

La Inteligencia Emocional como herramienta para mejorar la gestión comercial



ALUMNO: Joaquin Alaluf Liebling

TUTOR: Juan Pablo Sanguinetti

CURSO: MBA Intensivo 2013

AÑO: 2015

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi empresa, BBraun Medical, por darme los medios para expandir mi conocimiento y desarrollarme tanto académica como profesionalmente. Y a mi esposa Carolina y mi hija Violeta, por ser mi sostén emocional cuando las necesito.



RESUMEN

El propósito de la Tesis es estudiar la existencia o no de una correlación entre aquellos vendedores que obtienen los mejores resultados en términos de gestión comercial, y quiénes tienen más desarrolladas las habilidades de Inteligencia Emocional.

Para esto se tomó como objeto de estudio la fuerza de ventas de mi empresa, BBraun Medical S.A.

Como metodología se recurrió al relevamiento de los resultados comerciales obtenidos sobre la base del año fiscal 2014. Con éstos se identificaron quiénes sobresalían de la media mediante el análisis de indicadores de performance comúnmente utilizados y otros más característicos de la Industria Farmacéutica.

Se conjuga el análisis cualitativo y cuantitativo de estos indicadores, con un análisis cuantitativo e interpretativo de dos encuestas que miden el grado de desarrollo en materia de inteligencia emocional.

Entre los resultados se destaca la necesidad de destinar recursos para potenciar las habilidades de Autocontrol emocional (o autorregulación); Auto motivación y Relaciones Interpersonales. Estas tres variables son las que mostraron tener el mayor grado de casualidad tanto positiva como negativa en todos los casos. Dicho esto, resultaría interesante para un futuro trabajo extender el alcance del estudio a los gerentes que tiene a cargo estos vendedores, y medir su grado de desarrollo emocional puntualmente en términos de agente motivador o no para con los vendedores a su cargo.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia Emocional; Fuerza de Ventas; Gestión Comercial; Motivación; Autocontrol, Relaciones Interpersonales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	7
CAPÍTULO 1: ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?	7
CAPÍTULO 2: MENTE EMOCIONAL Vs MENTE RACIONAL	9
CAPÍTULO 3: CÓMO EVOLUCIONÓ NUESTRO CEREBRO	10
CAPÍTULO 4: NUESTRA BÓVEDA DE MEMORIA EMOCIONAL	12
CAPÍTULO 5: EL DISCO RÍGIDO DE NUESTRA MEMORIA EMOCIONAL	14
CAPÍTULO 6: DE QUÉ HABLAMOS CUANDO NOS REFERIMOS A INTELIGENCIA EMOCIONAL	15
CAPÍTULO 7: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL AMBIENTE LABORAL	17
CAPÍTULO 8: INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL	20
DESARROLLO EMPÍRICO	23
1. Objetivos	23
2. Hipótesis	23
3. Tipo de Investigación	23
4. Técnicas de Relevamiento	24
5. Análisis de la Información	25
6. Alcance del Estudio	25
7. El departamento de ventas de BBraun Medical S.A	26
8. La inteligencia Emocional en los vendedores de BBraun	28
9. KPI de Gestión Comercial en BBaun	30
10. Como medir su desarrollo en términos de Inteligencia Emocional	34
11. El Poder del lenguaje Corporal	36
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	37
12. El análisis de los resultados obtenidos en las encuestas de IE	37
13. ¿Encontramos una Correlación?	38
CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	46



INTRODUCCIÓN

Como primera medida, lo que me impulsó a la realización del siguiente trabajo radica sobre la base de una inquietud personal acerca de investigar en profundidad el poder que puede ejercer nuestra mente emocional por sobre nuestro pensamiento racional.

De vivencias personales, sufrí las consecuencias de que un arrebató emocional nuble mi capacidad analítica para llegar a soluciones que luego parecían sencillas ante situaciones cotidianas. Esto, sumado a un crecimiento laboral que me posicionó como responsable de todo el equipo de Marketing y Ventas de mi empresa, me llevó a preguntarme acerca del poder que tienen nuestras emociones en el proceso de la venta.

El objetivo de mi trabajo es estudiar la existencia o no de una correlación entre aquellos vendedores que obtienen los mejores resultados en términos de gestión comercial, y quiénes tienen más desarrollada las habilidades de Inteligencia Emocional, usando como objeto de estudio la fuerza de ventas de mi empresa.

El vendedor es la cara visible de la empresa, es una herramienta fundamental para transmitirle al cliente qué tipo de empresas somos, cuáles son nuestros valores, cómo trabajamos y la calidad de servicio que pretendemos ofrecer.

En el “arte de vender” no existe una única fórmula para el éxito, destinamos muchos recursos en entrenamientos de técnicas de ventas (como SPIN methodology o Insight selling) para darles a ellos más herramientas para potenciar su performance. Pero si bien esto busca ser sólo un agregado a las habilidades innatas que trae cada uno de “fábrica”, sobre la base de presupuestos acotados para este tipo de capacitaciones, ¿Cuáles son las más efectivas en términos de resultado final? ¿Qué habilidades deben desarrollar para incrementar sus ventas? ¿Quiénes se destacan del resto y por qué?

Un vendedor que carece de control sobre sus emociones podrá ser víctima de un arrebató emocional que le impida concentrarse en sus tareas, generar un buen vínculo con sus clientes, entender sus necesidades y tomar decisiones con claridad. Se suma, que dado la particularidad de la industria en la que nos encontramos, pueden pasar largas horas esperando a un médico y que luego éste no los reciba. O haber realizado una presentación excelente para transmitirle a una enfermera el valor agregado de usar un determinado producto y luego el jefe de compras lo desestime



por precio elevado. Por lo que su capacidad para manejar la frustración, auto motivarse y reconocer las emociones ajenas son claves para lograr una venta exitosa y sostenida.

La hipótesis que orienta mi investigación supone que la adecuada comprensión y manejo de las emociones permite que los vendedores gestionen de manera más eficiente su cartera de clientes, potenciando su performance y mejorando sus resultados en términos comerciales.

El trabajo se divide en tres partes. Primero se plasma bajo un marco teórico el significado del término emoción, pasando por la evolución de nuestra Neocorteza y sistema límbico, hasta el entendimiento del rol que juega la amígdala como depósito de memoria emocional. Luego propongo llegar a una definición amplia y consensuada del concepto de Inteligencia Emocional haciendo hincapié en su aplicación en el ambiente laboral y más precisamente en el acto de la venta.

En la segunda parte se expone la metodología de análisis usada para el estudio de campo, desde los indicadores de gestión comercial hasta los cuestionarios utilizados para determinar el grado de desarrollo de cada vendedor en términos de Inteligencia Emocional.

Por último, la tercera parte pretende estudiar los resultados para tratar de confirmar o no la hipótesis inicial: ¿se le puede adjudicar algún grado de correlación a las variables estudiadas?

Dado el tamaño y las características particulares de la muestra, el presente trabajo no busca ser de carácter replicable a otros equipos de ventas de otras empresas o industrias, sino más bien una investigación personal sobre la importancia que puede tener el desarrollo de estas habilidades emocionales para potenciar los resultados de la gestión comercial de los vendedores de mi empresa.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?

Se creería que definir el término Emoción podría resultar bastante sencillo, en donde todo ser humano entiende el concepto de emoción y en mayor o menor medida es capaz de describir o explicar no sólo sus propias emociones sino también las que percibe de los individuos con los que interactúa de manera cotidiana. Sin embargo, conseguir una definición consensuada y aceptada desde el ámbito psicológico y fisiológico puede resultar una tarea laboriosa y extensa; por lo que en la primera parte de este trabajo, intentaré hacerlo de la manera más amplia y detallada posible. El término emoción viene del latín *emotio*, que significa "movimiento o impulso", "aquello que te mueve hacia", lo que nos sugiere que en toda emoción existe una tendencia implícita hacia la acción. Las emociones están entendidas como fenómenos de raíz psico-fisiológica que reflejan formas eficaces de adaptación a diversos cambios en nuestro entorno. Tal es así que cada emoción prepara y anticipa nuestro organismo para responder mediante una acción específica. En el aspecto fisiológico, esta respuesta se observa desde los detalles más simples como las reacciones faciales hasta los cambios más radicales en nuestro pulso cardíaco o el flujo sanguíneo. Para ejemplificar se pueden utilizar reacciones rutinarias y comunes en los seres humanos, como cuando estamos tristes lloramos; cuando sentimos vergüenza nos sonrojamos; ante una expresión de sorpresa levantamos las cejas y opuestamente las fruncimos ante sentimientos de enojo o ira, como así también nuestro ritmo cardíaco se eleva y nuestra sangre fluye rápidamente hacia las manos.

Por su parte, el miedo aumenta nuestra frecuencia cardíaca, las pupilas se dilatan, se genera una tensión en los músculos y segregación de adrenalina. En el aspecto psicológico, las emociones generan sobresaltos en el índice de atención y aumentan el rango de diversas conductas en la jerarquía de respuestas del individuo que las experimenta.

Existen cientos de miles de emociones, junto con sus infinitas combinaciones y matices. Las mismas se pueden agrupar en familias básicas, aunque no todos los especialistas coinciden en cuáles son y como agruparlos de manera universal. El autor, psicólogo y científico Daniel Goleman propone en su libro "La inteligencia



Emocional” – Apéndice A – algunas emociones básicas para todo ser humano: Ira, Tristeza, Temor, Placer, Amor, Sorpresa, Disgusto, Vergüenza.

Si bien nos encontramos frente a una lista muy escueta de la infinidad de combinaciones y matices que se puedan dar con las emociones, se puede decir que existe un consenso universal acerca de un puñado de emociones centrales. Estas se basan en el estudio del autor Paul Ekman, psicólogo de la Universidad de California en San Francisco y pionero en el estudio de las emociones y las expresiones faciales de las mismas. Ekman descubrió que las expresiones faciales de las emociones no se encuentran determinadas por las culturas, sino que son más bien universales y tienen por lo tanto un origen biológico, tal como planteaba la hipótesis de Charles Darwin. Entre las expresiones que el autor clasificó como Universales -y luego la comunidad científica actual validó-se encuentran la ira, el miedo, la tristeza, el placer y el asco. Ekman acuñó el término “micro expresiones” faciales, que según demostró, pueden utilizarse entre otras cosas, para detectar la mentira con un cierto grado de confiabilidad; como parte de su denominado Proyecto Diógenes. También desarrollo el FACS (“Facial Action Coding System”) o Sistema de Codificación Facial de Acciones, para calificar todas las expresiones del rostro humano que sea posible imaginar¹.

Ekman desarrolló una lista de emociones básicas a partir de investigaciones transculturales en individuos destacados de una tribu de Papúa Nueva Guinea. Observó que los miembros de una cultura aislada de la Edad de Piedra son capaces de identificar con un alto grado de fiabilidad las expresiones emocionales al observar las fotografías tomadas a personas de culturas con las que ellos no han estado familiarizados. También eran capaces de adjudicar ciertas expresiones faciales a descripciones de situaciones específicas. Con esa información, concluyó en que existen expresiones que se denominan como básicas o biológicamente universales en la especie humana².

Por último se pueden señalar algunos términos que se encuentran íntimamente ligados con el término de emoción, los cuales se denominan como: Estado de ánimo (humor o tono sentimental que se instala por un tiempo determinado en una persona

¹ Ekman, P and Friesen, W.V. (1969). Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement. Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

² Ekman, P. Et Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and encoding. Semiotica, (pp1, 49–98.)



luego de presenciar una experiencia específica; temperamento (característica del sujeto que lo convierte más o menos propenso a reaccionar de determinada manera frente a un estímulo externo); sentimiento (la respuesta de una persona ante una experiencia determinada) y por último el afecto (el cual describe la cualidad de un sentimiento, ya sea positivo o negativo frente a un sujeto).

CAPÍTULO 2: MENTE EMOCIONAL Vs MENTE RACIONAL

Todo ser humano recibe estímulos externos constantemente, que como se ha explicado anteriormente, éstos se internalizan; y luego el cuerpo se prepara para generar una respuesta sujeta a una determinada acción. Pero existe una lucha interna que llevamos a cabo ante cada uno de estos estímulos, una dicotomía emocional/racional que se asemeja a cuando expresamos sentir que algunas decisiones las tomamos con la cabeza y otras con el corazón. Por lo general, estas dos mentes operan la mayor parte del tiempo en una armonía casi perfecta. Pero la realidad es que cuando una decisión es tomada con el corazón, creemos tener un determinado tipo de convicción mucho más fuerte, en donde esa realidad parece ser más certera que cuando lo hacemos con la mente racional. Se puede creer que es por esta misma razón que las grandes decisiones que tomamos a lo largo de nuestras vidas (como casarnos, tener un hijo o tomar un nuevo trabajo que puede implicar un cambio radical), necesitan de una convicción mucho más fuerte que pensar simplemente desde lo racional, y evocamos al corazón. Ambas mentes operan conjuntamente en una especie de sube y baja simbiótico, cuanto más intensa es la emoción más elevada y dominante se vuelve nuestra mente emocional para dominar nuestras acciones. Esta dominación emocional parece surgir de nuestra ventaja evolutiva en donde nuestras emociones e intuiciones debían guiar nuestra respuesta instantánea para sobrevivir. Cuando se tenía que tomar una decisión en una milésima de segundo que implicaba comer o ser comido, cuando nuestra vida estaba en peligro, no había tiempo para detenerse a pensar si no había que actuar.

Ambas mentes operan en una armonía cuasi perfecta la mayor parte del tiempo, aunque de manera semi-independiente y, como veremos a continuación, cada una activa una operación de un circuito distinto de nuestro cerebro pero interconectadas



entre sí. Es por esta coordinación que los sentimientos son esenciales para nuestro pensamiento racional y viceversa. Pero cuando la emoción se vuelve muy intensa, ésta domina la mente racional impidiendo que pueda trabajar como lo hace siempre.

CAPÍTULO 3: CÓMO EVOLUCIONÓ NUESTRO CEREBRO

Para entender mejor este dominio de la emoción frente al pensamiento es necesario ver cómo fue evolucionando nuestro cerebro a lo largo de la historia.

El cerebro humano, tiene un tamaño casi tres veces mayor al de nuestro pariente más cercano en la escala evolutiva, los primates. El cerebro fue creciendo de abajo hacia arriba, y sus centros más elevados se desarrollaron como elaboraciones de partes más inferiores y más antiguas.³

La anatomía más primitiva del cerebro es el tronco cerebral que rodea la parte superior de la medula espinal. Esta raíz cerebral regula las funciones básicas vitales como la respiración y el metabolismo de los otros órganos del cuerpo. Este cerebro primitivo no se puede decir que piensa o aprende, más bien es un conjunto de reguladores que están programados para mantener el organismo en funcionamiento y para que reaccione adecuadamente.

A partir de esta raíz primitiva, el tronco cerebral, surgieron los centros emocionales. Millones de años más tarde, a partir de estas áreas emocionales evolucionaron el cerebro pensante o la “neo corteza”. El hecho de que nuestro cerebro pensante haya surgido del emocional explica de alguna manera la relación que existe entre pensamiento y emoción, el cerebro emocional existió mucho antes que el racional.⁴

La raíz más primitiva de nuestra mente emocional es nuestro sentido del olfato, para ser más precisos, el lóbulo olfativo. Cada ser viviente, ya sea nutritiva, toxica, compañero sexual, depredador o presa, tiene una sintonía molecular definida la cual es transportada por el viento. En los tiempos primitivos el olor era el sentido supremo para poder sobrevivir. A partir del lóbulo olfativo empezaron a evolucionar los antiguos centros de la emoción que luego crecieron para rodear la parte superior del tronco cerebral.

³ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1. (pp. 28-30).

⁴ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1. (pág. 28-29).



A partir de aquí, y con la llegada de los primeros mamíferos, llegaron las capas más importantes de nuestro cerebro emocional, las cuales rodean el tronco cerebral como si fueran un cilindro, donde en el medio se encuentra el tronco. Y esta anatomía recibió el nombre de sistema “límbico”, que viene del latín “limbus”, que significa borde. Es así como este sistema empezó a predominar por sobre el resto, cuando la emoción es tan intensa, como la ira, el amor o el odio, es el sistema límbico el que nos domina. Este sistema continuó evolucionando para desarrollar dos de sus herramientas más poderosas: el aprendizaje y la memoria. A partir de esto el ser humano pudo evolucionar en su inteligencia y en la toma de decisiones para la supervivencia. Por ejemplo, si un alimento que este ingería provocaba malestar se podía evitar la próxima vez para cambiar los resultados. Aprendimos en base a esto a saber qué comer y qué desechar por el olor y su relación entre el olfato y el sistema límbico para discriminar entre bueno y malo, lo que nos hace bien o mal, lo que puedo comer o debo evitar.⁵ (Ver Anexo 1 – Imagen Sistema Límbico). Sobre la parte superior de la corteza de dos capas, la responsable de planificar, comprender lo que percibimos y coordinar nuestros movimientos, se añadieron otras capas nuevas de células cerebrales que formaron la Neo corteza. A diferencia de la corteza de dos capas de nuestro cerebro más primitivo, la Neo corteza ofrecía un salto intelectual notable.

La Neocorteza del Homo Sapiens, ha agregado todo lo que se denomina hoy en día como de carácter humano. Esta es la base de nuestro pensamiento, en ella se encuentra los centros que comparan y comprenden lo que perciben nuestros sentidos. Etiqueta a cada sentimiento en función de lo que pensamos sobre él y nos permite tener sentimientos con respecto a nuestras ideas, la música, el arte, los símbolos y la imaginación.⁶

Para nuestra evolución, la neo corteza ha permitido un mejoramiento y afinación las cuales crearon las ventajas para nuestra capacidad de sobrevivir ante la adversidad mediante su talento para planificar, generar estrategias a largo plazo y atajos mentales para el desarrollo de nuestra civilización. Como bien describe Goleman en su libro: “... *Este nuevo añadido al cerebro permitió agregar un matiz a la vida*

⁵ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1 (pp. 29-30)

⁶ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1 (pp. 30)



emocional. Tomemos por ejemplo el amor. Las estructuras límbicas generan sentimientos de placer y deseo sexual, las emociones que alimentan la pasión sexual. Pero el agregado de la neo corteza y sus conexiones con el sistema límbico permitieron que surgiera el vínculo madre-hijo, que es la base de la unidad familiar y el compromiso a largo plazo de la crianza que hace posible el desarrollo humano...”⁷

A medida que el ser humano fue avanzando en la escala evolutiva el tamaño de la neo corteza fue aumentando y con esta se produjo un crecimiento de las interconexiones del circuito cerebral. A mayor número de conexiones mayor es la gama de respuestas posibles. La neo corteza sería como el timón para navegar las aguas de nuestra vida emocional, nos permite tener sentimientos con respecto a nuestros propios sentimientos. Hay más neo corteza que sistema límbico, lo que nos sugiere que podemos desplegar una mayor variedad de reacciones ante nuestras emociones. Por ejemplo ante la detección del peligro no solo nos prepara para estar alertas sino también para reaccionar y llamar a la policía o correr si lo consideramos necesario. El problema es que estos centros más elevados no pueden gobernar toda nuestra vida emocional, en asuntos del corazón, casos de vida o muerte o asaltos emocionales, se remiten al sistema límbico. Debido a que muchos de estos centros más elevados generaron sus cimientos a partir de la zona límbica, nuestro cerebro emocional juega un papel fundamental en este mapa nervioso. Las zonas emocionales están entrelazadas a través de millones de circuitos que comunican todas las partes de la neo corteza. Así, los centros emocionales tienen la potestad de influir en el funcionamiento del resto del cerebro.⁸

CAPÍTULO 4: NUESTRA BÓVEDA DE MEMORIA EMOCIONAL

La amígdala, con su forma almendrada, se encuentra cerca del tronco cerebral, próximo a la base del anillo límbico.

En los seres humanos, la amígdala cumple la tarea de ser el depósito de memoria para todas las emociones y pasiones. Por ejemplo las lagrimas –considerada como

⁷ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1 (pp. 30)

⁸ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1 (pág. 31)



una de las señales más fuertes de nuestra característica como seres humanos son activadas desde la amígdala. Pero lo más interesante de la amígdala es su posición dentro del organigrama de mando cerebral. Investigaciones de reconocidos neurólogos como, Joseph LeDoux, del centro para la ciencia neurológica de la Universidad de Nueva York,⁹ han demostrado el inmenso poder que tiene la amígdala por sobre nuestro cerebro pensante, la neo corteza, cuando las emociones son muy intensas, ejerciendo el control sobre nuestras acciones, incluso mientras la neo corteza evalúa qué decisión tomar. Es así como la Amígdala, y su poderío frente a la Neo corteza, se vuelven factores centrales para la dominación de nuestra inteligencia emocional.

Lo más interesante para comprender el poder que tienen nuestras emociones en nuestra vida mental son justamente estos casos en donde el sentimiento impulsivo supera todo pensamiento racional, cuando la emoción es tan fuerte que actuamos sin pensar ni medir las consecuencias de nuestras acciones. Esto se ve muy claro en sentimientos como la ira o el miedo. Podríamos tomar como ejemplo a un jugador de futbol profesional, ante una decisión no compartida con el árbitro durante un juego lo golpea a éste de manera abrupta, haciéndose echar y arrepintiéndose minutos después de que esto ocurra. A través de las señales provenientes de nuestros sentidos, la amígdala explora cada situación y estímulo que recibimos. Cuando detecta una situación intensa, como por ejemplo temor, ira, miedo o peligro, activa todo su poderío enviando señales a todas partes del cuerpo para reaccionar de manera instantánea, puenteando toda evaluación racional que pueda tomar la neo corteza. Lo que explica que anatómicamente nuestro cerebro emocional puede actuar con total independencia de nuestro cerebro racional, permitiendo una respuesta más rápida (aunque menos precisa) de la situación a la que nos enfrentamos.¹⁰

Aquí radica el núcleo de la inteligencia emocional. Como la emoción antecede todo pensamiento racional, y en los casos extremos puede ejercer el total control para actuar (aunque a veces de manera equivocada), la capacidad para detectar estos momentos y poder ejercer el control sobre ellos es la base misma de la inteligencia emocional. La “inteligencia” no está en tratar de anular o evadir la parte emocional,

⁹ Jeoseph LeDuox, (1992) Emotion and the limbic system concept – Concepts in Neuroscience.

¹⁰ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1 (pp. 35-36.)



porque eso sería imposible para la mayoría de los individuos, sino en poder identificar estos momentos en donde la emoción es tan intensa que nos nubla el juicio y no nos permite pensar de manera racional. Lo ideal sería siempre buscar la manera para identificar nuestras emociones y luego contener por un momento esa explosión emocional que nos envía la amígdala y canalizarla para nuestro beneficio. Del mismo modo, poder identificarlo cuando lo pasa a otros individuos para sacarle el mayor provecho posible. Ahora bien, es más fácil decirlo que hacerlo.

CAPÍTULO 5: EL DISCO RÍGIDO DE NUESTRA MEMORIA EMOCIONAL

Junto con la amígdala se encuentra el hipocampo, término que viene del griego hippos (caballo) y kampe (encorvado), que juega un papel fundamental en nuestro sistema límbico. El hipocampo es el responsable de registrar y recordar los datos del contexto, mientras que la amígdala retiene el clima emocional que los acompañó. Este tipo de memoria, que se localiza en el hipocampo, se denomina declarativa o explícita y se refiere a las experiencias disponibles para evocar (declarar) conscientemente unos estímulos, hechos o acontecimientos concretos; guarda relación con los sucesos sobre los que podemos hablar o pensar. Es una memoria que nos permite, por ejemplo, describir a través de nuestro lenguaje todos los componentes de una bicicleta haciendo un “recorrido mental” por ella. Por ejemplo, si fuimos asaltados en una determinada calle de la ciudad, es el hipocampo el que retiene los datos específicos del incidente; donde fue, hacia donde nos dirigiáramos, como estaba el clima ese día, como se veía el agresor, que pasaba alrededor. Mientras que la amígdala es la responsable de ponernos en alerta cada vez que pasemos por esa calle. Como lo expreso LeDoux: “...*El hipocampo es crucial para reconocer que un rostro determinado es el de nuestra prima. Pero es la amígdala la que añade que en realidad no nos gusta...*”.¹¹

¹¹ Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1 (pp. 40.)



CAPÍTULO 6: DE QUÉ HABLAMOS CUANDO NOS REFERIMOS A INTELIGENCIA EMOCIONAL

Después de haber transitado de manera muy escueta el origen y el por qué de las emociones, la evolución de nuestro cerebro y como esta evolución dio lugar a la división metafórica entre nuestro cerebro emocional y nuestro cerebro pensante, pasemos ahora al núcleo de esta investigación.

Una de las muchas definiciones que se pueden encontrar sobre la inteligencia emocional es la siguiente: “...La *inteligencia emocional* agrupa al conjunto de *habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento...*”.¹²

Como bien explican Mayer y Salovey -de alguna manera los precursores de este novedoso concepto-, La inteligencia emocional se refiere a un “pensador con un corazón” (“a thinker with a heart”) que percibe, comprende y maneja relaciones sociales. Lo que se busca no es tratar de mitigar a la emoción para dar lugar al pensamiento racional porque eso es casi imposible. Si sentimos por ejemplo miedo ante una situación desconocida o ira con un compañero de trabajo porque nos traiciono frente a nuestro jefe, ningún ejercicio que hagamos nos va a ayudar a mitigar esas emociones tan fuertes. Lo que si podemos hacer es aprender a identificarlas en el instante en que se nos hacen presentes y buscar la manera de canalizarlas para nuestro beneficio. Según estos autores, La inteligencia emocional se estructura como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas¹³:

1. Percepción emocional.

Las emociones son percibidas, identificadas, valoradas y expresadas. En otros sujetos las podemos identificar a través del lenguaje, la conducta, en obras de arte, música, entre otros. Incluye la capacidad para expresar las emociones adecuadamente. También la capacidad de discriminar entre expresiones precisas e imprecisas, honestas o deshonestas.

¹² Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). “¿What is emotional intelligence?”

¹³ Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). “¿What is emotional intelligence?”



2. Facilitación emocional del pensamiento.

Las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración emoción y cognición). Las emociones priorizan el pensamiento y dirigen la atención a la información importante. El estado de humor cambia la perspectiva del individuo, desde el optimismo al pesimismo, favoreciendo la consideración de múltiples puntos de vista. Los estados emocionales facilitan el afrontamiento. Por ejemplo, el bienestar facilita la creatividad.

3. Comprensión emocional.

Comprender y analizar las emociones empleando el conocimiento emocional. Las señales emocionales en las relaciones interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación. Capacidad para etiquetar y reconocer emociones, y para generar un vínculo entre las palabras y las emociones. Se consideran las implicaciones de las emociones, desde el sentimiento a su significado; esto significa comprender y razonar sobre las emociones para interpretarlas. Por ejemplo, que la tristeza se debe a una pérdida. Habilidad para comprender sentimientos complejos; por ejemplo, el amor y odio simultáneo hacia una persona querida (pareja, hijos) durante un conflicto. Habilidad para reconocer las transiciones entre emociones; por ejemplo de frustración a ira, de amor a odio.

4. Regulación Emocional (Emotional Management)

La regulación emocional implica un conjunto de habilidades importantes para el ser humano, como la regulación reflexiva de las emociones para promover el conocimiento emocional e intelectual. Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal para hacer posible la gestión de las emociones en las situaciones de la vida. También se encuentra la habilidad para distanciarse de una emoción, y la habilidad para regular las emociones en uno mismo y en otros. Capacidad para mitigar las emociones negativas y potenciar las positivas, sin reprimir o exagerar la información que transmiten.



CAPÍTULO 7: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL AMBIENTE LABORAL

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebató emocional que le impida concentrarse en sus tareas, recordar lo que le solicitaron, aprender nuevas herramientas de trabajo y tomar decisiones con claridad.

Aquí radica el eje de este estudio, mi pregunta retórica, mi hipótesis central; ¿Podemos encontrar alguna correlación entre la Inteligencia Emocional y lo que más adelante denominaremos gestión comercial eficiente? ¿Se le puede atribuir parte del éxito de un vendedor estrella a su capacidad de entender sus emociones y la de la gente con la que se relaciona? A simple vista parecería sencillamente que la respuesta es sí, que existe tal correlación y esta se da de manera directa, cuanto más habidos somos en entender nuestras emociones y canalizarlas para nuestro beneficio, mejores resultados obtendremos. Pero, ¿se aplica esto en el ambiente laboral y más específicamente en las ventas? Es necesario analizar este concepto primero de manera general para luego evaluarlo empíricamente usando el objeto de estudio de este trabajo, los vendedores de mi empresa BBraun Medical S.A, laboratorio farmacéutico multinacional.

En un estudio publicado por el Harvard Business Review, Robert Kelley y Janet Caplan compararon con una serie de indicadores, a aquellos empleados considerados como trabajadores “estrella” y aquellos que se situaban sobre la media. Si bien no existía una diferencia notoria entre sus capacidades académicas o coeficiente intelectual entre ambos grupos, si existía una notoria disparidad entre su capacidad para relacionarse internamente dentro de la empresa. Eran estas “habilidades blandas” la que le permitían a este grupo estrella armar una red de personas claves que le permitían llegar de manera más rápida y efectiva a los resultados. Al establecer sólidas conexiones en las redes sociales informales, sabían a quién dirigirse ante cada situación conflictiva que se les presentaba y más importante cómo dirigirse para lograr que los ayudaran. Los trabajadores situados en la media, al no contar con esta habilidad para relacionarse estratégicamente debían abocarse solos casi por completo aumentando la probabilidad de cometer errores y prolongando el tiempo para resolver las situaciones que se le



presentaban.¹⁴

Todo esto se acentúa de mayor manera en el proceso de la venta. Como menciona Goleman, para desarrollar nuestra inteligencia emocional debemos trabajar en tres habilidades bien marcadas: el autocontrol, el entusiasmo o auto motivación y la empatía. Los vendedores, más allá del rubro en el que trabajen, comparten algunas características intrínsecas a su profesión. Su trabajo radica en formar buenas relaciones para obtener los resultados. En su caso es de suma importancia desarrollar habilidades sociales que le permitan obtener el mayor rendimiento posible de las relaciones con otras personas. Todos los vendedores son resultadistas, porque en la mayoría de los casos su salario y futuro está ligado a sus resultados, mientras más ventas obtienen, más dinero reciben.

Como representante de ventas, la primera área de diagnóstico a examinar es la conciencia de uno mismo y de cada miembro del equipo. La conciencia emocional de cada ser humano es la capacidad de reconocer los sentimientos personales, el por qué de cada experiencia y emoción y guiar los sentimientos para obtener un mejor resultado. En términos simples: “Conocerte a ti mismo lo mejor que puedas”. El atributo número uno que hace la gente exitosa para mejorar la conciencia de sí mismo es desacelerar. Es un tiempo de inactividad en el cual las personas pueden ser introspectivas y reflexionar sobre sus acciones o inacciones durante el día. Golleman hace hincapié en este atributo cuando en su libro menciona a Richard Abdo, CEO de la compañía Wisconsin Energy valuada en 2 billones de dólares: “Richard tiene la firme resolución de reservar ocho horas a la semana para la reflexión solitaria”. En sus palabras, “Tienes que esforzarte para pasar unos días lejos del ajetreo y bullicio de tu trabajo con el fin de bajar otra vez a la realidad.” Este tiempo de inactividad permite hacernos preguntas reflexivas como: ¿Cuál fue el motivo de mi reacción? ¿Cuál hubiera sido una mejor respuesta? ¿Qué puedo hacer diferente para evitar entrar en este tipo de situaciones?

Al igual que en nuestra vida personal, en el ambiente profesional debemos no solo entender y reconocer nuestra emociones sino también de la gente que nos rodea. Esto cobra vital importancia en el proceso de la venta. Lo que buscamos no es una venta esporádica o de una solo vez, sino algo continuo y de largo plazo. Para esto el vendedor debe conocer a su cliente, dado que si lo aborda en un momento en el

¹⁴ Robert Kelly & Janet Caplan (1993). How Bell Labs Creates Star Performers. Harvard Business Review, From the JULY – AUGOST Issue.



que por ejemplo tenía un mal día lo más seguro es que las posibilidades se le cierren y las oportunidades no se vuelvan a abrir hasta dentro de un tiempo prolongado. No importa lo que se ofrecía o si le estaba por otorgar la mejor solución a sus problemas, en el proceso de venta el “timing” es vital. A su vez como lo que buscamos en formar relaciones a largo plazo con nuestros clientes, para un vendedor es vital ser capaz de aceptar un rechazo de forma adecuada en cualquier etapa de la venta. Ser optimista aumenta la probabilidad de éxito para un vendedor y le permite desarrollar un mayor nivel de tolerancia frente a la frustración.

Por otro lado si bien se podría decir que la profesión del vendedor es solitaria en el sentido de que cada uno tiene su cartera de clientes, sus objetivos son individuales y trabajan solos gran parte del día, sin embargo cada vendedor es parte de un equipo y en conjunto conforman la fuerza de ventas. Así es como los vendedores que son los mejores compañeros y tienen empatía por el resto de sus compañeros, en la mayoría de los casos son los que obtiene los mejores resultados. El apoyar a un compañero cuando está caído, el cubrirlo cuando no puede trabajar porque está enfermo o tuvo un problema personal, significa un sostén necesario en el momento en que no lo puedes lograr por tus propios medios y como recompensa en otro momento alguien hará lo mismo por ti. Para generar una venta de valor a largo plazo necesitamos el apoyo de nuestro equipo para que nos acompañen cuando por ejemplo un compañero sabe más de un determinado producto que nosotros o cuando no sabemos cómo sobrellevar la venta ante un cliente complicado o mismo que nos cubran cuando estamos enfermos.

Finalmente, las investigaciones sobre la comunicación humana suelen dar por hecho que más del 90% de los mensajes emocionales son de naturaleza no verbal, y se manifiesta en aspectos como la inflexión de la voz, la expresión facial y los gestos, entre otros. De ahí que la clave que permite a una persona acceder a las emociones de los demás radica en su capacidad para captar los mensajes no verbales. Este dato parece sugerir que la empatía puede favorecer en el proceso de la venta al captar el mejor momento y modo para enviar el mensaje necesario para concretarla.



CAPÍTULO 8: INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL

¿Cómo se mide a la fuerza de ventas de una empresa? ¿Cuáles son los mejores indicadores para evaluar el trabajo de un vendedor, independientemente de la industria en la que se encuentre trabajando?

Al igual que se hace con los departamentos de operaciones a nivel industrial, con los departamentos de finanzas, compras, producción, logística y hasta incluso recursos humanos, el denominador común para medir cuán bien o mal estamos son los KPI¹⁵ (Key Performance Indicators). Y lo mismo ocurre con la gestión comercial. ¿Qué tan cerca o lejos estamos del target que nos fijamos como meta? ¿Cuán efectiva fue una visita a un cliente en términos de resultados de ventas?, ¿quiénes son los mejores vendedores dentro una empresa y porque? Todo lo podemos medir usando KPI. Pero como bien lo explican en un artículo muy interesante de la revista Forbes (versión online), “The Power of Key Performance Indicators for Sales Teams”, Mientras que el término KPI se utiliza comúnmente, esto no significa que siempre se entiende bien. Algo se puede definir como un indicador clave de rendimiento cuando:

- Es **CLAVE** para el éxito de la organización, por ejemplo, es el número de contactos semanales de un vendedor importante para su éxito?
- Se relaciona con el **RENDIMIENTO** cuando se puede claramente medir, cuantificar y logra influenciar fácilmente a los miembros de su equipo. Por ejemplo, como referencia cuando un responsable de ventas hace al menos 5 contactos con los tomadores de decisiones a nivel ejecutivo durante un ciclo de ventas el valor del acuerdo final va a subir en un 20%?
- Se utiliza como un **INDICADOR**; en otras palabras, es algo que proporciona información relevante para tomar como parámetro de medición sobre políticas futuras.¹⁶

¹⁵ Un KPI es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. KPI (n.d) En *Wikipedia*. Consultado el 10 de Marzo 2015 en <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

¹⁶ Forbes, Buisness. (9/4/2014) The Power of Key Performance Indicators For Sales Force. En:<http://www.forbes.com/sites/salesforce/2014/09/24/key-performance-indicators/>



Existen infinidad de indicadores de performance para medir la gestión comercial, y no hay una regla fija para su uso, sino que lo determina cada empresa en función del rubro en el que se encuentre, los objetivos que busca y el tipo de vendedor que quiere tener. Esencialmente, los KPI de gestión comercial deben proporcionar visibilidad sobre la actividad actual y como impactar a futuro en la productividad de cada vendedor y sobre el equipo en su conjunto.

Otro factor importante a tener en cuenta cuando hablamos de KPI, y más cuando se usen en el área de ventas, es que existe una diferencia entre los llamados Lagging Indicators (indicadores de retraso) y Leading Indicators (indicadores que guían)¹⁷. Los indicadores de retraso son los que miden el output y los resultados “después del hecho”, o sea sobre la venta ocurrida. Estos son los principales indicadores que son tomados en cuenta por la mayoría de las organizaciones, no importa su tamaño ni a qué mercado pertenecen, ya que son los más fáciles de obtener y brindan una rápida evaluación de la performance de cada vendedor. Las métricas que definen estos indicadores son, por ejemplo:

- Ventas en unidades y en valores
- Margen bruto en porcentaje
- Mix de productos vendidos
- Porcentaje de cartera (visto como cantidad de productos que un determinado cliente tiene de un mismo proveedor)
- Nuevos clientes

Por otro lado, los Leading Indicators miden las actividades y las acciones necesarias para desarrollar oportunidades de ventas futuras y para mantener las actuales.

Simplemente por nombrar algunas:

- Conocimiento de la cartera de productos
- Trabajo en equipo
- Cantidades de visitas semanales
- Manejo de objeciones
- Resolución de problemas

¹⁷ Forbes, Buisness. (9/4/2014) The Power of Key Performance Indicators For Sales Force.
En:<http://www.forbes.com/sites/salesforce/2014/09/24/key-performance-indicators/>



- Conocimiento de mercado

Los primeros nos dan números más concretos, son más fáciles de obtener pero a su vez transmiten más del resultado obtenido que de cómo se obtuvo, por lo que debemos tener cuidado si usamos únicamente este tipo de indicadores; lo que nos trajo buenos resultados el día de hoy no significa lo haga mañana. Por el contrario, los segundos se focalizan más en el proceso de la venta y las herramientas utilizadas para alcanzar los resultados, pero son más difíciles de medir y algunos deben ser evaluados por otra persona (su jefe o cliente), por lo que dejan cierta subjetividad en manos del evaluador. Por ejemplo, el hecho que un vendedor haga varias visitas semanales a sus clientes no necesariamente implica que va a generar mayores ventas futuras o buenos resultados, muchas veces no es la cantidad sino la calidad de cada visita.

Lo importante es encontrar la mejor combinación entre ambos modelos de indicadores que mejor se adapte a las necesidades de cada organización.



DESARROLLO EMPÍRICO

1. Objetivos

1.1 Generales

El objetivo del presente trabajo es estudiar el efecto del entendimiento y control emocional (propio y ajeno) por parte de los vendedores de mi empresa (BBRaun Medical S.A) y cómo esto se relaciona con la performance de su gestión comercial.

1.2 Específicos

- Analizar qué vendedores se encuentran por encima de la media en lo que respecta a gestionar eficientemente su cartera de clientes.
- Estudiar qué vendedores tiene más desarrollada sus habilidades de Inteligencia Emocional.
- Analizar si existe una correlación entre las variables de estudio e identificar en cuales se deberían destinar mayores recursos para su desarrollo futuro.

2. Hipótesis

El planteo inicial, que da lugar al trabajo a desarrollar, se basa en la hipótesis de que la adecuada comprensión y manejo de las emociones permite que los vendedores gestionen de manera más eficiente su cartera de clientes, potenciando su performance y mejorando sus resultados en términos comerciales.

3. Tipo de Investigación

Se clasifica la presente investigación como de tipo **Descriptiva** sobre un **estudio de caso**. La elección radica sobre la base del conocimiento adquirido en los años que llevo trabajando en la empresa y puntualmente a la mayoría de los vendedores que componen la fuerza de ventas. Sumado a que, en lo que respecta al tipo de indicadores usados para la medición de la performance de un vendedor, no existe una única metodología a seguir, sino que depende de cada empresa, en que rubro se encuentre y más específicamente qué tipo de vendedor quiere tener.



4. Técnicas de Relevamiento

4.1 Indicadores “duros” de Gestión comercial (Anexo 3)

- Ventas Brutas
- % de cumplimiento de plan de ventas
- Rentabilidad Bruta (GP) medido como % de las ventas
- Cantidad de Cotizaciones
- Cantidad de nuevos clientes

4.2 Indicadores “blandos” de Gestión comercial (Anexo 4)

- Cantidad de Contactos
- Calidad de Contactos
- Planificación previa a la visita
- Seguimiento de la visita
- Aplicación técnicas de venta
- Conocimiento de producto
- Organización de reuniones clínicas / Workshops
- Trabajo en equipo
- Compromiso e Iniciativa

4.3 Encuesta para medir el Percentil de Inteligencia Emocional (Anexo 6)

- Perfil: Vendedores que componen el equipo de HC de BBraun Medical S.A
- Posiciones entrevistadas: Vendedores
- Área: Comercial / Ventas Empresa BBraun Medical –Industria Farmacéutica–
- N° de Encuestados : 17 vendedores

4.4 Cuestionario para medir reconocimiento de expresiones faciales (Anexo 8)

- Perfil: Vendedores que componen el equipo de HC de BBraun Medical S.A
- Posiciones entrevistadas: Vendedores
- Área: Comercial / Ventas Empresa BBraun Medical –Industria Farmacéutica–
- N° de Encuestados : 17 vendedores

4.5 Salidas a campo y entrevistas con la fuerza de venta



5. Análisis de la Información

Se conjuga el análisis cualitativo y cuantitativo de los indicadores de gestión comercial, con un análisis cuantitativo e interpretativo de las encuestas y salidas de campo, a través del análisis de correlación.

6. Alcance del Estudio

Previo a comentar y analizar los resultados, me gustaría hacer una aclaración importante sobre cuál fue el alcance de las personas dentro del grupo de estudio y el porqué. Partiendo de la base que mi hipótesis trata de buscar si existe una correlación entre quienes poseen un mejor desarrollo de las habilidades de inteligencia emocional y quienes obtienen los mejores resultados medido en términos de estos indicadores, mi análisis toma en cuenta la fuerza de ventas de mi empresa como objeto de estudio. Entendiendo como fuerza de ventas únicamente los vendedores y no los gerentes de ventas de quienes ellos dependen.

Si bien desde el aspecto de una guía motivacional para cumplir con los resultados de ventas comprometidos, la posición del gerente sea de gran importancia, sus mensajes puede no sean percibidos de igual manera frente a todos los que tienen a su cargo. Es posible, como en todo equipo, que existan mejores relaciones con algunos sujetos que con otros, y a su vez puede haber favoritos dentro de un mismo grupo. Pero esto no quita que es el trabajo del jefe motivar a todos por igual, o mejor dicho, si se concentra en hacerlo con algunos, estos deberían ser los que presentan mayores problemas y obtengan los peores resultados.

Los conceptos de inteligencia emocional aplican tanto a vendedores como a gerentes, al igual que pasa con los indicadores elegidos para medir su performance. Un jefe motivador puede ser tan positivo en términos de lograr mejores resultados, como de lo contrario lo puede ser un jefe malo que obligue a una persona a cambiar de trabajo, y esto cobra todavía mayor relevancia en el caso de equipos de ventas, donde muchas veces es más importante el resultado obtenido que el modo en el que se obtuvo. No descarto la hipótesis de que seguramente también exista una relación estrecha entre quienes logran ser más motivados por los sus jefes y quienes mejor se desempeñen en sus tareas, pero para el análisis de este trabajo decido no tomar estos aspectos en cuenta. Si no debería también medir la



performance de los gerentes con sus respectivos indicadores, su desarrollo en términos de inteligencia emocional y los resultados obtenidos para la totalidad de vendedores a su cargo, tanto de manera individual como en conjunto. Por lo que, para el alcance de este trabajo me concentraré en analizar a la fuerza de ventas únicamente.

7. El departamento de ventas de BBraun Medical S.A

BBraun Medical S.A. es la filial Argentina de un laboratorio multinacional con más 175 años de experiencia en la industria de la salud, cede en 61 países y que emplea a más de 50.000 personas alrededor del mundo. Se especializa en la producción y comercialización a nivel mundial de productos para uso hospitalario, esto es todo lo que un hospital usa para su funcionamiento diario y no la venta masiva en farmacia. Esto es importante de remarcar dado que por las características de los productos que comercializa se necesita un vendedor especialista en producto que realice todo el proceso de venta, desde la promoción, capacitación al usuario si hace falta y el proceso mismo de la venta. A diferencia de lo que comúnmente se conoce como APM (Agente de Propaganda Médica) el cual solo realiza promoción de producto, deja una muestra y espera que el médico recete su producto. Los productos que vende BBraun no se pueden conseguir con una receta o por venta libre, son de uso exclusivo hospitalario, por eso siempre va a ser necesario un vendedor de por medio.

La empresa se divide en tres ramas generales dada las características de sus productos para el uso hospitalario. La primera, que representa el 80% de la facturación de la empresa la cual yo soy responsable, se llama Hospital Care (sus siglas HC). Esta rama se divide a su vez en tres unidades de negocio, la primera llamada Basic Care (BC) o cuidados básicos, que se trabaja con todos los productos de uso masivo y rutinario en el hospital, desde el suero que se coloca, las guías de infusión para el sueros, los catéteres y todos los descartables para realizar el paso más básico llamado terapia de infusión. El Target de especialistas que los vendedores de BC deben visitar son comúnmente enfermeras, farmacéuticos hospitalarios y médicos generales.

La segunda, llamada Critical Care (CC), de cuidados críticos está destinada a productos de mayor especificidad como pueden ser para generar soporte



nutricional, expansores de volumen, drogas inyectables como: analgésicos, antibióticos, drogas oncológicas y anestésicos. El target de especialistas que visitan se centra en médicos nutricionistas, anestesiólogos y jefes de terapia intensiva.

La tercera y última rama se denomina Automatic Infusion System & Regional Anestesia (AIS & RA) la cual está destinada a instrumentos como las bombas de infusión y neuroestimuladores que se usan para las operaciones, y en la terapia intensiva con pacientes más críticos y para realizar anestesia regional y general. Los vendedores de esta unidad de negocio visitan generalmente a Anestesiólogos, jefes de terapia intensiva y médicos generales. Todos los vendedores que integran la rama de HC se encuentran bajo mi mando y serán mi objeto de estudio para este trabajo. Es necesario mencionar las otras dos ramas que representan el 20% restante de la facturación se llaman Aesculap, que trabaja con los médicos cirujanos y tiene todos los productos que se utilizan en cirugía como las suturas, instrumental quirúrgico, prótesis de neuro, cadera, rodilla y demás productos que se usan en todas las cirugías que se realizan dentro de un quirófano. Aesculap representa aproximadamente el 18% de la facturación de BBraun. El restante 2% lo tiene la rama de Out of Patient Market (OPM) que está destinada más a pacientes ambulatorios como son el cuidado de heridas o las bolsas de colostomía.

En el Anexo 2 se encuentra el organigrama de MKT & Ventas de HC, en donde me encuentro yo como responsable de todo MKT & Ventas de HC y tengo a mi cargo tres gerentes de producto, uno para cada unidad de negocio (BC, CC y AIS). Estos trabajan junto a los tres Gerentes de Ventas de cada unidad de negocio (BC, CC y AIS) que cada uno tiene a sus cargo vendedores de Capital y GBA y del interior del país. Los vendedores de Capital y GBA trabajan únicamente los productos de su línea, es decir los que están a cargo del Gerente de ventas de BC trabajan únicamente con los productos de BC, aunque deben saber de todos los productos de HC de manera general dado que en muchos casos los productos se interrelacionan entre si y en muchos casos van a ver al mismo especialista. A diferencia de los del interior que están divididos por zonas geográficas más extensas, venden todo el portafolio de productos de HC. En total tenemos 17 vendedores para cubrir todo el país, 12 en Capital & GBA que trabajan únicamente su unidad de negocio y 5 en el interior multimarca. Estos 17 vendedores serán mi objeto de estudio.



8. La inteligencia Emocional en los vendedores de BBraun

Más allá de lo analizado y descrito en el Capítulo 6 del cuerpo teórico sobre cómo la inteligencia emocional puede llegar a influir de determinada manera en el proceso de venta, es necesario analizar este proceso de manera más específica y en profundidad para mi objeto de estudio. Por supuesto que todo lo ya mencionado aplica también en el proceso de venta del equipo de BBraun. La conciencia emocional de sí mismos, la habilidad para auto motivarse, el autocontrol y la empatía son claves para su gestión comercial.

Ahora bien, por ejemplo la habilidad para manejar la frustración y auto motivarse es de vital importancia para estos vendedores porque en muchos casos deben lidiar con médicos que tienen egos muy altos, en muchos casos los hacen esperar largas horas para darle luego unos pocos minutos para presentar sus productos y a veces luego de tres horas de espera no los pueden ni recibir. A su vez a diferencia de los vendedores de otras industrias, el vendedor en BBraun debe visitar no sólo al usuario final del producto sino también demostrar las ventajas que le dará al paciente, pasar por un comité de evaluación y luego lidiar con el gerente de compras. Más allá de haber logrado todos estos pasos previos, muchas veces los productos son rechazados por individuos que no conocen el valor que este realmente tiene, no son ellos quienes los deben usar y se dejan guiar por su precios mayormente. La habilidad para manejar la frustración cobra mucha importancia en esos momentos. Por otro lado, como ha sido mencionado anteriormente, la ventana de oportunidad para conversar con el médico y generar un impacto positivo es muchas veces muy pequeña, por lo que si el vendedor no puede identificar con claridad estos mensajes emocionales de naturaleza no verbal puede que se le cierre la puerta por un tiempo prolongado, perdiendo tanto venta presente como futura. Por ejemplo, si el vendedor esperó por más de dos horas para ver a un médico, pero al llegar no puede percibir las señales y gestos de su estado emocional, será difícil poder identificar si es el momento adecuado o no para comenzar un proceso de venta. Si el vendedor se equivoca y comienza una conversación en un mal momento esto puede impactar de manera negativa en la imagen que este le genera al médico. A diferencia de quienes si logran leer estas señales y en lugar de ser avasallantes entienden que no es el mejor momento y le dicen: "doctor veo que está muy ocupado, si le parece vengo en otro momento que usted esté más tranquilo y



conversamos sobre los productos que les estuve contando.” Si bien la espera ese día fue en vano, se puede llegar a generar un mejor vínculo con el médico a futuro y lo predispone de mejor manera para su próxima visita.

El vendedor es la cara visible de la empresa y muchas veces debe lidiar con situaciones de mucho estrés por el simple hecho de ser quienes visitan al cliente. En BBraun tenemos un porcentaje muy elevado de productos importados, y al igual que muchas empresas, durante estos últimos años sufrimos las restricciones a las importaciones, por lo que en reiteradas ocasiones fueron los vendedores quienes tuvieron las explicaciones pertinentes frente a los clientes por no poder cumplir con órdenes de compra pactadas. Si bien esto se debe a situaciones extraordinarias que escapan de su ámbito de control muchas veces el mensajero debe pagar el precio aunque no sea el responsable. Quienes lograron empatizar con sus clientes, entender su enojo y contralar sus propias reacciones cuando los atacaban, fueron quienes pudieron pasar por este caótico proceso exitosamente sin ver sus ventas demasiado afectadas.

Nuestros productos son de una excelente calidad, reconocidos a nivel mundial y en nuestro país, pero como todo producto de calidad siempre es más caro, por lo que se trabaja mucho en demostrar su valor agregado y los beneficios para usuarios finales y pacientes para poder defender un precio más elevado. En este proceso de venta se requiere entender las necesidades de los usuarios para poder venderle ese valor que muchas veces es muy difícil de cuantificar en ahorro, ponerse en la piel de los usuarios y entender su trabajo y por lo que deben pasar es clave para lograr ventas sostenibles en el tiempo que es lo que nosotros buscamos. La venta esporádica por precio es lo último que fomentamos en BBraun dado que siempre vamos a tener algún productor local de menor calidad y menor precio que nos saque al mes siguiente.

Al igual que se mencionó anteriormente, quienes obtienen los mejores resultados son los que cuentan con estas habilidades sociales que les permiten formar una red de contactos para lograr los resultados buscados, en este caso la venta. Nosotros decimos que cada hospital, clínica o sanatorio es un hormiguero diferente y es necesario tomarse el tiempo para encontrar esos actores claves que pueden influenciar al resto de las personas a usar nuestros productos o tienen la potestad para decidir que marca o modelo usar. Estos luego se transforman en agentes



multiplicadores que en muchos casos pueden hacer la diferencia entre que elijan nuestros productos o los de la competencia.

Conocerse a uno mismo, saber sus fortalezas y debilidades personales, entender y reconocer sus emociones y la de los clientes, trabajar en equipo, tener empatía para con quienes trabajan contigo, auto motivarse y contar con la habilidad para manejar la frustración son herramientas claves para capitalizar una venta sostenida en el tiempo y fidelizar a los clientes. La inteligencia emocional juega aquí un papel fundamental como herramienta de gestión comercial y es el objetivo principal de este trabajo poder encontrar si existe tal correlación entre los vendedores que mejores resultados obtienen y quienes más desarrolladas tienen estas habilidades.

9. KPI de Gestión Comercial en BBraun

Como se explicó anteriormente, en BBraun trabajan vendedores y no APM. Por lo que los indicadores que se utilizan para medir su performance evalúan los dos aspectos antes mencionados, tanto el resultado obtenido como el de qué manera lo obtuvieron.

En BBraun se utilizan dos sistemas en simultáneo para medir la performance de nuestra fuerza de venta. En primera instancia se usa la misma información utilizada para confeccionar el estado de resultado de la empresa, la cual se nutre del sistema SAP. Los datos más duros y cuantificables para medir quienes resaltan por sobre el grupo se extraen fácilmente del sistema. Pero no es hasta el 2014 que la fuerza de ventas se mantuvo con el mismo headcount durante todo el año. Más allá de que dentro de los 17 vendedores que conforman el grupo de HC existen algunos con más de 10 años de antigüedad, el grupo estuvo en constante recambio de gente, pero durante el periodo 2014 se mantuvo estable, sin altas ni bajas por tiempos prolongados. La industria farmacéutica, más puntualmente del rubro hospitalario, tiene estacionalidad al igual que muchas otras. Si bien no es una tendencia muy prolongada, puntualmente solo baja un poco los meses de Enero / Febrero y sube un poco en la temporada de invierno mas intenso (Junio / Julio). Es por esto que un año calendario es la mejor medida para tomar como intervalo de tiempo. Las mismas 17 personas formaron parte del mismo grupo de ventas que obtuvo esos resultados durante el transcurso de todo el 2014.

Cada vendedor tiene adjudicada una cantidad determinada de clientes/Instituciones



teniendo en consideración, zona geográfica, si es pública o privada y cantidad de camas por institución (La cantidad de camas determina la envergadura del hospital y las complejidades que maneja, Ej.: cuántas camas en terapia Intensiva, sala de operaciones, terapia intermedia, etc.). El primer indicador revelador acerca de cuán bueno es un vendedor es el nivel de facturación de su cartera adjudicada. Si bien es el más fácil de obtener, dice relativamente poco acerca de cuán bien la está gestionando. Por lo que utilizamos un KPI mucho más robusto para una medición más precisa. Cada institución tiene un target de potencialidad en función de la misma distribución utilizada para repartir la cartera de clientes de la empresa entre los 17 vendedores. Por lo que más allá de la magnitud a nivel de facturación del paquete de instituciones adjudicadas en su cartera, cada vendedor debe trabajar en alcanzar o si puede sobrepasar su target de cumplimiento con cada uno de los productos que vende. En concreto, no importa tanto la magnitud de su facturación en valor absoluto, sino cuán lejos o cerca están del target impuesto y el mismo se revisa de manera trimestral siguiendo el año calendario (entre otras cosas para contemplar la estacionalidad de principio y fin de año). Como muchos de nuestros productos son de extrema necesidad para el funcionamiento de un hospital, por protocolo la mayoría de las instituciones no tiene un único proveedor para ninguno de los muchos insumos que utiliza para su funcionamiento diario. Así que si bien conocemos con mucha exactitud la potencialidad de cada institución para gran parte de nuestro portfolio de productos, el target impuesto debe tomar como benchmark entre un 50% a 70% de market share para casi todos los productos (dependiendo de la cantidad de competidores por cada familia de productos). En el agregado, para todos los productos que vende cada uno dentro de su cartera de clientes, el 100% alcanzado implica cerca de un 60% aproximado del portfflio BBraun en toda su cartera. Al ser el más robusto es el que más peso tiene dentro de su comisión variable, por lo que es un punto fijo en la mira de cada vendedor.

El cuadro del Anexo 3 contiene en sus primeras dos columnas (Ventas Brutas y % de cumpl plan) la facturación por vendedor y su porcentaje de cumplimiento frente al plan durante todo el año fiscal 2014. En la columna siguiente tiene el Margen bruto en % (GP std %), KPI muy importante dado que explica cuan rentable están siendo las operaciones del vendedor. No importante solo el volumen de facturación sino



cuan rentable fue. Si bien existe una lista de precios para cada unidad de negocio de HC, y los vendedores no pueden hacer ningún descuento sin la autorización del gerente, el GP% por vendedor me dice también en el mix de productos que vende para cumplir su objetivo. Pero dado que son pocos los casos en que se permite hacer descuentos, y todo debe pasar por la aprobación del gerente comercial, el margen bruto se mantiene muy cerca del presupuestado. La cuarta columna mide la cantidad de cotizaciones (Cant Cotiz) solicitadas por el vendedor. Esto es además de las que ya vienen directamente al departamento de licitaciones. Por ejemplo los hospitales públicos siempre pasan por el proceso de cotización, al igual que algunos clientes privados que trabajan con cotizaciones cuatrimestrales que se gestionan vía el sistema Bionexo. Sacando estas de la cuenta, esta columna mide de alguna manera las cotizaciones que tienen atrás un trabajo promocional del vendedor y que implicó que la institución está interesada en, o cambiar de proveedor para un determinado producto o incluirlo dentro de su lista vigente. La última columna (Nuevos Clientes) suma cuantas aperturas de nuevas cuentas trajo el vendedor durante todo el año, estas son tanto cuentas nuevas con las que no trabajamos, como de la competencia. Por lo general son distribuidores para ir al sector público. Pero también es un indicador muy fuerte de la gestión del vendedor para ampliar su torta.

El segundo sistema, llamado Sofía, comúnmente conocido como Sales Force, se nutre de la información que colocan los vendedores en la tablet que cada uno utiliza para su trabajo. De la información recopilada de este sistema sumado a algunas evaluaciones de sus jefes y exámenes que se le toman para medir su conocimiento, sacamos los KPI más vinculados a las “habilidades blandas” que buscan medir el cómo logro los objetivos cuantitativos y otros aspectos igualmente importantes para evaluar lo que consideramos una gestión comercial eficiente del vendedor.

El cuadro del Anexo 4 recopila la información extraída de sistema Sales Force y las evaluaciones trimestrales de los gerentes de ventas y de producto referentes a conocimiento de producto, trabajo en equipo y demás mediciones cualitativas. Cada vendedor recibe un bono trimestral el cual es evaluado por cada gerente de ventas en función del cumplimiento de los objetivos indicados en cada columna. Los números reflejan el promedio de las cuatro evaluaciones trimestrales presentadas durante el año fiscal 2014 para cada vendedor. Y la metodología / ponderación (1 a



4 = Insuficiente; 5 a 6 = Alcanza; 7 a 8 = Excede; 9 a 10 = Sobresale) por parte de los gerentes para la evaluación es la misma en todos los casos por normativa, lo que es imposible quitar de la fórmula es la subjetividad de cada gerente a la hora de evaluar a su equipo. El resultado total de cada evaluación impacta en un treinta por ciento de su comisión variable. La cantidad y calidad de contactos sale de los que ellos informaron en Sofía. Como target deben ir a 3 instituciones por día y en cada una deben visitar por lo menos a 4 contactos, donde se registra el nombre y la posición (ej.: Juan Pérez, Jefe de Terapia Intensiva, Hospital Alemán). El objetivo de la calidad de contacto es poder identificar donde están trabajando los referentes de cada negocio para nutrir nuestra base de datos. Por lo que a que refiere a un indicador de gestión comercial no es relevante y no lo voy a tomar en cuenta, solo lo menciono por la importancia que tiene para la operatoria diaria del departamento de Marketing.

Al menos una vez por mes el gerente de ventas debe hacer una recorrida diaria con todos sus vendedores donde evalúa, Planificación previa a la visita, Seguimiento de la visita y Aplicación de técnicas de venta. Así que para la evaluación del bono trimestral cada gerente salió como mínimo 3 veces con cada uno de los vendedores de su equipo, incluyendo las giras al interior. Una vez por mes cada gerente de producto toma un examen múltiple choice sobre las características, presentaciones, usos y demás cosas de los productos que manejan. El promedio de los tres exámenes trimestrales da la nota de esta columna (Conocimiento de Producto). Se adjunta modelo de examen en el Anexo 5. A su vez cada vendedor debe organizar con los Product Managers como mínimo un workshop/capacitación de producto por semana para promocionar los productos dentro de su cartera. Este es un indicador de vital importancia para generar futuras ventas, si no lo saben utilizar no pueden ver su valor en términos de las ventajas que existen frente a los competidores. Estos workshops van desde la capacitación de cómo usar una bomba de infusión con un anestesiólogo, hasta la correcta colocación de un catéter periférico con un grupo de enfermeras del turno noche. Los últimos dos indicadores son los más subjetivos pero nos dicen mucho sobre los estándares que ponemos acerca del tipo de vendedor que queremos trabajar en BBraun. El trabajo en equipo, el compromiso y la iniciativa son valores súper importantes para lograr los objetivos grupales dentro del área comercial, y somos muy críticos en su seguimiento y evaluación.



10. Cómo medir su desarrollo en términos de Inteligencia Emocional

Este es el punto más controversial del trabajo de campo, ¿cómo medir quiénes tienen más desarrolladas las habilidades de inteligencia emocional? ¿Quiénes cuentan con la capacidad para reconocer sus emociones y canalizarlas para su beneficio?

Existen infinidad de cuestionarios en internet, que mediante una serie de preguntas elaboradas psicológicamente, nos puedan dar el CIE (Percentil de Inteligencia Emocional) de una persona. Pero la realidad es que no es de importancia que tan completos son, que tan abalados estén a nivel mundial o frente a los precursores de esta temática, ninguna va a ser cien por ciento exacto. Esto se debe principalmente a que ante un cuestionario un individuo puede responder fríamente como actuaría frente a una situación particular, pero cuando se encuentra física o mentalmente frente a esta, nada garantiza que la mente emocional lo supere y termine actuando de manera opuesta a lo que respondió. Tomemos como ejemplo un caso específico: imaginemos que se le ofrece una posición de mayor jerarquía dentro del trabajo a un compañero en lugar de a mi persona, cuando yo estaba convencido en mi interior que estaba más preparado que él. Antes de saber el resultado, yo podría estar convencido que si no me elegían a mi lo tomaría positivamente, que pensaría que si lo eligieron a él es porque todavía debo desarrollar algunos aspectos importantes para ese puesto y buscaría saber cuáles son, para trabajar en esos aspectos y encontrarme mejor posicionado ante futuras búsquedas. Pero la realidad es que cuando me dan la noticia me invade una frustración tan grande que como consecuencia me termino desquitando con mi jefe y compañeros, y toda la situación se me escapa de las manos, opuestamente a como lo había imaginado. Si quisiera de una manera muy fidedigna saber realmente cuan desarrollada tienen estas habilidades los vendedores debería evidenciarlos en este tipo de situaciones para probar si realmente actúan como responden que lo hacen. Pero esto no sólo es muy difícil sino que llevaría mucho tiempo. Por lo que de antemano asumo que ambos cuestionarios con los que los vendedores han sido evaluados en materia de su CIE carecen en algunos aspectos de este tipo de validación.

Dicho esto, el cuestionario más completo que encontré es el que se encuentra en el Anexo 6. El mismo fue elaborado por Psicoactiva Contenidos, empresa que ofrece servicios profesionales online con el objetivo de adaptar la psicología a las nuevas



tecnologías. Ofrece una amplia variedad de servicios que van desde cuestionarios, apartados informativos, de autoayuda, entretenimiento, mejora cognitiva y divulgación general sobre temas relacionados con la psicología tanto dentro del entorno personal como laboral¹⁸. Mediante poco más de 40 preguntas el test evalúa cinco categorías básicas que determinan los pilares de la Inteligencia emocional:

- Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo)
- Autocontrol emocional (o autorregulación)
- Auto motivación (incluye la autoestima)
- Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía)
- Relaciones interpersonales (incluye habilidades sociales, asertividad y resolución de conflictos).

Como resultado se otorga un percentil de inteligencia emocional que es la medida que permite comparar individuos dentro de una población y significa, por ejemplo, si se obtuvo 84% como resultado, quiere decir que en este caso el 84% de la población tiene un nivel de inteligencia emocional inferior al tuyo. Así, cuanto mayor sea este valor, más por encima estamos de la media. La mayoría de las personas se encuentran dentro del tramo que oscila entre el 40% y el 60%¹⁹. El resultado arroja también cuan desarrollado tiene cada una de las cinco categorías básicas mencionadas. Esto me permitirá analizar con mayor detalle si existe una relación causa – efecto, y que tan fuerte es, al contrastar estos resultados con los indicadores de performance antes mencionados.

Para no condicionar sus respuestas, los sujetos no poseían conocimiento del objetivo final del cuestionario. Fue de suma importancia no enviar el link directo del cuestionario para que ningún individuo pudiese conocer de antemano el propósito u objetivo que tenía en mente. Por lo tanto decidí pasar las 44 preguntas a google forms y al recolectar todas las respuestas las trasladé una por una al cuestionario online de la página para obtener los resultados de los 17 vendedores.

Los resultados obtenidos de la de este cuestionario se encuentran en el Anexo 7 Resultados Encuesta 1.

¹⁸ <http://ws.psycoactiva.com/quienes-somos/>

¹⁹ http://www.psycoactiva.com/tests/inteligencia_emocional.htm



11. El Poder del lenguaje Corporal

Para medir cuan inteligentes somos emocionalmente no basta sólo con reconocer nuestras propias emociones sino poder hacerlo con quienes interactuamos de manera cotidiana. Esto nos sirve en todos los aspectos de nuestra vida y puede ser clave a la hora de concretar una venta. Nuestro cuerpo emana señales constantemente que transmiten nuestro estado de ánimo. Lo que sucede es que nos resulta más fácil reconocer nuestras propias señales que la de los demás. Desde las expresiones faciales, la tensión en los músculos, la aceleración del ritmo cardiaco, la sudoración, la respiración, el tono de voz, hasta la intensidad de la mirada nos pueden decir mucho sin que la otra persona haya dicho una sola palabra. Mientras más conocemos a las personas con las que trabajamos más expertos nos podemos volver en leer estas señales. Y al igual que pasa con las propias, es una herramienta que mientras más la ejercitamos más expertos nos volvemos.

Ahora bien, medir cuan desarrollada tienen esta habilidad los vendedores de mi equipo es una tarea complicada. Pero como mencionamos al principio, como explicaba Poul Ekman con sus trabajos: algunas expresiones faciales son básicas o biológicamente universales en la especie humana. Esto permite tener un denominador común que luego se puede volcar en una escala de medición. Al igual que con la encuesta anterior, en internet existen infinidad de herramientas para medir y desarrollar nuestra habilidad de “leer” el lenguaje corporal ajeno. La que me pareció más completa y más se asemejaba al estudio de Ekman fue la que desarrollaron en la universidad de Berkely en California, dentro de su campaña de Greater Good, The Science of a Meaningful Life (Ver Encuesta Anexo 8) . Así lo explican en su página antes de tomar el cuestionario:

“Las expresiones faciales son un lenguaje universal de la emoción, al transmitir de manera instantánea la felicidad, la tristeza, la ira, el miedo, y mucho más. La lectura de estas expresiones es esencial para la compasión y la empatía.

Tome este breve cuestionario para medir su inteligencia emocional. Traté de identificar la emoción transmitida en cada una de las 20 fotos. Cada respuesta será identificar los músculos exactos involucrados en esa emoción y explicar las diferencias sutiles entre las expresiones, a partir de una investigación pionera por psicólogos Paul Ekman y Dacher Keltner . Algunas emociones aparecen más de



una vez.²⁰

Como el objetivo del cuestionario es enseñar a detectar mejor las sutilezas del lenguaje corporal, después de cada respuesta la página demuestra si la elección del sujeto fue la correcta o no. Y también nos explica que señales identifican cada emoción, para generar aprendizaje. Por lo que para que los vendedores no sepan el objetivo de la encuesta, condicionar sus respuestas y que durante el Quiz vayan perfeccionando sus respuestas, pase todo el cuestionario a google forms eliminando así las indicaciones luego de cada respuesta. Así los resultados obtenidos serian más transparentes y fidedignos. (Ver Anexo 9 – Respuesta obtenidas Encuesta 2)

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

12. El análisis de los resultados obtenidos en las encuestas de IE

Como mencioné en los apartados 9 y 10, utilicé dos cuestionarios para medir el grado de desarrollo que tiene cada vendedor en términos de inteligencia emocional. Los resultados obtenidos del primer cuestionario (Anexo 6) se encuentran en el cuadro del Anexo 7 ordenados de mayor a menor porcentaje obtenido de percentil de Inteligencia Emocional. Los 4 vendedores que sobresalen del resto, medidos mediante este percentil son: Juan Hoyos (92%); Jorge Toscano (89%); Julieta Gil (85%) y Anabel Bertucci (84%). Resulta interesante observar que a primera vista cuatro de los seis vendedores que mejor se desempeñaban medidos en términos de KPI de gestión comercial (puntualmente con el indicador que media su cumplimiento frente al plan) se repiten en este caso como los que mejor rindieron en términos de su desarrollo de percentil en inteligencia emocional. Puntualmente para estos cuatro casos resulta interesante analizar que donde mayor se destacaban frente al resto era en los puntos de Autocontrol emocional (o autorregulación); Auto motivación y Relaciones Interpersonales. En estas tres categorías fueron donde se evidencio la mayor diferencia frente al resto de los vendedores. Del mismo modo pero de manera opuesta, quienes menores percentil obtuvieron menos desarrollada tenían estas tres categorías.

Al igual que con el cuestionario 1, los resultados obtenidos del cuestionario 2 se muestran en el Anexo 9. medido en términos de respuesta correctas frente al total

²⁰ Greater Good Science Center (GGSC) at UC Berkeley En: http://greatergood.berkeley.edu/ei_quiz/



de preguntas. Quienes mostraron mayor habilidad para detectar las emociones ajenas mediante características faciales fueron: Anabel Bertucci (85%); Julia Sills (80%) y Juan Barua (80%). En esta oportunidad solo se repite el caso de Anabel Bertucci, pero aparecen los dos vendedores que no aparecieron en el cuestionario anterior quienes, también se destacaban en términos de KPI de gestión comercial. Todavía es pronto para adjudicarle un grado de correlación a los resultados obtenidos de estos cuestionarios con los indicadores de gestión analizados anteriormente, pero el hecho de que se repitan los seis vendedores en ambas situación merece analizarlo con mayor detenimiento.

Resultó interesante validar que en lo que respecta al reconocimiento de emociones ajenas medido en el primer cuestionario mostró una valoración similar en los resultados del segundo cuestionario. Es decir quienes mostraron mayor desarrollo medido en esta variable también lo demostraron en el segundo, quienes están dentro de la media en el primero también lo estuvieron en el segundo e igual para los casos de menor desarrollo. Esto no se dio de manera exacta pero si dentro de los tres grupos medidos en términos de (alto, media y baja) y muestra un cierto grado de consistencia de los datos obtenidos.

13. ¿Encontramos una Correlación?

Llegamos ahora al momento de validar la hipótesis planteada al principio de este trabajo. ¿Podemos encontrar alguna correlación entre estos vendedores “estrella”, quienes mejores resultados obtienen en términos de gestionar eficientemente su cartera de clientes y quienes tienen mayor desarrollada las habilidades de Inteligencia Emocional?

A simple vista parecería que existe una relación de causalidad entre quienes, dentro de cada grupo de vendedores, mejores resultados obtuvieron a nivel de facturación; cumplimiento de su plan de ventas e hicieron nuevas aperturas de clientes, con los resultados obtenidos en el primer cuestionario. Como mencioné en el apartado anterior, los 4 vendedores que mejores resultados obtuvieron del primer cuestionario son a su vez los mismos que tuvieron una performance por encima de la media medido con los indicadores más robusto de gestión comerciales. Pero qué habilidades dentro de las que evaluamos en el primer cuestionario pueden haber ayudado a obtener estos resultados? Como mencioné anteriormente estos cuatro



vendedores sobresalieron por sobre el resto en términos de Autocontrol emocional (o autorregulación); Auto motivación y Relaciones Interpersonales. Estas tres variables son las que mostraron una casualidad tanto, positivamente en estos casos como a la inversa en los casos con los resultados más bajos. Su capacidad para motivarse, para controlar sus emociones y su habilidad para establecer relaciones interpersonales con sus clientes como con sus compañeros, son en buena medida una parte importante de porque obtienen tan buenos resultados.

Me tome el atrevimiento de salir este último tiempo acompañando a estos vendedores en su rutina diaria para observar con mayor detenimiento cómo se manifiestan estas habilidades en el día a día. También participé en las reuniones de equipo que tiene con sus gerentes para evaluar su comportamiento frente a su pares, su jefe y el resto de la empresa y esto se evidenció todavía con mayor fuerza. Su habilidad de autocontrol emocional les sirve tanto para los clientes internos como externos. A la hora de visitar a esos clientes “más molestos” son estos vendedores quienes logran mantener la calma durante toda la visita prestando atención a todo lo que el cliente les decía y en algunos casos recriminaban para con la empresa, como fue con Juan Hoyos o con Julieta Gil. Fueron ellos quienes lograban mantener la calma y encontrar el modo de calmar al cliente ofreciendo algún tipo de solución que mostraba compromiso y entendimiento de la situación y una habilidad para su resolución, aunque en algunas ocasiones parcial, pero dejando al cliente mas conforme que cuando llegaron. La otra variable que también mostro una fuerte correlación fue la de la relaciones Interpersonales. Por ejemplo el caso de Jorge Toscano, el vendedor que mayor factura y uno de los que está dentro de este grupo de elite. Curiosamente no mostró buenos resultados medido en términos de conocimiento de producto o prácticamente no organizó ningún workshop o reunión clínica durante el año. Pero siendo uno de los vendedores más experimentados, mantiene fuertes relaciones con sus clientes, al punto que lo dejan entrar a lugares que otros vendedores tienen la entrada prohibida, al igual que es de las personas más queridas dentro de la compañía. De esta manera no necesita ser un experto de producto dado que logra que los gerentes de producto lo acompañen cuando debe dar algún entrenamiento o hacer frente a alguna objeción. Otro aspecto muy relevante es que los seis vendedores conocían y están muy involucrados en toda la operatoria necesaria para la facturación y entrega de sus pedidos. Cuando el resto



de los vendedores se ocupa de todo lo referente a la promoción y la venta ellos van un paso más y lo siguen hasta que el producto está en las manos del cliente. Son aquellos, como el caso de Juan Barua, que ante un problema en la entrega por una confusión del cliente va mas allá de lo que le corresponde para encontrar una solución. Al conocer todo el circuito interno saben a dónde y a quién preguntar para lograr cumplir sus objetivos. O como el caso de Julia Sills, que para mejorar el rendimiento del consumo de un determinado producto se reunió con cada uno de los usuarios referentes de cada una de sus instituciones para explicarles su correcto funcionamiento y beneficio y estos hicieron de agentes multiplicadores dentro de la institución para dar vuelta los resultados. La importancia que tienen las relaciones interpersonales para un vendedor, y puntualmente para los vendedores de BBraun, son en muchos casos la resultante de lograr una venta extraordinaria o la de lograr una venta sostenida el tiempo. Son estos vendedores que fueron más allá de lo que les correspondía los que lograron resultados extraordinarios.

Como para un maratonista la auto motivación puede ser el combustible que le permite cruzar la meta, para un vendedor funciona exactamente de la misma manera en lo que refiere a sus resultados de gestión comercial. Su capacidad para nunca bajar los brazos y buscar constantemente sobrepasar sus límites es la variable que mayor fuerza correlaciona con sus indicadores de resultado. Aquí me permito analizar a los seis vendedores en dos grupos separados. Los seis son los que mostraron los mejores resultados en lo que respecta al cumplimiento de su plan de ventas, claramente el indicador que más se relaciona con la auto motivación. Pero para el caso Anabel Bertucci, Juan Barua y Julia Sills esta motivación se dio desde una perspectiva distinta que con los casos de Jorge Tosacano, Juan Hoyos y Julieta Gil. Para el primero note un mayor desarrollo frente al resto de los vendedores cuando por ejemplo nos encontramos con faltante de producto. A diferencia del resto de los vendedores que enseguida encontraban la excusa para no poder cumplir con su plan y exigir el pago total del variable por faltante, ellos son los primeros que buscan remplazarlo con otro producto de similares características. Son los que motivan a sus compañeros y los alientan constantemente. Los que fueron mejores calificados en lo que respecta a trabajo en equipo, compromiso e iniciativa. Desde un simple chiste necesario para cambiar el humor del equipo hasta buscar la manera de usar el faltante para su beneficio, como fue el caso de Juan



Barua que logro cambiar por completo el parque de bombas de infusión de uno de sus clientes por una más cara por no contar con los accesorios necesarios. Contado por ellos mismos, su voluntad de mejorar constantemente, auto exigirse y motivarse son los principales factores de su buena gestión.

Para el caso de Jorge Toscano, Julieta Gil y Juan Hoyos su capacidad para auto motivarse radica desde un concepto más personal y profundo. En el caso de estos tres vendedores, durante el curso del año 2014 padecieron situaciones de enfermedad y otros temas personales que los pusieron a prueba más allá de su carácter de vendedor de BBraun. Tanto Jorge como Julieta padecieron durante ese año cáncer de garganta, en el caso de Jorge y de ovarios en el caso de Julieta. El caso de Jorge todavía se extiende al día de hoy cuando el tratamiento y la medicación le atacan por momentos las cuerdas vocales y no puede hablar. Julieta aunque curada por el momento del cáncer, le tuvieron que quitar los ovarios. El caso de Juan es más leve en términos de salud pero no en términos emocionales, dado que paso por una separación muy agresiva con su ex mujer, la cual al día de hoy se encuentra en juicio por la tenencia de sus hijos.

Para ellos es la resiliencia, esta habilidad que tenemos los seres humanos de sobrepasar por estas situaciones dolorosas y lograr utilizar lo positivo de la experiencia, lo que los auto motiva para lograr sus objetivos. Jorge por más que se encuentra en cama desde su casa y por momentos solo se puede comunicar con su jefe y clientes vía mail, continua atendiendo a sus clientes con el mismo profesionalismo de siempre. Estos casos en donde las personas pasaron por situaciones muy traumáticas y salieron adelante (o como Jorge continúan luchando), logro potenciarlos y auto motivarlos de una manera casi inexplicable. Es aquí donde la correlación se dio de manera más directa. Con esto no insinúo de ninguna manera que para ser los mejores vendedores debemos pasar por este tipo de situaciones, sino que su capacidad de auto motivarse y sobreponerse les permitió tener otra mirada emocional y los cargo de una energía positiva que lograron canalizar en sus resultados.



CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos resulta fácil corroborar de manera fehaciente la hipótesis planteada. Para el caso de los seis vendedores que mejores resultados obtuvieron en términos de los indicadores más robustos de gestión comercial, sí se observó una correlación directa con sus resultados de los cuestionarios de PIE y de expresiones faciales, pero no en el mismo orden. Quienes aparecen en el podio en un caso no son los mismos en el otro. Si bien esto nos impide determinar el grado de intensidad de la correlación podemos igualmente sacar conclusiones interesantes.

Quienes mostraron tener mayor desarrollada su capacidad de identificar los mensajes de naturaleza no verbal, como son los casos de Juan Barúa, Anabel Bertucci y Julia Sills, fueron sus habilidades sociales, empatía, asertividad y capacidad para solucionar conflictos algunas de las herramientas que a su juicio les permitieron obtener tan buenos resultados durante el transcurso del año analizado. Más aun, sus resultados obtenidos en el primer cuatrimestre del año en curso superan los del 2014, incluso en los primeros meses del año donde la estacionalidad disminuye las ventas. Ellos tres son los que siempre están dispuestos a ayudar a un compañero, los que se notan más comprometidos con sus clientes, y mejor se relacionan con el resto de las personas con las que interactúan diariamente. Utilizando sus habilidades sociales pudieron establecer una sólida red de contactos que les permitió encontrar soluciones ante las más diversas complicaciones y salir exitosos.

Aquellos que obtuvieron el percentil más alto en el cuestionario de Inteligencia Emocional (Jorge Toscano, Juan Hoyos y Julieta Gil), fueron su capacidad para automotivarse, su conciencia en sí mismos, su capacidad para regular sus emociones y sus constantes ganas de querer superarse las que les permitieron sobrepasar las metas propuestas y obtener resultados extraordinarios.

Mediante entrevistas personales constaté que el origen de su habilidad para automotivarse provenía de su capacidad para sobreponerse a un período de dolor emocional muy intenso, y éste se dio en los tres casos.

La resiliencia les permitió canalizar el dolor y transformarlo en algo positivo.

Si bien esto tomó mayor relevancia en el año de estudio, dos de ellos ya eran



personas positivas, alegres, motivadoras de sí mismas y de sus compañeros mucho antes de que hayan padecido estas dolorosas vivencias personales. Por lo que podemos inferir que esta situación particular sólo habría potenciado su capacidad de autorregulación y motivación emocional, pero siempre estuvo ahí presente.

A partir de esto, se me ocurre pensar en las palabras de Pedro Algorta, sobreviviente de la tragedia de los Andes, y a quien tuve el privilegio de escuchar, contar su historia de vida.

Al escucharlo uno no puede dejar de pensar que Pedro es el mejor ejemplo del poder que tiene la resiliencia en algunas personas. Luego de la terrible experiencia a la que sobrevivió, completó sus estudios universitarios, luego obtuvo un MBA de la Universidad de Stanford y más tarde transitó su carrera profesional en cargos de alta jerarquía en empresas como Cervecería Quilmes y el grupo Techint, entre otras. Pero cuando le preguntaron si pensaba que el tiempo que estuvo en la montaña lo llevo a poder lograr una carrera profesional tan exitosa, su respuesta fue que no. Obviamente las experiencias vividas, y más en este caso, nos marcan para toda la vida; pero según él su camino y el del resto de los integrantes del avión fue el mismo que tenía que ser más allá de la tragedia. Quienes eran más holgazanes o individualista en su forma de pensar lo siguieron siendo luego de lo sucedido. Y en su caso, él siempre supo que quería dedicarse al mundo empresarial, y lo que vivió en la montaña le generó una suerte de motivación extra para conseguirlo.

Una de las preguntas que buscaba responderme cuando finalice este trabajo era si los resultados obtenidos me permitirían sacar una conclusión acerca de cómo potenciar la performance de mi equipo de ventas.

Si la correlación era muy fuerte, ¿debería destinar mayores recursos en capacitarlos en sus habilidades de Inteligencia Emocional? La respuesta parece ser claramente que Sí. Mientras más hábidos son en identificar y controlar sus emociones y la de las personas con las que interactúan, mejores resultados obtendrán en gestionar su cartera de clientes y potenciar sus ventas.



BIBLIOGRAFÍA

- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1999). Current directions in emotional intelligence research.(En prensa).
- Salovey, P., y Sluyter, D. J. (1997). Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications. Nueva York: Basic Books.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). "The intelligence of emotional intelligence".
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). "¿What is emotional intelligence?"
- Salovey, P. & Sluyter, D. (1997.), Emotional development and emotional intelligence: implications for educators. New York: Basic Books.
- Ekman, P and Friesen, W.V. (1969). Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement. Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and encoding. Semiotica
- Goleman, Daniel. (1999) La Inteligencia Emocional en la Empresa. Javier Vergara. - Business & Economics –
- Goleman, Daniel. (2013) La Inteligencia Emocional – Por qué es más importante que el cociente intelectual - Ediciones B; 1
- Robert Kelly & Janet Caplan (1993). How Bell Labs Creates Star Performers. Harvard Business Review, From the JULY – AUGOST Issue.
- Jeoseph LeDuox, (1992) Emotion and the limbic system concept – Concepts in Neuroscience.
- KPI (n.d) En *Wikipedia*. Consultado el 10 de Marzo 2015. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

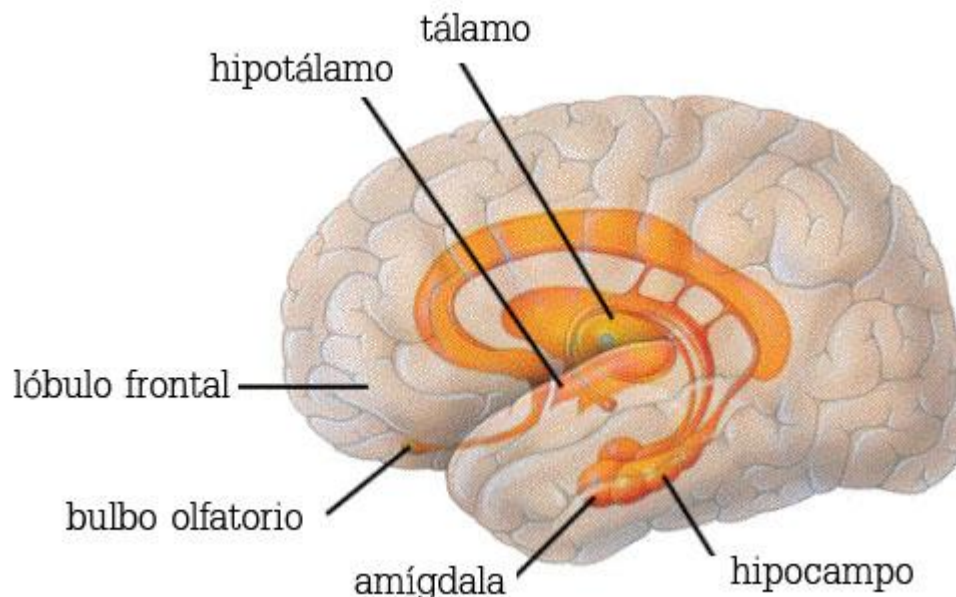


Páginas de Internet Consultadas

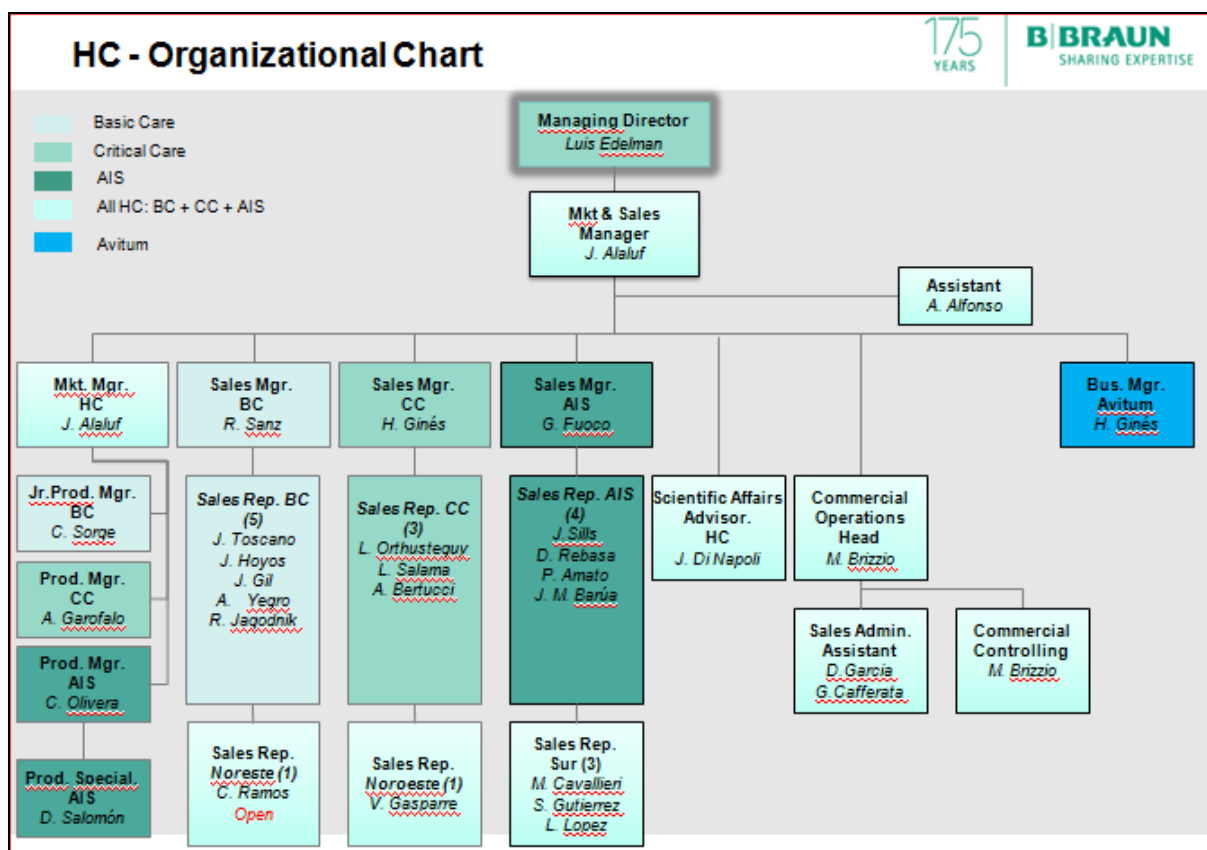
- <http://www.grandespymes.com.ar/2012/10/31/como-medir-la-eficacia-comercial/>
- http://greatergood.berkeley.edu/ei_quiz/
- <http://www.forbes.com/sites/salesforce/2014/09/24/key-performance-indicators/>
- <http://www.maetrix.com.au/meit/eitest.html>
- http://www.psicoactiva.com/tests/inteligencia_emocional.htm
- <https://www.ted.com/talks>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

ANEXOS

Anexo 1 – Sistema Límbico – Google Images



Anexo 2 – Organigrama departamento de MKT y Ventas BBraun Medical S.A. –





Anexo 3 – KPI Gestión Comercial BBraun Año fiscal 2014 –

Resultados FY 2014

Basic Care	Ventas Brutas	% de cumpl plan	GP std %	Cant Cotiz	Nuevos Clientes
Juan Hoyos (GBA Oeste)	\$ 22.207.975	119%	50,3%	113	5
Albina Yegros (CABA, GBA Norte)	\$ 18.291.803	102%	51,3%	396	2
Juilieta Gil (CABA)	\$ 26.741.685	121%	49,8%	57	3
Roberto Jagodnik	\$ 23.126.954	83%	51,3%	0	0
Jorge Toscano (CABA)	\$ 50.181.998	117%	51,3%	324	2
Total Equipo	\$ 140.550.415	114%	51%	890	12

Critical Care	Ventas Brutas	% de cumpl plan	GP std %	Cant Cotiz	Nuevos Clientes
Lucila Salama (CABA)	\$ 1.829.337	79%	51,1%	94	2
Lorena Orthusteguy (GBA Norte)	\$ 1.983.164	85%	45,4%	236	0
Anabel Bertucci (CABA, GBA Sur)	\$ 2.755.859	118%	48,9%	389	5
Total Equipo	\$ 6.568.360	94%	48,5%	719	7

AIS	Ventas Brutas	% de cumpl plan	GP std %	Cant Cotiz	Nuevos Clientes
Julia Sills (CABA, GBA Oeste)	\$ 4.565.726	118%	49,7%	354	3
Juan Barúa (GBA Norte)	\$ 5.317.648	120%	53,4%	241	4
Daniel Rebasá (CABA)	\$ 3.723.050	95%	51,4%	97	0
Paula Amato (CABA)	\$ 5.172.860	104%	71,3%	105	1
Total Equipo	\$ 18.779.284	128%	56,4%	797	8

Interior	Ventas Brutas	% de cumpl plan	GP std %	Cant Cotiz	Nuevos Clientes
Marcos Cavalieri	\$ 8.714.287	79%	50,8%	23	0
Sebastian Gutierrez	\$ 28.834.055	107%	50,3%	47	4
Cristobal Ramos	\$ 40.982.129	103%	50,9%	12	2
Leandro Lopez	\$ 34.180.593	99%	51,3%	259	1
Veronica Gasparre	\$ 20.877.269	96%	48,3%	175	1
Total Equipo	\$ 133.588.333	102%	50,3%	516	8

Otros	Ventas Brutas	% de cumpl plan	GP std %	Cant Cotiz	Nuevos Clientes
Clientes Gcia. + No Visitados	\$ 12.234.322	116%	58,8%	0	2
Total Clientes Gcia. + No Visitados	\$ 12.234.322	116%	58,8%	0	2

Total HC	\$ 311.720.714	104%	50,8%	2922	37
-----------------	-----------------------	-------------	--------------	-------------	-----------



Anexo 4 – KPI Gestión Comercial BBraun Año fiscal 2014

Resultados Promedio total 2014 x Sales Rep
EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL REP. DE VENTAS

Basic Care	Cantidad de Contactos	Calidad de Contactos	Planificación previa a la visita	Seguimiento de la Visita	Aplicación técnicas de venta	Conocimiento de Producto	Organización Reuniones Clinicas / Workshops	Trabajo en Equipo	Compromiso e Iniciativa
Juan Hoyos (GBA Oeste)	2357	-	7,6	7,9	6,2	7,4	32	8,5	8,9
Albina Yegros (CABA, GBA Norte)	1904	-	7,1	6,9	7,8	6,8	28	6,5	7,3
Juilieta Gil (CABA)	2519	-	9,2	9,4	8,7	8,5	45	9	9,4
Roberto Jagodnik	57	-	6	5,8	6,2	5,2	0	5,9	6,8
Jorge Toscano (CABA)	1164	-	8,6	8,3	7,9	5	0	9,1	9,6
Promedio Total Equipo	1600	-	7,7	7,66	7,36	6,58	21	7,8	8,4

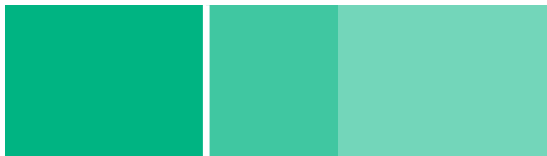
Critical Care	Cantidad de Contactos	Calidad de Contactos	Planificación previa a la visita	Seguimiento de la Visita	Aplicación técnicas de venta	Conocimiento de Producto	Organización Reuniones Clinicas / Workshops	Trabajo en Equipo	Compromiso e Iniciativa
Lucila Salama (CABA)	2694	-	8	7	6	9,4	34	8,3	7,2
Lorena Orthusteguy (GBA Norte)	2005	-	6	7	7,3	8,6	37	8,8	7,9
Anabel Bertucci (CABA, GBA Sur)	2587	-	9	8,9	9	9,1	44	9,2	8,3
Promedio Total Equipo	2429	-	8	8	7	9	38	9	8

AIS	Cantidad de Contactos	Calidad de Contactos	Planificación previa a la visita	Seguimiento de la Visita	Aplicación técnicas de venta	Conocimiento de Producto	Organización Reuniones Clinicas / Workshops	Trabajo en Equipo	Compromiso e Iniciativa
Julia Sills (CABA, GBA Oeste)	2439	-	9,3	9	8	9,5	43	9	9,3
Juan Barúa (GBA Norte)	2688	-	9,1	9	8	9,8	46	9,4	9
Daniel Rebaso (CABA)	1104	-	7	7	5,5	7,3	10	8,3	7
Paula Amato (CABA)	2039	-	8,5	8	7	8,6	39	8	8,4
Promedio Total Equipo	2068	-	8,5	8,3	7,1	8,8	34,5	8,7	8,4

Interior	Cantidad de Contactos	Calidad de Contactos	Planificación previa a la visita	Seguimiento de la Visita	Aplicación técnicas de venta	Conocimiento de Producto	Organización Reuniones Clinicas / Workshops	Trabajo en Equipo	Compromiso e Iniciativa
Marcos Cavalieri	896	-	6	6	5	6,8	15	7,4	6
Sebastian Gutierrez	2435	-	8	8	8	8,3	40	8	9
Cristobal Ramos	2167	-	8	8,5	8	9	27	9	9
Leandro Lopez	1728	-	8	8	6	7,8	30	9	9
Veronica Gasparre	2198	-	6	6	5	7,3	21	7	6
Promedio Total Equipo	1885	-	7,2	7,3	6,4	7,84	26,6	8,08	7,8



Anexo 5 – Modelo Examen – Conocimiento de Producto –



Examen 1 – Q1 2015 – Critical Care

1. El alivio del dolor sin pérdida de conciencia es...
 - a) Sedación
 - b) Analgesia
 - c) Analgosedación
2. Qué lípido NO posee la Nutriflex® Omega?
 - a) Pescado
 - b) Soja
 - c) Oliva
 - d) Coco
3. La Nutriflex® Especial difiere de la Nutriflex® Omega Especial en:
 - a) Cantidad de glucosa
 - b) Cantidad de lípidos
 - c) Composición de lípidos
 - d) Composición de electrolitos
4. Cuáles son aniones metabolizables que contiene el Isofundin®?
 - a) Lactato
 - b) Malato
 - c) Bicarbonato
 - d) Acetato
5. Con respecto al plasma el Isofundin® es...
 - a) Isotónico
 - b) Hipertónico
 - c) Hipotónico
6. De las siguientes condiciones, cuál NO es una contraindicación del Isofundin®?
 - a) Hiperhidratación
 - b) Deshidratación hipotónica
 - c) Deshidratación hipertónica
 - d) Hipercalcemia
7. El Gelafundin® tiene:
 - a) Un efecto negativo sobre la microcirculación
 - b) Un efecto protector de eritrocitos
 - c) Un efecto negativo sobre la oxigenación
8. El propofol:
 - a) Posee un efecto analgésico
 - b) Posee un efecto hipnótico
 - c) Es un relajante muscular
9. Nutriflex® Omega, con respecto al SMOFKabi, tiene:
 - a) Mayor cantidad de aceite de pescado
 - b) Mayor concentración de EPA y de DHA
 - c) Misma cantidad de aceite de oliva
10. Cuáles son tres beneficios ideales que debe tener una solución balanceada?



Anexo 6 – Cuestionario 1 – Percentil Inteligencia Emocional –

Cuestionario 1

Responde a todas las preguntas con sinceridad. Si en alguna pregunta crees que no hay ninguna respuesta que corresponda exactamente con tu comportamiento, escoge la más parecida.

Nombre y Apellido:**1. Si estoy pasando por un mal momento y me siento desanimado/a:**

- Pierdo el apetito y se me hace un nudo en el estómago
- Procuo que mi cuerpo tenga una alimentación sana y equilibrada
- Como más de lo debido, sobre todo caprichos

2. Voy a comprar y dispongo de bastante dinero:

- Sólo gasto lo que tenía pensado
- Me permito algún capricho extra, pero no más de uno o dos
- Compró más de lo que realmente necesito

3. Un amigo/a me ha atacado injustamente:

- Por la noche todavía sufro por ello
- Pienso en la manera de devolverle su mal trato conmigo
- Me olvido y me dedico a otras cosas

4. Delante de los hijos, los padres, en relación con sus propios errores deben:

- Ocultarlos
- Reconocerlos
- No reconocerlos claramente, pero admitir que los adultos también cometen errores

5. Cuando una persona me inspira algún sentimiento importante:

- Suelo decírselo
- Me guardo la opinión para mí solo/a
- Me cuesta muchísimo decírselo, sólo lo hago en pocas ocasiones

6. Cuando tengo que esperar mi turno haciendo cola:

- Aguardo con paciencia, es algo que se tiene que asumir en ocasiones
- Suelo impacientarme rápidamente

7. Mi conciencia:

- Me avisa cuando cometo un gran error
- Es una "pelmaza" permanente
- Realiza su trabajo desde hace mucho tiempo

8. Tus amigos alaban una película que a ti te ha parecido mala o aburrida:

- Me guardo mi opinión para no entrar en discusiones sin sentido
- Les contradigo sin temor, aunque me tachen de raro

9. Ante situaciones nuevas e inesperadas:

- Analizo la situación e intento adaptarme poco a poco a la novedad
- Me suelo bloquear y no sé qué hacer
- Tengo cierto miedo a lo desconocido, pero intento enfrentarme como puedo

**10. ¿Sabes detectar los sentimientos de los demás?**

- No es algo que me quite el sueño, espero que sean los demás que las expresen abiertamente
- Generalmente sintonizo muy bien con las emociones de los que me rodean
- Lo intento y algunas veces no consigo acertar

11. Cuando hay un desacuerdo en el trabajo o en la familia, pareja, etc.

- Hay que hacer lo posible para alcanzar un acuerdo
- Evito los conflictos y me voy hasta que el ambiente se relaje
- Intento arbitrar respetando la opinión de cada uno

12. Cuando estoy colérico o irritado:

- Me reprimo para no explotar sin control y crear malestar en los demás
- Lo expreso sin temor rápidamente para que no se me quede dentro
- Lo expreso intentando siempre no ofender a los que me rodean

13. Mi estado de ánimo:

- Sufre altibajos con frecuencia
- Normalmente es estable

14. Cuando algo me sale mal:

- A menudo me siento responsable y culpable
- Pienso que he tenido un mal día y que en otra ocasión lo haré mejor, no le doy más vueltas
- Sopeso si ha sido por mi culpa o no, sólo me siento culpable si veo claro que soy responsable

15. Cuando una tarea no me interesa:

- Intento realizarla igualmente lo mejor posible
- No puedo evitar ver todos sus aspectos negativos
- Me mantengo al margen, lo hago y ya está, pero seguramente no me saldrá del todo bien

16. Cuando te hacen sugerencias sobre aspectos que debes cambiar:

- Lo admites solamente si provienen de personas muy cercanas a ti
- Agradeces que te hagan sugerencias, es una forma de mejorar
- Crees que detrás de la mayoría de las críticas se esconde una mala intención

17. Estás en un apuro y necesitas la ayuda de alguien:

- Expones a la persona más cercana en ese momento lo que te ocurre y le pides que te ayude
- Acudes a alguien y le cuentas lo que te ocurre, pero esperas a que él se ofrezca a ayudarte
- No sueles pedir ayuda, te cuesta pedir favores y expresar abiertamente lo que necesitas

18. Los problemas de los demás:

- No me afectan en exceso
- Me afectan mucho
- Depende de la cercanía de la persona, me afectan o no

19. Cuando tengo que trabajar en un grupo:

- Sé conducir el grupo y no me afectan en exceso las críticas de los
- Prefiero pasar desapercibido/a con, pues soy muy sensible a los comentarios ajenos
- Me mantengo neutral, si es preciso hablo y expongo mi opinión, pero no me gusta conducir

20. Dos compañeros empiezan a levantar el tono de voz en una conversación:

- Medio para tranquilizarlos y calmar el ambiente
- Prefiero mantenerme a distancia de dicha discusión
- Intento suavizar el ambiente con una broma

**21. Cuando me encuentro grandes dificultades:**

- Me hundo y no pienso con claridad
- Saco todo mi potencial para superarlas, aunque luego me venga algo de "bajón"
- Las dificultades son un reto en la vida para crecer y hay que seguir

22. Me siento solo/a:

- A menudo
- Nunca o casi nunca
- Sólo a veces

23. Cuando voy a una fiesta:

- Me gusta hablar con mucha gente y contar historias divertidas
- Me relaciono principalmente con mis amigos íntimos y nada más
- No me gusta ir a fiestas, prefiero estar solo/a

24. Cuando alguien quiere hablar conmigo:

- Le escucho con atención aunque de rodeos antes de explicarme lo principal
- Le animo todo lo posible a ir directo al grano

25. Mi forma de actuar es:

- Casi siempre actúo rápidamente y no pienso las cosas tanto como debería
- Soy más bien reflexivo/a, pienso bastante antes de actuar
- No me considero ni especialmente impulsivo/a ni reflexivo/a, depende de la situación

26. Estás con un grupo de amigos y empiezan a hacer bromas sobre ti:

- Te ríes con ellos, tengo mucho sentido del humor
- Respondes agresivamente y lo tomas como algo personal contra ti
- No te gusta que tomen tus cosas en broma, pero les haces ver que no te afecta

27. En tu nuevo trabajo te das cuenta que tus compañeros no cuentan contigo para ir a tomar algo con ellos:

- Cuando tengan más confianza seguramente me lo pedirán
- Piensas que pueden estar ofendidos contigo por algo que hayas hecho mal
- No esperas a que te lo pidan, lo sugieres tu abiertamente

28. Me entusiasmo fácilmente ante cualquier cosa:

- No, todo lo contrario
- Sólo si veo que aquello es verdaderamente interesante para mi
- Soy una persona que me entusiasmo por las cosas con facilidad

29. En tu trabajo se incorpora un compañero que tiene fama de aprovecharse de los demás:

- Antes de sacar conclusiones te aseguras de que realmente es cierto
- Intentas convertirte en su confidente para descubrir si es realmente como dicen
- Te relacionas lo menos posible con él

30. Alguien en quien tú confías y aprecias te ha defraudado:

- Intentas perdonar y darle otra oportunidad, ya que todos cometemos errores
- Te resulta imposible darle otra oportunidad
- Le das otra oportunidad, pero lo que ha ocurrido no se te olvida nunca

31. Le doy muchas vueltas a las cosas, incluso a temas sin importancia

- Sí, a menudo
- No, nunca o casi nunca



- Sólo me preocupo de las cosas importantes de verdad
- 32. Cuando una situación me produce malestar:**
- Suelo buscar excusas para evitarla a toda costa
- La enfrento, es la única forma de superar los miedos
- 33. Me cuesta decir que no:**
- Sí, es cierto
- No, no me cuesta
- Sólo a veces
- 34. Lo que los demás piensan de mí:**
- En realidad me preocupa y me afecta, aunque no lo diga abiertamente
- No me interesa en absoluto
- Sólo me interesa la opinión de las personas muy cercanas a mí (familia y amigos íntimos)
- 35. Ante los desconocidos:**
- Me gusta mostrar una expresión alegre
- Muestro una expresión de seriedad y desconfianza
- 36. ¿Te invaden sentimientos de culpabilidad?**
- Nunca o casi nunca
- Sí, a menudo
- Sólo a veces
- 37. Pienso que tres de las principales cualidades que se debe inculcar a los hijos:**
- Obediencia, poder de concentración, disciplina
- Educación, capacidad de aprendizaje, alegría
- Ambición, ganas de superación, ilusión
- 38. Cuando debo tomar una decisión importante:**
- Lo hago y me hago responsable de las posibles consecuencias que de ella se deriven
- Pido consejo continuamente a gente de mi alrededor, pues no acabo de confiar en mis propias decisiones
- Si no tengo más remedio tomo la decisión, aunque no me agrada demasiado
- 39. A menudo renuncio a hacer cosas porque temo no hacerlas bien:**
- Sí, es cierto
- No, no es cierto
- 40. Hago lo posible para complacer a los demás, incluso a quienes no me gustan:**
- Sí, es cierto
- No, no es cierto
- 41. Me siento triste y abatido/a:**
- Sí, a menudo
- Sólo a veces
- No, casi nunca
- 42. Me he presentado a una entrevista de trabajo, y todo y prometerme que me llamarían en breve, no lo han hecho:**
- Eso es que no les gusto, que no contesté lo que debía ni me comporté como hubiera sido deseable
- Si no me llaman ellos se lo pierden, sé que soy un candidato/a ideal



- Quizás todavía no han tomado una decisión, de todas formas sólo es un trabajo, encontraré otro
- 43. Cuando me siento triste o deprimido:**
- Siempre sé el motivo que causa esta sensación en mi en algún momento puntual
- A menudo me siento así sin saber porqué
- Casi nunca me siento deprimido
- 44. Mis propias emociones:**
- A menudo me superan
- Las reconozco fácilmente y las controló

Anexo 7 – Respuesta Cuestionario 1 – (Ordenado de Mayor a Menor CIE)

Respuestas Cuestionario 1

Nombre y Apellido:	CIE
Juan hoyos	92%
Jorge Toscano	89%
Julieta Gil	85%
Anabel Bertucci	84%
Lorena Orthusteguy	80%
Paula Amato	80%
Cristobal A. Ramos	80%
Juan Barua	80%
Sebastián Gutierrez	80%
Roberto jagodnik	79%
Julia Sills	79%
Albina Yegros	78%
Lucila Salama	77%
Veronica Gasparre	72%
Marcos Cavalieri	70%
Daniel Rebasa	64%
Leandro Lopez Bisinella	59%



Anexo 8 – Cuestionario 2 – Expresiones Faciales –

Cuestionario 2

Trate de identificar la emoción transmitida en cada una de las 20 fotos.

Nombre y Apellido:

1. Esta cara está expresando...

- Vergüenza
- Miedo
- Tristeza
- Sorpresa

**2. Esta cara está expresando...**

- Coqueteo
- Interés
- Felicidad
- Cortesía

**3. Esta cara está expresando...**

- Tristeza
- Dolor
- Ira
- Disgusto

**4. Esta cara está expresando...**

- Vergüenza
- Tristeza
- Diversión
- Deshonra



5. Esta cara está expresando...

- Orgullo
- Desprecio
- Excitación
- Ira



6. Esta cara está expresando...

- Miedo
- Interés
- Sorpresa
- Compasión



7. Esta cara está expresando...

- Tristeza
- Vergüenza
- Disgusto
- Desprecio



8. Esta cara está expresando...

- Ira
- Dolor
- Disgusto
- Tristeza



9. Esta cara está expresando...

- Deseo
- Vergüenza
- Coqueteo
- Amor





10. Esta cara está expresando...

- Vergüenza
- Ira
- Tristeza
- Dolor



11. Esta cara está expresando...

- Compasión
- Tristeza
- Ira
- Interés



12. Esta cara está expresando...

- Diversión
- Deseo
- Sorpresa
- Emoción



13. Esta cara está expresando...

- Sorpresa
- Interés
- Deseo
- Felicidad



14. Esta cara está expresando...

- Tristeza
- Vergüenza
- Disgusto
- Compasión





15. Esta cara está expresando...

- Disgusto
- Amor
- Desprecio
- Deseo



16. Esta cara está expresando...

- Tristeza
- Orgullo
- Apenado
- Vergüenza



17. Esta cara está expresando...

- Felicidad
- Deseo
- Cortesía
- Compasión



18. Esta cara está expresando...

- Tristeza
- Vergüenza
- Apenada
- Amor



19. Esta cara está expresando...

- Culpa
- Tristeza
- Dolor
- Disgusto



20. Esta cara está expresando...

- Satisfacción
- Coqueteo
- Amor
- Compasión



Anexo 9 – Respuesta Cuestionario 2 – (Ordenado de Mayor a Menor % Respuestas correctas)

Respuestas Cuestionario 2

Nombre y Apellido:	Correctas	Totales	%
Anabel Bertucci	17	20	85%
Julia Sills	16	20	80%
Juan Barua	16	20	80%
Albina Yegros	15	20	75%
Julieta Gil	15	20	75%
Lorena Orthusteguy	14	20	70%
Leandro López Bisinella	14	20	70%
Lucila Salama	14	20	70%
Jorge toscano	13	20	65%
Juan hoyos	13	20	65%
Paula Amato	13	20	65%
Marcos Cavalieri	12	20	60%
Veronica Gasparre	12	20	60%
Daniel Rebasa	12	20	60%
Roberto Jagodnik	11	20	55%
Cristobal A Ramos	11	20	55%
Sebastián Gutierrez	10	20	50%

* Promedio Mundial 60% - 65%