribución de la reacción negativa de la audiencia está enfocada en el locus de control externo de los vendedores quienes consideran que la capacitación es insuficiente para poder llevar a cabo una presentación rica en contenido. Las derivaciones estadísticas muestran que un 60% de ellos manifiesta dicho razonamiento y hace evidente el área de oportunidad. A su vez el 47% estima que si vuelve a dar una charla estará presente la misma causa y finalmente el mismo 47% que la falta de capacitación afectará otras áreas de su vida.

- Resultados de la situación 3 “Proyecto que es altamente valorado”

La atribución para que un proyecto sea valorado está enfocada en el locus de control interno de los vendedores quienes consideran que el esfuerzo es la clave para obtener resultados positivos. Las derivaciones estadísticas muestran que un 87% manifiesta dicho razonamiento. El área de oportunidad detectada se encuentra en el 13% restante que considera otros aspectos de la personalidad como la seguridad en sí mismo. A su vez el 53% estima que si desarrolla un nuevo proyecto volverá a estar presente la misma atribución y finalmente el 73% indica que el esfuerzo influye en otras áreas de su vida.

- Resultados de la situación 4 “No cumple con las expectativas”

La atribución que generan los vendedores al no cumplir las expectativas que los demás esperan de ellos está dada en el locus de control externo, atribuyen a otras personas la falta de comunicación. Las derivaciones estadísticas muestran que un 60% manifiesta dicho razonamiento y hace evidente el área de oportunidad. A su vez el mismo 60% estima que de no volver a cubrir las expectativas en un futuro será por la misma causa y finalmente el 67% indica que la falta de comunicación está presente en otras áreas de su vida.



- Resultados de la situación 5 “Mejoran condiciones laborales”

La atribución para que mejoren las condiciones económicas y laborales está dada en el locus de control interno de los vendedores quienes consideran que la productividad contribuye al progreso. Las derivaciones estadísticas muestran que un 73% manifiesta dicho razonamiento. El 23% restante se enfoca en la paciencia y liderazgo. A su vez el 60% estima que si continua progresando es debido a la misma atribución y finalmente el 67% que esta causa influye en otras áreas de su vida.

Tomando como referencia los estadísticos anteriores se deduce que los vendedores utilizan los siguientes estilos de atribución:

- Actitud
- Falta de capacitación
- Esfuerzo
- Falta de comunicación
- Productividad

De acuerdo a los resultados anteriores se detectan dos áreas de oportunidad dadas por la falta de capacitación y comunicación, ante lo cual se generan propuestas que serán abordadas en el capítulo VII del presente documento.

## 7.2 Inventario de estrategias de afrontamiento: clientes

El cuestionario “inventario de estrategias de afrontamiento” fue aplicado a 59 sujetos, **(ANEXO 1)** quienes conforman el total de clientes de la organización. Con el objetivo de identificar la forma en que los compradores enfrentan situaciones que están fuera de su dominio se utilizó la misma mecánica que en el caso de los vendedores. En el marco teórico del presente documento se hace mención de algunos mecanismos de afrontamiento que prevalecen en el proceso de negociación:

- Centrado en problemas, cognitivo y preventivo. Preguntas a vendedores.
- Apoyo social. Juicios de valor derivados de la opinión de otros clientes.
- Evita autocriticarse culpa a la empresa de su mal servicio.
- En algunos casos los clientes no pueden utilizar la retirada social por los convenios establecidos con sus superiores.

Con el fin de validar los estilos de afrontamiento anteriormente mencionados, se hace uso del mismo instrumento que se utilizó para con los vendedores, considerando seis estrategias adicionales a las anteriormente mencionadas dadas por: la resolución de problemas, la expresión emocional, la autocrítica, el apoyo social y finalmente el pensamiento desiderativo.

Cada uno de los criterios mencionados considera la integración de cinco reactivos que al sumarse dan cuenta de los criterios más elevados es decir, de aquellos estilos de afrontamiento que predominan entre la población vendedora. Los resultados fueron los siguientes:

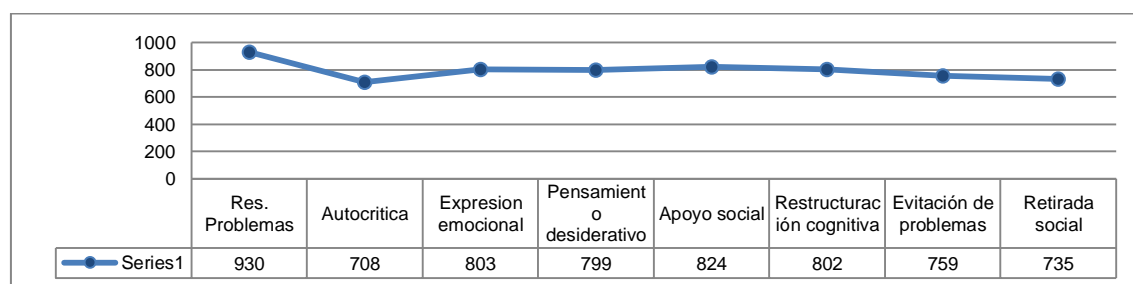


Fig. 4. Puntaje estilos de afrontamiento clientes (Fuente elaboración propia)

De acuerdo a la gráfica anterior se puede identificar que los estilos que más predominan en los clientes son la resolución de problemas y el apoyo social, a su vez se detectan aquellos que mantienen el puntaje menos elevado que corresponden a la autocrítica y la retirada social.

Como se mencionó con anterioridad es importante destacar que dichos estilos de afrontamiento no se pueden clasificar como positivos o negativos, esto dependerá de la situación y el tipo de cliente.

Ahora bien con el objetivo de desmenuzar las estrategias de afrontamiento de mayor y menor puntaje, se tomaron uno de los cinco reactivos pertenecientes a cada estrategia tal como se enuncian a continuación:

Estrategia	Reactivo	Descripción de reactivo
Resolución de problemas	1	Luché para resolver el problema
	<b>9</b>	<b>Me esforcé para resolver el problema</b>
	17	Hice frente al problema
	25	Supe lo que había que hacer, doble mis esfuerzos y trate que las cosas funcionaran
	33	Mantuve mi postura y luche por lo que quería
Apoyo social	<b>5</b>	<b>Encontré a alguien que escucho mi problema</b>
	13	Hable con una persona de confianza
	21	Deje que mis amigos me ayudarán
	29	Pase algún tiempo con mis amigos
	37	Pedí consejo a un amigo o familiar que respeto
Autocrítica	<b>2</b>	<b>Me culpé a mí mismo</b>
	10	Me di cuenta de que era responsable de mis dificultades y me lo reproche
	18	Me critique por lo ocurrido
	26	Me recrimine por permitir que esto ocurriera
	34	Fue un error mío, así que tenía que sufrir las consecuencias
Retirada social	<b>8</b>	<b>Paso algún tiempo a solas</b>
	16	Evite estar con gente
	24	Oculte lo que pensaba y sentía
	32	No deje que nadie supiera como me sentía
	40	Trate de ocultar mis sentimientos

Tabla 10. Reactivo seleccionado por estrategia de afrontamiento de los clientes (Fuente: elaboración propia)

Con base a la información anterior se realizó la sabana de datos y las tablas de distribución con sus respectivas graficas (**ANEXO 5**) correspondientes a los reactivos seleccionados, de los cuales se obtuvo la siguiente información:

- Reactivo 9: 52 de cada 59 clientes, es decir el 88% argumenta centrarse en solucionar sus problemas durante el mismo proceso de negociación con calificaciones que van de bastante a totalmente. El área de oportunidad detectada es del 12% restante.

- Reactivo 5: 51 de cada 59 clientes, es decir el 86% argumenta haber encontrado a alguien que escucho su problema es decir recurrió al apoyo social, si el vendedor fue el receptor se considera como un mecanismo a favor del área comercial, si otro cliente fue el receptor se encuentra un área de oportunidad debido a que se transmite un mensaje que genera desconfianza entre los compradores. El 14% restante no busco este tipo de mecanismo.
- Reactivo 2: 32 de cada 59 clientes, es decir el 54% argumenta no tener sentimientos de culpabilidad, por tanto no recurre a la autocrítica. El 46% restante afirma tener sentimientos de culpa con evaluaciones que van de bastante a totalmente.
- Reactivo 8: 50 de cada 59 clientes, es decir el 85% argumenta haber pasado un tiempo a solas, por tanto manifiesta sus deseos de recurrir a la retirada social después de no cubrir sus expectativas. El 15% restante no manifiesta este mecanismo de afrontamiento.

Tomando como referencia los estadísticos anteriores se deduce que los clientes utilizan los siguientes mecanismos de afrontamiento:

- Centrado en problemas: tratan de resolver el conflicto de negociación.
- Apoyo social: buscan ser escuchados por el ofertante u otro cliente.
- Autocrítica: No recurre a la autocrítica y culpa a la organización.
- Retirada social: Manifiesta deseos de retirarse, sin embargo en algunos casos es imposible hacerlo.

De acuerdo a los resultados anteriores se detectan tres áreas de oportunidad dadas por el apoyo social de terceros, la crítica de la organización y sus deseos manifiestos de utilizar la retirada social, ante las cuales se generan propuestas que serán abordadas en el capítulo VII del presente documento.

### 7.3 Inventario de estilos de atribución: clientes

El cuestionario “estilo de atribuciones” fue aplicado a los mismos 59 sujetos, quienes conforman el total de clientes de la organización; dicho cuestionario permite detectar las causas que dan origen a sus atribuciones en los procesos de venta, algunas de ellas se mencionan en el marco teórico del presente documento y están dadas por los antecedentes de experiencias previas, los objetivos personales, las percepciones y las intenciones.

Al igual que en el caso de los vendedores el instrumento utilizado consta de 5 situaciones con 4 preguntas c/u. La primera de ellas de carácter cualitativo **(ANEXO 3)** y las siguientes preguntas cerradas con opciones de ponderación. Así el cliente atribuye a cada situación una causa de comportamiento “pregunta cualitativa”. La siguiente tabla arroja los resultados obtenidos **(ANEXO 6)**:

Núm.	Situación	Atribución
1	<b>Éxito y buenos resultados</b>	Esfuerzo
	<b>R2:</b> La causa del éxito obtenido en lo que está emprendiendo se debe a:	
	<b>R3:</b> En su futuro, si vuelve a tener éxito y buenos resultados estima que ésta causa estará presente otra vez	
	<b>R4:</b> La causa a la que atribuye el éxito, influye en otras áreas de su vida	
2	<b>Da una charla y la audiencia reacciona negativamente</b>	Falta de capacitación
	<b>R2:</b> La causa de la reacción negativa es algo relacionado con:	
	<b>R3:</b> Cuando vuelva a dar una charla ésta causa estará presente otra vez	
	<b>R4:</b> La causa de la reacción negativa influye en otras áreas de su vida	
3	<b>Hace un proyecto que es altamente valorado</b>	Esfuerzo
	<b>R2:</b> La causa de que su proyecto sea apreciado y valorado es debido a:	
	<b>R3:</b> Cuando elabore un proyecto, esta causa estará presente otra vez	
	<b>R4:</b> La causa de que sea valorado, influye en otras áreas de su vida	
4	<b>No cumple con las expectativas de trabajo que los demás esperan</b>	Falta de comunicación
	<b>R2:</b> La causa de no lograr el nivel esperado del trabajo es algo relativo a:	
	<b>R3:</b> Cuando vuelven a poner expectativas la causa estará presente otra vez	
	<b>R4:</b> La causa de no cumplir expectativas, influye en otras áreas de su vida.	
5	<b>Mejoran sus condiciones laborales o su situación económica</b>	Productividad y esfuerzo
	<b>R2:</b> La causa de su mejora en lo laboral o en lo económico es debida a:	
	<b>R3:</b> Si vuelven a mejorar sus condiciones esta causa estará presente otra vez	
	<b>R4:</b> La causa de obtener mejores condiciones influye en otras áreas	

Tabla 11. Preguntas cuantitativas de ponderación (Fuente: elaboración propia)

- Resultados de la situación 1 “Éxito y buenos resultados”:

La atribución del éxito está enfocada en el locus de control interno de los clientes quienes consideran que el esfuerzo es la causa principal de sus resultados. Las derivaciones estadísticas muestran que un 90% de ellos manifiesta dicho razonamiento; el área de oportunidad detectada se encuentra en el 10% faltante correspondiente a seis sujetos. A su vez un 95% afirma que el esfuerzo estará presente en situaciones futuras y finalmente ese mismo 93% afirma que esta misma atribución también influye en otras áreas de su vida.

- Resultados de la situación 2 “Charla y reacción negativa”

La atribución de la reacción negativa de la audiencia está enfocada en el locus de control externo de los clientes quienes consideran que la falta de capacitación es la causa principal de que la audiencia no esté interesada. Las derivaciones estadísticas muestran que un 88% de ellos manifiesta dicho razonamiento y hace evidente el área de oportunidad. A su vez el 47% estima que si vuelve a dar una charla estará presente la misma causa y finalmente el mismo 76% que la falta de capacitación afectará otras áreas de su vida.

- Resultados de la situación 3 “Proyecto que es altamente valorado”

La atribución para que un proyecto sea valorado está enfocada en el locus de control interno de los clientes quienes consideran que el esfuerzo es la clave para obtener resultados positivos. Las derivaciones estadísticas muestran que un 95% manifiesta dicho razonamiento. El área de oportunidad detectada se encuentra en el 5% restante que considera otros aspectos como la creatividad. A su vez el 83% estima que si desarrolla un nuevo proyecto volverá a estar presente la misma atribución y finalmente el mismo 83% indica que el esfuerzo influye en otras áreas de su vida.

- Resultados de la situación 4 “No cumple con las expectativas”

La atribución que generan los clientes al no cumplir las expectativas que los demás esperan de ellos está dada en el locus de control externo, atribuyen a otras personas la falta de comunicación. Las derivaciones estadísticas muestran que un 59% manifiesta dicho razonamiento y hace evidente el área de oportunidad. A su vez el 32% estima que de no volver a cubrir las expectativas en un futuro será por la misma causa y finalmente el 51% indica que la falta de comunicación está presente en otras áreas de su vida.

- Resultados de la situación 5 “Mejoran condiciones laborales”

La atribución para que mejoren las condiciones económicas y laborales está dada en el locus de control interno de los clientes quienes consideran que la productividad contribuye al progreso. Las derivaciones estadísticas muestran que un 75% manifiesta dicho razonamiento. El 25% restante se enfoca en otros aspectos de la personalidad. A su vez el 76% estima que si continua progresando es debido a la misma atribución y finalmente el 85% que esta causa influye en otras áreas de su vida.

Tomando como referencia los estadísticos anteriores se deduce que los clientes utilizan los siguientes estilos de atribución:

- Esfuerzo
- Falta de capacitación
- Falta de comunicación
- Productividad

De acuerdo a los resultados anteriores se observa que existe cierta similitud entre las atribuciones de los vendedores y clientes ya que se manifiestan las mismas dos áreas de oportunidad dadas por la falta de capacitación y comunicación, ante lo cual se generan propuestas que serán abordadas en el capítulo VII del presente documento.

## **CAPITULO VIII. Conclusiones**

### **8 Análisis de generalidades**

Dados los resultados anteriores se puede observar que existen algunas áreas de oportunidad en cuanto a las estrategias de afrontamiento se refiere.

- Por parte de los vendedores la evitación de problemas y la retirada social son mecanismos que no favorecen el proceso de negociación y que se manifiestan en la falta de persuasión.
- En lo que respecta a los clientes se detectan tres áreas de oportunidad que van a influir en su decisión de compra, la primera de ellas consiste en buscar el apoyo social es decir basan sus decisiones en puntos de vista de otros clientes y no se permiten experimentar con los productos y servicios de la empresa, la segunda área de oportunidad está dada por la autocrítica es decir, si alguna situación derivada de la compra no resulta satisfactoria culpará a la organización de los resultados negativos y finalmente el tercer elemento está dado por la retirada social es decir, la decisión de no adquirir los productos.

Ahora bien en cuanto a los estilos de atribución se detectan las siguientes áreas de oportunidad mismas que son compartidas tanto por clientes como por los vendedores, estas se encuentran en la falta de capacitación y comunicación, mismas que se manifiestan en el proceso de negociación al no defender de manera adecuada los productos ofertados y origina la atribución de que los vendedores no conocen los productos, y en su caso dada la situación de que el cliente decida comprar la falta de seguimiento post-venta da origen a la atribución de la falta de comunicación que tienen los vendedores por parte de sus ofertantes, en este mismo sentido los vendedores manifiestan no contar con la capacitación suficiente para afrontar un proceso de venta, a su vez los resultados de las encuestas arrojan la falta de comunicación que existe por parte de la dirección al no plantear a sus vendedores objetivos claros y metas de venta.



A continuación se realiza una tabla comparativa referente a las estrategias de afrontamiento y estilos de atribución tanto de los vendedores como de los clientes, con la finalidad de proponer una alternativa que integre y considere todas las áreas de oportunidad involucradas.

Estrategias afrontamiento Vendedores	Estrategias afrontamiento clientes	Estilos atribución Vendedores	Estilos atribución clientes
-Evitación de problemas -Retirada social	-Apoyo social -Critica de la organización -Retirada social	-Falta de capacitación -Falta de comunicación	-Falta de capacitación -Falta de comunicación

Tabla 12 Estilos de atribución y afrontamiento (Fuente: elaboración propia)

Ahora bien sustentados en el lema “El cliente tiene la última palabra” que sostiene la mayoría de las organizaciones, es imposible considerar la posibilidad de implementar un mecanismo de intervención enfocado a los clientes sin embargo si se puede concientizar a la dirección acerca de la importancia de la comunicación y la planeación estratégica y una vez definidos los objetivos se puede crear un mecanismo de intervención para vendedores sujeto primordial de la presente investigación, dicho mecanismo deberá tener como objetivo principal modificar el afrontamiento y atribución de los ofertantes a fin de conducir hacia una negociación exitosa.

En este sentido es de suma importancia hacer mención de aquellos mecanismos de afrontamiento que arrojan las encuestas y pueden ser canalizados como positivos mismos que están dados por la resolución de problemas tanto por clientes como por vendedores es decir, existe la oportunidad de subsanar la situación actual a este hecho se une el mecanismo de afrontamiento “reestructuración cognitiva” por parte de los vendedores, arma que bajo el sustento de la teoría de la interferencia sostiene que puede prevalecer el nuevo aprendizaje sobre aquellas experiencias anteriores.

Ahora bien dado que la atribución y el afrontamiento de vendedores está fundamentado en la evitación de problemas, la retirada social y en la falta de capacitación y comunicación respectivamente, se propone mediante el siguiente modelo modificar los paradigmas perceptuales de los vendedores por medio de la capacitación (canal efectivo de comunicación) a fin de generar estrategias cognitivas con miras al logro de objetivos.

## **CAPITULO IX. PROPUESTA TEÓRICO - METODOLÓGICA**

### *9 Propuesta*

#### **NOMBRE DEL MODELO: RESTRUCTURACIÓN COGNITIVA DE PROCESOS PERCEPTUALES DE AFRONTAMIENTO Y ATRIBUCIÓN.**

Objetivo: Modificar la interpretación y valoración subjetiva que tienen los vendedores respecto a su conducta y forma de afrontamiento, facilitando con ello la confrontación de obstáculos manifestados en el proceso de negociación.

Técnica a utilizar: Curso de capacitación mediante preguntas de mediación.

Dirigido a: Vendedores del área comercial.

Basado en: Terapia Racional Emotiva TREC fundada por Albert Ellis a comienzo de la década de los sesenta, pionera de las terapias de reestructuración cognitiva y fue conocida hasta 1994, la base del desarrollo de su teoría encuentra sustento en la manera que tiene el sujeto de interpretar su ambiente, circunstancias y creencias que ha desarrollado sobre sí mismo, sobre otros y sobre el mundo en general; cuyo elemento principal es el sistema de creencias de los sujetos caracterizado por pensamientos falsos que distorsionan la realidad, disfuncionales puesto que dificultan la obtención de metas y finalmente automáticos dado que el sujeto desconoce el papel de mediador acerca de todos lo que siente y hace.

Dinámica del curso:

#### **1. Identificar los pensamientos inadecuados**

Los vendedores están constantemente inmersos en un dialogo consigo mismos, sus estrategias de afrontamiento forman parte de su aprendizaje y llegan a hacerse automáticas, como cualquier otro habito de la vida cotidiana. Cuando las formas de afrontamiento inciden negativamente en los objetivos que tienen en su vida profesional es necesario identificarlas para poderlas modificar. Es importante identificar los pensamientos que llevan consigo la

evitación de problemas y la retirada social, por ello la primera actividad consiste en hacer una lista de pensamientos dados en cada una de las estrategias.

## 2. Clasificación de pensamientos

Posteriormente se pedirá a los vendedores que clasifiquen sus pensamientos de acuerdo a tres categorías:

- Pensamientos adaptativos: Objetivos realistas que facilitan la consecución de propósitos y la creación de emociones acordes con la situación.
- Pensamientos neutros: Aquellos que no interfieren en el comportamiento ni en las emociones durante el proceso de venta, es decir no lo perjudican pero tampoco lo favorecen.
- Pensamientos no adaptativos: Aquellos que deforman la realidad, obstaculizan el logro de objetivos y tienden a originar emociones poco favorecedoras para el proceso de venta.

De acuerdo con la clasificación anterior los pensamientos no adaptativos son el foco de atención. Mediante esta clasificación se pretende concientizar a los vendedores de:

- Su generación de conclusiones a partir de hechos aislados.
- Su interpretación extremista
- Su tendencia a juzgar las incidencias propias del proceso de venta a partir de valores dogmáticos. (prejuicios).
- Su tendencia a culparse o culpar a otros de las circunstancias que impiden pactar la venta.
- Su intento por probar que su punto de vista es el único correcto.
- Su tendencia a exagerar las consecuencias de algún acontecimiento desafortunado.
- Su inclinación a minimizar o infravalorar las capacidades propias.

Ahora bien una vez identificados y clasificados los pensamientos es necesario realizar una evaluación y análisis de los mismos.

### 3. Evaluación y análisis de pensamientos

Una buena forma de análisis es someter a los vendedores a una serie de preguntas así al tenerlas que responder, mentalmente se les obliga a reflexionar; el tipo de preguntas planteadas deben estar encaminadas en tres ámbitos:

- **Objetividad:** Analizar hasta qué punto los pensamientos se ajustan a la realidad.
- **Consecuencias:** Analizar las derivaciones de dichos pensamientos
- **Relativizar:** Analizar qué pasaría si lo que piensan fuera cierto.

De esta forma se podrán identificar aquellos pensamientos surrealistas que dificultan el proceso de negociación, minimizando el nivel de complejidad que se pensaba que tenían en un principio. A continuación se plantea una serie de preguntas que deberán aplicarse a los participantes de acuerdo a los tres ámbitos anteriormente mencionados:

#### Objetividad

- ¿Tiene evidencias suficientes?
- ¿Qué datos confirman sus pensamientos?
- ¿Le hace falta información?
- ¿Su interpretación es parcial?
- ¿Exagera los obstáculos?
- ¿Se responsabiliza en exceso?

#### Consecuencias

- ¿Es productivo darle vueltas a la situación?
- ¿Cómo incide su forma de pensar en sus relaciones humanas?

#### Relativizar

- Le gustaría que las cosas fuesen de otra manera. ¿Sería trascendente para usted?
- Sería un contratiempo o sería una cosa realmente grave
- Sería una circunstancia imposible de superar
- ¿Durante cuánto tiempo le afectaría?

- ¿Podrían ocurrir acontecimientos más graves? De ser así ¿Cuáles?

Una vez analizadas las respuestas es necesario iniciar la búsqueda de pensamientos que sustituyan los mecanismos de afrontamiento pasados por pensamientos alternos que favorezcan el proceso de negociación.

#### 4. Búsqueda de pensamientos alternos

La finalidad de este último paso es encontrar formas alternativas de interpretar la situación de conflicto, es decir confrontar la realidad para afrontar de forma adecuada las barreras de la negociación; al igual que en el paso 3 se pedirá a los participantes contestar las siguientes preguntas:

- ¿Esta es la única forma posible de interpretar la realidad?
- ¿Hay otras maneras de hacerlo? ¿Cuáles son?
- ¿Qué le diría a otra persona que manifestará los mismos pensamientos?
- Si le contará la situación a un familiar ¿Qué opinión le daría?
- ¿Podría hacer alguna cosa más productiva para afrontarlo?
- Los nuevos pensamientos ¿tienen más probabilidades de ayudarlo a conseguir sus objetivos que sus pensamientos iniciales?
- Los nuevos pensamientos ¿contribuirán a mejorar su estado de ánimo?
- Los nuevos pensamientos ¿tienen más posibilidades de incidir positivamente en su forma de actuar?

## BIBLIOGRAFIA

- Aced Rosa (2002). Las actitudes en el centro escolar: reflexiones y propuestas. Ed. GRAO, de IRIF, SL. España.
- Albert A. Maisto, Charles G. Morris. (2009) Psicología. Pearson editores. México
- Alcalde Pablo (2009) Calidad. Ed. Thomson. Madrid.
- Alcaraz Manuel, Gumá Emilio (2001). Texto de neurociencias cognitivas. Ed. Manual Moderno. México
- Amado Jordi. (2007) Casos prácticos para la gestión empresarial de despachos profesionales. Ed. Especial directivos. España
- Bermúdez José, Pérez Ana, Ruiz José, Sanjuán Pilar & Rueda Beatriz. (2011) Psicología de la personalidad. Ed. España
- Castillo Santiago (2002) Compromisos de la evaluación educativa. Ed. Prentice Hall. Madrid
- Cloninger Susan (2003) Teorías de la personalidad. Ed. Pearson. México
- Cooper Joel, Woehel Stephen, Goethals George & Olson James (2002) Psicología social. Ed. Thompson. México
- Don Hellriegel, & Slocum Jhon (2009) Comportamiento organizacional. Ed. CENGAGE Learning. México.
- Ernesto salas (2008) Estilos de aprendizaje: a la luz de la neurociencia. Ed. Magisterio. Colombia
- Esponda Alfredo, Palavicini Jaime, Cuentas Roció, Navarrete Guillermo, Castellanos Gerardo, Esparza Antonio & Peñalva Gerardo. (2005) Hacia una calidad mas robusta con ISO 9000:2000. Ed. Panorama. México.
- Fischer (1992) Campos de intervención en psicología social: grupo institución, cultura y ambiente social. Ed. Narcea. España
- Griful Eulalia, Canela Miguel (2002) . Gestión de la calidad. Ed. UPC. Barcelona
- Hoyos Luis Eduardo (2005) Relativismo y racionalidad. Ed. Unibiblos. Colombia.  
[http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/2/TEMA%202\\_SENSACION,PERCEPCION,ATENCI%C3%93N.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/2/TEMA%202_SENSACION,PERCEPCION,ATENCI%C3%93N.pdf)  
<http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F1181505.pdf&ei=av1IUvfOK-Wq2QXzhIGIAg&usq=AFQjCNHhqVqDZgoWIT1DomE2wZOKzBtqlw>
- Kennet Henson, Ben Eller (2000) Psicología educativa para la enseñanza eficaz. Ed. Thompson
- La Teoría de Detección de Señales en oftalmología. ARCH SOC ESP OFTALMOL 2006; 81: 63-64 Benjumeda Salinas A.
- Licenciatura de humanidades, universidad de alicante. (2007) pdf.
- Martínez Lucy, Cárdenas Samuel (2007). "Culpa y vergüenza: caracterización psicológica y social" Ed. UNAM. México

- Medida de la sensibilidad en experimentos de vigilancia: Consecuencias estadísticas del uso de índices basados en la teoría de detección de señales Manuel J. Blanco\* y David Soto. Universidad de Santiago de Compostela Psicológica (2001), 22, 191-204
- Miranda Francisco, Chamorro Antonio, Rubio Sergio (2007) Introducción a la gestión de la calidad. Ed. Delta publicaciones. Madrid.
- Navarro Jesús (2008). Como diagnosticar y mejorar los estilos de aprendizaje. Ed. Asociación Procompal. México
- Núñez Carlos, & González Antonio (1994). Determinantes del rendimiento académico. Ed. Universidad de Oviedo. España
- Ocaña Andrés (2012) Mapas mentales y estilos de aprendizaje. Ed. ECU. San Vicente Alicante
- Organización internacional del trabajo (2001). "Factores individuales". Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Capítulo 34, pp34.49-34.57 [www.mtas.es/Publica/enciclo/default.htm](http://www.mtas.es/Publica/enciclo/default.htm).
- Orts Joan (2009) El profesor emocionalmente competente: un puente sobre aulas turbulentas. . Ed. GRAO, de IRIF, SL. España.
- Quijano Manuel (2001) Revista de la facultad de medicina UNAM Vol.44 No. 1 Enero-Febrero 2001
- Robbins Stephen P. (2004) Comportamiento organizacional, Ed. Pearson. México.
- Rodríguez, Assmar y Jablonski, (2004) Psicología social. Ed. Trillas. México
- Ruiz Francisco (S.F) Actitudes. Recuperado el 21 de Octubre del 2013 de
- Sierra Isabel (2004) Introducción a la Psicología del derecho. Ed. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Soriano José (2002) reflexiones sobre el concepto de afrontamiento en psicooncología. Boletín de Psicología, No. 75, Julio 2002, 73-85. En línea <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N75-4.pdf>
- Suría Raquel (2012) Guía de recursos prácticos de psicología social. Ed. ECU. España.
- Tesis Doctoral. Castro Santiago (2008) Aproximación a los valores y estilos de vida de los jóvenes de 13 y 14 años de la provincia de la Coruña. En línea: [http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2465/1/9788498870879\\_content.pdf](http://dspace.usc.es/bitstream/10347/2465/1/9788498870879_content.pdf)
- Tuts Martina (2007). Las lenguas como elementos de cohesión social. Revista de educación. 343, 35-54.
- Velasco José 1994, Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios de atención al cliente.. Calidad total. Ed. ESIC. Madrid.
- Wayne Weiten (2006) Psicología: Temas y variaciones. Cengage learning editores, S.A. México.