

El servicio al cliente, la venta y el marketing personal

**Adrián Dib Chagra**

**El Servicio al Cliente, la Venta  
y el Marketing Personal**

**Ediciones Macchi**

**Buenos Aires – Bogotá – Caracas – México, DF**

I.S.B.N.: 950-537-616-2

Primera edición

Todos los derechos reservados

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

MACCHI GRUPO EDITOR S.A.

2004 @ by EDICIONES MACCHI

Córdoba 2015 – (C1120AAC)

Tel. y Fax (54-11) 4961-8355

Alsina 1535/37 – (C1088-AAM)

Tel. (5411) 4375-1195

(líneas rotativas)

Fax (54-11) 4375-1870

Buenos Aires – Argentina

<http://www.machi.com>

e-mail: [info@macchi.com](mailto:info@macchi.com)

Dib Chagra, Adrián Antonio

El Servicio al Cliente, la Venta y el Marketing Personal.

1° ed. – Buenos Aires: Macchi, 2004.

184 págs.; 23 x 16 cm.

ISBN 950-537-616-2

1. Marketing. I. Título

CDD 658.83

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad exclusiva de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, copia xerográfica, grabación magnetofónica y cualquier sistema de almacenamiento de información. Por consiguiente, ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso escrito del autor y del editor.

Los infractores serán reprimidos con las penas de los arts. 172 y concordantes del Código Penal (arts. 2, 9, 10, 71, 72 de la ley 11.723).

EMPRESA ADHERIDA A LA CAMARA ARGENTINA DEL LIBRO

A mi querido papá, cuyo ejemplo ilumina mis pasos.

A mi familia, que es lo mejor que me dio la vida.

A mis maestros, porque ellos me enseñaron a disfrutar el placer de aprender.

## **El autor**

Graduado con Medalla de Oro y Mención de Honor de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Salta y recibido de Profesor en Enseñanza Universitaria en la Universidad de Belgrano de Buenos Aires, se desempeña como docente de Comercialización en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.Sa. y de Fundamentos de Marketing y Selección y Capacitación en la Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Salta. Además de su vasta experiencia en la enseñanza y la conducción superior –ha sido Secretario Académico y Coordinador de Posgrado de la Facultad mencionada y Secretario de Extensión Universitaria de la U.N.Sa.- cuenta con una destacada trayectoria como capacitador en los ámbitos público y privado.

## **Prólogo**

El marketing está entre nosotros: nos levantamos y acostamos acompañados por los mensajes que en su nombre intentan convencernos de consumir cientos de productos que nos harán “felices”; nos invita a votar por tal o cual candidato, a pagar nuestros impuestos en término, a proteger al medio ambiente, a irnos de vacaciones a un lugar de ensueño, a enviar a nuestros hijos a una determinada escuela...; “Nos hace necesitar cosas inútiles” dirán algunos, “Nos ayuda a satisfacer nuestras necesidades”, dirán otros. Lo cierto es que, reduciendo las distancias geográficas y destruyendo las barreras culturales, el marketing se metió en nuestras vidas y llegó para quedarse.

Este libro intentará abordar en primera instancia los aspectos generales de la disciplina, introduciendo al lector en la terminología de uso común en ella y familiarizándolo con sus contenidos esenciales, con el objeto de abrir el camino para el posterior tratamiento de las herramientas relativas a la prestación de servicios, la venta y el marketing personal orientado a la búsqueda de empleo.

De este modo, una vez superado el capítulo introductorio se procurará encarar el análisis de: los principios de la administración del servicio al cliente, las condiciones que debería reunir el personal del área, los pasos del proceso implicado, la manera más apropiada para afrontar las quejas y tratar a los clientes especiales y las pautas para una atención telefónica satisfactoria.

La venta personal, a su turno, comprenderá el abordaje de: los componentes del perfil del vendedor profesional, las fases aconsejables para concretar transacciones exitosas, las técnicas más eficientes para rebatir objeciones y cerrar las ventas, los preceptos básicos para el diseño de folletos de presentación adecuados y una breve referencia a la programación neurolingüística como instrumento para el reconocimiento de estilos de comunicación y la generación de relaciones interpersonales positivas.

Finalmente, la aplicación de los aspectos teóricos del marketing en la difícil empresa de conseguir empleo cerrará la obra con el fin de proporcionarle al lector elementos para posicionarse como un producto valioso para el mercado.

# Índice

---

Prólogo	5
---------	---

## Capítulo 1

### Nociones de Marketing

El marketing y la satisfacción del cliente	10
Origen y evolución del marketing	11
Variables incontrolables del sistema de marketing	13
El mercado de negocios	16
Noción amplia de productos	16
El precio	18
La plaza	19
La promoción	21
La selección del mercado meta	23
El posicionamiento de productos	25
El comportamiento del consumidor	26

## Capítulo 2

### La calidad en el servicio al cliente

Principios de la administración del servicio al cliente	39
El cliente, centro del sistema de marketing	40
¿Por qué se pierden los clientes?	41
Perfil del personal de atención al cliente	43

Pasos del proceso de atención al cliente	44
Cómo afrontar las quejas	54
Los clientes especiales	55
El cliente que llama	57
Declaraciones prohibidas	60
Tratando con la gente	62

### **Capítulo 3**

#### **Las técnicas de venta**

Objetivos estratégicos en ventas	67
Perfil del vendedor profesional	68
Pasos de la venta	72
El folleto de ventas	84
La motivación del vendedor	88
La programación neurolingüística	89

### **Capítulo 4**

#### **El marketing personal y la búsqueda de empleo**

Marketing personal	91
La selección de personal en las empresas	92
La búsqueda de empleo	110
El inconmensurable poder de una actitud positiva	123

### **ANEXOS**

1. Autoevaluación de aptitudes para el servicio al cliente	126
2. Listado de verificación del proceso de atención al cliente	127
3. Listado de verificación del proceso de venta personal	128
4. Guía para la definición de perfiles de puestos de trabajo	129
5. Modelo de solicitud de empleo	130
6. Test de orientación ocupacional	133
7. Modelo de carta de presentación	135



8. Modelo de carta de presentación	136
9. Modelo de currículum vitae	137
10. Modelo de currículum vitae	139
11. Listado de verificación del proceso de búsqueda laboral	141
<b>Bibliografía</b>	142

# I

## Nociones de marketing

---

### El marketing y la satisfacción del cliente

Una definición muy básica nos diría que el marketing es un conjunto de actividades de intercambio que se concretan para planear un producto o servicio, fijarle un precio, distribuirlo y promoverlo, de modo que la gente conozca su existencia y desee consumirlo. La esencia de la disciplina es la satisfacción de las necesidades de los mercados meta como medio para la consecución de los objetivos de quien la utiliza como herramienta.

El concepto enunciado da origen a lo que se conoce tradicionalmente como la mezcla comercial, constituida por el producto (que puede consistir en un bien tangible, una persona, un lugar, una idea, una organización o un servicio), la plaza (que comprende los canales de distribución y la logística de marketing), el precio y la promoción.

Bajo estos preceptos el marketing incluye, entre otras actividades, todo lo relacionado con la planificación de productos, el diseño de las estrategias de marcas, la selección de los canales a través de los cuales se distribuyen los bienes o servicios proyectados, la fijación de precios, la diagramación de campañas publicitarias, la administración del plantel de vendedores, los estudios de mercado y el planeamiento estratégico.

Cuando el producto ofrecido es esencialmente un servicio, como puede ser el prestado por un peluquero, un restaurante, un odontólogo, una compañía aérea o un consultor de empresas, esta disciplina asume las particulares características que tipifican al marketing de servicios. La *inseparabilidad* de la prestación con respecto a quien la ejecuta y la consecuente *variedad* de alternativas de calidad –según el momento y la circunstancia- tornan estrictamente necesario cuidar los procedimientos y la capacidad del personal del área. Al mismo tiempo, la *intangibilidad* provoca la conveniencia de “materializar” lo inmaterial, en aras de brindar la prueba o evidencia física que genere en la percepción del consumidor la imagen de un servicio de alta calidad; así, la maqueta del ingeniero, la ornamentación de la peluquería, la higiene del restaurante, el

folleto del consultor o los equipos del odontólogo, constituirán la prueba o muestra de confianza para aquel al que se pretenda persuadir.

De esta suerte tenemos en el marketing de servicios una mezcla comercial ampliada, en la que se agregan –a las cuatro “P” mencionadas precedentemente- la prueba (o evidencia física), el personal y el procedimiento.

Si acordamos que quien hace marketing –ya sea de productos tangibles o de servicios- persigue esencialmente la satisfacción de las necesidades del consumidor como un medio para el cumplimiento de sus propios objetivos, coincidiremos en que de la buena o mala atención que se brinde dependerá el éxito de la actividad. Por lo tanto podemos concluir que un capítulo específico de la disciplina será el relacionado con la administración del servicio al “cliente”, “consumidor”, “usuario” o “beneficiario” de sus esfuerzos.

Quien no se considere bien atendido difícilmente se irá satisfecho y por lo tanto, además de no repetir su conducta de consumo en el lugar donde se sintió maltratado, divulgará reiteradamente su insatisfacción provocando un efecto de comunicación “boca en boca” de inconmensurables perjuicios para el negocio o emprendimiento encarado. Por ello habrá que cuidar cada detalle de la organización del servicio para evitar que los malos procedimientos o los vicios de los encargados de prestarlo terminen indefectiblemente de empujar a los clientes –actuales o potenciales- a los brazos de la competencia.

## **Origen y evolución del Marketing**

Al finalizar la segunda guerra mundial, en los Estados Unidos comenzaron lentamente a fabricarse aquellos bienes cuya producción había estado vedada durante la contienda. Así, cuando al comprador registrado en una lista de espera de seis meses le anunciaban que podía pasar a retirar su automóvil, aquél directamente se abalanzaba sobre el producto sin reparar en su color, forma, velocidad o tamaño. Ante la escasa competencia, los empresarios podían darse el lujo de decidir qué producir y vender sin consideración prácticamente alguna de las necesidades y los deseos de los consumidores: si la producción era económica y la distribución posibilitaba el acceso de los interesados a esos bienes, el éxito estaba casi garantizado. Esta era fue conocida como la de “*orientación a la producción*”, por estar apuntados todos los esfuerzos

empresariales a la fabricación masiva de bienes sin contemplación de los gustos del mercado; se trataba simplemente de vender todo lo que pudiera fabricarse, dadas las especiales condiciones de un contexto que favorecía esta estrategia.

Pero al transcurrir unos pocos años los empresarios pasaron a preocuparse exageradamente por las características de los productos que ofrecían, dado que –al crecer el número de competidores- los consumidores comenzaron a comparar el rendimiento y la calidad de las distintas ofertas. Tal circunstancia llevó a lo que se conoció como “miopía de la comercialización”, consecuencia directa de esta era llamada a su vez de “*orientación al producto*”, en la que los oferentes le daban más importancia a sus fabricaciones que a las propias necesidades de sus destinatarios. Así, era común producir armarios tan resistentes como para soportar grandes caídas sin estropearse, sin considerar la probabilidad de ocurrencia de un suceso de semejante naturaleza. Esto provocaba la fijación de precios descabellados –necesarios para solventar la fabricación del mejor producto- que los consumidores no estaban dispuestos a pagar por interpretar que superaban largamente el valor de los bienes implicados.

Más tarde los empresarios creyeron que los compradores darían el sí sólo si eran activa y agresivamente persuadidos para hacerlo, lo que originó la llamada “*orientación a las ventas*”. Las necesidades que se contemplaron en esta fase fueron –una vez más- la de los oferentes, quienes tan seriamente se tomaron la idea de “agredir para vender” que terminaron generando el rechazo popular que hacia los vendedores aún perdura en nuestros días.

En la segunda mitad de la década del cincuenta, surgió la “*orientación al marketing*”, en la que el punto de partida de cualquier intento empresarial comenzó a ser la identificación de los intereses del mercado. Así se pasó de la consideración de las necesidades del vendedor al análisis de los requerimientos del consumidor, iniciándose la fabricación sólo de aquellos bienes cuya posible venta se hubiera predeterminado. Así surgió el estudio del comportamiento de compra para conocer los deseos y las expectativas de la gente, como paso previo para el diseño de los productos que luego sirvieran para satisfacerla.

Alrededor de 1.970 se origina la era de la “*orientación social del marketing*”, como respuesta ante la reacción general por la destrucción del medio ambiente y las prácticas comerciales abusivas. La injustificada cantidad y variedad de productos para cubrir la misma demanda, su baja calidad y alta inseguridad, el incumplimiento de sus garantías, la planificación de la obsolescencia de bienes aún útiles, la publicidad y los

envases engañosos, las etiquetas ausentes o incompletas, el surgimiento de un exagerado número de intermediarios, la exacerbación de las necesidades de los mercados meta, el daño a la naturaleza y el agotamiento de sus recursos provocaron movimientos que por su fuerza e impulso llevaron a la asunción de una actitud socialmente responsable desde la conducción empresarial. El empleo de materiales de fabricación ecológicos, las leyes de defensa de la competencia y los consumidores, las campañas de comunicación sobre la función social del marketing y el diseño de mezclas comerciales para la satisfacción comunitaria a largo plazo, fueron las principales consecuencias de dichas reacciones y la caracterización sintética de la era descripta.

Pero en realidad, unos años antes había surgido una entidad de normalización denominada “International Organization for Standardization”, con el objeto de establecer una serie de estándares para garantizar la calidad de los procedimientos en el comercio y la industria. La ISO, que hoy también se ocupa del dictado de pautas para el manejo ambiental, cuenta con más de cien estados miembros representados por sus respectivos organismos nacionales (como el Instituto Argentino de Racionalización de Materiales en nuestro país). Las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad han sido incorporadas por decenas de miles de compañías, lo que evidencia que la comunidad de negocios las ha aceptado como un instrumento confiable y válido para lograr tanto la rentabilidad de las empresas como el bienestar público.

### **Variables incontrolables del sistema de marketing**

La consideración del contexto que rodea la organización resulta impostergable para la adopción de decisiones acertadas en la materia. Desconocer la situación económica, las costumbres de la gente, las características de la competencia, el marco político y legal o el rumbo de la tecnología en el momento de diseñar una mezcla comercial equivaldría a la pretensión de construir un rascacielos sin evaluar la consistencia del terreno sobre el que habría de elevarse. Por esta razón dedicaremos unos párrafos al análisis de las variables que no pueden manejarse desde el marketing y que constituyen el marco referencial de las estrategias a aplicar.

Así debemos hablar en primer lugar de la *situación económica*, que bien podría ser de recesión, expansión o carestía. La dificultad de vender y muchas veces la de producir suelen ser afrontadas con la modificación de los materiales de fabricación y

hasta con el reemplazo de los productos que se ofrecen. Pero al contrario de lo que puede pensarse, las crisis económicas generan también oportunidades en determinados mercados; así, si los ingresos de los consumidores disminuyen abruptamente, la reparación tanto de electrodomésticos como de computadoras personales, relojes, zapatos o cubiertas de automóviles puede transformarse en un buen negocio. Lo que la empresa debe hacer, en todos los casos, es planificar a partir de un buen diagnóstico para estar en condiciones de ofrecer a sus mercados meta productos o servicios que éstos puedan costear.

La *situación política* y su influencia directa sobre la *legislación* constituyen otros elementos a ser contemplados en la definición de la mezcla comercial. Los gobiernos autoritarios suelen disponer fuertes restricciones a lo que se puede vender y sobre todo comunicar en el intento de convencer a los consumidores. En efecto, durante el último gobierno militar en la Argentina una pareja no podía salir en un anuncio de televisión sin el respectivo anillo matrimonial y tampoco podían elaborarse libretos que ofendieran a las Fuerzas Armadas, a las de seguridad o a la moral pública, según la particular óptica de los censores de la época.

La inestabilidad política incide a su vez sobre la situación económica, provocando corridas bancarias, alzas de precios, desabastecimiento, alejamiento de inversores y otros desajustes imposibles de controlar desde el marketing, que también deben considerarse al tomar decisiones en el área.

El marco legal determina, en definitiva, todo lo que puede o no hacerse: la cantidad de cigarrillos a comercializar por paquete, el nivel de ruido permitido para un local bailable, el lugar donde debe instalarse determinada fábrica, quiénes y cómo pueden vender productos medicinales, moneda extranjera o combustibles y hasta lo que puede anunciarse a través de los medios masivos de comunicación, más allá de los propios códigos de ética publicitarios.

El *contexto sociocultural* representa a su turno una variable que –además de resultar a todas luces incontrolable- cambia con marcada lentitud. Así: las mujeres norteamericanas de la década del 50' no compraban Nescafé por el sentimiento de culpa que les provocaba el escaso esfuerzo que requería su elaboración; tiempo atrás en Argentina fracasó el modelo de Gillette para barba suave porque el mercado lo consideró “poco varonil”; en Japón la muñeca “Licca” –recatada y de costumbres orientales- dificultaba el ingreso de la poco escrupulosa “Barbie” de occidente; la coca para masticar o preparar té puede venderse sin problemas en el noroeste vernáculo pero

causa estupor a medida que vamos descendiendo hacia el sur del país; en el barrio rojo de Amsterdam coexisten en la misma vereda y sin guerras civiles de por medio los templos religiosos y los locales de venta de servicios sexuales, mientras en los reclamos populares de hace algunos años en Salta los manifestantes se callaban unos segundos al pasar frente a la iglesia de la plaza principal...

Muchos errores se cometen sin embargo al elegir los productos, los canales de distribución o los mecanismos promocionales por desconocer las características socioculturales de los mercados meta. Cabe referirnos en este sentido al telemarketing efectuado desde la Capital Federal hacia las provincias del norte argentino en plena siesta, lo que evidencia un absoluto e imperdonable desconocimiento de las costumbres de los segmentos cuyas necesidades se pretende satisfacer. Del mismo modo, tampoco pueden ofrecerse espectáculos o elaborarse mensajes que ofendan los valores religiosos de los habitantes del lugar. Soslayar esa circunstancia no podrá conducir sino al fracaso al mejor de los productos o servicios que pudiera haberse diseñado jamás.

La *situación tecnológica* ejerce también una destacada influencia sobre lo que va a ofrecerse y las condiciones en que ello ocurrirá. De esta manera, quien hace marketing debe pensar su negocio en términos de las necesidades a satisfacer y no de los productos ofrecidos, ya que mientras las primeras permanecerán inmodificables a través de los años estos últimos cambiarán continuamente. Una actitud como la indicada brindará una mayor capacidad de adaptación, reacción y flexibilidad para amoldarse a los deseos mutables de los consumidores y desarrollar nuevos productos que los satisfagan, acompañando el ritmo de la innovación constante. Así, mientras los suizos siguieron fabricando piezas mecánicas de alta precisión para ofrecer los relojes perfectos, los japoneses incorporaron la nueva tecnología para satisfacer la necesidad de fondo de la mayoría de los consumidores: medir el tiempo. Y mientras en su época las primeras compañías de transporte de personas del lejano oeste norteamericano agregaban caballos a las diligencias, otros comenzaban a construir locomotoras...

La *competencia* –finalmente- constituirá otra de las variables de impostergable contemplación al trabajar en el área. No podrá venderse producto alguno a precios superiores a los del mercado a menos que exista una verdadera ventaja comparativa que lo justifique. Y no podrán adoptarse decisiones acertadas en los restantes componentes de la mezcla comercial desconociendo las estrategias de los competidores. Exceptuando el caso de la situación monopólica, la focalización de la atención en las ofertas alternativas en aras de seguirlas, contrarrestarlas o acordar con sus generadores,

resultará entonces clave para el éxito de cualquier emprendimiento.

## **El Mercado de Negocios**

Este mercado incluye al conjunto de los usuarios de negocios, clientes intermedios o consumidores industriales, que son aquellos que compran bienes y servicios para destinarlos a la fabricación, la reventa o la operatoria usual de la organización. Entre sus características distintivas resalta la racionalidad que motiva las decisiones de consumo implicadas, por cuanto éstas se adoptan fundamentalmente en función del precio y de la calidad de los productos o servicios demandados, bajo la influencia múltiple de las diversas personas que suelen intervenir en dicho proceso.

Este mercado comprende a los usuarios que operan en actividades como: agricultura, pesca, forestación, minería, excavación, fabricación y construcción, transporte y comunicaciones, reventa, finanzas, seguros, bienes raíces, gobierno, servicios y organizaciones no lucrativas.

Entre las entidades que no persiguen un beneficio económico pueden citarse los establecimientos educativos, las instituciones religiosas, las asociaciones benéficas u orientadas hacia causas sociales, los clubes deportivos, los hospitales públicos y los partidos políticos. En la materia existen dos blancos de mercadotecnia claramente diferenciados: el mercado de los *contribuyentes*, que aportarán dinero, trabajo o materiales, y el de los *clientes*, que serán los destinatarios o beneficiarios de sus servicios y que usualmente son identificados como “miembros”, “feligreses”, “pacientes”, “audiencia”, “estudiantes”, etc.

Si bien los fundamentos de la comercialización son los mismos para todo tipo de organizaciones, las características del sector hacen necesaria la implementación de estrategias específicas para la captación de benefactores y la satisfacción de clientes.

## **Noción amplia de producto**

El producto es definido como un satisfactor tangible o intangible, lo que implica que abarca tanto *cosas* como *servicios* y hasta *personas*, *ideas*, *lugares* u *organizaciones*. Bajo este enfoque puede convenirse que la gente en realidad no compra



el producto en sí sino lo que cree que éste puede hacer por ella, adquiriendo en definitiva la capacidad del bien de proveerle satisfacción. Así, los consumidores no demandarán “lámparas”, “remedios”, “películas de cine” o “automóviles”, sino “iluminación”, “salud”, “entretenimiento” o “la posibilidad de trasladarse en forma autónoma”, respectivamente.

Cuando se habla de bienes tangibles también se consideran comprendidos los servicios complementarios que algunos de ellos contemplan, como por ejemplo, el mantenimiento de un determinado equipo industrial. Cuando en cambio la referencia es a productos estrictamente intangibles, sólo se está incluyendo a los servicios propiamente dichos, abarcados como vimos por la noción amplia de producto.

El tamaño, la marca, el color, el envase, la calidad, la etiqueta, el servicio y el precio son los llamados “atributos” de esta variable controlable, a los que se les aplican estrategias específicas en función de los objetivos perseguidos.

Una división clásica de los productos hace mención a: los *bienes de consumo*, que son aquellos que en su forma actual tienen como destino final el consumo personal, y los *bienes de negocios*, que son los que se incorporan a la operatoria de los clientes intermedios.

A su vez estos dos grupos pueden subdividirse del siguiente modo:

a) Bienes de consumo:

- de uso común básicos: pan, leche, hojas de afeitar, biromes, pasta dental;
- de impulso: chocolates, postres, revistas;
- de urgencia: paraguas, servicio de gomería, remedios;
- de comparación: muebles, ropa, electrodomésticos;
- de especialidad: marcas caras y artículos de lujo;
- no buscados: productos nuevos, rifas, enciclopedias, seguros, servicios de sepelio.

b) Bienes de negocios:

- materias primas: madera, acero, trigo, frutas, ganado;
- materiales: clavos, hilo, cemento, alambre;
- partes de fabricación: pequeños motores, engranajes, neumáticos;
- instalaciones: fábricas, oficinas, ascensores, grandes ordenadores;
- equipo accesorio: herramientas, faxes, vehículos de carga, computadoras personales;
- suministros de operación: papel, biromes, lubricantes, escobas;

- servicios de negocios: limpieza, reparación, desinfección, consultoría.

## El precio

En un sentido estricto el precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto, pero bajo una óptica más amplia representa la suma de los valores que se entregan a cambio de los beneficios de disponer del bien deseado<sup>1</sup>.

Al establecer sus precios, las organizaciones pueden perseguir diferentes metas, tales como maximizar las utilidades en el largo plazo, lograr cierto porcentaje de rentabilidad sobre las ventas netas o la inversión realizada, aumentar el volumen de ventas, conservar o incrementar la participación en el mercado, mantener el nivel de precios o permanecer en el camino marcado por las empresas líderes del sector.

En la determinación del precio influyen –además de los objetivos de marketing– factores como los costos de producción, las características del bien ofrecido, los esfuerzos de colocación que realizan los distintos tipos de intermediarios, la naturaleza del mercado, el valor que los consumidores le atribuyen al producto, las estrategias de la competencia y las condiciones económicas generales.

A su turno, la fijación propiamente dicha del precio suele efectuarse en función de los siguientes métodos clásicos:

a) Costo más utilidad: consiste en agregarle la utilidad deseada al costo calculado del producto. Esta modalidad tiene la ventaja de ser fácil de aplicar pero la debilidad de no considerar los diferentes tipos de costos que existen, como por ejemplo aquellos que fluctúan en función de las unidades producidas y los que no lo hacen. Como segundo defecto, tampoco es válida la suposición previa del método de que todo lo que se fabrique podrá ser vendido.

b) Punto de equilibrio: una vez incorporado el análisis de costos al proceso de fijación del precio se repara en el ingreso global a percibirse a un precio de venta estimado, para concluir que no podrá venderse el producto por debajo del punto de intersección de los costos y los ingresos totales. En una versión mejorada de esta herramienta se calculan

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Marketing*, Editorial Prentice Hall, octava edición, México, 2.001, pág. 317.

los ingresos posibles a distintos precios con la consecuente generación de sucesivos puntos de equilibrio, pero sin contemplarse aún la demanda en cada nivel.

c) Análisis marginal: la microeconomía acerca una herramienta en la cual la utilidad máxima se logra en el punto en que el ingreso marginal –es decir, el derivado de la venta de una unidad adicional del producto- es igual al costo de producir esa última unidad. Esto lleva a elegir el precio que –considerando la demanda de los consumidores- permita vender la mayor cantidad posible de producto sin que el esfuerzo económico de hacerlo supere al rédito obtenido.

d) En función de la competencia: consiste en tomar como referencia los niveles en los que operan las principales empresas del mismo ramo, confiando en la “sabiduría colectiva” de la industria y evitando perjudiciales “guerras” que afecten los ingresos de unos y otros. Algunas pequeñas empresas suelen determinar incluso precios levemente superiores o inferiores a los del líder y modificarlos en función de cierta proporción cuando éste varía los suyos.

## La plaza

En términos generales la plaza comprende la administración de los canales de distribución y la logística de marketing. Los primeros están constituidos los productores, los consumidores y todos los intermediarios que participan en el proceso de poner un producto a disposición de su destinatario. La intervención de estos últimos se justifica en la necesidad resolver las llamadas “discrepancias de cantidad y surtido” que se originan en los disímiles intereses de los integrantes del sistema: así, mientras a los productores les conviene ofrecer grandes cantidades de unos pocos bienes, a los consumidores les interesa adquirir cantidades menores de una variedad mayor de productos.

Es aquí donde aparece una serie de entidades de comercialización interdependientes que por su experiencia, grado de especialización y volumen de operaciones están en condiciones de suministrar mejor y a un costo inferior los productos al mercado. Desde su rol, éstas contribuyen a la generación de tres tipos de utilidad: de posesión, de tiempo y de lugar, ya que permiten que los bienes deseados por los consumidores estén a su alcance –es decir que puedan adquirirlos y por lo tanto poseerlos- en el momento en que los necesiten y en un comercio cercano o hasta en sus

propias casas.

En el ejercicio de brindar los beneficios mencionados algunas de las organizaciones intervinientes realizan funciones como transportar y almacenar mercaderías, para que éstas se trasladen desde los centros de producción hasta los de consumo y para que sean adquiridas cuando se presente la necesidad causante de su demanda. De este modo nos hemos introducido en el terreno de la distribución física o logística de marketing, que abarca el planeamiento, la implementación y el control del flujo de materiales, de los productos terminados y de la información vinculada a este proceso entre los puntos de origen y los de consumo<sup>2</sup>. A diferencia de la distribución física tradicional, la logística se preocupa no sólo de conducir económicamente los productos desde la fábrica hasta los clientes, sino también de su distribución interna, llevando los productos y los materiales desde sus proveedores hasta la fábrica.

Los intermediarios pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los *minoristas* o *detallistas*, que venden prioritariamente productos a los consumidores finales para su uso personal, y los *mayoristas* o *vendedores al mayoreo*, que operan con quienes compran para transformar, revender o utilizar los bienes en la marcha habitual de sus negocios. Dentro de estos últimos se encuentran los *comerciantes al mayoreo*, que adquieren la propiedad de los productos que comercializan, los *agentes* y *corredores*, que sólo negocian y representan, y las *sucursales* y *oficinas de venta de los propios fabricantes*. Los *minoristas*, en cambio, abarcan una gama mucho mayor de intermediarios, como lo son aquellos que venden *productos de especialidad*, los *almacenes de descuento*, los *súper* e *hipermercados*, los *comercios de los propios fabricantes*, los *clubes de compra* y las *salas de exhibición de catálogos*, entre otros.

Suele hablarse también de tres tipos de distribución, en función de la cantidad y la categoría de las entidades empleadas para acercar los productos a los consumidores:

- a) Intensiva: es aquella en la que se ofrecen los bienes en el mayor número de comercios posibles para que estén disponibles en los lugares y momentos en que los consumidores los necesiten; es el caso de la venta de pan, leche, papel, biromes, pastas dentales o máquinas descartables de afeitar.
- b) Selectiva: es la que trabaja sólo con los mejores intermediarios, como ocurre con la mayoría de las marcas de televisores, muebles y aparatos eléctricos pequeños para el hogar.

---

<sup>2</sup> Kotler y Armstrong, *op. cit.* en nota 1, pág. 401.

c) Exclusiva: es la que consiste en la comercialización de los productos de una empresa a través de un número limitado de concesionarios que operan como únicos vendedores en determinados territorios, como sucede con los automóviles lujosos o las marcas más caras de ropa para damas.

Aunque en nuestros días existen numerosos canales de distribución, sólo algunos de ellos son empleados habitualmente. Así por ejemplo, en el *mercado de los consumidores finales* encontramos estas cuatro alternativas de utilización frecuente:

1. Fabricante – Consumidor.
2. Fabricante – Minorista – Consumidor.
3. Fabricante – Mayorista – Minorista – Consumidor.
4. Fabricante – Mayorista – Corredor – Minorista – Consumidor.

Mientras que en el *mercado de negocios* los productos suelen llegar a sus destinatarios a través de los siguientes canales:

1. Fabricante – Usuario de negocios.
2. Fabricante – Distribuidor – Usuario de negocios.
3. Fabricante – Representante o sucursal de ventas del fabricante – Usuario de negocios.
4. Fabricante – Representante o sucursal de ventas del fabricante – Distribuidor – Usuario de negocios.

La selección del canal a utilizar dependerá de diversos factores, como la orientación de la empresa hacia el consumidor o hacia los usuarios de negocios, el precio del producto ofrecido, su naturaleza física y técnica, la magnitud de la demanda potencial, la concentración geográfica de los clientes, el tamaño del pedido, los servicios ofrecidos por los intermediarios y los objetivos y recursos de la organización, que en conjunto determinarán la conveniencia de operar en forma directa o a través de cierto tipo de intermediación.

## **La promoción**

La cuarta variable controlable del sistema de marketing es asociada comúnmente

a las actividades relacionadas con la difusión de mensajes a través de los medios masivos de comunicación. Sin embargo, además de la *publicidad*, la promoción incluye la *venta personal*, la *promoción de ventas*, el *marketing directo* y las *relaciones públicas*.

La *venta personal*, también llamada *cara a cara*, puede ser definida como una presentación oral de bienes o servicios con el fin de venderlos y entablar relaciones con el cliente. Se caracteriza por brindar una retroalimentación inmediata y la consecuente posibilidad de adaptar el discurso de venta a las reacciones del interlocutor. Se la emplea por lo general en el mercado de negocios y cuando los consumidores son pocos o están muy concentrados.

La *promoción de ventas* abarca los incentivos de corto plazo destinados a alentar la demanda o la oferta de los productos de la empresa. Comprende tres tipos bien diferenciados:

- a) Promoción destinada a los consumidores: muestras gratuitas, degustaciones, concursos, juegos, sorteos, cupones de descuento, ofertas de reembolso de efectivo, artículos adicionales, recompensas por el uso constante de productos o servicios, paquetes de precio global y especialidades publicitarias (como lapiceras, calendarios, llaveros, camisetas, gorras y otros artículos similares grabados con el nombre o la marca del anunciante).
- b) Promoción destinada a los miembros de los canales de distribución: descuentos a intermediarios por cantidad comprada, concursos para distribuidores y complementos publicitarios (que consisten en una retribución especial por los esfuerzos de difusión de los productos del fabricante).
- c) Promoción destinada a la fuerza de ventas: premios por cantidad vendida, concursos para vendedores y reuniones de venta (que generan oportunidades para la integración social y el intercambio de opiniones con el personal jerárquico de la empresa).

La *publicidad* es cualquier forma paga de presentación no personal de ideas bienes o servicios realizada por un patrocinador identificado, con fines persuasivos, informativos o recordatorios. Así, puede anunciarse: una variación en el precio, un nuevo producto o un uso diferente de un artículo actual; puede procurar persuadirse al mercado meta para que: demande inmediatamente ciertos bienes, modifique sus actitudes hacia ellos o simplemente reciba a los vendedores de la compañía; y puede

recordarse la existencia: del producto, de la necesidad potencial de consumirlo o del lugar donde éste puede ser adquirido. Entre los medios más empleados para ello se hallan la televisión, la radio, los periódicos, las revistas, los carteles callejeros, el correo directo e internet, con las ventajas y limitaciones derivadas de los objetivos de cada mensaje y las características de los bienes a publicitar.

El *marketing directo* es un sistema interactivo cuya esencia es el propósito de generar una vinculación personal con el cliente. Bajo este concepto no abarca tipo alguno de sorteos si su instrumentación no contempla los medios para individualizar a los consumidores. Entre las modalidades más comunes de esta herramienta se encuentran la respuesta directa ante avisos publicitarios, el telemarketing, la venta por correo (postal, de voz, por fax o por e-mail), la venta por catálogo, el marketing en línea, los folletos “take one” (o “tome uno”) en puntos de venta, los mensajes insertos en publicaciones gráficas y el “buzoneo” (o entrega de volantes bajo puerta).

Las *relaciones públicas* consisten en ciertos esfuerzos intencionales concretados con el fin de construir y exteriorizar una imagen positiva de la empresa, bajo una modalidad distinta a la de cualquiera de los restantes componentes de la mezcla promocional. En general comprenden todas las acciones tendientes a forjar buenas relaciones con el público, como podrían serlo: la creación de noticias favorables para la firma o sus productos; la difusión de sus actividades a través de boletines, revistas y sitios Web propios o de la contratación de espacios exclusivos en los medios de comunicación; el manejo de rumores y la corrección de sucesos perjudiciales para la entidad; los discursos y las conferencias brindados por su personal jerárquico; la organización de eventos especiales (como fiestas, conciertos, espectáculos de pirotecnia o láser, lanzamiento de globos aerostáticos y presentaciones multimedia); las visitas guiadas a la compañía; el financiamiento de obras y campañas de bien público y la utilización de materiales de identidad corporativa (como tarjetas de presentación, hojas membretadas, folletos, letreros, uniformes del personal y rodados e inmuebles pintados con los colores e isologos institucionales).

### **La selección del mercado meta**

Una decisión clave que deberá adoptarse antes de diseñar la mezcla comercial es la vinculada con la definición del mercado meta o blanco de los esfuerzos de marketing

de la empresa, es decir, con la determinación del grupo de consumidores cuyas necesidades procuraremos satisfacer. Una primera estrategia disponible para ello es la llamada *unificación, masificación o agregación de mercados*, que consiste en considerar a los destinatarios de nuestros productos como a un todo homogéneo que será atendido con una mezcla comercial única. Esta herramienta, cuya esencia se ve claramente reflejada en el histórico ofrecimiento del modelo “T” de automóvil de Henry Ford “en cualquier color, siempre y cuando fuera negro”<sup>3</sup>, tiene como principal ventaja el ahorro de costos pero la enorme desventaja de no contemplar las disímiles necesidades de los consumidores.

Pero también existe un instrumento conocido como *segmentación de mercados*, esencia del concepto de marketing y consecuencia lógica de estudiar la conducta de las personas, que consiste en dividir el mercado en conjuntos de individuos homogéneos entre sí pero heterogéneos con relación a los integrantes de otros segmentos, de modo de aprovechar las similitudes identificadas para la elaboración de mezclas comerciales específicas. El eslogan de General Motors: “Un automóvil para cada precio, propósito y personalidad”<sup>4</sup>, refleja el espíritu de esta estrategia que tiene la desventaja de provocar el aumento de los costos de producción, distribución y promoción, pero que al mismo tiempo permite aumentar la demanda de los productos ofrecidos a partir de la adecuación de las variables de la mezcla comercial a las necesidades de los distintos mercados objetivo.

Para Mc Carthy<sup>5</sup>, la segmentación puede ser: *única*, cuando se diseña una sola mezcla comercial para un único segmento; *múltiple*, cuando cada grupo elegido como meta es satisfecho con una mezcla diferente; y *combinada*, cuando dos o más segmentos son atendidos con una única mezcla de marketing que intenta satisfacerlos en función de sus coincidencias básicas. De este modo si se editara una revista de fútbol la segmentación sería única; una publicación de fútbol, otra de básquet y otra de tenis se enmarcarían en una segmentación múltiple; mientras que la edición de una revista que pretendiera satisfacer a los amantes de dos de estos deportes al mismo tiempo podría considerarse una aplicación de la segmentación combinada.

---

<sup>3</sup> Schiffman, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, *Comportamiento del Consumidor*, Editorial Prentice Hall, tercera edición, México, 1991, pág. 33.

<sup>4</sup> Schiffman y Kanuk, *op. cit.* en nota 3, pág. 33.

<sup>5</sup> McCarthy, E. Jerome y Perrault, William D., *Marketing: Teoría y Práctica*, Editorial Irwin, undécima edición, Madrid, 1996, t. I, Pág. 97.



### **Condiciones de un buen segmento**

Para Schiffman<sup>6</sup>, un buen segmento de mercado será aquel que reúna los siguientes requisitos básicos:

1. Identificación: lo que implica la posibilidad de asociar gente con alguna variable (como sexo, edad, lugar de residencia, etc.), cuantificar los integrantes del segmento elegido y acceder a la información relativa al conjunto de consumidores comprendidos.
2. Receptividad: significa que el mercado objetivo debe aceptar el producto a ofrecerse. Para medirla se suelen utilizar herramientas como grupos de enfoque (personas que conversan libremente –pero bajo estudio- sobre temas relacionados con una situación de consumo particular), mercados de prueba y ofertas especiales.
3. Accesibilidad: los individuos del segmento deben poder ser alcanzados a un costo mínimo, a través tanto de los canales de distribución que les acerquen los productos o servicios como de los medios de comunicación que se empleen para hacerles conocer su existencia y convencerlos de que los consuman.
4. Potencialidad: el mercado seleccionado debe ser al mismo tiempo lo suficientemente pequeño como para resultar homogéneo y grande como para brindar rentabilidad. Para evaluar este carácter suelen analizarse datos secundarios o derivados de investigaciones previas, como es el caso de los censos poblacionales.
5. Estabilidad o crecimiento: el segmento apuntado debe ser susceptible de reemplazarse a sí mismo en términos de tamaño o composición, o de ser posible crecer. Este requisito se hallaría ausente, por ejemplo, si se eligiera como mercado meta al grupo de niños de cierta edad en países en los que la población activa viniera disminuyendo sistemáticamente a través de los años.

### **El posicionamiento de productos**

En realidad, una vez seleccionado el mercado objetivo de una empresa, antes de diseñarse la mezcla comercial que mejor lo satisfaga debe posicionarse el producto; ello significa definir el lugar que se pretende que éste ocupe en el o los segmentos elegidos. Dicha posición puede ser conceptualizada como la manera en que los consumidores perciben al bien en cuestión según sus atributos esenciales; se trata pues de la ubicación

---

<sup>6</sup> Schiffman y Kanuk, *op. cit.* en nota 3, págs. 56-58.

que le cabe al producto en la mente de sus destinatarios, con relación a la oferta de la competencia.

Esta categorización mental es realizada por los compradores para evitar el esfuerzo que representaría reevaluar continuamente productos y empresas ante cada decisión de consumo. En conocimiento de ello, la compañía debe orientar a su mercado meta planeando el posicionamiento que se ajuste a sus objetivos corporativos, para luego elaborar la mezcla de marketing que –bajo esa guía- garantice la real ocupación del sitio procurado. De esta suerte, un automóvil que en la percepción de los consumidores constituya por ejemplo un bien de alta calidad y excelente desempeño, deberá ser fabricado, promovido, distribuido y cobrado de acuerdo a esos atributos.

El posicionamiento puede efectuarse también en función de los beneficios ofrecidos, la ocasión de consumo, el tipo de usuarios, la situación de un competidor, una clase de productos o por medio de una combinación de estas modalidades. Así, por citar algunos ejemplos, el dentífrico Crest es percibido como un protector eficaz de las caries; Gatorade es la bebida de los deportistas; Avis, “el número dos”, y Seven Up, una gaseosa transparente (en contraste con los refrescos cola).

Para posicionar un producto es necesario partir de la identificación de sus ventajas, elegir las más convenientes (por su importancia, superioridad, comunicabilidad, exclusividad, costo, distinción y rentabilidad) y transmitir las en el modo conducente a la construcción de la imagen anhelada. En este ejercicio resulta fundamental diferenciarse –dentro de lo posible- a través del diseño, los materiales de fabricación, los símbolos y colores, las prestaciones principales o complementarias y el personal disponible.

## **El comportamiento del consumidor**

Mucho se ha hablado y escrito acerca de lo que pasa por la cabeza de los seres humanos a la hora de optar por un producto determinado. Intentaremos –sin profundizar en este complejo tema- hacer un planteo muy básico que nos ayude a comprender en general a las personas que intentaremos satisfacer. Esto permitirá en cierta medida la predicción del comportamiento de los clientes y la consecuente acción para su mejor atención. Claro está que además de esa comprensión general habrá que identificar las necesidades específicas de los consumidores para poder satisfacerlas acabadamente.

Algo que no admite discusión es que partir del preconcepto de que nuestra realidad es igual a la de los demás constituye un error imperdonable para cualquier acción de marketing que pretenda implementarse. No pueden soslayarse los marcos de referencia subjetivos que moldean las percepciones humanas; así, la propia cultura, la clase social que se integre, los grupos de referencia y pertenencia –desde las fuerzas externas o interpersonales- y la personalidad, las experiencias de aprendizaje, las actitudes y creencias y el autoconcepto –desde los factores internos o intrapersonales- influirán directamente en la generación de esas percepciones. Por lo tanto, lo bueno y lo malo, lo justo y lo injusto o lo noble y lo indigno, lo serán en función de la particular óptica de la propia circunstancia. Creer entonces que podemos tratar o satisfacer a todos los clientes de la misma manera nos llevará a un rotundo fracaso. Una vez más, como en todas las actividades de marketing, habrá que adecuarse a las características de cada segmento o bloque del mercado, a las particularidades de cada cliente y a las necesidades y deseos de cada consumidor. Para ello será imperioso desterrar el prejuicio de la igualdad aparente para pensar en la elaboración de estrategias para la identificación y la satisfacción de los requerimientos específicos de la gente.

A continuación veremos, siguiendo a Lambin<sup>7</sup>, algunos de los principales aportes que los teóricos del marketing, la economía y la psicología realizaron para el esclarecimiento del fenómeno del consumo.

### **Necesidad, deseo y demanda**

En primer lugar, Kotler distingue tres conceptos clave que constituyen un buen punto de partida para interpretar las decisiones de compra. Ellos son:

- a) Necesidad: es definida como una carencia con respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana, que preexiste a la demanda (ya sea en estado latente o expreso) y que por lo tanto no es creada por la sociedad ni por el marketing. Bajo esta óptica las necesidades son limitadas y permanecen estables en el tiempo.
- b) Deseo: es un modo privilegiado de conocer la necesidad. Consiste en la focalización de la carencia hacia un objetivo concreto para lograr satisfacerla. Así conceptuados, los deseos son múltiples, cambiantes y reciben la influencia de todas las fuerzas sociales.

---

<sup>7</sup> Lambin, Jean-Jackes, *Marketing Estratégico*, Editorial McGraw-Hill, segunda edición, Madrid, 1991, págs. 45-55.

c) Demanda potencial: es la consecuencia de las necesidades transformadas en deseos cuando existe el poder adquisitivo suficiente para satisfacerlos.

Coincidiendo con las apreciaciones previas podríamos convenir que el marketing sólo influye sobre los deseos y la demanda, pero no sobre las necesidades, que deben preexistir a éstos. Y también concluir que es imposible crear una demanda donde la necesidad no existe, de manera que quien comprara por ejemplo un bote para colgarlo de adorno en el garaje de una casa situada en un lugar donde no hubiera agua, tal vez estaría procurando satisfacer el deseo de jactarse ante amigos y vecinos por el valor del objeto adquirido, impulsado por cuestiones vinculadas con el ego pero no con la necesidad de transportarse.

### **Necesidades verdaderas y falsas**

Otros autores, como Attali y Guillaume, afirman en cambio que la necesidad es la adquisición del deseo. Según esta teoría los productores aprovechan la acumulación de necesidades originada por la dinámica del deseo para conservar su poder económico. En desacuerdo con ello Rosa entiende que este análisis supone implícita y equivocadamente la existencia de necesidades verdaderas y falsas, colocando al consumidor a merced de una sociedad que lo pervierte creándole deseos artificiales para controlarlo a voluntad. Y bien cabría preguntarse junto a Lambin cómo hacer para diferenciar entre unas y otras y –dando por cierta la posibilidad de generar necesidades– cuál sería la razón del fracaso de tantos productos nuevos.

### **Necesidades absolutas y relativas**

El diccionario Robert define a las necesidades como una exigencia de la naturaleza o de la vida social, lo que permite clasificarlas en innatas o genéricas y derivadas o adquiridas. A ello agrega Keynes la distinción entre: absolutas, que son las que experimentándose sin importar la situación de los demás resultan saturables, y relativas, aquellas cuya satisfacción nos hace sentir superiores a otras personas y que por lo tanto jamás podrán saturarse. De esta suerte y citando a Cotta coincidiremos en que el lujo de los demás se transforma para cada uno en “su propia necesidad”.

### **Necesidades sentidas y creadas**

Para Galbraith si la necesidad es sentida la producción del bien que la satisfaga

es útil, aún cuando aquélla sea superflua o ridícula. Este autor, que le asigna a la publicidad la responsabilidad de crear necesidades artificiales, confunde según Lambin los conceptos de necesidad y demanda por cuanto el marketing, lejos de fabricar carencias, es una herramienta para la canalización de éstas hacia objetivos concretos y por ende hacia su satisfacción. Pero también es cierto que si bien las necesidades preexisten a la demanda, instrumentos como la publicidad pueden exacerbarlas y provocar la frustración de quienes pese a tener la voluntad de compra no cuenten con los recursos que les permitan acceder a los productos promocionados.

### **Necesidades genéricas y derivadas**

Abbott y Planchon, a su turno, distinguen entre necesidades genéricas como: alimentarse, tomar líquidos, protegerse del frío, transportarse individualmente en forma autónoma, entretenerse o gustar, y derivadas, que son las respuestas concretas ante las primeras: hamburguesas, bebidas, camperas, automóviles, televisión o cosméticos.

Bajo este concepto el progreso tecnológico hace que la necesidad genérica no sea saturable, ya que a medida que surgen productos novedosos o superiores la gente procura satisfacerse con la última oferta. Esto se conoce como “fenómeno de la saturación relativa” y constituye la base del modelo del ciclo de vida del producto.

### **Jerarquía de necesidades de Maslow**

Para el psicólogo Abraham Maslow, una persona no experimentará el impulso de protegerse del peligro o la privación (necesidades de seguridad) mientras no estén satisfechos su hambre y sed (necesidades fisiológicas). Luego, no considerará imperioso sentirse querido o pertenecer a un grupo (necesidades sociales) mientras se encuentre en peligro. No creará valioso ser reconocido o tener una buena reputación (necesidades del ego) mientras se sienta sólo y aislado, ni se preocupará por convertirse en la persona que cree que puede llegar a ser (necesidad de autorrealización) mientras se crea ignorado por sus semejantes. Si bien hasta el mismo Maslow reconoció la validez relativa de la teoría de la aparición progresiva de las necesidades de orden superior y la desaparición progresiva de las de orden inferior, la importancia de su planteo radica en haber puesto de relieve el carácter multidimensional de las necesidades humanas. Y por lo tanto es un buen punto de partida o referencia para identificar las necesidades a satisfacer en los potenciales beneficiarios de nuestros servicios. En un paso posterior, claro está, el

descubrimiento de los particulares requerimientos de esos consumidores resultará el complemento imprescindible para el éxito de las acciones de marketing.

### **Factores que influyen en el proceso de decisiones de consumo**

Stanton<sup>8</sup> habla de dos clases de factores que hasta ahora sólo mencionamos superficialmente y que influyen en las percepciones y por ende en el comportamiento de los consumidores. Ellos son los interpersonales o socioculturales y los intrapersonales o psicológicos. Mientras los primeros son estudiados por la Sociología y la Psicología Social, los segundos constituyen el ámbito de competencia de la Psicología.

Entre las fuerzas externas moldeadoras de nuestra visión de los estímulos circundantes encontramos:

- a) La cultura: comprende el conjunto de símbolos creados por una determinada sociedad y que son transmitidos de generación en generación como determinantes y reguladores de la conducta humana. Esos símbolos pueden ser tangibles (herramientas, viviendas, obras de arte, etc.) o intangibles (actitudes, creencias, valores, idiomas, religiones, etc.).
- b) Las subculturas: son expresiones particulares dentro de cierta cultura. Se conforman según la raza, la nacionalidad, la religión y/o la distribución de sus miembros (por ejemplo en nuestro país, las subculturas italiana, árabe o indígena).
- c) Las clases sociales: son estratos de individuos de características homogéneas entre sí, estructurados –entre otros elementos determinantes- en función de los ingresos y sus fuentes, la raza, la religión, la educación, la ocupación, el número de hijos, la residencia y el tipo de movilidad. La gente suele tener conciencia de la clase a la que pertenece, aunque en general manifiesta integrar la media y acostumbra imitar el comportamiento de los miembros del nivel inmediato superior. También es oportuno mencionar que la pertenencia a un grupo social es mucho más influyente, en materia de decisiones de consumo, que el mero ingreso del que se dispone.
- d) Los grupos de referencia: se trata de conjuntos de personas que son tomados como guías o modelos de comportamiento (grupos religiosos, musicales, gremiales, sociales, deportivos, etc.). Existen autores que los distinguen de los grupos de pertenencia, como la familia, según se los integre o no. Aquí cabe destacar que en el ejercicio de persuadir

---

<sup>8</sup> Stanton, William J. y Futrell, Charles, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial McGraw-Hill, octava edición, México, 1990, págs. 123-138.

es importante individualizar y convencer primero a los líderes de opinión, como pueden serlo las abuelas con relación a las madres primerizas, para que aquéllos orienten luego a sus “seguidores”.

A su vez, entre los factores internos que inciden en la interpretación que le damos a nuestro entorno podemos citar:

a) El aprendizaje: es un cambio de conducta que, surgido de las experiencias vividas, contribuye a la formación de actitudes. Para que ocurra, según lo concluido por la mayoría de quienes estudiaron este fenómeno, son necesarios los siguientes elementos:

- Motivo: es el ímpetu o impulso hacia la satisfacción de cierta necesidad o carencia.
- Señal: es el estímulo que ayuda a canalizar la necesidad hacia un incentivo u objetivo concreto; un cartel o un anuncio publicitario, por ejemplo, podrían indicar cómo, dónde y cuándo cubrir ese estado de carencia.
- Respuesta: es la conducta dirigida a satisfacer la necesidad a través de la ruta propuesta por la señal, como podría ser la adquisición de la gaseosa publicitada en televisión que calmará la sed del consumidor.
- Refuerzo: es el fortalecimiento de la relación entre la señal y la respuesta producido cuando el medio elegido para culminar con el estado de carencia genera satisfacción. Así, ante la reaparición del impulso, es probable que el individuo satisfecho con esa conducta recuerde la señal que lo condujo a la respuesta y la repita.
- Hábito: es la consecuencia de la reiteración del refuerzo, que a su vez provoca la mecanización de la conducta.

b) La personalidad: para Freud es el modo de actuar, esencialmente instintivo y de naturaleza sexual, único e irrepetible de cada sujeto. Según este autor existe en nuestra psiquis un centro consciente –el “yo”- que equilibra los instintos antisociales básicos del “ello” y las represiones del “superyó”, canalizando los impulsos irrefrenables provenientes del nivel inconsciente a través de conductas socialmente aceptables. Para los neofreudianos como Adler, Sullivan y Horney, las relaciones sociales resultan fundamentales para la formación y el desarrollo de la personalidad, tomando fuerza el concepto de ésta como construcción progresiva derivada de la interacción del individuo y su mundo. Siguiendo esta línea de pensamiento no puede percibirse al marketing como un instrumento para la creación y la manipulación de las necesidades de los consumidores sino como una herramienta para su satisfacción; éste no nos haría

entonces “necesitar” –dado que habría estados de carencia reprimidos en el inconsciente- sino que nos ayudaría a “conocer” esos estados, haciéndonos “desear” los productos disponibles para satisfacerlos. Por otra parte cabe también comentar que muchas necesidades se cubren mediante mecanismos simbólicos, es decir a través de medios adquiridos que proporcionan una satisfacción indirecta, como en el caso del automóvil que se compra para satisfacer inconscientemente la necesidad de atraer a las mujeres que acompañan al modelo que lo conduce.

c) Las actitudes: consisten en predisposiciones emotivas para responder de un modo positivo o negativo ante un estímulo determinado. Para que existan debe haber conocimiento, inclinación afectiva y acción posterior, ya que las actitudes generan conductas. Se distinguen de las creencias en que en estas últimas no existe el componente emotivo (por ejemplo, puedo creer en los extraterrestres pero sin estar a favor o en contra de ellos). Las actitudes pueden distorsionar notablemente la visión de la realidad, con toda la fuerza que la acción de las ideas preconcebidas ejerce sobre la función perceptiva. La generación de predisposiciones positivas y la modificación de las negativas representan dos de los desafíos más difíciles de abordar al trabajar en marketing.

d) El autoconcepto: es la forma en que uno se percibe a sí mismo y a la vez el modo en que uno cree que los demás lo perciben a uno. Existe un autoconcepto real (la manera en que nos vemos efectivamente), un autoconcepto esperado (cómo queremos vernos en un lapso más o menos inmediato) y un autoconcepto ideal (cómo nos gustaría vernos alguna vez). Al respecto se comenta que los maniqués femeninos de la década del setenta eran diseñados con la frente alta, la postura erguida y los puños apretados, en aras de simbolizar la lucha de la mujer por la igualdad de derechos con el hombre; luego, quienes se sentían identificadas con esa causa adquirirían la ropa promocionada a través de los modelos que reflejaban su autopercepción.

### **Etapas del proceso decisorio**

Definidas y clasificadas las necesidades y analizadas las variables externas e internas que moldean nuestras percepciones, estamos en condiciones de referirnos al proceso mental que efectuamos al adoptar una decisión de compra. Siguiendo una vez



más a Stanton<sup>9</sup>, mencionaremos seis etapas que van desde el momento en que se toma conciencia de la necesidad hasta la conducta que le sigue a la decisión de consumo. Ellas son:

1°) Reconocimiento de la necesidad insatisfecha: ocurre cuando se despierta en nosotros el impulso de satisfacer una determinada carencia. Así, el aviso publicitario de un automóvil podría ser el motor que activara nuestra necesidad, ya fuera de trasladarnos en él autónomamente o de sobresalir en cierto contexto social, con lo que nos veríamos motivados a comprar aquel producto (efecto) como consecuencia de la necesidad incentivada por el estímulo promocional (causa). Nótese que la publicidad, como herramienta del marketing, serviría aquí para encauzar la carencia hacia el objetivo concreto que permitiera su satisfacción, con lo que su rol sería el de un instrumento para el reconocimiento y la satisfacción de necesidades (que pueden estar tanto en estado latente como expreso).

Cabe agregar que la motivación también puede ser negativa, cuando en vez de impulsarnos hacia un objeto o una condición tratamos de alejarnos de éstos (al evitar comprar una moto o un pasaje de avión por el temor que ello nos provoca, por ejemplo).

Esta fase comprende además una evaluación de prioridades, la que se realiza luego de descubierta la carencia y consiste en ponderar su urgencia con respecto a otras necesidades experimentadas simultáneamente.

2°) Selección del nivel de participación: reconocida la necesidad, consciente o inconscientemente el consumidor decide qué cantidad de esfuerzo y de tiempo le destinará a su satisfacción. Ello dependerá fundamentalmente de cuán informado se halle acerca de lo que va a comprar y de la incidencia del producto en su presupuesto y bienestar. Así —y siempre desde la óptica del comprador— una adquisición de importancia podría demandar la imperiosa superación de los seis pasos del proceso analizado, mientras que una situación en la que los datos y las opciones disponibles se consideraran suficientes al momento del reconocimiento, podría tornar innecesarias las restantes instancias previas a la decisión de compra.

3°) Identificación de alternativas: en esta etapa el consumidor se dispone a recoger información sobre los distintos productos que pueden satisfacer su carencia. Cabe

---

<sup>9</sup> Stanton, William J.; Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J, *Fundamentos de Marketing*, Editorial McGraw-Hill, novena edición, México, 1992, págs. 124-130.

mencionar que esa satisfacción no necesariamente debe obtenerse con un bien específico: así, el ama de casa que deseara mejorar la piel de sus manos castigada por el lavado diario de platos y cubiertos, podría elegir entre cambiar de detergente, comprar guantes de goma, contratar una empleada doméstica, adquirir una lavadora de vajillas eléctrica o hasta incluso encargarle la tarea a su esposo.

4°) Evaluación de alternativas: consiste en el análisis de las características de los productos disponibles en el mercado, lo que se realiza a la luz de las fuerzas socioculturales y los factores psicológicos que influyen en las percepciones del consumidor. En el ejemplo anterior, una educación altamente conservadora probablemente le impediría a la mujer compartir la limpieza del hogar con su cónyuge, bajo un contexto familiar y social que reprobaba duramente una conducta contraria a sus tradiciones.

5°) Decisión de compra: es la fase en la que una vez verificadas las alternativas que el medio ofrece para la satisfacción de la carencia identificada se adopta la determinación de adquirir o no el producto deseado. Aquí resulta importante que los valores y las expectativas de la gente coincidan también con el estatus del negocio en el que se va a concretar la operación, ya que así como el bien a consumir debe ser congruente con la autopercepción, el comprador debe sentirse cómodo en el lugar donde realizará la transacción. Si éste no se siente bien tratado, lo que de hecho ocurre cuando los prestadores se encargan de evidenciar una eventual brecha social entre él y el mercado objetivo del negocio, difícilmente realizará o repetirá la adquisición.

6°) Comportamiento posterior a la compra: un consumidor satisfecho es un cliente en potencia que además de reiterar su acción difundirá su estado de bienestar ante amigos y conocidos, transformándose en un vocero de las bondades de los productos o servicios ofrecidos. Por ello resulta fundamental considerar esta etapa en la que el comprador experimenta lo que Leon Festinger llamó “disonancia cognoscitiva”<sup>10</sup>, consistente en un desequilibrio entre sus cogniciones (conocimientos, actitudes y valores) producido por el hecho de haber tomado aspectos positivos y negativos en el bien adquirido y de haber renunciado a similares elementos en las alternativas descartadas. Para provocar la consonancia aquél podría: racionalizar la compra *exagerando* tanto las ventajas de lo elegido como las desventajas de lo rechazado y *minimizando* los defectos de lo primero y las virtudes de lo segundo, procurar información que apoye la decisión tomada o bien

---

<sup>10</sup> Schiffman y Kanuk, op. cit. en nota 3, pág. 308.

evitar los anuncios de las marcas competitivas. Así lograría resolver la disonancia, la que será mayor cuanto más importante sea la decisión involucrada debido al costo del producto o a la atracción ejercida por los bienes alternativos. Si bien la publicidad posterior a la compra puede ayudar a recomponer el equilibrio perdido, es muy conveniente producir avisos que orienten y tranquilicen al consumidor en las etapas previas del proceso descrito.

### **Frustración y mecanismos defensivos**

Para completar una idea general acerca de lo que ocurre en la mente del consumidor es válida la referencia a algunos síntomas de la frustración que a la vez representan instrumentos de defensa ante ella. Esto puede resultar de gran utilidad sobre todo para adecuar el discurso de persuasión a las necesidades exteriorizadas a través de dichas reacciones.

Comenzaremos definiendo a la frustración como la sensación derivada de fracasar en el intento de conseguir una meta. Para superarla existen distintos medios, con diferentes grados de racionalidad. Veamos aquellos que teniendo una relación directa con el marketing originan la aplicación de diversas estrategias en el área de comunicación:

1. Meta sustituta: consiste en buscar un objetivo alternativo ante la imposibilidad de lograr la meta original. Así, quien no pudiera comprarse un automóvil cero kilómetro podría contentarse con un usado en buen estado, sustituyendo el plan primario por uno alcanzable. Con el transcurso del tiempo y el acompañamiento del mecanismo que veremos a continuación, la meta secundaria puede transformarse en principal.
2. Racionalización: aquí el consumidor “inventa” razones para convencerse a sí mismo acerca de la invalidez del objetivo perdido o de la validez del alcanzado. En el ejemplo anterior, la adquisición de un auto de segunda mano podría ser vista como positiva por la reducción del costo de la patente, por el hecho de ahorrarse el cliente la tarea de ablandar uno nuevo, por la posibilidad de destinar la diferencia de dinero a la adquisición de otros productos y por cuanto razón se le ocurriera esgrimir a quien tratara de liberarse de su frustración mediante el autoconvencimiento.
3. Represión: en ella se produce un desplazamiento de la necesidad insatisfecha hasta que queda fuera del nivel consciente. Sería el caso de quienes compran mascotas o plantas y le dedican especiales cuidados, cubriendo así sus instintos de paternidad sin

tener conciencia de sus verdaderas motivaciones.

4. Identificación: es un instrumento a través del cual se asume inconscientemente el rol de otro individuo, colocándose imaginaria y transitoriamente en su situación. Es el sustento de la mayoría de los avisos publicitarios, los que apuntan a ubicar al consumidor blanco de los esfuerzos de marketing en el lugar del protagonista del anuncio. De esta manera, el adolescente que tuviera problemas con su acné podría identificarse con el modelo que empleara con novelesco éxito una determinada crema ante las cámaras, comprar el producto en una farmacia e incrementar la seguridad en sí mismo para la consecución de la meta deseada. En cierta medida representa una especie de efecto placebo gracias al cual quien realiza la identificación adquiere confianza y se “capacita” para llegar a su objetivo.

5. Sublimación: se trata de la manifestación de necesidades reprimidas a través de formas socialmente aceptables. Sería el caso, por ejemplo, de quien teniendo un impulso de muerte muy desarrollado se dedicara a actividades de alto riesgo o a profesiones en las que tuviera contacto frecuente con la pérdida de vida. Asimismo quien enviara a sus hijos a una colonia de vacaciones de tiempo completo bien podría estar satisfaciendo su interés principal de estar tranquilo, pero bajo un marco de aprobación familiar y social.

La identificación de necesidades a través de la observación de la conducta y la elaboración de preguntas inteligentes, sustentadas en una buena formación teórica en la disciplina, permitirán elaborar discursos conducentes a los objetivos anhelados. De este modo, quien conozca los síntomas descriptos podrá intentar por ejemplo reducir las frustraciones eventualmente descubiertas brindando elementos que faciliten la racionalización necesaria para reemplazar una meta, o bien exponiendo beneficios que justifiquen ante terceros las necesidades reprobadas íntimamente.

### **Investigación cuantitativa y cualitativa**

En términos generales puede hablarse de dos tipos de investigación del comportamiento del consumidor: una *cuantitativa* o *descriptiva* y otra *cualitativa*, también conocida como *interpretativa* o *motivacional*. La primera de ellas nos proporciona indicios cuantificados y por lo común presentados en forma tabular. Si bien permite obtener conclusiones interesantes, la investigación cuantitativa tiene la desventaja de no explicar los verdaderos motivos de las decisiones de consumo, contentándose sólo con “contar cabezas”.

La investigación motivacional surgió alrededor de 1.950 con Ernest Dichter<sup>11</sup>, con el afán de descubrir las motivaciones íntimas, ocultas o subconscientes de las personas. Para este autor, así como un médico no se guía sólo por los dichos de su paciente para elaborar un diagnóstico, un investigador del comportamiento humano tampoco puede limitarse a preguntarle al evaluado “por qué hace lo que hace”. Pese a la utilidad de sus aportes esta forma de investigación tiene las desventajas de operar con muestras pequeñas, ser altamente subjetiva y resultar muy costosa.

Veamos una breve descripción de las técnicas abarcadas por ambas modalidades:

1. Investigación cuantitativa:

a) Observación del comportamiento: consiste en observar lo que hacen los segmentos estudiados; qué compran, cómo se visten, cuánto tiempo dedican a la comparación de los precios en las góndolas del supermercado, etc. Su principal limitación es que permite obtener conclusiones basadas en un razonamiento circular en el que la conducta explica al motivo y viceversa. De esta manera, quien se compra un tapado de piel lo hace porque tiene frío y la sensación de frío representa al mismo tiempo la causa de la compra del abrigo. Para que esta herramienta resulte útil debe estar a cargo de observadores capacitados que realicen su trabajo criteriosa y objetivamente, dentro de los parámetros fijados por quienes diseñen la investigación.

b) Experimentación: abarca los estudios de campo, que son los que se realizan en el hábitat natural de las personas evaluadas, y los de laboratorio, que se desarrollan en un ámbito específicamente preparado para el experimento. Es una técnica más costosa que la anterior pero que a la vez brinda resultados más valiosos. Determinar qué pasa si se hace publicidad, si se lanza cierta promoción, si se modifica el precio o si se altera cualquier componente de la mezcla comercial, constituyen variables experimentales cuyas consecuencias se busca medir a través de este tipo de estudios.

c) Encuestas: se administran a través de cuestionarios, que pueden realizarse por correo, teléfono o personalmente. Investigan la psicografía (actividades, intereses y opiniones), la demografía (edad, sexo, estado civil, profesión, educación) o los aspectos transaccionales (qué, dónde, cuánto, cómo, cada cuánto se compra). La psicografía, también llamada “Investigación AIO”, consiste en el análisis del estilo de vida de los consumidores e incluye variables tales como las preferencias, las actitudes, las creencias

---

<sup>11</sup> Schiffman y Kanuk, op. cit., págs. 103-106.

y los valores; combinada con la demografía sirve como factor de segmentación y por lo tanto facilita la localización del mercado objetivo, la definición de los mensajes promocionales, la selección de los medios de comunicación apropiados y el posicionamiento de productos.

## 2. Investigación cualitativa:

a) Técnicas proyectivas: son pruebas disfrazadas para investigar por debajo del nivel consciente del individuo y evitar la racionalización de sus respuestas. Son ejemplos los tests en los que se deben asociar palabras, concluir oraciones o diálogos interrumpidos, brindar opiniones sobre un tercero, describir las imágenes observadas en diferentes láminas y realizar dibujos y contar historias sobre éstos, entre otros. El sustento de tales herramientas es que el individuo analizado no tiene conciencia de que está proyectando sus verdaderas motivaciones y por ende proporcionando –ante los estímulos ambiguos que le son presentados- respuestas que satisfacen sus propias necesidades y expectativas.

b) Grupos de enfoque: están constituidos por entre ocho y diez personas que abordan un libre intercambio de opiniones durante un lapso prolongado, mientras son observadas por profesionales de la investigación. Los diálogos de los intervinientes se transcriben con exactitud y sirven de base para preparar inventarios de psicográficos (conjuntos de expresiones relacionadas con los pasatiempos, las preferencias y las actitudes de los evaluados), que luego son utilizados como parte de una investigación cuantitativa.

c) Entrevistas a fondo no estructuradas: se trata de conversaciones libres, individuales y de larga duración, cuyo desarrollo se copia textualmente y de las que se espera –de concretarse bajo el marco de confianza propicio- que ayuden a descubrir las motivaciones profundas de los consumidores entrevistados.

## II La calidad en el servicio al cliente

---

### Principios de la administración del servicio al cliente

Evitando caer en generalizaciones que desvirtúen el reconocimiento de las particularidades de cada relación prestador-cliente, mencionaremos cinco principios insoslayables de un buen servicio:

1. Delegación: la administración implica actuar a través de otros individuos, otorgándoles el poder suficiente para concretar esas acciones. En atención al cliente es prioritario manejarse dentro de este lineamiento, dotando al personal de las atribuciones necesarias para resolver distintas situaciones. De no existir tal delegación –la que por cierto no implica la abdicación de las responsabilidades por parte del superior delegante- los empleados se encontrarán ante una barrera permanente que les impedirá satisfacer de un modo eficiente las necesidades de sus clientes, provocando mayor irritación cuanto más reiterativo sea el inconveniente. En efecto, es común ver cómo decenas de veces durante la misma jornada los empleados de un determinado servicio se excusan por la imposibilidad de adoptar una decisión al carecer de las facultades pertinentes. Y en muchas de esas oportunidades las consultas deben hacerse a responsables circunstancialmente ocupados en “cuestiones más importantes”, o a encargados regionales que suelen estar a cientos de kilómetros del lugar de la prestación. Bajo una adecuada administración del servicio, la delegación de tareas y por ende de potestad decisoria redundará en un significativo beneficio para el cliente y la organización en su conjunto.

2. Trabajo en equipo: no puede haber un servicio exitoso si el personal, cualquiera sea su jerarquía y función, no tiene internalizada la actitud de cooperación como requisito esencial para el logro de los objetivos comunes. En la mayoría de las entidades, sin embargo, los empleados de distintas secciones actúan como si sus probabilidades de promoción dependieran del fracaso absoluto de sus compañeros. Y el trato que internamente se dan los propios componentes de una organización, los que por su interdependencia resultan clientes entre sí, termina proyectándose hacia fuera a través del modo en que se prestan los servicios a terceros.

3. Seguimiento del servicio: muchos clientes se pierden por pensar que la prestación concluye cuando éste se retira del local donde fue atendido. En repetidas ocasiones una simple llamada telefónica para comprobar su satisfacción representa un detalle muy valorado que puede conducir a su fidelización. En otras, el verificar que un compañero de trabajo realice su parte de la prestación puede llevarnos unos pocos minutos y contribuir en gran medida a lograr que lo prometido se cumpla.

4. Auditoría permanente: la calidad del servicio –por su inseparabilidad de las personas que lo prestan- se encuentra totalmente expuesta a variaciones continuas. Sólo un control periódico y minucioso puede evitar que el efecto rutina deteriore progresivamente la excelencia de la prestación pretendida. Los clientes “incógnito” (auditores profesionales que se mezclan entre el público meta), los buzones de sugerencias, los libros de quejas, los teléfonos de recepción de reclamos, la supervisión directa y las encuestas personales a clientes son algunas alternativas posibles para evaluar el nivel de la atención brindada y el grado de conformidad del mercado objetivo.

5. Prevención: la identificación de los reclamos comunes es clave para detectar problemas organizativos que, en muchos casos, constituyen una enorme fuente de insatisfacción de clientes externos e internos. Su solución puede evitar la repetición de los molestos errores que deterioran la imagen del servicio y las relaciones entre los propios empleados del sector. Así, resultará más productivo adoptar las medidas correctivas que eviten las equivocaciones y prestaciones defectuosas que enseñar a pedir disculpas por ambas en varios idiomas diferentes.

### **El cliente, centro del sistema de marketing**

Un error muy común en atención al cliente es pensar que una transacción es un contacto aislado, sin considerar todas las operaciones que podrían concretarse en el futuro con el cliente y sus referidos (personas a las que éste pudiera recomendarles nuestros servicios) si lográramos retenerlo. Así, el peluquero que pierde un cliente no sólo deja de percibir el ingreso por el próximo corte; a ese monto debe multiplicarlo por la cantidad de veces que aquél hubiera ido durante ese año y los sucesivos mientras tuviera pelo; y lo mismo para los parientes, conocidos o amigos de ese consumidor insatisfecho que podrían haberle generado un importante ingreso acumulativo a la



peluquería.

Bajo esta óptica el marketing considera al cliente como el eje a cuyo alrededor giran todas las actividades de la disciplina. La mezcla comercial se diseña en función de sus necesidades y deseos, los que deben ser estudiados e identificados previamente. De esta suerte debe considerarse siempre que su satisfacción será el punto de partida de cualquier esfuerzo en el área.

Resulta oportuno preguntarnos aquí si es cierto aquello de que “el cliente siempre tiene razón”. Pues cabe contestar rotundamente que de ninguna manera. Pero con la misma contundencia también debe destacarse que en general aquéllo es lo que menos importa: lo que nunca debe perderse de vista es la *satisfacción* de ese cliente. Debe recordarse que un puesto de atención es un lugar donde no existe la más mínima posibilidad de iniciar una disputa con aquel que constituye la esencia de dicho servicio. El prestador debe tener la habilidad necesaria para resignar la *discusión* y ganar la *negociación*, lo que sólo ocurre cuando el cliente se retira satisfecho. Y para ello no debe olvidar que tiene en frente a una persona, con sentimientos y emociones, de la cual depende, la que constituye el propósito de su actividad y a quien no debe demostrarle su superioridad, sino simplemente satisfacer.

### **¿Por qué se pierden los clientes?**

“¿Sabe usted quien soy yo?”, preguntaba el título de un interesante artículo hace algunos años<sup>12</sup>.

*“Soy el hombre que entra en un restaurante, se sienta y pacientemente espera mientras los mozos hacen de todo menos tomar mi pedido.*

*Soy el hombre que va a una gran tienda y permanece quieto mientras los vendedores terminan sus conversaciones privadas.*

*Soy el hombre que llega a una estación de servicios y nunca hace sonar su bocina, sino que espera pacientemente mientras el dependiente termina de leer las noticias de deportes.*

*Soy el hombre que explica su desesperada, inmediata necesidad por tal aditamento especial, pero que no se queja cuando el mismo llega tres semanas más*

---

<sup>12</sup> Revista *Mañana Profesional*, Editorial Mañana Profesional, Año III, N° 26, pág. 8.

*tarde por los medios usuales, de rutina.*

*Puede usted decir que soy el tranquilo, el paciente, el tipo de persona fácil de llevar, el tipo que nunca hace problemas; ¿pero sabe quién soy además?*

*Yo soy el cliente que nunca vuelve.*

*Me divierte verle gastando miles o millones cada año para hacerme volver a su negocio, cuando yo había estado ya antes y todo lo que usted tenía que hacer era darme un poco servicio y mostrarme un poco de cortesía”.*

Un concepto fundamental en la materia es el de “momento de verdad”, referido a todas aquellas situaciones en las que un cliente toma contacto con cualquier aspecto de una organización y se forma una impresión sobre ésta. Así, el mal trato de un cajero, una larga espera, un producto defectuoso, un dato impreciso, una cuenta mal calculada o, por el contrario, una sonrisa oportuna, una atención eficiente, el producto adecuado, la información esperada o las cuentas en orden, pueden ayudar a construir – respectivamente- la peor o la mejor de las imágenes acerca del servicio prestado.

En general se dice que no existe una segunda oportunidad para causar una primera impresión, lo que en atención al cliente puede resultar aún más grave por la poco probable posibilidad de crear futuras impresiones. En efecto, resultará muy difícil que quien tenga una mala experiencia con nuestro servicio nos brinde una nueva instancia para satisfacerlo mientras pueda optar libremente por otra alternativa en el mercado.

Así, la experiencia indica que unos pocos clientes fallecen, otros se mudan, algunos son inconformistas crónicos y otros nos abandonan por los precios, pero la mayoría lo hace por haber sido *mal atendida en nuestro negocio*. Y esa mala atención – reiterada sistemáticamente a lo largo del tiempo- desemboca indefectiblemente en la ruina del prestador.

Otros números evidencian que son muy pocos los clientes que expresan su queja, lo que significa que los reclamos recibidos sólo constituyen la punta de un enorme y peligroso iceberg. También suele decirse que una buena experiencia es contada a unas pocas personas, mientras una mala, aunque mas no fuera por catarsis, se comenta en una medida significativamente mayor. Resultará esencial por lo tanto tomar la queja como una oportunidad para corregir errores y como tal agradecerse la al cliente que la expresa.

Un reclamo debe considerarse como un llamado de atención para evitar la

repetición de una conducta equivocada, constituyendo –especialmente cuando se sucede reiteradamente sobre un mismo asunto- el disparador de las modificaciones necesarias para corregir el aspecto del servicio que molesta a sus destinatarios. Y dado que quien nos lo transmite nos está pidiendo que cambiemos, merece un agradecimiento sincero y nuestra voluntad de hacerlo, por él, por los demás clientes y en nuestro propio beneficio.

### **Perfil del personal de atención al cliente**

En virtud de lo expuesto hasta aquí coincidiremos en que quien debe tratar directamente con los clientes ocupa un puesto de significativa importancia y responsabilidad. Es por ello que debe reunir capacidades y aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones e intereses particularmente aptos para la tarea.

Veamos cuáles son –específicamente- los atributos que debe reunir el personal del sector:

- a) Verdadera vocación de servicio: la presencia del impulso interior hacia la satisfacción de nuestros semejantes constituye una cualidad esencial en quien debe tratar con ellos. Esto implica la necesidad de contar con: valores básicos de convivencia, sentido de pertenencia a la organización y al lugar donde ésta desarrolla su accionar, la autoestima suficiente para querer también a los demás y la confianza en ellos para brindarse íntegramente en aras de su bienestar.
- b) Capacidad para escuchar al cliente: lo que implica no sólo dejar hablar, sino también concentrarse en las expresiones verbales y gestuales del interlocutor e interpretarlas del modo en que éste intenta transmitir las.
- c) Empatía: se trata de la capacidad de ponerse en los zapatos del otro, comprendiendo sus sentimientos y necesidades tanto expresas como latentes para poder satisfacerlas plenamente.
- d) Simpatía natural: la sonrisa de dientes y fundamentalmente de ojos constituye otro requisito imprescindible para trabajar en el área, dado que –como hemos visto- entre las necesidades genéricas de los consumidores las afectivas ocupan un espacio relevante en su escala de valores.
- e) Paciencia, ecuanimidad y autocontrol: la atención de clientes de la más diversa naturaleza torna imperiosa la necesidad de contar con la suficiente tranquilidad para

abordar sus múltiples facetas y reacciones sin responder a eventuales amenazas o provocaciones, o dejarse contagiarse por actitudes que perjudicarían la calidad del servicio.

f) Capacidad de adaptación: se refiere a la flexibilidad para modificar la conducta en función de las disímiles características de los clientes y de las situaciones particulares que se presentan a diario, amoldándola a la circunstancia que enmarca cada relación.

Cabe un párrafo aparte para referirnos a la utilización del humor en la atención al público. A diferencia de la simpatía natural, aquél puede estar ausente ya que no es un sinónimo de ésta. Sin embargo si lo emplea el cliente conviene utilizarlo, aunque siempre como una herramienta antes que como un fin y con un claro sentido de la oportunidad.

En el anexo 1 de este libro se incluye un test para verificar la existencia de los rasgos comentados, como condición indispensable para dedicarse profesionalmente a la actividad bajo estudio.

## **Pasos del proceso de atención al cliente**

Si bien debe adaptarse cada prestación a las características de la situación específica, podemos realizar algún tipo de generalización en cuanto a la secuencia lógica para realizar la tarea analizada. Así pues, en toda relación de esta índole existe una fase inicial en la que se saluda al cliente, una instancia en la que resulta clave averiguar sus necesidades explícitas o implícitas, un momento en el que se responden sus expectativas y un paso final en el que se cierra el contacto entablado.

De este modo podemos hablar de cuatro etapas en el proceso a desarrollar:

- 1º) Contacto inicial.
- 2º) Identificación de las necesidades del cliente.
- 3º) Satisfacción de las necesidades del cliente.
- 4º) Despedida o cierre del contacto.

### **1º) Contacto inicial con el cliente**

Los primeros instantes del vínculo son determinantes para el éxito o fracaso de la negociación que se intenta concretar. Suponiendo que se trate de un usuario potencial

del servicio que ofrecemos, la actitud que se transmita desde el origen marcará la diferencia entre un futuro cliente y un visitante fugaz.

En ventas suele hablarse de la importancia de los “veinte, veinte, veinte”, que representan los primeros veinte segundos, los primeros veinte pasos (cuando el vendedor es el que encara al posible comprador) y las primeras veinte palabras.

Conviene como lo hemos hecho que la impresión de origen es esencial, la transmisión de una actitud positiva desde este momento será una preocupación impostergable de quien intente seducir a otro con su servicio.

Bajo estas premisas el paso inicial del proceso abordado implicará:

- a) realizar un contacto visual con el cliente dentro de los cinco primeros segundos de su llegada;
- b) saludar con cortesía, utilizando un tono cálido y amistoso;
- c) sonreír, aún cuando el interlocutor no lo haga;
- d) identificarse, lo cual puede hacerse: oralmente, a través de tarjetas colocadas en el uniforme o por medio de carteles dispuestos sobre el escritorio o el mostrador del personal de contacto;
- e) ofrecer ayuda al cliente.

Una primera impresión positiva comenzará a construirse desde la apariencia, con la presencia física y la presentación propiamente dicha como componentes. Si bien es necesario adaptar este factor a las características de cada relación según la clase de servicios y sus beneficiarios, puede concluirse en términos generales que una buena imagen depende en gran medida del cuidado de los aspectos vinculados a los hábitos de limpieza, la pulcritud y la vestimenta, los que deben atenderse con especial esmero.

Por otra parte, estudios realizados sobre la comunicación humana han destacado la preponderancia de los mensajes no verbales sobre los estrictamente verbales en la transmisión de un mensaje<sup>13</sup>. Así, el lenguaje corporal representa un elemento básico a considerar en aras de brindar la imagen ideal en las relaciones con los clientes. La relajación y el control de los movimientos, el contacto visual y la sonrisa casi permanente constituyen por ejemplo conductas imprescindibles para el éxito del

---

<sup>13</sup> Leland, Karen y Bailey, Keith, *Servicio al Cliente para Dummies*, Editorial Norma, Colombia, 1997, págs. 49-50.

contacto. Y a su vez, el volumen adecuado de voz, la entonación amena, las variaciones y pausas oportunas, la dicción correcta, el ritmo de exposición ajustado al tipo de interlocutor y la eliminación de las molestas muletillas resultan esenciales para una comunicación efectiva.

Las palabras, a su turno, deben emplearse buscando la comunidad de los campos de experiencia y marcos de referencia del emisor y del receptor para que los códigos o símbolos con los que se dé forma al mensaje sean interpretados en el sentido esperado. Es importante evitar en este punto el empleo de monosílabos al contestar, para no brindar la sensación de ser una persona poco amistosa, que se muestra ajena a lo que le transmiten, que se encuentra incómoda con la situación y/o que desea terminar rápido la conversación.

Un interesante listado sobre vicios elocutivos puede resultar muy ilustrativo para ayudarnos a no caer en errores de expresión que le quitarían brillo a nuestro discurso<sup>14</sup>. Veamos –según aquél- cuáles son los defectos más comunes en la difícil tarea de comunicar una idea:

1. Finales caídos: consisten en la pérdida de fuerza al expresar la última parte de una frase debido a una inhalación inadecuada. Es el caso de quienes emplean la respiración torácica en lugar de la costo-abdominal, con lo que no permiten el ingreso del oxígeno necesario para completar lo que intentan decir.
2. Esdrújulización: ocurre cuando se habla con tono autoritario, transformando en esdrújulas todas las palabras (“sálteño”, “lábrador”).
3. Yeísmo: en éste se reemplaza la “ll” por la “y” o la “sh” (“cabayo” o “cabasho” por caballo). Sin embargo, la utilización de la “y” en lugar de la “ll” surge de una costumbre tan arraigada en nuestro medio que evitarla nos haría parecer extranjeros.
4. "S" sibilante: es la expresión de las "s" con silbido.
5. Seseo: se trata de la exageración de la "s" ("sssí ssseñor").
6. Ceceo: es la sustitución de la "s" por la "z" (“zí señor”).
7. "R" gangosa: consiste en pronunciar la “r” como lo hacen los franceses (“guitaga”).
8. Fusión de vocales: sucede cuando se unen la última vocal de una palabra y la primera de la siguiente (“landaluza”, “loprimió”).
9. Alargamiento de consonantes: es la pronunciación exagerada de algunas consonantes (“bárrrbaro”, “indiferennnte”).

---

<sup>14</sup> Fernández, Jorge O., *La Expresión Oral*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1998, págs. 21-34.

10. Articulación cerrada: es un defecto articular originado en la apertura insuficiente de la boca que torna muy difícil entender a quien lo tiene.
11. Muletillas: son lapsos necesarios para la reorganización mental que en general asumen la modalidad de términos repetidos constantemente, vocales alargadas o palabras encerradas (“o sea”, “perooo”, “dame el lápiz, dame”). Una vez detectadas estas “pausas rellenas”, convendría reemplazadas por silencios.
12. Deglución de consonantes: ocurre cuando quien habla “se come” ciertas consonantes, ya sea en medio o al final de las palabras (“árbol”, “autoridad”, “ótimo”).
13. Anexión de consonantes: siendo el caso opuesto al anterior, aquí lo que se produce es el agregado de determinadas consonantes (“vinieron”, “díganles”).
14. Exposición cortada: se trata de la manera en que se expresan quienes hablan abusando de las pausas, llegando a emplear reiterados lapsos de silencio en medio de unas pocas palabras.
15. Exposición veloz: es la velocidad de expresión que impide al receptor procesar el mensaje adecuadamente; ocurre cuando se superan las ciento noventa palabras por minuto al hablar.
16. Exposición cantada: es aquella que se realiza con matices infantiles, empleando la modalidad de expresión usual en los niños.
17. Declamación entrecortada: consiste en hablar con un tono autoritario, como arengando permanentemente a quienes escuchan.

En general estos vicios –una vez reconocidos con la ayuda de un observador que nos los indique o de un grabador que los registre- pueden corregirse abordándolos de distintas maneras. Así por ejemplo existen técnicas para mejorar la respiración haciendo ingresar el oxígeno más allá del tórax y toda una gama de ejercicios foniátricos que ayudan a superarlos o a reducirlos. Lo fundamental es tener la predisposición y la perseverancia necesarias para lograrlo, practicando periódicamente el desarrollo de un discurso que los evite.

En el análisis de las relaciones cara a cara es oportuno referirnos también a un fenómeno conocido como “acompañamiento”, que es una especie de mimetismo espontáneo en la conducta de dos personas que se agradan y que implica un reflejo de actitudes, postura, gestos, tono de voz, vocabulario, volumen y ritmo de exposición. En servicio al cliente puede resultar conveniente provocarlo, pero con tino y discreción, evitando que abarque absolutamente todas las facetas del otro.

Tampoco debe olvidarse la influencia que ejercen los factores culturales sobre los aspectos mencionados, los que moldearán en cada caso la interpretación de la señal transmitida. En materia de gesticulación, por ejemplo, baste citar que formar un círculo con el pulgar y el índice significa “okey” en Estados Unidos, quiere decir “cero” o que algo “no vale nada” en Francia, es un símbolo para el dinero en Japón, representa una maldición en algunos países árabes y equivale a una obscenidad en Alemania, Brasil y Australia<sup>15</sup>.

En cuanto al contacto físico, una investigación determinó que mientras en San Juan de Puerto Rico la gente se tocaba en promedio –al cabo de una hora de conversación- ciento ochenta veces por minuto, en París lo hacía en ciento diez oportunidades, sólo en dos en el estado norteamericano de Florida y en ningún momento en Londres<sup>16</sup>.

Con respecto al contacto visual, vale comentar que mientras en la mayoría de las culturas occidentales se mira a los ojos del otro y los árabes lo hacen profunda y largamente, los japoneses apuntan hacia la nuez de Adán y los chinos, indonesios y campesinos mejicanos bajan la vista en señal de respeto<sup>17</sup>.

Otro tema vinculado a esta fase del proceso de atención a clientes es el de las *zonas espaciales*, las que deben respetarse según la circunstancia y el tipo de relación. Así suele hablarse de una *zona íntima*, que mantiene una distancia entre las personas de hasta sesenta centímetros y es reservada para los familiares, amigos y niños; de una *zona personal*, cuya distancia va de los sesenta a los ciento veinte centímetros y es aconsejable para el trato con clientes; y de una *zona social* en la que el espacio entre los interlocutores supera el límite máximo de la anterior y es utilizada frecuentemente para las exposiciones<sup>18</sup>.

En aras de brindar herramientas para una mejor gesticulación y decodificar la retroalimentación no verbal recibida del cliente, puede resultar útil mencionar también algunos gestos habituales de las personas y su probable significado<sup>19</sup>. Pero no sin antes

---

<sup>15</sup> Verderber, Rudolph F., *¡Comunícate!*, International Thomson Editores, novena edición, México, 1999, pág. 82.

<sup>16</sup> Leland y Bailey, *op. cit.* en nota 13, pág. 57.

<sup>17</sup> Verderber, *op. cit.* en nota 15, pág. 81.

<sup>18</sup> Leland y Bailey, *op. cit.* en nota 13, págs. 60-61.

<sup>19</sup> Fernández, *op. cit.* en nota 14, págs. 133-41.



insistir en la influencia del contexto sociocultural y aclarar que no pueden interpretarse las reacciones gestuales del interlocutor con la exactitud de un resultado matemático, dada la diversidad de factores que pueden influir en ellas.

Así podemos citar los siguientes movimientos corporales y sus posibles motivos:

- √ inclinarse un poco hacia adelante: interés en el otro;
- √ cruzar los brazos y/o piernas: barrera, actitud defensiva, nerviosismo;
- √ cruzar las piernas en cuatro: competencia o terquedad;
- √ cruzar las piernas y tomarse la ubicada por encima: resistencia a los argumentos;
- √ tomarse las manos por detrás: autosuficiencia;
- √ tomarse las manos por adelante: inseguridad;
- √ restregarse las manos: nerviosismo;
- √ colocar las manos en los bolsillos: displicencia;
- √ cortar el aire con la mano abierta o señalar con el índice: agresividad;
- √ unir las yemas de los dedos: autoconfianza y seguridad;
- √ dirigir las palmas hacia el pecho: acercamiento;
- √ extender las palmas hacia adelante: transparencia, entrega de ideas;
- √ colocar las palmas frontalmente: acto de protección;
- √ enfrentar las palmas entre sí: actitud mediadora;
- √ frotarse la nuca o quitarse basuritas imaginarias de los ojos: desacuerdo;
- √ cruzarse de brazos con los puños cerrados: hostilidad;
- √ cruzarse de brazos con los pulgares extendidos: superioridad;
- √ movimientos oculares rápidos: ansiedad;
- √ contracción de las pupilas: mal humor, enojo o tensión;
- √ dilatación de las pupilas: sensación de bienestar.

Es importante saber reconocer por otra parte los llamados gestos de engaño como: los temblores en los labios o cejas, el parpadeo excesivo, el desvío de la mirada, el humedecimiento reiterado de los labios con la lengua y la frotación de la base de la nariz, que en algunos casos podrían delatar la falta de sinceridad del interlocutor, independientemente de sus manifestaciones verbales. En general podemos coincidir en que ciertas exteriorizaciones de la microconducta, como el rubor, el sudor, los tics nerviosos y las tensiones musculares pueden –al igual que las imágenes- valer y decir más que mil palabras. Por algo cuatro mil años antes de Cristo los vendedores chinos de

jade bajaban el precio sólo hasta comprobar que las pupilas de los compradores estaban lo suficientemente dilatadas como para que éstos no rechazaran la oferta.

Algunas recomendaciones adicionales para una gesticulación adecuada serían:

- a) Si estamos parados: mantenernos erguidos; ubicarnos firmemente con un pie levemente adelantado y colocar las manos a la altura de la cintura;
- b) si estamos sentados: conservar la espalda recta y la cabeza levantada; situarnos a diez centímetros del respaldo y de la mesa y dejar caer con naturalidad las manos sobre los papeles de trabajo en lugar de pegarlas sobre ésta, esconderlas por debajo de ella o asomarlas por su borde (gesto del pianista).

En ambos casos es aconsejable unir las yemas de los dedos al hablar, realizar ademanes suaves y en círculo, abarcar a todos con la mirada y –para quienes usan anteojos- quitárselos por un momento antes de comenzar a leer y al terminar de hacerlo.

Finalmente, como cuidados especiales para la voz cabe sugerir evitar: hablar largo tiempo sin tomar agua, hacerlo por encima del volumen habitual o cuando se esté disfónico o resfriado, contraer los músculos del cuello, fumar, tomar alcohol, café o bebidas muy frías y alimentarse indebidamente.

## **2º) Identificación de las necesidades del cliente**

El siguiente paso será descubrir qué es lo que realmente necesita quien se acerca a nuestro puesto de atención. Para ello es esencial saber preguntar y escuchar, dejando hablar, concentrándonos en lo que nos dicen e interpretándolo en función de un contexto que va mucho más allá de lo que el cliente expresa verbalmente. De este modo podrán descubrirse sus requerimientos tanto manifiestos como latentes y satisfacerlos acabadamente.

En esta instancia resulta determinante repetir la esencia de lo escuchado para transmitir la sensación de interés en el otro y comprobar si se han identificado sus verdaderas necesidades, expectativas y deseos.

Así, en ese ejercicio de escuchar se recomienda:

- √ dirigir la cabeza y la parte superior del tronco hacia el interlocutor;
- √ mirarlo a los ojos el 70 u 80% del tiempo de la conversación;
- √ inclinarse un poco hacia delante en señal de respeto y atención;

- √ dejar hablar a la otra persona;
- √ estimularla verbalmente con cierta frecuencia, a través de expresiones como: “ajá”, “qué bien”, “¿y entonces...?”.
- √ asentir cada tanto con la cabeza;
- √ mover los músculos faciales;
- √ evitar las distracciones externas e internas;
- √ preguntar, pero sin interrumpir;
- √ repetir la esencia de lo escuchado;
- √ reflejar los sentimientos del interlocutor.

Quien se precie de escuchar bien deberá por lo tanto ser capaz de hacerlo prestando la máxima atención y participando como un oyente que –siendo oportunamente activo- reúna la perspicacia necesaria para interpretar el verdadero mensaje del emisor. De este modo para escuchar correctamente deberá utilizarse todo el cuerpo, ya que no se trata de una acción pasiva, concentrarse a pleno en las palabras y en la forma en que éstas sean transmitidas y atribuirles el significado que brinde la posibilidad de conocer las reales pretensiones del cliente.

Así podemos concluir que no aprendemos a escuchar automáticamente –lo que debe llevarnos a reflexionar sobre la conveniencia de ejercitarnos para hacerlo mejor- y que esta capacidad tampoco depende absolutamente de la agudeza auditiva, ya que muchas personas que no pueden oír tienen una sorprendente habilidad para interpretar los sentimientos más profundos de quienes les hablan.

Una identificación efectiva de necesidades requiere, por otra parte, el empleo de preguntas tanto *abiertas* como *cerradas*. Las primeras persiguen el objeto de obtener mayor información a partir de ciertos detalles referidos a las pretensiones del cliente; de esta manera, a quien buscara una computadora personal podría preguntársele por ejemplo acerca del uso que le daría a la máquina. Las segundas, en cambio, apuntan a la respuesta concreta y se usan prioritariamente cuando se quiere lograr el consentimiento del consumidor o manejar el tiempo del contacto; así, los interrogantes referidos a la edad, a la profesión, al número de hijos o en general a todos aquellos aspectos que deban o puedan responderse con un monosílabo, entran en esta categoría.

Entre las herramientas susceptibles de ser utilizadas para la identificación de las necesidades del cliente cabe destacar:

- a) La observación: un asistente atento a lo que sucede en el ambiente en el que desarrolla su tarea detectará inmediatamente las necesidades de aquellos cuyo comportamiento observe. La presencia de personas con capacidades especiales, un estado de impaciencia desbordante y contagioso, inconvenientes en la ejecución de alguna prestación y otras situaciones de similar naturaleza descubiertas oportunamente, podrán solucionarse a partir de la diligencia de un buen observador que actúe anticipándose a los hechos sobrevinientes.
- b) La conducta empática: quienes pueden colocarse en la situación del otro están en mejores condiciones de proporcionarle lo que éste demanda, ya que experimentan como propios sus problemas e inquietudes. Asentir con gestos de atención, utilizar frases como “lo comprendo”, “tiene usted razón”, “no se preocupe”, “lo vamos a solucionar” y demostrar –en definitiva- la predisposición para satisfacer sus necesidades, constituyen actitudes muy valoradas por los clientes.
- c) La retroalimentación directa e indirecta: la utilización de buzones de sugerencias, libros y teléfonos para efectuar reclamos, las encuestas de satisfacción, la supervisión de las tareas de atención y la presencia de evaluadores desconocidos por el personal que asuman el rol de clientes constituyen algunas de las vías más comunes para la verificación de la calidad de la prestación. Como parte de la auditoría permanente antes mencionada, su empleo representa una herramienta de notable efectividad para garantizar la excelencia del servicio.

### **3º) Satisfacción de las necesidades del cliente**

Si se tienen conocimientos básicos acerca de las diferentes necesidades humanas y ha sido posible identificar hasta aquí los requerimientos de cada cliente, el siguiente paso no debería resultar traumático para la relación encarada, sino, por el contrario, un mero trámite consistente en adecuar la prestación ofrecida a la demanda específica.

Será importante por lo tanto tener presente la jerarquía de necesidades de Maslow analizada en el capítulo anterior, en aras de utilizarla como marco referencial para la comprensión general de la conducta de los clientes, la predicción de su comportamiento probable y el consecuente desarrollo de las acciones tendientes a su satisfacción.

La gente querrá –en términos globales- ser tratada con cortesía en una relación amena, cálida y amistosa que la haga sentirse comprendida, reconocida, respetada, apreciada y protegida. El puesto de atención constituirá la fuente de un vínculo

perdurable en la medida en que el cliente se sienta cómodo en un ambiente que le resulte agradable, donde se sepa bien recibido y en el que se crea importante.

Una investigación realizada en Estados Unidos determinó, a través de un aparato denominado psicogalvanómetro y que sirve para registrar las variaciones en la cantidad de sudor segregado por la piel a causa de las emociones, que el propio nombre es una de las palabras que más impactan a las personas<sup>20</sup>. Por ello conviene recomendar en este paso del proceso el aprendizaje, la memorización y el empleo del nombre de los clientes habituales del servicio que se preste. Esto brindará una cuantiosa contribución a la satisfacción de las necesidades vinculadas con los aspectos sociales y del ego que puede generar la fidelización pretendida en la mayoría de este tipo de relaciones.

Cabe destacar también la conveniencia de describir en esta fase los beneficios de los productos o servicios ofrecidos, al margen de sus características propiamente dichas (como peso, tamaño o vida útil), ya que aquéllos son los verdaderos motivadores de la demanda y la fuente de la real satisfacción de sus destinatarios. En efecto y como ya se ha dicho, es sabido que la gente no compra un producto en sí mismo sino la capacidad de éste de proveerle bienestar, por lo que el personal de atención al cliente, con conocimiento pleno de ello, deberá hacer especial hincapié en la relación servicio-beneficios al momento de intentar satisfacer a su mercado meta.

#### **4º) Despedida o cierre del contacto**

La etapa final de este proceso no escapa a la línea de acción sugerida para las fases anteriores, por lo que deberá procurarse transmitir una actitud positiva a través de: un agradecimiento sincero, una sonrisa cálida, la manifestación del interés por un próximo encuentro (si lo justifica la naturaleza de la prestación), un eventual compromiso de acción que complete el requerimiento del cliente y un respetuoso saludo de despedida tras comprobar su total conformidad, dejando las puertas abiertas para una nueva visita.

Con relación al seguimiento del caso hasta su resolución definitiva, resulta válido lo referido en los principios de la administración del servicio al cliente, a lo que cabría agregar la recomendación de entablar imperiosamente un contacto posterior con éste cuando:

---

<sup>20</sup> Durán Pich, Alfonso, *Psicología de la Publicidad y de la Venta*, Ediciones CEAC, tercera edición, Barcelona, 1989, pág. 26.

- a) Se hubieran planteado graves inconvenientes en las etapas anteriores;
- b) el cliente hubiese estado muy enojado o molesto;
- c) se tratara de un cliente aún no fidelizado o de uno muy importante;
- d) existiera un compromiso previo para hacerlo.

En el anexo 2 se presenta un listado de verificación de los pasos descritos, que puede ser útil tanto para orientar inicialmente la acción del personal del sector como para comprobar –una vez concretado el servicio- su adecuación al procedimiento recomendado.

### **Cómo afrontar las quejas**

Como hemos comentado previamente, la queja es una valiosa oportunidad para conocer los errores que se están cometiendo en el servicio. Lejos de molestar, deberían ser aprovechadas para efectuar todas las modificaciones necesarias a la prestación, pero para ello será importante diferenciar entre los reclamos efectuados por inconformistas crónicos y aquellos relacionados con aspectos organizativos susceptibles de ser corregidos. Así, podrá soslayarse –a los fines organizativos- la queja circunstancial provocada por la intemperancia propia de cierto tipo de cliente, pero tendrá que abordarse de inmediato la solución de un planteo que por su reiteración represente la manifestación sintomática de un servicio mal prestado. Los buenos empleados del sector deberían transmitir a sus supervisores los planteos más frecuentes y las propuestas de solución apropiadas para evitarlos, antes que aprender de memoria y en diferentes idiomas un libreto para salir del aprieto.

De todos modos es importante establecer un mecanismo de reacción ante el reclamo recibido, el que podría consistir –intentando una nueva generalización- en los siguientes pasos:

- 1°) escuchar la queja respetuosamente;
- 2°) repetirla, para comprobar su correcta interpretación y manifestar atención en el planteo;
- 3°) pedir disculpas en nombre de la organización a la que se representa;
- 4°) demostrar comprensión hacia la situación y los sentimientos del cliente;

5°) resolver el problema u ofrecer una solución que conforme a ambas partes;

6°) agradecerle al cliente la exteriorización de la queja.

Al atender un reparo muchos empleados del sector tienden a realizar comentarios negativos sobre la empresa, los productos que se ofrecen, el servicio que se presta o la gestión de los compañeros de trabajo, procurando desligarse de la responsabilidad de la prestación mal efectuada. En ventas, como en atención al público, esto constituye un error imperdonable que casi siempre arroja como consecuencia inmediata la pérdida del cliente insatisfecho. En la medida de lo posible y siempre que sea cierto, debe hacerse saber al mercado meta que uno trabaja para una gran organización, que ofrece un producto de alta calidad y que, con la colaboración de todo el personal, brinda un servicio excelente.

Otra situación que suele presentarse en el ejercicio de afrontar reclamos es el de tomarlos –equivocadamente- como una cuestión personal. En la mayoría de los casos la insatisfacción que origina las quejas está relacionada con la empresa, el producto, el precio o cualquier otro componente de la prestación absolutamente ajeno a la diligencia del dependiente, que al no separar su persona del problema de fondo termina frustrándose o generando discusiones inconducentes.

## Los clientes especiales

Hemos hablado ya de los factores externos e internos que moldean las percepciones y por ende la conducta humana, lo que nos ha permitido concluir que la realidad de cada persona es muy diferente, más allá las similitudes aparentes. Si bien resulta complejo en consecuencia elaborar pautas generales de acción para tratar con los diversos tipos de clientes, intentaremos proporcionar una serie de consejos que ayuden a manejar con racionalidad los casos más comunes:

### **Qué hacer con un cliente enojado:**

- a) conservar la calma, evitando ser contagiados por su actitud;
- b) mantener la objetividad para poder evaluar la razonabilidad del planteo;
- c) bajar el volumen de voz, de modo de provocar el acompasamiento del cliente o que éste deba callarse para escucharnos;

- d) evitar situaciones potencialmente irritantes como gritar, iniciar una discusión, negarle la razón o poner énfasis en lo que no puede hacerse;
- e) intentar calmar el enojo, demostrándole comprensión;
- f) descubrir la causa del problema, para conocer qué hay detrás de su irritación;
- g) resolver el inconveniente u ofrecer una solución satisfactoria, sin efectuar promesas de cumplimiento eventual;
- h) seguir el caso hasta que esté resuelto definitivamente.

**Qué hacer con un cliente agresivo:**

- a) contestar con seriedad y firmeza, pero sin dejar de ser respetuosos;
- b) procurar no evidenciar temor, sumisión o complacencia;
- c) tomar la agresividad en perspectiva, evitando considerarla como una cuestión personal;
- d) no responder a provocaciones de ninguna naturaleza;
- e) intentar finalizar rápido la gestión;
- f) llamar a seguridad como último recurso, en circunstancias graves y extraordinarias.

**Qué hacer con un cliente impaciente o quejoso**

- a) manejarse con mucha paciencia;
- b) mantener la calma y el control de la situación;
- c) procurar que la actitud de queja o impaciencia no se generalice;
- d) prestar el servicio con celeridad;
- e) agradecer los reclamos fundados.

**Qué hacer con un cliente decidido:**

- a) realizar un contacto visual directo;
- b) hablar con rapidez y un volumen de voz ligeramente alto;
- c) mostrar firmeza y seguridad;
- d) procurar identificar sus necesidades inmediatamente, utilizando preguntas cerradas;
- e) prestar el servicio con celeridad.

**Qué hacer con un cliente inseguro:**

- a) realizar el mayor esfuerzo para descubrir sus necesidades y deseos;
- b) tratarlo con mucha paciencia;



- c) ayudarlo a expresarse, brindándole seguridad y confianza;
- d) evitar actitudes críticas o soberbias;
- e) verificar con preguntas sencillas la comprensión de la información proporcionada.

**Qué hacer con un cliente distraído:**

- a) ser pacientes con él;
- b) mantener su atención por medio de preguntas sucesivas;
- c) utilizar cambios permanentes en la entonación, una rica comunicación gestual y, de considerárselo necesario, escribirle los datos relevantes;
- d) evitar desorientarlo con detalles superfluos;
- e) verificar la comprensión de lo informado.

**Qué hacer con un cliente conversador:**

- a) tenerle mucha paciencia;
- b) ser particularmente empáticos, comprendiendo su impostergable necesidad de ser escuchado;
- c) evitar perder el control de la conversación;
- d) procurar centrarlo en el objeto de la relación;
- e) no darle margen para alargar la entrevista, prometiéndole retomar el tema en un próximo encuentro.

**Qué hacer con un cliente con capacidades especiales:**

- a) actuar con absoluta espontaneidad;
- b) ser muy pacientes;
- c) no temerle ni subestimarle;
- d) preguntarle si necesita o desea ayuda, pues es probable que la rechace;
- e) darle prioridad en el orden de atención, si acepta la colaboración ofrecida;
- f) hablarle según sus capacidades: pausadamente si es anciano o invidente, de sentado y de frente si se moviliza en silla de ruedas, y sin gritar, con una buena articulación y mucho apoyo gestual si es hipoacúsico;
- g) repetirle o escribirle la información cuando sea necesario o conveniente;
- h) integrarlo si forma parte de un grupo;
- i) acompañarlo hasta la salida si él lo desea o no puede conducirse solo.

## **El cliente que llama**

La atención telefónica es un elemento esencial del servicio al cliente cuya importancia se soslaya en la mayoría de las instituciones públicas y privadas. De esta suerte se transforma en una fuente de alta insatisfacción que perjudica el posicionamiento o la imagen que esas entidades generan en la mente de usuarios y consumidores, con consecuencias nefastas para su futuro.

Quien llama por teléfono desea que lo atiendan rápido, que no lo pasen de un interno a otro, que no lo tengan mucho tiempo en espera, que le brinden acabadamente la información o el servicio que necesita y que no deba llamar nuevamente por el mismo asunto. Sin embargo y desde “el otro lado del mostrador”, son comunes la demora en contestar o pasar la llamada, la desinformación sistemática de los distintos integrantes de la cadena de servicio y la consecuente necesidad del cliente de volver a llamar para dar con el eslabón perdido.

Procuraremos brindar un conjunto de sugerencias –que por simples que parezcan- resultarán fundamentales para una atención telefónica apropiada.

### **La utilización del teléfono**

Lo primero que puede recomendarse es la ubicación del aparato en un lugar de fácil acceso, alejándolo de los objetos que puedan golpearlo. La contestación antes del cuarto llamado, la ubicación de la bocina frente a la boca, el evitar comer, beber o ser interrumpido, la solicitud de autorización para hacer esperar al interlocutor y el abstenerse de efectuar comentarios sobre él si nos está escuchando, constituyen otras acciones elementales en esta tarea que –sin embargo- no son cumplidas en innumerables ocasiones.

### **“Buen día, ¿en qué puedo ayudarlo?”**

La mayoría de los manuales de atención al cliente sugieren saludar, identificar la entidad del caso, presentarse y ofrecer ayuda. Pese a ello quienes han trabajado en el tema conocen lo difícil que se torna repetir indefinidamente los cuatro pasos indicados, sobre todo cuando se reciben cientos de llamadas en una misma jornada. En realidad las acciones imprescindibles en este proceso son la identificación de la institución (o del departamento según la instancia de la comunicación) y el saludo cordial en el tono

adecuado para la satisfacción del cliente.

Cabe aquí recordar que –siendo imposible apreciar las reacciones corporales del interlocutor- los matices (o la música de las palabras) adquieren una importancia relativa que supera largamente al propio contenido del mensaje, de tal manera que en función de ellos aquel que llama puede percibir inmediatamente la actitud de quien lo atiende y hasta reconocer la espontaneidad de una sonrisa del otro lado de la línea.

### **“¿Señora o señorita García?”**

Una duda frecuente en la atención telefónica es la vinculada al modo de dirigirse a quien se está comunicando. En el caso de los hombres la respuesta es sencilla y uniforme: “*señor*” constituye la llave que abre todas las puertas de un buen diálogo. Pero tratándose de una clienta impera la necesidad de preguntar, con la entonación pertinente, si se trata de una “*señora*” o “*señorita*”. Si independientemente del género del cliente existe cierta relación de confianza o éste lo solicita expresamente, puede llamárselo por el nombre de pila. Y –finalmente- si quien llama se identifica refiriéndose a un título particular, ya sea profesional o jerárquico, se impone dirigirse a él haciendo expresa mención de la condición indicada.

### **“¿Desea dejar algún mensaje?”**

Otro aspecto importante es el concerniente al registro de los mensajes de los clientes que no encuentran a la persona buscada. La primera sugerencia a efectuar es la explicación positiva de la ausencia del destinatario de la llamada, lo que implica dar información objetiva sobre la situación que a éste le impide contestarla. Así, no deben realizarse referencias a cuestiones personales o a hechos que irriten al cliente o perjudiquen la reputación del ausente, del mismo modo que –para evitar malas interpretaciones- debe también anunciarse que éste no se encuentra *antes* de preguntar quién lo llama. Los pasos posteriores consisten en informar el tiempo aproximado que el destinatario tardará en regresar, ofrecer ayuda a quien lo busca y anotar como mínimo los siguientes datos:

- a) Fecha y hora del contacto telefónico;
- b) nombre, cargo, entidad y teléfono de quien llama;
- c) motivo de la búsqueda;
- d) fecha y horario para devolver la comunicación.

### **“¿Puedo transferir su llamada?”**

Si el personal de atención telefónica nos pidiera permiso para pasar nuestra llamada a otro interno nos sentiríamos verdaderamente sorprendidos, dado que en la práctica ni siquiera es costumbre anunciar que la transferencia va a ser efectuada.

Siguiendo con los consejos para transmitir una actitud positiva al contestar el teléfono, podemos mencionar que ante la necesidad de transferir una llamada deben explicarse las causas que justifican el traspaso, solicitar autorización para hacerlo, anunciarse el nombre y el cargo del próximo receptor, verificar que éste conteste su aparato y ponerlo al tanto de la situación para evitar que el cliente deba repetirle a él todos sus argumentos, inquietudes o problemas.

### **Las malas noticias**

Algunos estudios han determinado que la mención de los aspectos positivos de un anuncio realizada al principio de la comunicación facilita la comprensión global del mensaje y ayuda a tolerar el contenido negativo que pueda sucederle<sup>21</sup>. Si coincidimos en la validez de esas investigaciones podemos sugerir el método indirecto para dar malas noticias a un cliente, que consiste en transmitirle en primera instancia alguna circunstancia ventajosa para la satisfacción de sus necesidades y tras ello la información desfavorable. Así por ejemplo, podría anunciarse la “buena noticia” de que el producto requerido ya está en camino para agregar luego que llegará “en diez días”.

### **“Gracias por haberse comunicado”**

La tarea de concluir una llamada recibida se encuadra dentro de las acciones que suelen llevarse a cabo de una manera inapropiada en muchos puestos de atención al cliente. Así, no anotar correctamente los datos importantes de la comunicación o colgar el aparato telefónico antes que el actor de la llamada, constituyen errores graves que pueden contribuir a la generación de posicionamientos perjudiciales para la entidad.

Resulta oportuno entonces mencionar la siguiente lista de recomendaciones básicas para dar término a un llamado entrante:

- a) Preguntar si se desea alguna otra cosa;
- b) repetir lo que se planea hacer;
- c) comunicar que fue un gusto hablar con el cliente;

---

<sup>21</sup> Schiffman y Kanuk, *op. cit.* en nota 3, pág. 355.

- d) agradecer la llamada;
- e) colgar el teléfono después de que lo haga quien llamó;
- f) anotar los datos esenciales de la comunicación.

### **Declaraciones prohibidas**

Un tema que merece especial atención es el de las “expresiones detonantes” o palabras explosivas que pueden alejar de una empresa al más fiel de sus clientes. Frases que dichas en un contexto distinto o siendo transmitidas a otros sujetos podrían resultar intrascendentes o hasta positivas para la transacción entablada, en ciertas ocasiones pueden significar el disparador de las peores actitudes hacia nuestros servicios. Es por ello que cabe sugerir –sin dejar de considerar las características particulares de cada situación- elegir cuidadosamente las palabras que conformen una explicación, especialmente cuando la información a transmitir no sea la esperada por los clientes.

Bajo estas premisas pasamos a transcribir una serie de declaraciones inconvenientes, seguidas de las expresiones adecuadas para su reemplazo:

#### **Declaración inapropiada**

“No lo sé”.  
“No puedo hacerlo”.  
“Esa no es mi tarea”.  
“No es para tanto”.  
“No fue mi responsabilidad”.  
“Llámeme más tarde”.  
“¿Sí?”.  
“Estoy ocupado”.  
“Usted está equivocado”.  
“Parece que usted no entiende”.  
“¿Le quedó claro?”.  
“Esto no es para usted”.

#### **Declaración aconsejable**

“Voy a averiguarlo”.  
“Lo que voy a hacer es...”.  
“Lo ayudará el señor...”.  
“Lo comprendo”.  
“Lo siento profundamente”.  
“Lo llamaré enseguida”.  
“¿En qué puedo ayudarlo?”.  
“¿Me puede esperar?”.  
“Puede haber un malentendido”.  
“Tal vez no me hago entender”.  
“¿He sido claro?”.  
“Le buscaré algo mejor”.

#### **Otras expresiones no recomendables**

*“El señor García aún no regresó / se retiró temprano”*: la palabra “aún” exterioriza

cierta demora en la acción de volver y “*temprano*” suena a incumplimiento; en ambos casos queda muy mal parado el ausente.

“*El señor García no volvió de comer*”: en esta situación se está brindando información personal innecesaria; al cliente le basta con conocer que aquel a quien busca no se encuentra, independientemente del motivo.

“*No sé dónde está*”: se trata de un dato que no tiene por qué ser compartido con terceros; por ello resultaría mucho más apropiado anunciar simplemente la ausencia.

“*Está resolviendo un problema grave*”: es absolutamente desaconsejable hacer públicos los eventuales inconvenientes que pudiera tener la entidad para la que se trabaja, por cuanto representaría una manifestación de debilidad que podría preocupar de sobremanera a los clientes.

“*Nuestro personal administrativo es muy negligente*”: proyectar culpas a otros sectores de la organización, a sus políticas, procedimientos o recursos materiales constituye el peor de los pecados a cometer al trabajar en equipo, y en particular al asistir al cliente. Hemos dicho antes que siempre que sea posible debe hacerse conocer que se trabaja para una gran empresa, que vende productos de alta calidad y que presta un servicio excelente.

“*Lo suyo ya debe estar solucionado*”: no puede hablarse de calidad en el servicio si no existe información certera; el cliente que llama o acude a un puesto de atención desea una respuesta detallada y precisa que contribuya a su satisfacción plena.

## Tratando con la gente

Para finalizar con esta serie de herramientas para el servicio al cliente intentaremos describir algunas situaciones representativas del trato que muchos consumidores o usuarios reciben en sus transacciones habituales, de modo de resaltar los errores que se cometen con frecuencia en la materia y efectuar recomendaciones para evitarlos.

**Caso 1:** Un señor de buena apariencia concluye una conversación telefónica en la cabina de un locutorio repleto de gente. Notablemente concentrado en sus asuntos se dirige presurosamente hacia la puerta del local, procurando abandonarlo. El dependiente le grita a toda voz: “¡eh, jefe!”. El cliente, sorprendido, retrocede unos pasos, pide

disculpas, paga la poco costosa llamada realizada y le reclama al cajero la forma en que lo hizo volver. El cajero inicia una discusión que culmina con el alejamiento del cliente, tras lo que efectúa comentarios despectivos sobre él ante las restantes personas que se hallan en el local.

**Comentario:** El personal de atención al cliente debería tener la capacidad necesaria para formarse una idea acerca del perfil de las personas a partir de su apariencia y los elementos constituyentes del contexto. De este modo estaría en condiciones de interpretar conductas e inferir motivos, evitando situaciones irritantes como la planteada. Pero aunque se diera por supuesta la mala fe del consumidor nada justifica la asunción de actitudes irrespetuosas que afecten el posicionamiento del servicio. Utilizar términos inadecuados y un volumen de voz elevado para hacer regresar al cliente, discutir con él y criticarlo cuando ya ha abandonado el lugar representan fallas que superan el límite de lo admisible. En el caso descrito, un simple llamado en el tono apropiado y con las disculpas pertinentes hubiera bastado para solucionar un supuesto olvido.

**Caso 2:** Un señor concurre a su obra social para autorizar una orden médica. Luego de esperar pacientemente su turno le informan que debe volver más tarde porque el auditor de la entidad –que debía haber llegado hacía cuarenta y cinco minutos- no se halla presente. Cuando el afiliado regresa, una hora después, la misma empleada le exige sacar número para concretar su trámite. Ante el airado reclamo del cliente, le autorizan sus órdenes luego de unos pocos minutos.

**Comentario:** El problema planteado es un ejemplo típico de defectos organizativos que no pueden ser imputados a los dependientes del servicio. Resultando aquéllos motivo de quejas reiteradas de los clientes, el personal del área debería sin embargo impulsar la adopción de soluciones estructurales transmitiendo los reclamos y aportando sugerencias a sus supervisores inmediatos. Ahora bien, con el inconveniente ya consumado, la exigencia de hacer esperar un nuevo turno al paciente parece tan absurda como intolerable, por lo que la conducta apropiada hubiese sido otorgarle una merecida prioridad y las correspondientes excusas.

**Caso 3:** En un negocio de electrodomésticos que no dispone del aparato que demanda un cliente estiman que “seguramente” lo recibirán durante la siguiente semana. El interesado, escéptico por experiencia, llama por teléfono unas horas más tarde para

confirmar la fecha y recibe por respuesta que la firma no tiene previsto comercializar “por el momento” el producto solicitado. Tampoco aceptan realizar el pedido bajo el ofrecimiento de pagar anticipadamente por él.

**Comentario:** Una tendencia común de los malos empleados de atención al público es liberarse de un problema mediante respuestas incorrectas o promesas de dudoso o imposible cumplimiento. En el ejemplo planteado se presenta además el agravante de demostrar un absoluto desinterés por la satisfacción de las necesidades del cliente, al que tampoco se le brindan explicaciones o piden disculpas. La acción exactamente opuesta representaría la conducente a la generación de actitudes positivas hacia la empresa.

**Caso 4:** Un usuario de teléfonos que realiza un reclamo por imperfecciones en la línea es atendido simultáneamente por dos empleados, uno de los cuales no puede escuchar al otro. Como el cliente titubea confundido, el dependiente que sólo está en comunicación con él lo trata con descortesía. Al entender la situación este último comienza a explicarle las posibles causas del desperfecto, al parecer erróneamente, lo que origina una serie de comentarios despectivos del tercer interlocutor con relación al equivocado informante. El cliente cuelga disgustado sin obtener solución a su problema.

**Comentario:** El trato descortés no encuentra justificativo en caso alguno y menos aún cuando no es motivado por una acción imputable al cliente. Por otra parte las referencias negativas hacia el servicio de la firma o la capacidad de los restantes empleados, lejos de justificar a quien pretende “salvarse” haciéndolas, sólo contribuyen a deteriorar el posicionamiento de la compañía y su personal. A todas luces, representa un triste espectáculo el que ofrecen quienes dirimen sus conflictos internos o exteriorizan su propia ineptitud ante aquellos a quienes deberían satisfacer.

**Caso 5:** Un gerente de una importante empresa realiza dos largos viajes diarios hacia su empleo bajo el servicio de cierta remisería, a la que además contrata frecuentemente para diligencias de su compañía. Al final de un viaje se niegan a realizarle el descuento acostumbrado, lo que promueve su reclamo. Ante la consulta por radio efectuada en su presencia, en la base contestan que no tienen obligación alguna de hacerle la rebaja solicitada. El cliente abandona el auto con manifiestos signos de disconformidad.

**Comentario:** El cierre de un negocio que no cuida a sus clientes es sólo una cuestión de tiempo; y no conocerlos, como en el ejemplo enunciado, es una manera muy peligrosa



de descuidarlos. En este caso resulta evidente la negligencia de todos los actores intervinientes en la cadena de atención, que –ante la duda- deberían haber realizado el descuento reclamado y verificado luego su pertinencia, en ausencia del interesado. Un sencillo cálculo de la relación costo-beneficio arrojaría como resultado que el ingreso dejado de percibir por la reducción otorgada sería holgadamente compensado por el cobro de los servicios futuros al mismo cliente y a la empresa en la que trabaja.

**Caso 6:** Una señora toma habitualmente el mismo radio-taxi para recorrer los diez kilómetros que separan su hogar de su empleo. Cada vez que sube al auto el chofer cierra el vidrio de su ventanilla porque sabe que le molesta el viento y coloca un casete con la música preferida de la clienta. Durante el viaje hace muy pocos comentarios –siempre oportunos- y la trata con especial deferencia. La mujer había pedido un tiempo atrás que no le enviaran más el móvil cuyo chofer le preguntaba siempre por “su nena” y le daba charla durante todo el trayecto. La señora sólo tenía un “nene” y se lo había hecho saber en varias oportunidades.

**Comentario:** La capacidad y el esfuerzo de escuchar adecuadamente al cliente rinden frutos en la satisfacción que éste experimenta y luego transmite a sus referidos. Si a dichas cualidades se agregan una actitud empática, el sentido de la oportunidad y la buena memoria, las posibilidades de realizar una prestación de alta calidad se incrementan significativamente. Si por el contrario se insiste en prestar el servicio con marcado desinterés, oyendo sin escuchar y hablando por el simple placer de escucharse a sí mismo, los resultados serán diametralmente opuestos.

**Caso 7:** Dos personas se acercan simultáneamente al mostrador de un comercio céntrico. Una de ellas es un cliente que realiza compras importantes con frecuencia. La otra –también cliente- suele adquirir bienes de poco valor. El vendedor decide atender primero al comprador que más dinero deja en el negocio por considerar que existen más obligaciones hacia él. Tiene muchas razones para pensar que su jefe se molestaría si hiciera lo contrario.

**Comentario:** Categorizar a los clientes según la magnitud de sus compras resulta no sólo inevitable sino también aconsejable para una buena administración del negocio. Factor de segmentación al fin, puede utilizarse como fuente para el diseño de estrategias diferenciadas que apunten a la ejecución de prestaciones específicas, adaptadas al perfil de los distintos consumidores. Pero evidenciar las desigualdades mediante el trato dado

a unos y otros le haría un flaco favor a la imagen global del servicio, con la consecuente pérdida de una importante masa de clientes. En el caso planteado una buena salida consistiría en mirar a ambos consumidores simultáneamente y dejar que ellos mismos decidieran el orden en función de la urgencia de cada uno, con las disculpas debidas a quien le tocara esperar. Pero lo ideal podría resultar –si lo justificara el volumen de clientes- la existencia de talonarios o dispositivos expendedores de números que establecieran los turnos sin la intervención de los empleados del sector.

**Caso 8:** Una familia toma ubicación en un restaurante de buen nivel, al tiempo que un insecto de considerable tamaño se deja ver en medio de la panera que se halla sobre la mesa que han decidido ocupar. Tras las excusas de rigor y el cambio inmediato de la mantelería y vajilla, los mozos atienden con especial deferencia a los comensales. Finalizada la comida, la casa toma la determinación de no incluir el postre en la cuenta final e invitarlos con un café, caramelos y maicenas.

**Comentario:** El problema de fondo en el ejemplo radica en la mala organización general del servicio y los defectuosos procedimientos de higiene y control derivados de aquélla, que de todos modos resultan relativamente compensados a partir de la inteligente actitud de los dueños del negocio. Si bien se ha dicho que es mejor evitar los errores que pedir disculpas por ellos, ante los hechos ya sucedidos la adopción de medidas como las descritas constituye una manera muy efectiva de demostrar un verdadero interés por la satisfacción del cliente. Los pequeños gestos o atenciones hacia un consumidor ofendido pueden no sólo modificar una eventual impresión negativa inicial sino incluso sentar las bases para una posterior fidelización.

### III

## Las técnicas de venta

---

### Objetivos estratégicos en ventas

Salir a “caminar la calle” es un buen recurso para conseguir nuevos clientes a los cuales venderles los productos que comercializa una empresa. Sin embargo pueden y deben agotarse otras instancias antes de ello, que no sólo resultarán menos costosas sino también más rentables para la compañía. A continuación –y a manera de punto de partida para el abordaje específico de las herramientas de venta- veremos seis “objetivos estratégicos”<sup>22</sup> que nos marcarán el camino a desandar previo a recurrir a la “caza” de compradores adicionales. Ellos son:

1. Retener a los clientes actuales: en marketing se ha dicho muchas veces que es mejor negocio incrementar las ventas a quien ya es cliente que salir a buscar consumidores potenciales. Para lograrlo deberán ponerse en práctica las acciones antes sugeridas para brindar un servicio de alta calidad que garantice la satisfacción permanente de los mercados meta.
2. Generar ventas cruzadas: lo que consiste en ofrecer productos complementarios a los actuales clientes, de modo de aumentar la cantidad de las transacciones que se realizan con ellos. Así, el peluquero podría lanzar una promoción especial para que quienes se cortaran el cabello demandasen también el servicio de peinado; a quien comprara una computadora podría ofrecérsele además el software que se ajustara a sus necesidades; o bien quien cargara habitualmente combustible en cierta estación de servicios podría ser tentado a lavar el automóvil y a realizar el mantenimiento periódico en el mismo negocio.
3. Aumentar la frecuencia de venta: lo que implica acortar los lapsos que separan una visita de compra de otra, lo que podría conseguirse a través de ofertas de descuento para días u horarios de escaso movimiento, como las que por ejemplo realizan frecuentemente la mayoría de los cines.

---

<sup>22</sup> Manual N° 1 del Video-curso *Ventas de Alto Impacto*, Escuela Argentina de Marketing, Buenos Aires, págs. 7-47.

4. Lograr fidelidad en la clientela: las operaciones que se cierran con un cliente pueden multiplicarse considerablemente si éste decide elegir a nuestra empresa como única proveedora del servicio que necesita, lo cual ocurrirá siguiendo –una vez más- todos los procedimientos que tiendan a la generación de consumidores satisfechos.

5. Recuperar a los exclientes: aún antes de ganar la calle para captar nuevos clientes, queda la opción de intentar el reinicio de vínculos anteriores. Para ello se deberá: echar mano a la base de datos interna que contenga la información necesaria para contactar a los clientes perdidos, averiguar los motivos que provocaron su alejamiento y efectuar un trabajo de persuasión que culmine con la recuperación pretendida.

6. Captar clientes referidos: se ha dicho que quienes se hallan conformes con un determinado servicio transmiten su satisfacción a las personas de su entorno; si bien ello ocurre naturalmente en algunas ocasiones, por lo general conviene impulsar la acción de quien realiza la recomendación a través de ciertos incentivos, como algún tipo de descuento o atención especial por cada referencia exitosa.

## **Perfil del vendedor profesional**

Muchas personas creen que el rol de vendedor puede ejercerse sin ciertas cualidades innatas, careciendo de la personalidad apropiada o sin la capacitación específica para desempeñar la tarea. Sin embargo, las aptitudes, los rasgos de carácter y temperamento, los intereses vocacionales, la motivación y hasta los estudios previos de quien intente dedicarse profesionalmente a la venta condicionarán marcadamente el resultado de su pretensión.

Para explicar este concepto vamos a desarrollar las principales características del perfil que debería reunir un vendedor, agrupándolas en un factor relacionado con la presentación externa, otro que contemple los aspectos de la personalidad y un tercero que incluya los atributos intelectuales adecuados para el ejercicio de la actividad.

### *1. Presentación externa:*

a) Aspecto físico: toda persona cuya imagen exterior no provoque un rechazo espontáneo en los clientes debería estar en condiciones de acceder a un puesto en el área, sin necesidad de contar con la perfección anatómica de un modelo televisivo. No obstante ello, existen situaciones en las que las particularidades del producto o servicio

ofrecido hacen que el mercado meta deba ser atendido por sujetos que, satisfaciendo las expectativas de sus integrantes, encuadren dentro de determinados estereotipos.

b) Presentación propiamente dicha: se refiere a lo que sí puede ser manejado por el vendedor, lo que una vez más debe adaptarse al público perseguido como blanco de los esfuerzos de marketing. Así, el grado de formalidad en la vestimenta, el tipo de corte y peinado y hasta los hábitos de limpieza deberán definirse en función de los consumidores a satisfacer, evitando ofenderlos con una presentación que evidencie –por encima o debajo- ostensibles diferencias sociales o económicas con ellos.

c) Gesticulación: como vimos en servicio al cliente los gestos constituyen un canal más efectivo que las propias palabras para la transmisión de actitudes positivas. De este modo la posición general del cuerpo, la relajación y el control de movimientos, el contacto visual, la sonrisa natural y los ademanes que acompañen el discurso de ventas marcarán en gran parte el destino de la negociación entablada.

d) Entonación: se refiere a la melodía de la exposición, la que representa –como también se dijo en páginas anteriores- un factor más determinante que el mismo discurso para la persuasión del cliente.

e) Vocabulario: muchas ventas fracasan por el desencuentro que se produce entre los lenguajes de vendedores y compradores cuando los primeros –impulsados por su propia inseguridad- emplean una terminología técnica incomprensible para el público meta. Muy por el contrario, vale la pena insistir en que las características y los beneficios de los productos o servicios ofrecidos deben explicarse de la manera más sencilla posible, bajo la consideración de la edad, el nivel social y la educación del consumidor a convencer.

## *2. Personalidad:*

a) Firmeza de carácter: es necesaria para rebatir una objeción y sostener argumentaciones durante las entrevistas de venta. No debe ser confundida sin embargo con el trato descortés o la conducta agresiva que en la mayoría de los casos termina ahuyentando al comprador.

b) Iniciativa y decisión propias: los vendedores probados evalúan acertadamente la oportunidad para insistir con su discurso o retirarse de la negociación, adoptando sus propias determinaciones según la interpretación que hacen de cada situación; saben que de permitirse dudar en una etapa clave de la entrevista terminarán perdiendo la venta encarada. Su experiencia les ha confirmado que “cuando el tren está en la estación, no

hay que dejarlo pasar”, pero también que “el soldado que sobrevive sirve para otra guerra”.

c) Estabilidad de ánimo: se refiere a una cualidad imprescindible para trabajar exitosamente en cualquier actividad y en particular en una que implique una interacción social permanente. La actitud de un vendedor que se pretenda profesional no podrá oscilar riesgosamente entre la euforia exagerada y la depresión profunda, sino tender hacia una nivelación que le permita cumplir sus metas periódicas.

d) Perseverancia: quienes carecen de estabilidad emocional tampoco pueden perseverar en sus esfuerzos. El camino de las ventas es muchas veces el sendero de las lágrimas; las puertas cerradas bruscamente, los desplantes, las reprimendas y en general las recepciones poco amistosas constituyen moneda corriente en la tarea. La venta demanda un grado de persistencia que –una vez determinada la existencia de la necesidad a satisfacer- atraviese las barreras defensivas de los compradores más reacios.

e) Sinceridad: se dice que la publicidad puede ayudar a vender un mal producto una sola vez. En ventas, la información incorrecta –ya sea fruto de una acción mal intencionada o de la mera negligencia- deteriora sin retorno la imagen del vendedor y de la compañía que éste representa. Por ello los discursos persuasivos deben ser y además parecer ciertos, aunque desarrollados con la perspicacia suficiente como para resaltar los beneficios reales y minimizar al mismo tiempo las desventajas objetivamente reconocidas.

f) Simpatía: una entrevista de ventas es un acto que debe asumirse con el espíritu del seductor que intenta persuadir al otro; de este modo, la sonrisa constante y el humor criteriosamente utilizado abren las puertas de los mejores intercambios. La tensión provocada por el comportamiento opuesto genera un impulso inconsciente de finalizar la conversación, frustrándose de un modo casi inmediato el intento de concretar el negocio anhelado.

g) Autocontrol: quien sabe vender sabe esperar, medirse y contener las reacciones tanto positivas como negativas que podrían representar un potencial perjuicio para la entrevista y su resultado; así, la exteriorización de una alegría exagerada por el buen precio logrado tal vez haría retroceder al comprador, del mismo modo que la manifestación de cierto malestar por una objeción recibida podría ocasionar la interrupción definitiva del contacto. El buen vendedor se moverá equilibradamente controlando su proceder con el tacto que demanda la naturaleza de la actividad.

h) Seguridad en sí mismo: sólo puede convencer quien está persuadido de que *es capaz*

de vender el *buen producto* que ofrece. En efecto, quien duda de la veracidad de sus propios argumentos o del éxito final de la gestión encarada no hace más que transmitir su inseguridad al interlocutor, provocando su desconfianza y facilitándole el camino del rechazo.

i) Espíritu de superación: los vendedores más efectivos lo son por vocación; sienten el llamado interior que los lleva a disfrutar el esfuerzo de la venta y a pretender cada día superar los resultados de la jornada anterior, fijándose metas por encima de las determinadas por la propia dirección. Tienen avidez por el dinero y experimentan la necesidad compulsiva de ganar, en el amplio sentido de la palabra, disfrutando la negociación casi por la negociación misma.

### 3. Cualidades intelectuales:

a) Inteligencia: el vendedor debe tener un nivel de inteligencia general superior o al menos igual al de los consumidores que constituyen su mercado meta; de lo contrario no estará en condiciones de reaccionar ante las eventuales objeciones de los compradores con la velocidad y la precisión requeridas por las circunstancias. En este sentido cabe recordar que cuanto mayor sea la importancia del producto a adquirir más profunda será la disonancia cognoscitiva de los clientes y por lo tanto se potenciará la necesidad de brindarles confianza a través de respuestas inteligentes y argumentaciones precisas.

b) Memoria: el buen vendedor utiliza y emplea el nombre de su cliente en todas las conversaciones que mantiene con él; le hace sentir que lo conoce, que lo tiene en cuenta y que se preocupa por su bienestar o el éxito de la actividad que desarrolla; por eso no sólo evidencia un absoluto dominio de la información relacionada con los intercambios que llevan a cabo sino también recuerda ciertos detalles que siendo ajenos a la relación comercial pueden resultar importantes para el comprador.

c) Imaginación: estrechamente ligada a la inteligencia, le proporciona un enorme valor agregado a quien contando con ella puede desarrollar el discurso de venta con la plasticidad de un artista, combinando los argumentos racionales que contribuyen a la justificación de la compra con los componentes emotivos que influyen en ésta. Representa una cualidad útil para brindar una argumentación creativa tanto al exponer las características y los beneficios del producto como al rebatir las eventuales objeciones de los compradores.

d) Capacidad de observación: es esencial para identificar las necesidades de los consumidores, lo que se logra no sólo con las preguntas adecuadas sino también con una

buena lectura de sus reacciones y mensajes del entorno. Así podrán descubrirse sus pasatiempos o temas de interés, sus hábitos de consumo y hasta algunos de sus deseos ocultos observando por ejemplo, además de su comportamiento gestual, los adornos de su negocio u oficina, los trofeos deportivos o fotografías a la vista, los libros de su biblioteca o el tipo y la cantidad de gente que circula por el sitio donde se efectúa la entrevista, entre otros aspectos que contribuyen a la definición del perfil del cliente.

e) Capacidad de adaptación: el discurso de ventas debe ser flexible, moldeándose según la retroalimentación recibida del interlocutor. Esto no significa inventar beneficios de los que el producto carece, sino hacer hincapié en las necesidades y los deseos identificados en la entrevista adecuando la forma y el fondo de lo que se transmite a las características de cada situación. Cabe destacar la relevancia que adquiere en este punto la formación cultural del vendedor, la que le facilitará –de ser lo suficientemente sólida– la adaptación de su discurso al lenguaje y al campo de interés de los integrantes del mercado objetivo.

## **Pasos de la venta**

Resulta complejo el intento de generalizar acerca del procedimiento a seguir para concretar una operación, por cuanto éste debe adaptarse a cada vínculo particular. En efecto, el tipo de producto o servicio, su precio o el mercado objetivo con el que se trabaja influyen de un modo determinante en el orden y la cantidad de etapas necesarias para realizar una venta. Sin embargo podría pensarse que en la mayoría de los casos existe una serie de tareas que deberían ser llevadas a cabo secuencialmente para lograr el negocio, más allá de las particulares condiciones que lo caractericen.

Procurando entonces una generalización suficientemente abarcadora de las distintas situaciones de compra que se le pueden presentar a un vendedor, desarrollaremos un enfoque de doce pasos a dar en el intento de persuadir a los consumidores:

### **1º) Estudiar el producto**

Es esencial saber qué es, cómo está hecho, cómo funciona y sobre todo qué utilidad puede brindarle al comprador el producto para evaluar si éste servirá para satisfacer sus necesidades y de modo de poder argumentar mejor, contestar



acabadamente sus preguntas y rebatir con eficacia sus eventuales objeciones.

## **2º) Estudiar el mercado**

Implica reunir información relacionada con aspectos *demográficos* como la edad, el sexo, el estado civil, la ocupación, los estudios y el ingreso de los potenciales clientes; *psicográficos*, como sus actividades o pasatiempos, intereses o preferencias y opiniones o actitudes; y *transaccionales*, que comprenden lo concerniente a qué, dónde, cómo, cuándo y cuánto compran los integrantes de los segmentos elegidos como meta. Para ello pueden emplearse las bases de datos *internas*, como las que contienen registros de los clientes (actuales, anteriores o referidos) y de los participantes de eventos organizados por la propia empresa, o bien partirse de bases *externas*, que pueden surgir de los listados que proporcionan entidades especialmente dedicadas a ello o de los padrones de mutuales, obras sociales, empleados de una firma o matriculados de consejos profesionales, entre otros.

## **3º) Seleccionar al cliente**

Significa decidir –dentro del mercado meta de la empresa- a qué consumidores se visitará cumpliendo un programa determinado. La firma que trabaja con una línea de productos única podría distribuir su fuerza de ventas en función del territorio, asignándole una zona específica a cada vendedor en aras de ahorrar en transporte; si en cambio comercializa productos numerosos y complejos le convendría encargar la venta de una línea específica a cada vendedor, aún a riesgo de aumentar sus gastos de traslado y caer en una eventual duplicación de esfuerzos en caso de que distintos empleados coincidan en su visita a un comprador durante la misma jornada; ahora bien, si se trabaja con clientes de tipos muy diferentes, éstos podrían ser agrupados según la industria, su importancia o su antigüedad y asignarse grupos de vendedores para cada categoría. Finalmente cuando una empresa opera en una zona geográfica extensa, vende diversas líneas de productos y tiene una gran cantidad de clientes que además son muy diferentes entre sí, le puede resultar más redituable estructurar su fuerza de ventas a partir de una combinación de las tres modalidades anteriores.

## **4º) Concertar una entrevista**

El vendedor que acuerda una cita con el comprador potencial da un gran paso hacia la consecución de sus objetivos. Pensando en ello le conviene diseñar un folleto

de ventas acompañado de una buena carta de presentación, lo que si bien en algunas oportunidades provoca la respuesta más o menos inmediata de sus destinatarios, en la mayoría de las situaciones sólo representa la apertura del camino para una llamada telefónica posterior. En el esfuerzo por convenir la entrevista debe identificarse en primer lugar al directivo con poder de decisión sobre la compra, superarse seguidamente las barreras interpuestas por las secretarias o telefonistas y finalmente despertarse el interés del decisor por recibir mayor información en un encuentro cara a cara, empleando para ello las mismas herramientas que se utilizan para cerrar una venta y que más adelante abordaremos.

### **5°) Preparar la entrevista**

Una buena parte del éxito del encuentro se relaciona con el tiempo y el esfuerzo dedicados a esta etapa del proceso en la que el vendedor debe: definir un objetivo concreto a lograr en la entrevista, elaborar una lista de las características y los beneficios de los productos que ofrece y diseñar un discurso ajustado al cliente a visitar. Para cumplir esta instancia se hace necesario repasar la información relevada al analizar el mercado meta (con el propósito de obtener una idea aproximada sobre el perfil de los potenciales compradores), planear las preguntas que apunten a identificar sus necesidades específicas, prever las probables objeciones y la forma de rebatirlas y preparar materiales de apoyo tales como videos, filminas, diapositivas, folletos o maquetas.

### **6°) Presentarse ante el comprador**

La transmisión de una imagen positiva debe comenzar a gestarse a partir del propio contacto inicial, conduciéndose con seguridad y firmeza desde los primeros instantes y a través de las primeras palabras. Resulta esencial en este intento elegir el lugar apropiado y el momento oportuno para desarrollar el discurso, procurando captar la atención del comprador a través de acciones como: despertar su curiosidad por medio de un obsequio o una muestra del producto, incentivar su ego con un elogio o pedido de opinión o realizar comentarios acerca de su empresa o aficiones.

### **7°) Identificar las necesidades del comprador**

Se ha dicho que un incentivo no motiva si no preexiste un estado de carencia que provoque un ímpetu o impulso hacia su satisfacción. De esta suerte, descubrir las

necesidades y los deseos tanto expresos como latentes de los clientes representa la condición imprescindible para su persuasión. Tras la presentación inicial, los buenos vendedores callan en la primera parte de la entrevista, dejando hablar a los compradores luego de efectuarles preguntas perspicaces y precisas, concentrándose en la forma y el fondo de sus respuestas, sabiendo interpretar más allá de sus dichos y relacionando las carencias manifiestas e intuidas con los beneficios del producto.

### **8º) Desarrollar los argumentos de venta**

Puede hablarse de un argumento comercial, que es aquel que consiste en exponer las características y los beneficios de los bienes y servicios ofrecidos, y de un argumento técnico, en el que se intenta demostrar la utilidad declamada previamente<sup>23</sup>. El primero de ellos debe adaptarse al tipo de cliente, oscilando entre lo racional y lo emotivo según se trate de un usuario de negocios o de un consumidor común, y ser contundente, en el sentido de comprender una enumeración de beneficios comparativos o incluir datos concretos como la cantidad de dinero que podría ahorrarse u obtenerse con la adquisición del bien en cuestión. A su turno el argumento técnico, en el que se despliegan los recursos auxiliares previstos en la etapa de preparación de la entrevista, debe apuntar a la exteriorización de una opinión favorable por parte del cliente. En aras de esto último resulta muy efectiva la participación del comprador, razón por la cual los mejores vendedores promueven los deseos de imitación y de posesión de sus entrevistados a partir del tacto, tocando y probando en su presencia los productos que comercializan. Y también tienen la habilidad de canalizar su interés hacia los puntos más beneficiosos de la oferta, ya sea ésta material o intangible, de la misma forma en que los buenos magos orientan la atención de la audiencia hacia la mano que conviene en cada truco.

Cabe un tratamiento especial para la presentación del precio: en general es aconsejable que ésta no se efectúe antes de la argumentación a menos que constituya una ventaja valorada por el cliente, lo cual no suele ocurrir en la mayoría de las transacciones. Con el fin de minimizar el impacto que el anuncio del costo de un producto pueda tener en los compradores, se recomienda expresarlo empleando alguna

---

<sup>23</sup> Manual del Video-curso *Formación de Vendedores*, Escuela Superior de Estudios de Marketing, Madrid, págs. 17-26.

de las siguientes tácticas<sup>24</sup>:

- a) Distribuirlo en función de la utilidad del producto: lo que se podría conseguir –como primera alternativa- dividiendo el precio total establecido por la vida útil del bien ofertado; así, los cinco mil pesos que costara una pileta de natación de fibra de vidrio destinada a durar una década podrían presentarse como “quinientos pesos por año”. O bien podría generarse una reducción ilusoria del precio dividiendo su monto por la cantidad total de unidades de producto que el bien fuera capaz de fabricar mientras funcionara; de este modo una máquina industrial tasada en cien mil pesos que resistiera la elaboración de cien mil unidades podría pasar a costar “un peso por producto terminado”.
- b) Anunciarlo en forma de equivalencia: consiste en comparar el precio de la oferta con el de otros bienes o servicios de uso común; así, la cuota de treinta pesos de un club social podría resultar equivalente, por citar algún ejemplo, a “sólo una salida a cenar con su pareja”.
- c) Relacionarlo con algún beneficio: persigue el propósito directo de presentar al precio como una inversión, vinculándolo con los ahorros o los ingresos que se derivarían de la adquisición del producto; de esta manera, una vitrina de exposición que costara trescientos pesos podría ser anunciada simplemente como un bien que evitaría el pago “de los cuatrocientos pesos del sueldo básico de un empleado de salón”.
- d) Fraccionarlo en valores unitarios: es el caso de las promociones de consumo denominadas “paquetes de precio global”, en las que se efectúa un descuento en el precio final del producto cuando se adquiere cierta cantidad de unidades; así, una lapicera que comprada individualmente costara un peso, en un conjunto de cinco podría ser ofrecida a “ochenta centavos”.
- e) Minimizarlo ante un costo significativo: consiste en hacer “evidente” la escasa magnitud del precio de un producto con relación a costos de mayor importancia; de este modo, los cien pesos del servicio de limpieza de una máquina que se comprara a diez mil representarían “sólo el uno por ciento” del costo total del bien a conservar.

## 9º) Rebatir las eventuales objeciones

En la etapa de preparación de la entrevista habíamos mencionado la importancia

---

<sup>24</sup> Manual N° 3 del Video-curso *Ventas de Alto Impacto*, Escuela Argentina de Marketing, Buenos Aires, págs. 31-35.

de prever tanto los probables reparos de los potenciales compradores como la forma de enfrentarlos. Si bien hay diferentes tipos de objeciones es común que la mayoría de éstas se reiteren en las sucesivas entrevistas, por lo que no debería resultar difícil colocarlas en una lista para poder recordarlas, analizarlas y luego rebatirlas.

Los cuestionamientos de los clientes pueden referirse a cualquier aspecto de la oferta, como podrían ser las características del producto, el precio o la financiación otorgada. Sin embargo no todos estos planteos son sinceros, y aún los que sí lo son, no siempre tienen un sustento válido; es importante que el vendedor sepa diferenciarlos para afrontarlos según se trate de unos u otros, administrando su argumentación en función de los verdaderos motivos que los originen.

En aras de cumplir con los propósitos descriptos, analizaremos las siguientes *clases de objeciones*:

- a) Sinceras: son las realmente sentidas, independientemente de las causas que las sustenten. A su vez pueden ser *fundadas*, cuando responden a hechos objetivos e irrefutables, como podrían serlo los problemas financieros del comprador que le impidieran adquirir el producto; e *infundadas*, cuando en el ejemplo planteado resultara factible ablandar las condiciones de pago para solucionar las dificultades del cliente.
- b) Falsas: son aquellas excusas que plantea el entrevistado para negarse a aceptar una oferta que no despierta su interés; aparecen en general cuando –careciéndose de la firmeza necesaria para sostener una respuesta negativa- se las emplea como mecanismo de defensa ante la artillería argumental del vendedor, o bien para evitar la sensación de culpa que ocasionaría el rechazo.
- c) Tácticas: son las objeciones efectuadas con la intención de conseguir un mejor resultado en la transacción, ya sea –por ejemplo- a través de un descuento en el precio o de la flexibilización de su financiación. Aquí surge la “compra por remate”, muy utilizada por gran parte de los compradores que visitan los negocios exhibiendo las distintas ofertas recibidas en su recorrido, de modo de presionar a los vendedores con información concreta sobre precios inferiores que pudieran haber obtenido en comercios de la competencia.

Al igual que lo planteado en atención al cliente cabe destacar que resulta imposible hablar de fórmulas exactas para afrontar exitosamente una objeción, dadas las particularidades de cada situación. Sin embargo, podríamos efectuar una serie de

*recomendaciones para sobrellevarlas*, muy emparentadas con el curso de acción sugerido para responder a las quejas recibidas por cualquier servicio:

1. Una vez más es conveniente afirmar que no debe discutirse con el entrevistado; se trata de alguien a quien queremos persuadir de que nuestro producto es el mejor para satisfacer sus necesidades y deseos, y no de una oportunidad para descargar la agresividad que provoquen nuestras frustraciones.
2. En segundo lugar corresponde escuchar atentamente la objeción, única vía para poder comprenderla, analizarla y rebatirla con los argumentos apropiados.
3. Luego conviene repetir la esencia del reparo del comprador, para comprobar que lo hayamos entendido correctamente y demostrarle que estamos interesados en sus opiniones.
4. Una vez comprendida, verificada y clasificada la objeción deben desarrollarse los argumentos tendientes a superarlas. Entre las distintas técnicas que existen para ello pueden mencionarse las siguientes:

a) “Sí, pero...”: consiste en conceder a priori la razón al comprador que la plantea, pero minimizando la importancia de la objeción ante una ventaja evidenciada a continuación de esa concesión; así, ante un eventual reclamo por el elevado precio del producto, el vendedor podría contestar que siendo efectivamente caro, los costosos materiales con los que hubiera sido fabricado incrementarían considerablemente su vida útil; del mismo modo, a quien argumentara carecer del tiempo o dinero suficientes podría manifestársele que la adquisición del producto ocasionaría un significativo ahorro en uno o ambos recursos, según la naturaleza del argumento esgrimido.

b) “¿Por qué?”: esta forma de rebatir objeciones persigue el objeto de destruir la artillería argumental del cliente impulsándolo a explicar cada uno de sus reparos; de este manera, ante el primero de sus planteos cabría preguntarle la razón que lo sustentara, para proseguir con similares interrogantes ante cada respuesta. Probablemente llegaría un punto en el que, estando lo suficientemente afectados los cimientos de la oposición original del comprador, éste se quedara sin justificativos para continuar rechazando el producto.

c) Reflexión inducida: más allá de las intenciones ocultas de algunas objeciones es evidente que muchas de éstas carecen de fundamento; por ello y en una variante de la alternativa anterior puede resultar efectivo invitar a los compradores a repetir las para

que, escuchándose a sí mismos, adquieran conciencia de la debilidad de sus argumentos y se vean obligados a dejar de utilizarlos para apoyar su oposición.

d) Desventaja = ventaja: en este caso el vendedor intenta transformar la objeción en un beneficio para el cliente que la plantea. Así, la queja referida al tamaño pequeño de un automóvil podría contrarrestarse indicando que eso facilitaría su maniobrabilidad y estacionamiento en espacios reducidos. Esta técnica se sustenta en la racionalización que efectúa el consumidor cuando al no poder alcanzar una meta tiende a buscar elementos que la invaliden.

e) Trampa: consiste en desviar la atención del comprador hacia otro tema para tratar de que éste olvide su objeción, retomando luego la fase argumental en el punto de mayor conveniencia para el vendedor. Corresponde expresar que además de no representar una conducta ética podría provocar la molestia del consumidor que se interpretara burlado.

f) Eliminación a priori: aquí se trata de obtener cierta información del entrevistado en la primera parte de la conversación, de manera que no pueda tergiversarla luego para objetar la oferta. Así por ejemplo se le podrían efectuar preguntas relativas a su poder de decisión sobre la compra, a su capacidad de pago o a sus hábitos específicos de consumo, con el objeto de evitar que posteriormente pudiese alegar –respectivamente– la necesidad de consultar a sus superiores, dificultades financieras limitantes o el desinterés en un determinado tipo de actividad o producto como argumentos de rechazo, si sus respuestas previas hubiesen anticipado lo contrario.

g) Negativa directa: cuando el reparo recibido es absolutamente inválido se recomienda rebatirlo en forma inmediata y contundente. Sería el caso del comprador que pusiera en duda la existencia de una característica esencial del producto, como podría ser cualquier aspecto vinculado a su fabricación o funcionamiento, y que aquél sí reuniera; así, si se planteara sin razón la falsedad de un brillante no cabría otra acción que negar fundada y rotundamente la afirmación realizada.

Es importante destacar que la identificación del tipo de objeción planteada constituye un requisito imprescindible para poder encararla con los argumentos apropiados. Sin embargo, esto no resulta tan sencillo ya que una misma frase puede representar diferentes clases de reparos según las características de la situación ocurrida. Veamos un ejemplo: el cliente que planteara que sólo tiene cien pesos, podría no estar interesado en el producto y por lo tanto mentir acerca de su poder adquisitivo; pero bien podría tratarse de una típica maniobra para obtener un descuento o de una expresión que

aún siendo sincera careciera de fundamentos. El vendedor deberá descubrir los verdaderos motivos del rechazo para elegir las herramientas adecuadas para defender su oferta, en caso de considerar justificado el intento.

Independientemente de la naturaleza de los reparos del comprador, quien se preciara de ser un profesional de la venta jamás debería sentirse afectado por éstos y menos exteriorizar su molestia, dado que así sólo conseguiría aumentar el temor, la desconfianza o el desinterés que hubieran promovido la negativa del cliente.

Finalmente cabe referirnos a la oportunidad de hacer frente a la objeción: una alternativa sería responderla en forma inmediata, casi con la automaticidad de un acto reflejo, de manera de desterrarla absolutamente tan pronto como hubiera surgido; otra posibilidad consistiría en posponer la defensa del producto buscando reducir la importancia del planteo efectuado, dedicándole incluso poco tiempo y énfasis a los argumentos a utilizar en esa acción. Una vez más corresponde decir que el propio vendedor debería actuar conforme a la situación concreta, decidiendo bajo su particular percepción el momento y la técnica que juzgara efectivos para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **10º) Reconocer las señales de compra**

En esta fase el vendedor debe prestar atención a todas aquellas reacciones del comprador –tanto físicas como verbales y conscientes como inconscientes- que puedan delatar su intención de llevar el producto, tales como acercarse a éste, tocarlo, probarlo, hacer comentarios favorables sobre sus características o realizar preguntas relativas a su funcionamiento, a las condiciones de pago o a cualquier otro aspecto representativo de una manifestación de interés por la oferta.

#### **11º) Cerrar la venta**

Esta es una etapa en la que el comprador, desde el punto de vista psicológico, se encuentra debilitado por el “ataque” previo de los argumentos que aún intenta procesar en el esfuerzo de resolver su disonancia cognoscitiva. Pues bien, esta situación particular –en la que se dice que su comportamiento es menos racional que emotivo- debe ser aprovechada para rematar la venta efectuando la estocada final que signifique la concreción del negocio encarado.

Existen numerosas herramientas “de cierre” que deberán emplearse en uno u otro caso según lo que el vendedor perciba como adecuado a las características del



producto y al tipo de cliente entrevistado. Dado que algunas de ellas podrán tener éxito en ciertas ocasiones pero generar un rotundo fracaso en otras, la capacidad del profesional de ventas para realizar la elección correcta resultará clave para lograr el resultado pretendido.

Veremos sintéticamente a continuación las características de las principales técnicas para rematar una venta:

- a) El dilema: consiste en impulsar al comprador a optar entre dos productos alternativos cuando aún no ha manifestado su intención de realizar la operación; así por ejemplo podría preguntársele si desea el modelo de lujo o el estándar, dando por sentado que la venta va a concretarse.
- b) El silencio: se trata de quedarse callado como mecanismo de presión sobre el cliente, el que de esta forma interpreta que está prolongado demasiado la entrevista y siente la obligación de decidirse definitivamente. Si bien es efectiva en algunas ocasiones, esta técnica puede molestar al comprador y provocar el cese abrupto del contacto.
- c) Acción física: comenzar a llenar el formulario de pedido, elaborar la factura o envolver el producto que el cliente aún no expresó que va a comprar, representan manifestaciones de esta herramienta –también llamada “del éxito por descontado”- que al igual que la anterior trae aparejado el riesgo de ofender a los compradores más susceptibles.
- d) Detalle secundario: similar a la del dilema, esta variante persigue el objeto de dar por hecha la decisión principal de comprar, llevando al cliente a elegir entre aspectos menores del producto como los relacionados con su color o tamaño, de modo de acrecentar su interés y comprometerlo hacia una respuesta positiva.
- e) Acontecimiento inminente: en este caso la presión se produce cuando el comprador “conoce”, por ejemplo, que se avecina una suba importante en el precio del producto o que su stock está a punto de agotarse, lo que en general consigue el efecto de acelerar la decisión del cliente realmente interesado.
- f) Favor al vendedor: también conocida como una herramienta “de presión por súplica”, esta técnica consiste en generar la compasión del consumidor haciéndole sentir que su compra puede ayudar al dependiente a alcanzar ciertas cuotas de venta, a mantener su empleo o a dar de comer a su familia. Pese a que puede dar resultado con determinadas personas, esta variante atenta contra la esencia del perfil del vendedor profesional y por lo tanto no resulta recomendable para la mayoría de los productos y las situaciones de

compra.

g) Incentivo u obsequio: en realidad se trata del empleo de mecanismos promocionales, como los descuentos por cantidad adquirida o la entrega de ciertos regalos, que en vez de ser utilizados en la etapa argumental se reservan para el remate de una entrevista de venta.

h) Impedimento: consiste en establecer trabas para la adquisición del producto ofrecido, como por ejemplo mediante la colocación de carteles de “vendido” o “agotado” para impulsar la demanda a través de la generación del deseo de lo inalcanzable o lo “prohibido”.

i) Resumen de ventajas y desventajas: aquí el vendedor realiza una enumeración de los aspectos positivos y negativos del producto, pero con notorias diferencias a favor de los primeros en cuanto a la cantidad y al énfasis con que son presentados. En una variante de esta técnica sólo se hace referencia a las características ventajosas de la oferta.

j) Presión por gratificación: basándose en que por lo general existe cierta congruencia entre las actitudes que se transmiten y las que se reciben, esta herramienta apunta a preparar el camino hacia el “sí quiero” a través de una serie de comentarios elogiosos sobre el comprador, el que luego de escucharlos podría experimentar algún grado de incomodidad o culpa si se negara a aceptar el producto.

k) Afectación del orgullo: de alto riesgo, es una técnica que consiste en plantearle al cliente la probabilidad de que el bien ofrecido esté fuera de su presupuesto o interés cultural. Su debilidad radica en la posibilidad de irritar a los compradores más susceptibles, con las consecuencias predecibles.

l) Pregunta directa: tiende a apurar la determinación del consumidor preguntándole sin rodeos si va a comprar el producto o en qué cantidad lo hará (descontando, en este último caso, la respuesta positiva). Puede justificarse ante la presencia de manifiestas señales de compra o cuando la entrevista se extiende más allá de lo razonable.

m) Sobre una objeción: representa una de las modalidades más efectivas para cerrar una venta, por cuanto ofrece al comprador la posibilidad de corregir los defectos que él ha percibido en la oferta; así por ejemplo, si el reparo expresado tuviera relación con los gastos de instalación, la propuesta de absorberlos debería conformarlo definitivamente.

n) Período de prueba: consiste en brindarle al cliente la oportunidad de utilizar el producto durante cierto lapso, lo que –de resultar positiva la experiencia- puede ocasionar un condicionamiento favorable en su conducta e incrementar su interés en efectuar la compra.

- o) Referencias-experiencias: se trata de mencionar a otros consumidores –por lo general referentes del mercado meta elegido- que hayan adquirido el producto o contratado el servicio ofrecido, en aras de proporcionar al cliente inseguro la confianza necesaria para inclinar su decisión final.
- p) Por eliminación o descarte: persigue el propósito de llevar al comprador a reconocer la inexistencia de motivos para rechazar el producto, realizándole preguntas sucesivas sobre sus posibles defectos.
- q) “Patitos feos”: la disonancia que experimenta el consumidor ante la responsabilidad de una decisión importante (por la magnitud de la operación, la atracción ejercida por los productos alternativos o el carácter infrecuente de la compra), puede ser aprovechada por el vendedor para mostrarse como un elemento de apoyo en la solución de ese desequilibrio. Así podría orientar la elección del cliente haciéndole notar las desventajas de ciertos bienes o servicios para luego recomendarle –una vez obtenida su confianza a partir de este “sinceramiento”- el producto más adecuado para la satisfacción de sus necesidades.
- r) Venta perdida: el vendedor que percibiera el fracaso inminente de la negociación podría echar mano a lo que en ajedrez se denomina “jugada heroica”, solicitándole al cliente como “favor personal para corregirlos en el futuro”, la enumeración de los errores que pudiera haber cometido durante el desarrollo de la entrevista. En esta circunstancia, muchos consumidores que de algún modo se sienten gratificados por la consulta asumen una actitud docente y expresan con total espontaneidad y franqueza los defectos percibidos en la oferta, lo que les permite a los vendedores profesionales rebatir las objeciones reformuladas y cerrar la venta con cualquiera de los instrumentos previamente descritos.

## **12º) Seguir la venta efectuada**

Muy relacionada con el seguimiento del servicio al cliente, esta fase se sustenta en la idea de que una venta jamás culmina con la entrega del pedido o el saludo final del comprador que adquirió el producto. Dependiendo de la naturaleza de este último, resulta más o menos importante y hasta en algunas situaciones imprescindible verificar la conformidad del consumidor luego de la concreción de la venta. De esta manera, la llamada o visita “del día después” le otorgará un valor agregado especial al servicio prestado que generará la confianza que cualquier cliente necesita y desea, sobre todo cuando la erogación efectuada ha sido significativa. De igual modo, en muchas

ocasiones la venta hecha por un determinado empleado requiere de tareas posteriores como armado, envío y/o instalación, que deben ser llevadas a cabo por otros clientes internos de la organización a los que aquél no debe perder de vista si desea que su esfuerzo no haya sido en vano.

Finalmente se considera oportuno –al contrario de lo que se enseña en muchos cursos de ventas- recomendar el aprendizaje de la aceptación del no como respuesta. Si bien para algunos autores el esfuerzo de persuasión del consumidor debería abandonarse sólo después de una determinada cantidad de rechazos, parece más apropiado sugerir el cierre respetuoso de la entrevista cuando en alguna parte de su desarrollo el vendedor percibe que le resultará imposible concretar la venta. Esta “decorosa retirada” puede dejar abierta la puerta para un encuentro posterior en el que se modifiquen algunas circunstancias, como la predisposición y el tiempo del entrevistado o la actitud del mismo vendedor.

Tampoco cabe perder de vista que los fracasos deben ser mantenidos en perspectiva, por cuanto como se ha dicho antes éstos pueden tener origen en la disconformidad del consumidor hacia algún elemento de la mezcla comercial o hacia la propia empresa, al margen de los eventuales negativismos derivados de su particular personalidad. Lo que no puede desconocerse sin embargo, es la necesidad de actuar conforme a las pautas sugeridas con respecto a la imagen a brindar, tratando de que ésta sea la mejor a lo largo de todo el proceso descrito. Así, quien descuidara su vestimenta o hábitos de limpieza, luciera lentes oscuros o insignias deportivas o políticas, manejara inadecuadamente sus expresiones no verbales, utilizara un vocabulario inapropiado para el mercado, antepusiera el “no” a cada interrogante que efectuara en la entrevista, hablara más de sí mismo que del producto, no supiera escuchar a su interlocutor y/o subestimara su capacidad preguntándole si “entiende” las explicaciones, incurriría en tan graves como inadmisibles errores que conducirían inexorablemente a una interminable sucesión de ventas perdidas.

En el anexo 3 se transcribe una lista de verificación de los pasos analizados, como instrumento de orientación y autocontrol de la tarea del vendedor.

### **El folleto de ventas**

Como acabamos de ver, el diseño de un atractivo folleto acompañado de la carta

de presentación adecuada puede abrir las puertas para la concertación de las entrevistas deseadas. Trataremos seguidamente algunos aspectos relacionados con la elaboración de los mensajes escritos que resultarán de suma utilidad para despertar el interés de los potenciales compradores:

### **1. Ruta periférica vs. directa**

En materia de comunicación suele hablarse de un camino indirecto o periférico, que es aquel que intenta convencer al consumidor a través de apelativos emocionales, y de otro directo, que procura proporcionarle la mayor cantidad posible de argumentos racionales para impulsar su compra. La elección depende del tipo de producto que se ofrece y del mercado al que éste se halla destinado; así, una maquinaria industrial a ser utilizada por usuarios de negocios difícilmente pueda ser vendida apelando a factores emotivos, pero sí en cambio a través de una buena batería de beneficios relacionados con la capacidad productiva, la calidad y el precio del bien ofertado.

### **2. Mensajes unilaterales vs. bilaterales**

Los primeros son aquellos que contemplan sólo los aspectos positivos del bien a vender, en tanto los segundos describen también sus desventajas y/o las cualidades y los defectos de los productos ofrecidos por la competencia. Si bien el hecho de mencionar los propios puntos débiles puede contribuir a la formación de una especie de anticuerpo contra la persuasión externa, en general no es recomendable hacerlo por la posibilidad de generar cierto temor en los receptores. En cuanto a los argumentos comparativos, tampoco se aconseja su utilización por la confusión o el rechazo que muchas veces provocan en los consumidores, que cuanto más preparados están menos proclives son a modificar sus actitudes a partir de mensajes agresivos.

### **3. Orden de la información**

Como vimos en el capítulo anterior, algunas investigaciones determinaron que el orden en el que es presentado un mensaje influye en la manera en que lo percibe su destinatario. En aplicación de las conclusiones obtenidas se estima conveniente, por ejemplo, comunicar la información más importante al principio o al final por ser más recordada en estas ubicaciones, dependiendo del interés inicial del receptor cuál de ellas elegir; así, con un alto nivel de expectativa preexistente podría reservarse la referencia de los aspectos más relevantes para la última parte, mientras que tratándose de un target

desinteresado convendría despertar su atención colocándolos al inicio. Recuérdese que también se concluyó que los datos positivos anunciados en primer término facilitan la aceptación y la comprensión del mensaje global, haciendo más tolerable la información negativa que pudiera sucederles<sup>25</sup>.

#### **4. Atractivos de temor**

Procuran generar algún tipo de alarma en los lectores afectando su necesidad básica de seguridad. Si bien se suele aconsejar que para evitar el rechazo total de lo anunciado el impacto no sea exageradamente alto, hay quienes dicen que interviniendo una fuente muy confiable el temor fuerte puede persuadir más que el moderado. La seguridad de los seres queridos representa, por otra parte, un motivo de constante preocupación que puede ser aprovechado para vender bienes o servicios de los tipos más variados.

#### **5. Modificación de actitudes**

Una estrategia posible de emplear exitosamente en el ejercicio de convencer a los mercados meta es la relacionada con el cambio de la función motivacional básica, consistente en hacer deseable la satisfacción de necesidades diferentes a las apuntadas originariamente. Así por ejemplo, un pantalón que habitualmente se vendiera por la vía periférica, podría ofertarse con argumentos más directos que destacaran la calidad de la tela y su adaptación a climas o actividades particulares. Otra manera de operar sobre las actitudes consiste en relacionar al producto con personas que gozan del respeto y la adhesión del público, en aras de extender la confianza que existe hacia ellas sobre el bien que se pretende ayuden a vender.

#### **6. Utilización del humor**

Si bien se acuerda que en general los chistes pueden llamar la atención del receptor, también es cierto que no son aconsejables para todos los productos ni mercados objetivo. Así el humor podría no tener tanta aceptación en la venta de bienes “sensibles” como el dinero y los servicios vinculados con la seguridad de la gente, o fuera de los estratos integrados por los jóvenes más pudientes y mejor formados. Como otro inconveniente a destacar figura el hecho de que el empleo del humor también puede

---

<sup>25</sup> Schiffman y Kanuk, op. cit. en nota 3, pág. 355.

ocasionar ruidos en la comunicación ante posibles malas interpretaciones de los segmentos meta.

### **7. Utilización del sexo**

Aunque atraen en primera instancia, por lo común los mensajes con connotaciones sexuales no persuaden y pueden generar ciertas interferencias, tanto más cuanto mayor sea la sensualidad implicada. Para emplearlos se exigen *pertinencia*, o relación entre el aspecto sensual del anuncio y el producto ofrecido, y *moderación*, para evitar que los “adornos” de la comunicación opaquen lo que en realidad quiere transmitirse.

### **8. Técnica del contraste**

Consiste en sorprender a los consumidores provocando un impacto importante sobre sus expectativas. El empleo de grandes espacios en blanco en el folleto impreso, el uso de tipografía blanca con fondo negro o la incorporación de un diseño abiertamente alejado de las estructuras habituales, representan ejemplos de esta herramienta que tanto más efectiva resultará cuanto más grave sea el conflicto entre el formato dado y el esperado, pero siempre que se logre además mantener el interés del lector por la oferta efectuada. En todos los casos debe cuidarse que no se produzca la distorsión del vínculo fondo-figura, de manera de impedir que los componentes secundarios de la comunicación se transformen en principales.

### **9. Técnica del agrupamiento**

Sabiendo que la gente tiende a agrupar los estímulos automáticamente para formarse un panorama unificado, puede convenir inducir al lector a realizar una asociación de significados que lo ayude a obtener la satisfacción simbólica de sus necesidades. De esta suerte, la ilustración consistente en una pareja tomando cierta bebida en una noche de amor, por ejemplo, podría promover la relación inconsciente entre dicho producto y el romance, de modo que el mero consumo del primero ocasionara igual sensación de bienestar que el segundo.

### **10. Técnica del cierre**

En virtud de la tensión generada por la necesidad de terminar la tarea inconclusa, los individuos organizan sus percepciones de forma que constituyan una representación

completa; así, un mensaje sin final les provoca una curiosidad tal que los involucra con éste y refuerza la memorización de su contenido. Por lo tanto puede resultar útil también despertar el interés del receptor mediante la inclusión de información parcial e intrigante que lo impulse a llamar solicitando una entrevista esclarecedora.

### **11. Texto e ilustraciones**

Se afirma que las fotografías producen mayor impacto que los dibujos por una cuestión de credibilidad, siendo más recordadas aquellas en colores y considerándose muy atractivas las que incluyen bebés, madres con sus niños, animales tiernos, celebridades y alimentos. Otros estudios han indicado que el lector destina más tiempo a la observación de la mitad superior de una página, y dentro de ésta, al cuadrante izquierdo<sup>26</sup>. En líneas generales se dice que las ilustraciones deben despertar la curiosidad sin perder simplicidad y tener un tamaño acorde a su importancia frente al texto; se sugiere que lleven pie, preferentemente con la marca del producto y la promesa de satisfacción, y también la mención o la demostración (si fuera posible) de los resultados de aplicarlo.

En lo que respecta a los titulares, siendo éstos más leídos que el resto del folleto, es apropiado que incluyan el nombre del producto y que prometan un beneficio o aporten una información novedosa; no deben ser muy extensos ni terminar en un punto final y figurando entre comillas pueden acrecentar el interés del lector. La tipografía, a su turno, debe invitar a la lectura por su sencillez y contar con el tamaño adecuado de las letras, recomendándose no abusar del empleo de mayúsculas por cuanto éstas dificultan la tarea del lector al carecer de las elevaciones y depresiones que sí tienen las minúsculas y ayudan a reconocer las palabras.

Cabe destacar por último la conveniencia de resaltar en negrilla la información importante y de enumerar los datos de extensión significativa.

## **La motivación del vendedor**

En muchas empresas se emplean las cuotas de ventas como referentes para incentivar, controlar, evaluar y retribuir a los vendedores. Determinantes de la cantidad y el tipo de productos que debe vender cada uno de ellos en un período dado, estos

---

<sup>26</sup> Durán Pich, *op. cit.* en nota 20, págs. 31-32.



parámetros guardan relación con el pronóstico de la demanda; sin embargo y con el propósito de promover el máximo esfuerzo para alcanzarlos, su sumatoria suele estar por encima de los valores realmente esperados. Para que constituyan verdaderos factores de motivación deben ser razonables y relativamente difíciles de lograr, ya que de resultar imposible o extremadamente sencilla su cobertura perderían interés para sus destinatarios.

Más allá de estos aspectos teóricos de la administración de la fuerza de ventas, cabe recomendar a los vendedores –y sobre todo en los períodos de alta demanda- la práctica de establecer cuotas propias que superen las previstas por la compañía, en aras de compensar eventuales caídas derivadas de factores personales o externos que pudieran alejarlos irremediablemente de los volúmenes deseados.

Las empresas suelen también controlar la actividad de los hombres de ventas a través de una serie de fórmulas matemáticas que miden, entre otros aspectos vinculados con su gestión, la cantidad de pedidos obtenidos por contacto, el promedio de visitas por días trabajados, la facturación media por operación y la magnitud de los gastos y descuentos sobre las ventas brutas. Cabe ante ello la sugerencia de realizar un autocontrol periódico paralelo para corregir –a tiempo- eventuales desviaciones con respecto al camino proyectado.

## **La programación neurolingüística**

Se trata de una técnica que sirve para reconocer rápidamente el estilo de comunicación de nuestros interlocutores y adaptarnos a él con la misma celeridad. Permite identificar “sistemas de representación”, o lo que es lo mismo, modos de percibir y comunicarse según los sentidos priorizados. De esta manera posibilita la generación de interacciones positivas creando un marco de confianza y credibilidad que facilita la tarea de persuadir al receptor. Esta herramienta puede resultar muy útil para el vendedor, por cuanto aplicándola estaría en condiciones de adecuar su presentación al estilo de expresión que detectara tras escuchar a sus clientes.

Para la teoría de la programación neurolingüística existen diferentes tipos de individuos, clasificados en función de los sentidos preponderantes en ellos. Así podemos encontrar las siguientes clases de personas y sus respectivas características:

- a) Visuales: priorizan el sentido de la vista; emplean frecuentemente palabras como “mostrar”, “visión”, “enfoque” y “perspectivas”; piensan en imágenes, rápidamente y en muchas cosas a la vez no necesariamente conectadas entre sí; hablan y escriben con gran velocidad; pueden hacer varias tareas al mismo tiempo y necesitan mirar y ser mirados.
- b) Auditivas: priorizan el sentido del oído; emplean palabras como “escuchar”, “click”, “pum” y “resonancia”; piensan secuencial, ordenada y profundamente; hablan de un modo más lento que las personas visuales; eligen las palabras precisas para expresarse y necesitan escuchar y ser escuchadas.
- c) Kinestésicas: priorizan el olfato, el gusto, el tacto y las emociones; emplean palabras como “sentir”, “afecto”, “calidez” y “emotivo”; piensan a través de lo que sienten; hablan más lentamente; profundizan mucho en cada idea; tienen una alta capacidad de concentración y perciben fácilmente sus estados internos.

De esta suerte, al vendedor que reconociera una persona “visual” le convendría utilizar un vocabulario que incluyera expresiones relacionadas con las acciones de mirar y ver, acelerar el ritmo de su exposición, *mostrar* repetidamente los beneficios del producto y esforzarse por mantener un contacto visual permanente. A una persona auditiva, en cambio, el expositor debería hablarle acerca de las bondades de la oferta con una expresión pausada y un discurso cuidadosamente ordenado, permitiéndole hablar y *escuchar* con total tranquilidad. Los compradores kinestésicos, finalmente, deberían ser encarados por el vendedor bajo la consigna de hacerles *sentir* la necesidad del producto ofrecido (previa degustación y experimentación de su aroma y textura, de ser posible), hablándoles más lentamente y empleando expresiones acordes a este modo de percibir y comunicarse.

## IV El marketing personal y la búsqueda de empleo

---

### Marketing personal

Al comenzar este libro definimos la mezcla comercial como el conjunto de las variables controlables del sistema de marketing constituido por el *producto*, la *plaza*, el *precio* y la *promoción*. La conceptualización amplia de la primera de estas cuatro “p” nos decía a su vez que –tratándose de un satisfactor tangible o intangible- el producto podía abarcar tanto cosas como servicios y hasta personas, ideas, lugares u organizaciones. Retomando esta definición abordaremos a partir de aquí la noción de “producto-persona”, procurando brindar herramientas útiles para realizar presentaciones adecuadas en el ejercicio de “venderse” a uno mismo, con especial énfasis en el proceso de búsqueda de empleo.

Comencemos destacando que en marketing personal la planeación del *producto* debe partir de la identificación del propio perfil, lo que significa hacer un análisis de nuestras fortalezas y debilidades (en cuanto a aptitudes, personalidad, intereses profesionales, motivaciones, formación y experiencia laboral); y también comprender la elaboración de un proyecto de desarrollo de carrera que contemple –sobre la base de ese diagnóstico inicial- lo que vamos a hacer en el mediano y el largo plazo.

En segundo lugar, el abordaje de la variable *plaza* implica la selección de las vías o los canales para relacionarnos con el objetivo definido: así podríamos utilizar la intermediación de agencias de empleo, consultoras o estudios profesionales, instituciones educativas, cámaras, sindicatos, consejos de graduados y/o conocidos influyentes que operasen como referentes de nuestra idoneidad; o preferir el contacto directo a través de una presentación espontánea o de la contestación de avisos de reclutamiento.

La fijación del *precio* en este caso requiere una investigación previa de la retribución salarial de mercado para “productos” similares y una autoevaluación que determine nuestra situación ante la competencia.

La *promoción*, finalmente, puede realizarse por medio de la venta directa, incluyendo tanto el diseño y el envío de cartas de antecedentes como la preparación para las entrevistas y pruebas de selección y la presentación posterior en ambas; o de la venta

masiva, abarcando la colocación de carteles o la publicación de avisos propios en los medios de comunicación.

## **La selección de personal en las empresas**

### **El perfil del puesto de trabajo**

Antes de encarar el proceso de búsqueda de empleo puede resultar útil analizar los pasos que comúnmente siguen las empresas para cubrir una vacante laboral.

Digamos en primer término que cualquier persona o institución que realiza una selección seria de personal parte de la definición del perfil del puesto, lo que significa precisar detalladamente los requisitos que debe reunir el candidato ideal para ocuparlo (y para lo cual puede ser muy práctica una guía como la transcripta en el anexo 4). Ello implica pautar una serie de condiciones relacionadas con algunos aspectos demográficos, las habilidades y aptitudes, los rasgos de personalidad, los intereses profesionales, la motivación, la formación y la experiencia imprescindibles para el desarrollo eficiente de las tareas implicadas, lo que se suele llevar a cabo bajo la consideración de los siguientes factores:

1. Cultura institucional de la empresa: no se puede diseñar un perfil sin tener en cuenta las particulares características de la entidad en la que el candidato se va a desempeñar. De este modo un colegio israelí suele requerir celadores que profesan la religión judía, muchos equipos de fútbol prefieren directores técnicos que antes fueron jugadores del mismo club y la mayoría de los partidos políticos buscan entre sus militantes los empleados administrativos que necesitan para apoyar su funcionamiento.

2. Pasado, presente y futuro de la empresa y del puesto: las perspectivas de la organización y de la unidad de trabajo a cubrir, íntimamente vinculadas con la situación actual y los antecedentes de ambas, son determinantes para decidir –por ejemplo- acerca de las ambiciones que debería tener el postulante ideal. Así, una posición destinada a mantenerse inmutable a lo largo del tiempo no debería ser ocupada por quien tuviera la expectativa de crecer profesionalmente y desarrollar una pretenciosa carrera a partir de aquélla. Y en el otro extremo el cargo de un vendedor que pudiera transformarse en el corto plazo en jefe de área y más adelante en gerente comercial, no debería recaer en quien sólo pretendiera para su futuro la tranquilidad de una retribución estable,

consecuente con un menor nivel de responsabilidad.

3. Características del puesto: gran parte de los requisitos de idoneidad comúnmente establecidos surgen de la consideración del organigrama, las funciones y los procedimientos contenidos en el manual de organización y/o del análisis de tareas realizado por especialistas en el tema, los que procuran determinar primordialmente dónde, cómo y bajo qué condiciones se efectuará el trabajo.

4. Requerimientos de la dirección de la empresa: más allá del sustento y de la lógica que acompañen algunas de sus decisiones, los lineamientos de la conducción completan el diseño del perfil del puesto estableciendo, por lo general, los rangos de edad, la experiencia y la formación mínima exigibles para su cobertura.

5. Beneficios a otorgarse: la cantidad y la calidad de las prestaciones ofrecidas guardan una estrecha relación con el perfil a definir, por cuanto el reclutamiento y la posterior incorporación de un postulante dependerán también del grado en que aquéllas satisfagan sus necesidades y expectativas. Así, por citar algunos ejemplos, una mujer con hijos pequeños podría aceptar un empleo que le brindara el servicio de guardería infantil, a un repartidor sin movilidad propia le resultaría difícil desempeñarse en una empresa que no se la otorgara y un médico renombrado no se sentiría tentado por una retribución inferior a la que fuera capaz de ganar trabajando en forma independiente.

6. Marco legal: como en cualquier actividad que se aborde, el contexto reglamentario constituye un factor determinante de los límites de actuación del selector de personal, estipulando –entre otros aspectos- qué tipo de profesionales se encuentran habilitados para realizar ciertas actividades, con especial énfasis en aquellas que afectan los intereses de la sociedad en su conjunto.

7. Mercado laboral: independientemente de las condiciones establecidas por la empresa y los responsables de la búsqueda, las características de los candidatos disponibles en el medio proporcionan la última palabra en materia de requerimientos. Así, resultaría estéril pretender un candidato que hablara varios idiomas en un sitio en el que, por conformación cultural y carencias de sus habitantes, no existiera la costumbre ni la posibilidad de capacitarse en otras lenguas.

### **Los avisos de reclutamiento**

Las empresas suelen recurrir a la publicación de anuncios en los diarios de mayor circulación en el medio en el que procuran captar a los mejores candidatos. En realidad esta fuente de reclutamiento sólo constituye la punta de un gran témpano de

hielo situado bajo la superficie visible, que incluye otros mecanismos de contacto más utilizados y económicos, como la recomendación de terceros o el análisis de los antecedentes recibidos espontáneamente. Sin embargo, cuando las modalidades alternativas de contacto no arrojan los resultados esperados los responsables de la selección diseñan y publican avisos que en cierto modo reflejan el nivel de la empresa reclutadora, la importancia del puesto, la seriedad con que se encara la búsqueda y si en definitiva se trata de una oportunidad laboral atractiva. Para determinar esto último es necesario interpretar los mensajes a partir del análisis de su formato y contenido, pero por sobre todo aprendiendo a leer más allá de lo escrito, lo que intentaremos realizar en las próximas líneas:

#### 1. Condiciones de forma:

1.1. Canal de comunicación: la vía elegida para difundir el pedido de personal representa una manifestación de la relevancia tanto de la empresa demandante como del puesto que quiere cubrirse, por lo que la convocatoria realizada a través de un medio prestigioso debería producir un especial interés.

1.2. Diseño y ubicación del mensaje: el tamaño del aviso, su presentación general, redacción y ortografía constituyen otras características indicadoras de la probable validez de una oferta, de igual manera en que el requerimiento realizado fuera de la sección de “clasificados” en un medio gráfico podría denotar la pretensión de postulantes de mayor calificación.

#### 2. Contenido:

2.1. Datos de la empresa y del puesto: muchos reclutamientos de personal se realizan a partir de avisos “ciegos”, es decir, de aquellos que mantienen en reserva el nombre de la entidad implicada. Desde un punto de vista positivo esta política puede significar un esfuerzo por evitar las presiones derivadas de relaciones comerciales, políticas o familiares que de lo contrario obstaculizarían una selección objetiva. Pero desde la visión opuesta podría interpretarse que la empresa desea ocultar una alta rotación de personal, lo que quedaría en evidencia si su nombre apareciera publicado con la frecuencia en que esos cambios se produjeran. Y desde una posición intermedia la omisión de dicha identificación podría ser la consecuencia de una costumbre imperante en el diseño de este tipo de mensajes. Pero de todos modos, más allá de la causa que los motive, los requerimientos “ciegos” pueden alejar a buenos candidatos temerosos de

estar respondiendo a la convocatoria de sus propios empleadores, o a otros igualmente capacitados y en actividad que podrían haberse tentado con la oferta en caso de conocer la identidad de la empresa reclutadora.

Con respecto al puesto de trabajo, cabe aclarar que no siempre la denominación con que se efectúa el pedido responde a la función que en la práctica desempeñará quien lo ocupe. Así, dos “gerentes comerciales” podrían tener responsabilidades completamente distintas en diferentes empresas del mismo medio, y como contrapartida, a un “jefe de administración” podrían corresponderle similares funciones a las que realizara un “jefe de personal” en igual ámbito. En similar sentido basten recordarse las más variadas modalidades para disfrazar el llamado destinado a la fuerza de ventas, en el que –como consecuencia quizás de la escasa jerarquía del término- en contados casos la solicitud convoca directamente a “vendedores”. Por lo tanto quien leyera un aviso de reclutamiento no debería orientarse estrictamente por el nombre del cargo requerido, sino por las tareas eventualmente transcritas en aquél y sobre todo por la información que pudiera reunir en una primera entrevista.

2.2. Requisitos de los postulantes: es importante saber distinguir entre condiciones “excluyentes” y “preferentes”, de modo de evitar la pérdida de tiempo que significaría contestar un anuncio sin reunir las exigencias de los reclutadores, o en el caso opuesto, para no dejar pasar valiosas oportunidades cuando –no contándose con las cualidades ideales- otros componentes del currículum vitae ayudaran a compensar esas carencias.

En relación con la edad requerida, por ejemplo, vale recalcar que habitualmente y al menos por los buenos selectores ésta no es establecida con exactitud matemática; así, siendo de 40 años el tope determinado por cierta convocatoria, una persona algo mayor y cuyo perfil coincidiera con el definido para el puesto bien podría –y debería- ser considerada como candidata para cubrirlo a pesar de la diferencia indicada. Por ello y siempre que la brecha no sea verdaderamente significativa es igualmente recomendable el envío de los antecedentes para intentar la concertación de una entrevista posterior.

2.3. Beneficios ofrecidos: la incorporación de personal es en definitiva el resultado de un proceso de selección mutua, ya que tanto elige la empresa al empleado como éste a sus empleadores. De esta suerte los mejores candidatos sólo son reclutados cuando el aviso llama su atención, mantiene su interés y despierta su deseo de presentar batalla para conseguir el puesto ofertado. Ahora bien, desde la óptica del destinatario del mensaje, se sugiere valorar especialmente los anuncios que contengan un interesante

paquete de prestaciones complementarias, muy por encima de aquellos que se limiten a enumerar fríamente los requisitos para acceder al cargo. En gran medida, estos últimos pueden representar la exteriorización de una política de recursos humanos que probablemente se concentre en exigir más de lo que se otorga. Por lo demás, la valoración específica de los distintos tipos de incentivos responderá a las necesidades y expectativas de cada postulante.

2.4. Forma de contacto e información solicitada: aquellos selectores que prevén la presentación personal de los interesados en ocupar un puesto laboral, lejos de producir la disminución de los costos del proceso de búsqueda ahuyentan a un importante número de buenos candidatos. Esta modalidad, además de no brindar la garantía de reserva de identidad genera malestar, escepticismo, impaciencia y por lo común demoras tan largas que desembocan indefectiblemente en el éxodo de los reclutados con mayores oportunidades alternativas. Y por el contrario, la invitación a enviar los antecedentes a una casilla de correos o dirección particular debe interpretarse como síntoma de una selección organizada, seria y respetuosa de la privacidad y de los derechos de los potenciales trabajadores.

En cuanto a la documentación y a los datos solicitados conviene detenerse en la consideración de algunas situaciones típicas, como la referida a la inclusión de una fotografía entre los papeles a remitir. En general podría decirse que ésta sólo debería ser enviada cuando fuera exigida en la convocatoria, en cuyo caso convendría colocar una toma tipo carné que brindara una representación clara de nuestra *actual y fidedigna* apariencia. Distinto sería el caso del reclutamiento de modelos para un determinado casting en el que por lógica y costumbre, resultaría casi imprescindible adjuntar un grupo de fotografías que mostrara con cierto detalle las cualidades físicas del postulante.

Otro tema interesante para mencionar es el de la carta de presentación, que –al igual que los antecedentes personales y más allá de lo que expresara el anuncio- debería ser adjuntada *siempre* en aras de demostrar que se ha encarado la búsqueda con profesionalismo y que existe un real interés por el empleo. Vale resaltar que la práctica opuesta de responder a cuanto aviso se publique enviando un mismo currículum, sin ningún tipo de adaptaciones ni saluciones de cortesía previas, reduce significativamente las probabilidades de ser preseleccionado.

Para completar el análisis de este último punto digamos que si desde el reclutamiento se solicitara una carta manuscrita, imprimirla por computadora o en una máquina de escribir podría hacer pensar –alternativamente- que queremos ocultar



nuestros rasgos de personalidad, que no prestamos atención a las consignas, que carecemos de la capacidad para entenderlas o que acostumbramos a incumplirlas. Y ninguna de estas posibilidades nos ayudaría a brindar la imagen necesaria para ser convocados. Otro hecho usual y equivocado es el de pedir la colaboración de alguien para que “preste” su letra cuando se estima que la propia es poco estética, quitándole validez a los resultados del estudio grafológico que pretendiera descubrir aspectos relacionados con el carácter, el temperamento, las capacidades, las aptitudes, las motivaciones o hasta con la misma salud del verdadero interesado.

Un error común, en este caso derivado del hecho de confundir antecedentes “comprobables” con “comprobados”, consiste en remitir las copias de la documentación que acredita la veracidad del currículum, generando un cuantioso e innecesario incremento en los costos de preparación y envío de la información demandada. Y esto es así por cuanto un buen selector se conformará en realidad con el detalle de los datos contenidos en la historia de vida y solicitará el respaldo de rigor sólo a quienes superen las primeras etapas del proceso selectivo.

En lo que respecta a las referencias, es importante incluirlas aún cuando no sean requeridas pero siempre que las personas implicadas hayan prestado su acuerdo y que no existan dudas acerca de la opinión que estén dispuestas a transmitir. Vale recordar que muchos de los mejores candidatos tropiezan en este punto ante los comentarios que sobre ellos realizan quienes supuestamente debían dar fe de sus pretendidas virtudes.

La indicación del código o de la también llamada “referencia” de la función a cubrir, a su turno, es prioritaria en los reclutamientos simultáneos de varios puestos para evitar que el reclutador caiga en la tentación de descartar los antecedentes confusos o incompletos.

Finalmente y en cuanto a la exigencia de mencionar las pretensiones salariales, digamos por ahora que éstas deberían ser manifestadas indefectiblemente para no provocar interpretaciones negativas en los selectores y para que éstos tuvieran el parámetro que generalmente persiguen al solicitarlas. En efecto, para quienes buscan personal se torna imperioso conocer las expectativas remunerativas de los postulantes en aras de saber si éstas encuadran en el rango retributivo previsto por la empresa. Ello permite un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo para ambas partes, pues de lo contrario podrían realizarse entrevistas inconducentes al presentarse una insalvable brecha entre los respectivos intereses.

### **La solicitud de empleo**

Es posible que en alguna instancia de la selección tanto aquellos que presenten espontáneamente sus antecedentes ante una empresa como quienes respondan a un aviso de reclutamiento deban llenar un formulario de admisión denominado solicitud de empleo. Se trata de una declaración jurada cuyo formato también exterioriza el valor probable de la entidad reclutadora, por cuanto de reunir los requisitos que dispone la teoría, esto es, ser comprensible, completa, concisa y adaptable a diferentes puestos de trabajo, ayudaría a pensar que fue diseñada por un empleador organizado que asume profesionalmente la tarea de incorporar personal.

El anexo 5 muestra la información que comúnmente procuran reunir las solicitudes de trabajo. Un primer grupo de datos está referido a aspectos demográficos básicos que sirven para comenzar a verificar la coincidencia entre el perfil del postulante y el del puesto que él quiere alcanzar. Así por ejemplo conocer el estado civil, la composición del núcleo familiar inmediato, la existencia de hermanos mayores y/o menores, la tenencia de personas a cargo, la disponibilidad de una vivienda o de un vehículo propios o el costo del alquiler eventualmente pagado, permite a los selectores formarse una idea inicial sobre ciertos aspectos de la personalidad y las necesidades económicas de los evaluados, lo que de ningún modo debe ser entendido como una invasión a la privacidad. Esto debe percibirse así por cuanto la empresa que va a contratar a un empleado sabe que éste ingresará con las capacidades y aptitudes identificadas en el proceso selectivo, pero también con los rasgos particulares de su carácter y temperamento, la influencia de su entorno y el probable condicionamiento de ciertas urgencias monetarias que podrían perjudicar su rendimiento. Resulta lógico entonces que la firma realice algunos esfuerzos para minimizar el riesgo de incorporar un “trabajador problema” a su fuerza laboral.

Luego suele aparecer un bloque destinado a la formación básica y la capacitación adicional recibidas por el interesado en el puesto. No es de extrañar que se exija informar el nombre de la institución educativa, la duración de los estudios y la demora en terminarlos, con el fin de valorar el nivel de la enseñanza de dicha entidad y el rendimiento académico del postulante.

Los datos relativos a la experiencia laboral también tienen un lugar reservado en cualquier solicitud de empleo. Así, es usual que se deban indicar el nombre y el ramo de las distintas empresas en las que se hubiera trabajado, los cargos ocupados, la índole de las tareas desempeñadas y los períodos respectivos. A partir de ello los selectores

evalúan la importancia de las compañías que aparecen mencionadas, el desarrollo de la carrera del solicitante dentro de cada entidad y en el conjunto de éstas y la relación entre las funciones del puesto a cubrir y las realizadas anteriormente. El postulante que pretenda superar esta etapa de la selección deberá saber que las brechas laborales, o lapsos durante los cuales no se hubiera trabajado ni realizado una tarea útil, resultarán difíciles de justificar, del mismo modo en que una alta movilidad en el empleo provocará el temor de los responsables de la selección.

La exigencia de identificar en la primera parte del formulario al eventual locador de la vivienda en la que se reside, y luego a los antiguos empleadores y/o supervisores inmediatos, se sustenta en el posible interés de la empresa reclutadora por investigar las referencias consignadas y recoger opiniones sobre el proceder de su potencial empleado. La mención del último sueldo, por su parte, le sirve a aquélla para conocer los salarios del mercado y el nivel de vida al que el declarante se encuentra acostumbrado. Y estar al tanto de las causas de las rupturas de los vínculos laborales anteriores, finalmente, les permite a los evaluadores descubrir la eventual naturaleza conflictiva de algunos reclutados. Por ello quien pretenda transitar el camino de una búsqueda exitosa deberá –sobre todo en este último punto- brindar respuestas mesuradas, procurando no asustar a sus destinatarios. Como más adelante veremos al hablar de las entrevistas de trabajo, quien realiza comentarios inapropiados sobre sus ex compañeros o jefes suele retroceder al punto de quedar al margen del proceso selectivo.

Otros rasgos importantes de la personalidad pueden comenzar a descubrirse con los datos referidos a aspectos psicográficos, incluidos al final del modelo adjunto. En efecto, la pertenencia a alguna clase de asociación, la práctica de ciertos deportes, los hobbies, el tipo de lectura y los espectáculos preferidos, por ejemplo, proyectan en gran medida el modo de ser único e irrepetible de quien llena una solicitud de empleo. Pero vale aclarar que no existe –como en prácticamente todas las instancias del proceso de selección- una receta infalible para responder a estos ítems, por cuanto además de la subjetividad derivada de la percepción de quien evalúa, el valor de cada respuesta fluctúa según las características del puesto pretendido. Así, pertenecer a la Asociación Argentina de Marketing y leer libros de Management podrían interpretarse como conductas esperables de quien se postula para Gerente de Comercialización de una empresa, pero no de quien aspira a conducir un camión fletero. En términos generales puede afirmarse que siempre es bueno mostrar una agenda equilibrada que nos presente como personas sanas (algo estrechamente vinculado con la actividad física), con un

aceptable nivel cultural y diversas inquietudes que exterioricen nuestra adaptación social y capacidad para encarar labores en conjunto. De esta manera la abulia extrema suele ser tan mal vista como la imagen del individuo ocupado en un sinnúmero de compromisos en los que se dispersan su atención y productividad.

A su turno surgen las referencias a las cualidades y a los defectos propios, como así también al concepto del que el interesado cree gozar entre los miembros de su entorno. Los selectores intentan con ello conocer el grado de autoestima y confianza personal del candidato, que responderá en uno u otro sentido según cuánto se quiera a sí mismo y cuánto confíe en sus propias capacidades y aptitudes. Una vez más –en tren de intentar una recomendación global- hay que decir que el equilibrio resultará fundamental para sumar puntos en la escala valorativa de los evaluadores, por lo que quien considerándose la última gota de agua del desierto pretenda hacer pasar virtudes por defectos (con apreciaciones como: “soy extremadamente detallista y cuidadoso en lo que hago...”), correrá el riesgo de ser rechazado por pedantería patológica. De igual modo y en el otro punto de la recta quien se postule para un puesto que demande un alto nivel de autoconfianza, como el de vendedor, fracasará si manifiesta una preocupante incertidumbre acerca de sus condiciones para llevar adelante la tarea.

Otro punto tocado por la solicitud analizada es el que persigue identificar el interés real de quien realiza su presentación. Si bien los verdaderos motivos se conocerán en instancias posteriores como las reservadas para las entrevistas en profundidad, las razones esgrimidas en este formulario representarán una primera guía para que el selector comience a dilucidar si está frente a una persona que necesita, quiere y procurará conservar el empleo. Otra vez hablaremos de la conveniencia de brindar respuestas congruentes con las características del cargo vacante, ya que por ejemplo será de esperar que quien anhele ocupar una alta gerencia argumente su deseo de progresar profesionalmente y asumir desafíos, lo que de todos modos constituirá una buena forma de justificar la mayoría de las postulaciones posibles ante una empresa.

Uno de los temas que más dudas genera a quien encara un proceso de búsqueda de trabajo es el relacionado con sus pretensiones salariales. Si bien en muchos casos se tiene una clara conciencia sobre las propias expectativas remunerativas, siempre existe el temor de lanzar una cifra que termine con cualquier intención de reclutamiento por parte del selector, ya sea porque aquélla pueda resultarle a éste exageradamente alta para la función comprendida o demasiado baja para un candidato que se valore a sí mismo. Lo que se debe hacer para resolver este dilema es estudiar la retribución de

mercado para el puesto pretendido –de modo de evitar caer en el error de alejarse riesgosamente de los límites demarcados por la calle- y luego proponer un rango flexible de ingresos que deje abierta la puerta para una eventual negociación. Así, será distinto pretender ganar exacta y rígidamente “X pesos” que requerir “no menos de X” o “entre X y Z”. Y hasta incluso podría solicitarse “lo que la empresa paga a empleados de similar formación y capacidad, para igual dedicación y responsabilidad”, con lo que se estaría transmitiendo la voluntad de sentarse a convenir un salario pero bajo un marco de razonabilidad y equidad.

Destacar asimismo el interés por el desarrollo profesional podría ayudar a brindar una imagen menos mercantilista, aunque sabido es también que a los reclutadores les agrada la idea de reunir en ciertos casos, como por ejemplo cuando buscan vendedores, a personas ávidas de ganar dinero.

Finalmente es oportuno recordar que las solicitudes de empleo constituyen una declaración jurada, por lo que las compañías suelen reservarse el derecho de prescindir de los servicios de quienes tergiversan la información allí consignada. Incluso muchas de éstas asumen –más allá de lo que determinan las cuestiones éticas y legales- el compromiso formal de no difundir los datos recibidos del postulante pero al mismo tiempo le exigen una autorización expresa para verificarlos y pedir referencias sobre su persona a los integrantes de su entorno laboral y social.

### **La entrevista de trabajo**

Cuando las empresas seleccionan personal, una vez que analizaron los antecedentes contenidos en la carta de presentación, el currículum vitae y la solicitud de empleo, suelen convocar a los candidatos cuyos perfiles las conformaron a una o varias entrevistas, en aras de conocerlos mejor y brindarles información sobre las características de la función y los pasos siguientes de la selección.

Los entrevistadores acostumbran hacer uso de tres modalidades alternativas para desarrollar estos encuentros cara a cara. Una de ellas es la “esquemática”, consistente en efectuarles exactamente las mismas preguntas a todos los entrevistados con el objeto de contar con parámetros objetivos para la posterior comparación de sus respuestas. En el otro extremo aparece la entrevista “espontánea”, en la que la conversación fluye sin guía alguna que canalice su desarrollo, procurando generar un clima de confianza que posibilite la expresión abierta del interesado en el puesto. En una posición intermedia aparece la variante “semiguída”, que combinando características de las dos anteriores y

aprovechando las ventajas de ambas conjuga preguntas predeterminadas con el diálogo libre entre las partes.

La estructuración recién mencionada puede desarrollarse a su vez de diferentes maneras, según quiénes y dónde realicen las entrevistas. Así el candidato que llega a esta etapa puede encontrarse con el caso más usual que es el del contacto con un solo selector, conocido como “entrevista individual”; pero también puede ser recibido por varias personas al mismo tiempo (por lo general tres), si la entrevista es “académica”; o ser atendido junto a otros compañeros de búsqueda en una de tipo “grupal”; o pasar sucesivamente de un entrevistador a otro como en el caso de la entrevista “encadenada”. El encuentro individual brinda la posibilidad de generar el nivel óptimo de confianza entre los interlocutores, lo que difícilmente ocurre cuando el candidato se siente “examinado” por un tribunal. La rotación de entrevistadores propia del encadenamiento busca superar este efecto negativo y simultáneamente permitir el intercambio de opiniones entre aquéllos (propósito esencial de la entrevista académica). El objetivo principal de la colectiva, por su parte, es el de observar tanto la conducta del entrevistado en situaciones de competencia como el rol que en general éste asume dentro de un grupo. En cuanto al lugar donde se efectúa el diálogo, finalmente, cabe nombrar la entrevista “ambulatoria”, que es aquella en la cual los contactos se hacen en diferentes sectores de la empresa con la doble intención de estudiar la reacción de los candidatos en su potencial contexto laboral y avanzar un paso en su inducción o integración al empleo.

Resulta importante realizar algunos comentarios acerca de los entrevistadores con los que puede encontrarse quien está buscando trabajo. Cabe destacar que los mejores son los que hacen preguntas abiertas, no inducen a responder en un sentido predeterminado y jamás afectan la susceptibilidad del sujeto evaluado. Al igual que los buenos vendedores saben identificar el momento oportuno para tocar algunos aspectos íntimos, lo que nunca ocurre al comenzar el diálogo. Lamentablemente es común que esta tarea de tan alta responsabilidad sea encomendada a quienes carecen del criterio y de la formación suficiente para encararla, decisión que muchas veces –además de perjudicar a la empresa reclutadora- provoca serias frustraciones en los candidatos que sufren el maltrato derivado de dicha incompetencia.

En la galería de entrevistadores podemos hallar algunos casos llamativos, que no siempre encuentran justificación en el objetivo de descubrir cómo se comporta el evaluado bajo situaciones de presión. En efecto, como se comentó líneas atrás, en la

mayoría de las ocasiones esto tiene su origen en la propia incapacidad de los encargados de llevar adelante esta instancia del proceso selectivo. Así podemos encontrarnos con quien habla demasiado, con quien casi no expresa palabra alguna, con quien actúa agresivamente (aunque no incurra en faltas de respeto), con quien se caracteriza por su descortesía y con quien “ametralla” con sus preguntas al sujeto analizado. Ante la eventualidad de tratarse de un papel intencionadamente asumido por el selector para investigar las reacciones del entrevistado, vale recomendar conservar la calma y contestar con mesura y equilibrio, sin responder a eventuales agresiones.

Intentando generalizar en la materia y para cerrar este punto diremos que un entrevistador profesional es aquel que:

1. estudia las especificaciones del puesto, de modo de saber exactamente qué es lo que está buscando la empresa;
2. analiza en profundidad las cartas de presentación, los antecedentes y las solicitudes de empleo de los candidatos preseleccionados, para conocer los puntos en los que será necesario profundizar en la entrevista;
3. organiza la espera adecuadamente, procurando abreviarla y que se desarrolle en un lugar agradable;
4. realiza las entrevistas en un ambiente apropiado y sin ser interrumpido, para poder crear las condiciones adecuadas para una conversación abierta;
5. administra el tiempo correctamente, reservando un lapso entre un entrevistado y otro para efectuar anotaciones sobre el anterior y repasar los datos del siguiente;
6. tiene un plan para cada entrevista, elaborado según lo que conoce de los distintos sujetos evaluados;
7. transmite la confianza necesaria para lograr un diálogo franco, requisito esencial para descubrir las verdaderas motivaciones del postulante;
8. resuelve las dudas del entrevistado y lo pone al tanto de los pasos subsiguientes.

### **La investigación de referencias y el estudio vecinal**

Una vez realizadas las entrevistas previstas en el proceso selectivo algunas empresas proceden a verificar los antecedentes declarados por los candidatos que las hubieran satisfecho. Para ello suelen entablar contactos telefónicos con sus antiguos empleadores intentando confirmar ciertos datos, como los relativos a fechas de ingreso y egreso, tareas desarrolladas, causas del cese de la vinculación laboral y en algunos

casos, averiguar sobre el desempeño y el carácter de los evaluados en opinión de sus ex jefes, compañeros y subordinados. La mayoría de los autores recomienda al respecto sólo efectuar preguntas de contestación objetiva, descartando aquellas en las que la percepción y la intencionalidad del referente pudieran afectar la información proporcionada. De todos modos, vale destacar que la visión de los anteriores dependientes suele ser especialmente considerada por estimarse que éstos han tenido la oportunidad de conocer la arista más sincera del perfil del investigado.

Otras selectoras van más allá aún y realizan el llamado “estudio ambiental” o “vecinal”, a través del que se acercan al domicilio particular del candidato para hablar con los integrantes de su núcleo familiar inmediato y otros residentes de la casa u hogares contiguos acerca de la personalidad, los hábitos y las costumbres del evaluado. El lector se sorprendería de conocer la cantidad de personas que no superan esta etapa, muchas veces por las malas referencias brindadas –consciente o inconscientemente- por los propios familiares entrevistados. Si bien la teoría aconseja una vez más valorar en su justa medida la información de naturaleza subjetiva, no son pocas las empresas que caen en la tentación de adoptar sus decisiones a partir de comentarios mal interpretados y peor transmitidos por asistentes que en general carecen de la preparación suficiente para encarar la tarea.

Lo recomendable para los buscadores de empleo, en este punto, sería cerciorarse del concepto del que se cree gozar entre vecinos, parientes y ex compañeros de trabajo antes de ofrecerlos como testigos de su buen proceder y, fundamentalmente, esforzarse por mostrar un ambiente hogareño que no represente una amenaza para su tranquilidad y la de la empresa contratante.

### **Las pruebas de selección**

En algún momento del proceso de búsqueda los selectores se ven ante la necesidad de concretar las llamadas “pruebas psicotécnicas”, procurando evaluar cuestiones relacionadas con las aptitudes, la personalidad, los intereses y las motivaciones de los candidatos. La cantidad y las características de los tests a efectuar dependen de la naturaleza e importancia de la función a cubrir, pero también en gran medida del presupuesto con que cuente la empresa. Si bien es cierto que algunos de aquellos pueden ser administrados por cualquier empleado de Recursos Humanos con cierta formación en el tema, los más complejos, como los que apuntan a conocer determinados aspectos de naturaleza psicológica, deben ser tomados e interpretados por



especialistas en la materia.

Es frecuente que quien deba enfrentarse a esta clase de estudios sienta el temor típico de todo examinado. Lo que nunca debe perderse de vista es que lo que la empresa persigue conocer no es cuán inteligente es el postulante sino cuánto se aproxima su perfil al definido para el puesto vacante. Y en esta acción los resultados determinan la existencia o no de la coincidencia necesaria para su cobertura, pero de ningún modo la incapacidad absoluta de los descartados. Así, bien podría alguien carecer de habilidades para el cálculo matemático y por lo tanto no ser seleccionado para una función que las requiriera, pero reunir al mismo tiempo las mejores calificaciones en las pruebas de razonamiento mecánico y contar por ende con un gran potencial para otras tareas.

Para reforzar esto último y como introducción necesaria para el abordaje de la clasificación de las pruebas selectivas, es oportuno mencionar que existen diferentes tipos de inteligencia: la *abstracta*, en cuanto a capacidad para elaborar ideas, precisar el lenguaje, entender las matemáticas, relacionar resultados mentalmente y realizar hipótesis científicas e investigaciones operativas; la *concreta*, referida a la habilidad para conducirse con un claro sentido de los hechos concretos y prácticos y adaptarse a situaciones nuevas; la *mecánica*, abarcadora de la aptitud para desempeñarse entre máquinas e interpretar los efectos de la aplicación de fuerzas; la *espacial*, vinculada con la facultad de comprender la situación de los objetos en el espacio; la *social*, fundamental para la convivencia armónica con los semejantes, y la *verbal*, como herramienta clave para la comunicación<sup>27</sup>.

Según la teoría de la organización mental a la que echemos mano, los tipos descriptos estarían compuestos a su vez por diferentes clases de factores, ya fueran éstos comunes a todos, a sólo algunos de ellos, o específicos. Así por ejemplo, según la “Teoría Bifactorial de Spearman” existiría un factor general “G” que sería una especie de materia prima esencial para el desarrollo de cualquier manifestación de nuestra inteligencia, también algunos factores comunes o de grupo presentes en ciertos tipos de ella, y los específicos “S”, constituyentes irrepitibles de cada una de las capacidades enunciadas<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Vels, Augusto, *La Selección de Personal y el Problema Humano en las Empresas*, Editorial Herder, cuarta edición, Barcelona, 1982, pág. 484.

<sup>28</sup> Manual para la aplicación del Test de Matrices Progresivas de J. C. Raven, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1990, Introducción de Jaime Bernstein, págs. 15-16.

Para cumplir el propósito de comprobar la congruencia entre perfiles, las pruebas de selección se adecuan a las particularidades de cada puesto procurando evaluar condiciones que se consideren indispensables para el desempeño exitoso de las tareas implicadas. En el ejercicio de realizar dicha adaptación resulta clave que la batería de exámenes elegida responda a los requisitos de validez y confiabilidad: el primero se refiere a que el test sea útil para medir lo que se estime deba medir, lo que no ocurría si a un postulante a barrendero se le tomara un examen de derecho aduanero; así, en este ejemplo no existiría correlación alguna entre los resultados de la prueba y el desenvolvimiento actual o futuro de la persona analizada (validación concurrente y predictiva, respectivamente). El segundo, por su parte, comprende la necesidad de que el mecanismo evaluativo utilizado tenga consistencia interna y que exista equivalencia entre las conclusiones de éste y otros procedimientos similares.

Pese a los preceptos teóricos explicados es común que se efectúen pruebas inconducentes al objetivo que las motiva, provocando en muchos casos la frustración de candidatos que llegan a la equivocada conclusión de que no sólo serán descartados para la vacante que originó el examen sino para toda función disponible en el mercado. Valga una vez más el consejo de asumir la búsqueda como un proceso en el que simplemente se verifican coincidencias entre rasgos ideales y presentes para un puesto particular, por lo que sus resultados no pueden proyectarse hacia las restantes posibilidades laborales (sin olvidar incluso que en muchas ocasiones las evaluaciones son realizadas por personas con escaso criterio).

### **Los tests más comunes**

Partiendo de lo que se pretende evaluar en cada caso, las pruebas de uso habitual pueden ser clasificadas del siguiente modo:

- a) De habilidades cognoscitivas generales: son ejemplos el Test de Matrices Progresivas de Raven y el de Dominó de Anstey. Ambos intentan medir el factor “G” antes descrito, razón por la cual se los suele llamar erróneamente “pruebas de inteligencia general”.
- b) De habilidades cognoscitivas específicas: como los tests de comprensión mecánica, cálculo numérico y razonamiento verbal, que procuran medir aptitudes puntuales.
- c) De habilidades físicas y motoras: evalúan cualidades como la fuerza, el vigor, la coordinación y la destreza.

- d) De conocimiento: incluyen los exámenes para verificar qué es lo que se sabe del oficio, como pueden ser los referidos al dominio de la teoría contable, las liquidaciones impositivas o la legislación comercial o aduanera.
- e) De desempeño en el trabajo: abarcan pruebas como las mecanográficas o de manejo de PC y las dramatizaciones donde se asume el papel del titular del puesto en juego. Por lo común se emplean para seleccionar personal de atención al cliente, vendedores y secretarías.
- f) De personalidad: se destacan entre ellas los tests de Psicodiagnóstico de Rorschach, Apercepción temática de Murray, Desiderativo de Pigem Serra, Asociaciones de Jung, Juicio Moral de Tsedek, Títulos de libros de Morey y Otero, House-Tree-Person (Casa-Arbol-Persona) y los estudios grafológicos.
- g) De intereses: comprenden distintas alternativas para descubrir las tendencias vocacionales de los evaluados, comparando sus preferencias con las de quienes ejercen determinadas profesiones. Un ejemplo es el Inventario de Strong-Campbell, que al igual que otras herramientas similares puede ser utilizado tanto para la selección de postulantes a un puesto de trabajo como para la planeación de la carrera del personal ya contratado.

En los últimos años se han impuesto los ejercicios grupales de simulación en aras de observar –entre otros aspectos determinantes de la funcionalidad para el empleo– el comportamiento de los evaluados en situaciones de competencia, el papel que ejercen frente a circunstanciales compañeros o adversarios de equipo, su capacidad de expresión en público, la frecuencia y la oportunidad de sus intervenciones, su grado de tolerancia hacia las opiniones ajenas y su tendencia hacia la cooperación o el individualismo.

En algunas modalidades de evaluación colectiva, antes de la puesta en conjunto suele preverse una instancia de trabajo personal en la que se aborda un determinado problema a partir de información por lo general deliberadamente incompleta, ya sea bajo el rol de un directivo que debe decidir o el de un asesor que debe aconsejar a un eventual superior. En esta primera etapa los selectores ponderan esencialmente la pertinencia de las preguntas efectuadas por los candidatos, la creatividad de las soluciones que aportan y el criterio que emplean para establecer prioridades, para luego sí examinar la calidad de su exposición ante el auditorio y su manera de proceder en la interacción consecuente.

Quien sea sometido a una prueba grupal deberá pensar que más allá de contadas excepciones originadas en perfiles de puestos muy particulares, las empresas valorarán especialmente las aptitudes y actitudes para el desempeño en equipo, de modo que convendrá mostrarse como una persona cooperativa, paciente, tolerante y sobre todo oportuna, evitando caer en el extremo tanto del que procura transformarse en el centro de atracción de la reunión como en el de quien prefiere pasar absolutamente desapercibido.

Los tests de personalidad mencionados como ejemplos están incluidos en la categoría de técnicas proyectivas, por lo que –como vimos en el primer capítulo de esta obra- persiguen el objeto de conocer las motivaciones ocultas o subconscientes de los sujetos analizados. Para tal fin, éstos deben interpretar manchas de tinta o ilustraciones relacionadas con la vida cotidiana, identificarse con determinados animales o cosas, asociar palabras a una lista preestablecida, juzgar ciertas situaciones, indicar la preferencia o el desagrado por títulos de libros de la más variada temática, realizar dibujos y contar una historia sobre éstos o simplemente escribir algo en forma manuscrita. Una buena recomendación para el evaluado que sea sometido a estas pruebas es la de recordar que dado su carácter proyectivo, cualquier expresión oral o escrita suya será tomada como un medio para la satisfacción simbólica de sus propias necesidades y expectativas. En otras palabras, se entenderá que el examinado –lejos de referirse al estímulo ambiguo presentado por el test- se está explayando sobre sí mismo y sacando a la luz sus verdaderos motivos e intereses; algo que va mucho más allá, claro está, de lo que social y racionalmente desearía exteriorizar.

La grafología, a su turno y como parte de las evaluaciones proyectivas, permite descubrir muchos aspectos de la personalidad y las aptitudes del candidato que fluyen de un modo no deliberado desde los rasgos de su escritura. Así, a través de ésta se podrán conocer sus habilidades para clasificar, ordenar, controlar y verificar; su grado de energía, iniciativa y autoestima; la profundidad de sus ideas; sus cualidades para el mando y la toma de decisiones; su nivel de adaptación al entorno; su creatividad y velocidad de reacción; la fluctuación de su ánimo, humor y voluntad y la perseverancia y la regularidad de sus conductas, entre otros factores<sup>29</sup>.

Quien encarase un proceso de búsqueda podría encontrarse frente a un test de orientación ocupacional como el transcripción en el anexo 6 y sobre el que se estima

---

<sup>29</sup> Vels, *op. cit.* en nota 27, págs. 156-161.

oportuno realizar algunos comentarios. Entre los primeros datos requeridos por éste aparece el ingreso aproximado del núcleo familiar inmediato, lo que persigue conocer las necesidades económicas potenciales del candidato y sus posibilidades de satisfacerlas con el salario previsto por la empresa, por lo que quien pretendiera ingresar a trabajar en ella debería pensar que la ecuación numérica resultante tendría que cerrarles a ambos. El resto de los ítems apunta a investigar esencialmente aspectos relacionados con la personalidad, los intereses profesionales y las motivaciones de los evaluados, quienes deberían contestar con la sinceridad y la perspicacia conducentes a brindar una imagen del propio perfil que sin ser falsa se adecuara a las condiciones exigidas para el puesto pretendido.

Algunos de los temas abordados por el cuestionario analizado asumen ciertas características de las pruebas proyectivas, por cuanto procuran hallar respuestas clave a partir de preguntas que ocultan las intenciones indagatorias de fondo. Así, por ejemplo, las referencias a los cambios deseados sobre uno mismo, a las actividades para las que se cree tener mayor o menor capacidad, a la elección de la ropa por parte de terceros y a los temores vinculados con el trabajo, intentan medir en realidad los grados de autoestima y confianza personal reunidos por los postulantes; a su vez, lo relativo a la clasificación de los sucesos de eventual ocurrencia en positivos y negativos y la mención a los sueños y las fantasías pretende servir para descubrir los deseos y planes más íntimos de quien responde; y, finalmente, la invitación a nombrar personas como las que se desearía o no ser tiende a determinar entre otras cuestiones si las identificaciones que pudieran darse resultarán beneficiosas o perjudiciales para el desarrollo de la tarea y la cultura institucional de la empresa.

### **Otras técnicas de selección**

Una herramienta de uso poco frecuente en los procesos selectivos y que se estima oportuno mencionar a título ilustrativo, es la “morfopsicología”, la que en función de la preeminencia de las zonas superior, media o inferior del rostro humano intenta determinar –respectivamente- la naturaleza racional, emotiva o instintiva de las acciones del sujeto analizado (lo que de ninguna manera podría significar sin embargo que los razonamientos, los sentimientos o los instintos fueran positivos o negativos). Al postulante evaluado en estos términos sólo le restaría rogar que la estructura anatómica de su cara encuadrara en los niveles considerados aptos para la vacante por el especialista interviniente. Mucho más empleada resulta en cambio la “psicología del

movimiento corporal”, la que procura redondear el perfil del candidato a partir de la observación de su comportamiento gestual, bajo el conjunto de preceptos abordados en capítulos anteriores.

### **La elaboración de la terna final**

Por lo general quienes tienen la responsabilidad de seleccionar personal, ya sean éstos consultores externos o integrantes del área de Recursos Humanos, culminan su tarea con la confección de una terna de candidatos en similares condiciones para desempeñar el puesto implicado, basándose –bajo el marco del perfil definido para la función- en los resultados de la *totalidad* de las instancias del proceso selectivo. A partir de allí los directivos o dueños de la empresa reclutadora convocan a las personas elegidas a una entrevista final, en la que suele participar el futuro supervisor inmediato del empleado a contratar. Esto último se sustenta en la conveniencia de contar con la conformidad y el compromiso de quien trabajará directamente con el seleccionado y –de respetarse la teoría imperante en la materia- intervendrá también en la inducción, el entrenamiento, la motivación, el control y las evaluaciones periódicas subsiguientes.

Quien llegase a esta etapa debería brindar razones de peso para ser preferido por sobre los otros finalistas, procurando convencer a los entrevistadores de que ello representaría una ventaja comparativa para la empresa. Sin caer en un exagerado nivel de relajación, debería además mantenerse lo suficientemente tranquilo como para garantizar la naturalidad y la pertinencia de sus respuestas en función de la naturaleza del puesto pretendido.

Superado el tramo descripto, corresponde que el postulante elegido sea sometido a los exámenes médicos preocupacionales previstos por la legislación vigente.

## **La búsqueda de empleo**

### **Pasos del proceso**

Una vez estudiado el proceder habitual de las empresas para cubrir sus vacantes laborales, vamos a analizar desde la perspectiva opuesta los pasos que convendría seguir para obtener un empleo satisfactorio. Veamos un listado de las actividades que –ordenadas en una secuencia lógica- podrían llevarnos a buen puerto en ese intento:

1º) Definición del perfil personal: como acción inicial, quien quisiera ser contratado debería reflexionar acerca de lo que puede ofrecer, verificando sus fortalezas y debilidades como punto de partida para encarar cualquier búsqueda.

2º) Análisis del mercado laboral: tras ser identificados los recursos propios sería imperioso averiguar qué es lo que demanda el medio, investigando sus necesidades latentes y expresas.

3º) Determinación del objetivo de búsqueda: si se conociera el propio perfil y se hubieran detectado las principales áreas demandantes de servicios, se estaría en condiciones de orientar los esfuerzos personales hacia éstas o de realizar los ajustes tendientes a posicionarse como una alternativa válida para el mercado.

4º) Elaboración de una carta de presentación y del currículum vitae: establecida la meta laboral se deberían utilizar las herramientas de promoción conducentes a despertar el interés de los selectores, como por ejemplo una buena carta de oferta de servicios y una historia de vida coherente con la función, indispensables para superar las primeras instancias del proceso selectivo.

5º) Preparación para la entrevista: lo que implica –previo estudio de las características de la empresa reclutadora y de la naturaleza del puesto a cubrir- predisponerse para conversar sobre uno mismo y demostrar que se reúnen las cualidades consideradas beneficiosas para el trabajo.

6º) Preparación para las pruebas psicotécnicas: la justa valoración de los exámenes de aptitud –en el sentido ya indicado de que no definen la incapacidad absoluta de quien es descartado- y la firme confianza en el propio potencial representan condiciones indispensables para afrontar la etapa de evaluación, sin soslayar la necesidad de un entrenamiento técnico previo programado en función de las habilidades exigidas para la vacante.

7º) Incorporación e integración al empleo: quienes son seleccionados por una empresa tienden a caer en el error de estimar que –habiendo superado lo más difícil- su consolidación en el trabajo resultará un trámite de sencilla resolución. Sin embargo los problemas de relación con los compañeros de tareas, la diversidad de intereses presentes en todo grupo humano, la eventual resistencia de quienes no estuvieran de acuerdo con su incorporación y los restantes inconvenientes derivados de cualquier proceso de adaptación, hacen que esta fase resulte tan complicada como las anteriores. Por ello, la permanencia del nuevo empleado dependerá esencialmente de la actitud y la habilidad con que éste encare el período de prueba, para lo cual serán indispensables su

compromiso y participación en la totalidad de las actividades de inducción previstas por la empresa.

Enumerados los pasos aconsejables para concretar una búsqueda exitosa, pasemos a desarrollar detalladamente lo que implica cada uno de éstos:

### **1. Definición del perfil personal**

Como anticipamos en líneas generales esta acción comprende la identificación de: las *capacidades y aptitudes* individuales, en cuánto a qué es lo que sabemos o podemos hacer; los rasgos de la *personalidad*, en lo referente a cómo somos y actuamos; los *intereses profesionales*, en lo relativo a qué nos gusta hacer y en qué ámbito; y las *motivaciones*, vinculadas con lo que queremos ser y el punto hasta el que queremos llegar. Para completar el autoconocimiento es importante analizar también *qué hemos estudiado*, en *qué nos hemos capacitado* y *en qué y en dónde hemos trabajado* hasta el momento de realizar esta definición.

Si bien lo ideal sería contar con el asesoramiento profesional que nos permitiera determinar con mayor precisión las características de nuestro perfil, podríamos intentar una autoevaluación que nos orientara de algún modo en el esfuerzo de identificar sus componentes. Bajo ese espíritu, a continuación se transcribe una serie de preguntas que podrían ayudarnos a conocernos mejor:

a) En cuanto a nuestras *capacidades y aptitudes*:

- ¿Tenemos habilidad para operar con datos?
- ¿Nos desempeñamos bien trabajando con personas?
- ¿Nos resulta fácil trabajar con cosas?

b) En cuanto a nuestra *personalidad*:

- ¿Cuáles son nuestros pasatiempos preferidos?
- ¿Cómo reaccionamos habitualmente?
- ¿Cómo manejamos las relaciones interpersonales?

c) En cuanto a nuestros *intereses profesionales*:

- ¿Qué materias de estudio nos llaman (o llamaron) la atención?
- ¿Cuáles son (o fueron) las tareas laborales que más nos agradan (o agradaron)?



-¿Qué disfrutamos hacer cuando no tenemos obligaciones que cumplir?

-¿En qué y en dónde nos gustaría trabajar?

d) En cuanto a nuestras *motivaciones*:

-¿Cómo quién querríamos ser?

-¿Qué sueños nos gustaría concretar?

-¿Dónde desearíamos estar dentro de diez años?

e) En cuanto a nuestra *formación*:

-¿Qué títulos hemos obtenido?

-¿Qué cursos hemos realizado?

-¿Qué otro tipo de capacitación hemos adquirido?

f) En cuanto a nuestra *experiencia laboral*:

-¿En dónde trabajamos hasta aquí?

-¿Qué tareas llevamos a cabo?

-¿Qué responsabilidades tuvimos a cargo?

## **2. Análisis del mercado laboral**

No basta con contar con una vocación claramente definida y una aptitud largamente probada si la plaza no demanda los servicios que se pretende ofrecer. Por ello resulta clave echar un vistazo a lo que ocurre en el mercado laboral investigando, por una parte, cuáles son las áreas en las que existen las mayores posibilidades de trabajo, los puestos cuya cobertura se requiere con más frecuencia, los rangos de edad, el sexo y los niveles de capacitación y experiencia que se exigen para cada función, y por otra, la remuneración y los beneficios generales que las empresas prometen a cambio. Esto nos servirá para descubrir los puntos fuertes y débiles de nuestro perfil, de modo de encarar un proceso de adaptación de sus componentes a los requerimientos de la demanda y de orientar nuestra búsqueda hacia las alternativas más apropiadas. La información recogida será muy útil también para obtener un parámetro de referencia que nos ayude a establecer nuestras pretensiones salariales, salvándonos del error de solicitar montos notoriamente alejados –por exceso o defecto- de lo que acostumbra a pagar el medio.

### **3. Determinación del objetivo de búsqueda**

La creencia equivocada de que la mayoría de las oportunidades de empleo surgen de los avisos clasificados constituye un factor paralizante del ímpetu con que deberían encararse los esfuerzos para conseguir trabajo. En efecto y como lo comentamos previamente, muchas de las posibilidades de inserción ocupacional se originan en hechos o circunstancias que no derivan en convocatorias públicas de interesados. Así, quien quisiera ser incorporado a la fuerza de trabajo de una empresa debería estar atento a cuanta apertura de nuevos negocios o fusión de sociedades se produjera en el mercado, como así también a los cambios de propietarios o de directivos que ocurriera en los ámbitos privado y público; y recurrir además a las agencias de colocaciones, las consultoras de Recursos Humanos, los estudios profesionales, las cámaras empresariales, los consejos y colegios de graduados y los amigos o conocidos influyentes que pudieran servir de referentes, sin descartar por cierto tanto la presentación espontánea ante toda empresa que resultara de su interés, como la incorporación de los datos personales en las páginas laborales de Internet y la publicación de avisos propios ofreciendo sus servicios.

Si bien la dura realidad económica lleva a quienes buscan una ocupación rentada a contentarse con lo primero que obtienen, la coincidencia entre las inclinaciones vocacionales y las requeridas por el puesto representa una condición indispensable para el éxito de la gestión de la persona contratada. A la larga y como se ha dicho antes, quien debe dedicarle a diario la mayor parte de su tiempo a una actividad que le disgusta experimenta altos niveles de frustración que por lo común culminan en su renuncia o despido, con el consecuente perjuicio para ambas partes.

Resultando indiscutible que en general nos va tanto mejor cuanto más se acercan nuestros gustos a la naturaleza de la actividad que nos sirve de sustento, es imperioso que la búsqueda de oportunidades de trabajo se efectúe procurando al menos un equilibrio entre nuestras necesidades y preferencias. Y en ese ejercicio de encontrar un punto intermedio entre lo que nos ofrecen y lo que nos gusta hacer, el análisis de lo que representa la empresa contratante adquiere una importancia tanto o más significativa. Por ello y especialmente cuando lo que se estudia es la alternativa de cambiar de empleo, deben evaluarse diversos aspectos esenciales para determinar cuán beneficioso nos podría resultar integrar esa organización. Así, se recomienda recoger información y reflexionar acerca de: la naturaleza de la actividad que la entidad desarrolla, su antigüedad en el rubro y en el mercado al que apunta, su posicionamiento o imagen

pública, los productos y servicios que ofrece, la cantidad y el tipo de clientes que reúne, su competencia actual y potencial y sus perspectivas bajo el marco de las del sector en el que opera, además de estudiar su organigrama, planta de personal y políticas de recursos humanos. En conjunto, estos factores nos ilustrarán tanto acerca de la seriedad, la aceptación social y las posibilidades de éxito futuro de la firma, como sobre el trato y las oportunidades que ésta le brinda a su fuerza laboral.

#### **4. Elaboración de una carta de presentación y del currículum vitae**

##### **4.1. Redacción de la carta**

La simple preparación de unas pocas líneas escritas especialmente para el puesto anhelado, destacando los aspectos salientes del currículum y los principales logros profesionales, suele impresionar positivamente al selector y representar una ventaja comparativa inicial ante los adversarios de búsqueda. Así considerada, esta carta viene a desempeñar el papel de la nota de presentación de un folleto de ventas, pudiendo constituir en consecuencia la llave que abra las puertas de una fructífera entrevista posterior.

Tratándose de una acción de marketing personal, la carta deberá ajustarse a los requerimientos de la demanda y a lo que pueda interpretarse como ventajoso para la función que se aspira a cubrir. En todos los casos su remisión contribuirá a generar una actitud positiva en el destinatario, quien entenderá que el remitente se encuentra realmente interesado en el puesto pretendido y que el suyo no es un intento al tanteo del tipo de una distribución callejera de material promocional.

Bajo este marco conceptual, una buena carta de presentación debería respetar la siguiente estructura:

- a) Enunciación del objetivo del contacto: abarca la mención del aviso al que se está respondiendo o la manifestación de la pretensión de ser aceptado como postulante para la cobertura de eventuales vacantes.
- b) Presentación personal clara, concisa y contundente: persigue el objeto de despertar el interés del receptor sin abusar de su tiempo, generándole el deseo de contactarse con quien le escribe para conocer mejor su perfil.
- c) Justificación de las pretensiones salariales: responde a la necesidad antes comentada de brindarle al selector la posibilidad de verificar si las expectativas económicas del postulante están al alcance de la empresa. Como también se ha dicho, esta

fundamentación debe incluirse indefectiblemente cuando se trata de una exigencia del anuncio, y –al margen de la modalidad elegida para desarrollarla- debe contener implícita la intención de acordar el nivel retributivo sobre la base de la razonabilidad impuesta por el mercado.

d) Solicitud de entrevista: quien contesta un aviso u ofrece espontáneamente sus servicios debe solicitar que le otorguen la oportunidad de brindar mayores detalles sobre sus antecedentes en un encuentro personal, demostrando su predisposición para realizar las aclaraciones que pudieran interesarle al convocante.

e) Despedida con fórmulas de cortesía: dado que los buenos selectores suelen rechazar la adulación, el saludo final debería efectuarse dentro de las formalidades de rigor y sin caer en niveles de obsecuencia que descalificaran el mensaje.

En los anexos 7 y 8 aparecen dos ejemplos de cartas de postulación redactadas conforme a la composición propuesta.

#### **4.2 Diseño del currículum**

Así como una vez segmentado el mercado la mezcla comercial debe adecuarse a las necesidades y las expectativas de los consumidores meta, tras definirse el objetivo de búsqueda resulta imperioso elaborar un currículum específico para cada uno de los puestos relacionados con el blanco elegido. Por ello la práctica de remitir tantas copias de un mismo modelo como oportunidades se presentan en el medio constituye uno de los más graves errores en que puede incurrir quien pretende ser contratado por un empleador. De este modo y al igual que la carta de presentación los antecedentes personales deben ajustarse a la función anhelada, amoldando su forma y contenido a las características del perfil implicado.

Se dice además que un buen currículum tiene que ser *cierto, claro, completo, concreto y convincente*. Esto significa –respectivamente- que no debe tergiversarse la información en él contenida para evitar brindar una falsa imagen que se desmorone con el mero transcurso del tiempo, que debe ser fácil de leer y comprender para no complicar la de por sí ardua tarea del reclutador, que debe reunir la totalidad de los datos necesarios para hacerse conocer y posibilitar el contacto buscado, y que debe ser lo suficientemente conciso como para garantizar su atenta lectura y también contundente como para despertar el interés del responsable de la selección.

En cuanto a los aspectos de forma que deberían cuidarse en la elaboración del

currículum, figuran la *presentación general*, el *tipo de papel* utilizado, la *armonía gráfica*, la *extensión*, la *ortografía* y la *sintaxis*, todo lo cual es evaluado según la naturaleza del puesto solicitado; de esta suerte no se juzga de igual manera la presentación de un postulante para un trabajo administrativo que la de quien pretende integrar el plantel de mecánicos de una fábrica, caso este último en el que poco importan su capacidad de redacción y síntesis. Sin embargo, dado que quien escribe demuestra el interés y el respeto que siente por el destinatario de su mensaje a través del modo en que lo hace, convendrá que independientemente del tipo de tareas que se procure realizar en una empresa el currículum sea diseñado con la prolijidad y el cuidado demandados por la solemnidad de una búsqueda asumida con profesionalismo.

Si bien el *ordenamiento* de los antecedentes personales depende del tipo de trabajo anhelado y del criterio del remitente, existe cierto consenso con respecto al *contenido* que aquéllos deberían incluir. Así puede decirse que un buen currículum vitae debería comprender al menos los siguientes grupos de datos:

1. Información demográfica:

- 1.1. Apellido y nombre.
- 1.2. Lugar y fecha de nacimiento.
- 1.3. Estado Civil.
- 1.4. Número y edad de los hijos.
- 1.5. Dirección, teléfono y correo electrónico.

2. Formación académica:

- 2.1. Título, institución, lugar, calificación, año de egreso.
- 2.2. Estudios incompletos, institución, lugar, años aprobados, fechas.
- 2.3. Cursos de capacitación, institución, lugar, duración, fechas.
- 2.4. Becas de estudio, institución, lugar, duración, fechas.

3. Antecedentes laborales:

- 3.1. Período.
- 3.2. Empresa.
- 3.3. Ciudad.
- 3.4. Rubro o sector de la actividad.
- 3.5. Cargo.

### 3.6. Tareas y responsabilidades.

#### 4. Información complementaria:

4.1. Nivel de idiomas.

4.2. Pasatiempos.

4.3. Deportes.

4.4. Membresías.

4.5. Otros datos.

En los anexos 9 y 10 se muestran los posibles diseños del currículum de los remitentes de las cartas de presentación volcadas previamente como ejemplos, elaborados bajo los lineamientos expuestos.

## **5. Preparación para la entrevista**

La asunción responsable de la búsqueda de empleo también implica dedicar tiempo y esfuerzo al ejercicio de prepararse para afrontar el primer encuentro con los selectores, el que representa una oportunidad única para posicionarse como un firme candidato al puesto disponible o deseado. Ello supone analizar detalladamente el perfil comprendido y reunir la mayor cantidad posible de información relacionada con la empresa y su ramo, o al menos con este último en caso de tratarse de una convocatoria efectuada por medio de un aviso ciego. De esta manera, quien acuda a una entrevista con una clara idea acerca de su tarea futura contará con una significativa ventaja al evidenciar un nivel de dedicación, iniciativa y esmero que será muy valorado por los reclutadores; y estará además en mejores condiciones para demostrar que su perfil coincide con el de la función a cubrir, al conocer su naturaleza, dominar sus especificaciones y exteriorizar a través de sus respuestas la posesión de las cualidades exigidas para su desempeño exitoso.

Así como el entrevistado no deberá faltar a la verdad en su propio beneficio, también deberá cuidar que sus expresiones parezcan tan ciertas como lo sean, de modo de generar la imagen de sinceridad y seguridad que el entrevistador necesita percibir para resolver la disonancia que le provoca una decisión tan compleja como la de determinar quién continúa en la carrera hacia el cargo vacante.

Prepararse para la entrevista significará además revisar las fortalezas y debilidades del propio currículum, planeando qué contestar ante preguntas referidas a:

los lapsos de desempleo, la rotación laboral, las causas de las desvinculaciones de trabajos anteriores, la motivación para ocupar el puesto perseguido, las medidas que se adoptarían en caso de llegar a él y las razones por las que uno debería ser contratado.

Veamos ahora un listado fundamentado de los *errores* que deberían *evitarse* para incrementar las probabilidades de superar esta instancia:

1. No prepararse para la entrevista: porque se desaprovecharía la posibilidad de demostrar responsabilidad en la asunción de tareas e interés en la función pretendida.
2. Llegar muy temprano: dado que podría perjudicarse la tarea del selector que hubiese programado sus actividades siguiendo un cronograma que no contemplara esta circunstancia.
3. Llegar un minuto tarde: ya que se estaría cometiendo el primer –y quizás el último– incumplimiento en las obligaciones pactadas con la empresa, a la par de afectarse la administración del tiempo que hubiese previsto el entrevistador.
4. Descuidar el aseo personal: pues tratándose del encuentro inicial la impresión de origen resultará determinante para la suerte del postulante.
5. Vestirse inapropiadamente: en virtud de que se estaría manifestando una inadmisibles carencia de sentido de la oportunidad, situación que ahuyentaría al común de los empleadores.
6. Actuar con descortesía, antipatía o soberbia: por constituir actitudes negativas para cualquier relación interpersonal.
7. Masticar chicles: porque representaría a la vez un acto de inmadurez e irrespetuosidad.
8. Fumar, si el interlocutor no lo hace: porque pondría en evidencia un absoluto desinterés por la situación del otro.
9. Mirar indiscretamente el entorno o revisar los papeles del entrevistador: dado que significaría invadir la intimidad del anfitrión.
10. Golpear el escritorio o jugar con sus adornos: porque reflejaría un nivel de nerviosismo, impaciencia o descontrol que podría leerse como un alarmante síntoma de desequilibrio.
11. Inclinar la silla hacia atrás: en virtud de que podría interpretarse como un gesto de regresión, inseguridad o soberbia.
12. Atender el teléfono celular: porque implicaría desvalorizar la tarea del entrevistador.
13. Observar la hora del reloj pulsera: porque podría percibirse como una manifestación

de apuro y desinterés por la conversación y su resultado.

14. Tutear al entrevistador: puesto que –salvo que resultara una costumbre en el ámbito donde se desarrollara el encuentro- podría entenderse como una falta de respeto hacia el interlocutor.

15. Hablar o preguntar demasiado: porque la moderación es una cualidad imprescindible para una buena comunicación.

16. Confundir al entrevistador con un psicoanalista: porque lejos de ganarse su confianza o colaboración, se proyectarían rasgos de la personalidad que podrían deteriorar la imagen del entrevistado.

17. Faltar a la verdad: porque no puede comenzar a construirse una carrera laboral sobre una plataforma plagada de mentiras.

18. Hacerle preguntas personales al entrevistador: ya que se invertirían los roles de la entrevista, encendiendo una luz de alarma en la evaluación del selector.

19. Adular a la empresa o al entrevistador: porque no sería la conducta esperable de una persona que se caracterizara por su sinceridad y la firmeza de sus convicciones.

20. Hablar mal de otros: dado que quien lo hiciera en la entrevista podría adoptarlo como práctica habitual en la relación laboral, transformándose en una fuente de conflicto permanente.

21. Evidenciar intolerancia racial, política o religiosa: porque ninguna empresa contrataría a quien pusiera en riesgo la imagen pública de la organización.

22. Discutir con el entrevistador: porque daría lugar a pensar que la actitud demostrada en la entrevista podría repetirse sistemáticamente en el desempeño cotidiano.

23. Inspirar lástima: porque la autoestima y la confianza personal resultan dos rasgos esenciales en el perfil de cualquier trabajador.

24. Demostrar desinterés o desesperación por el puesto: porque constituyendo extremos perjudiciales para llamar la atención, provocarían el rechazo del desinteresado por ausencia de motivación y del desesperado por falta de seguridad en sí mismo.

## **6. Prepararse para las pruebas psicotécnicas**

Llegar a este punto genera la satisfacción de haber pasado exitosamente el largo proceso selectivo previo, dejando atrás los complicados filtros de las primeras etapas. Pero al mismo tiempo produce uno de los picos de mayor ansiedad en el postulante –ya firme candidato, a esta altura- que siente que se encuentra muy cerca del final del camino pero además sabe que aún debe enfrentarse a una batería de pruebas destinadas



a completar la evaluación de sus aptitudes para el puesto. Asumir este paso como una simple experiencia de vida y tener en claro que su único objeto es verificar la congruencia entre el propio perfil y el de la función vacante, resultan requisitos imprescindibles para encarar con la actitud adecuada las actividades programadas por los selectores.

Pero para responder satisfactoriamente los tests también habrá que contar con un alto grado de confianza personal, lo que en parte se logrará con el estudio y la ejercitación conducentes a la adquisición de los conocimientos, las habilidades y las destrezas clave para el cargo buscado. De esta manera, quien pretendiera ser incorporado a la planta administrativa de una Universidad, por ejemplo, bien podría prepararse reuniendo y estudiando toda la información relacionada con la normativa que la rigiera, así como quien aspirara a trabajar de auxiliar contable debería cuanto menos repasar los procedimientos usuales de registración de operaciones comerciales y de liquidación de impuestos y haberes.

Veamos a continuación una serie de consejos para afrontar los exámenes psicotécnicos:

1. Convencerse de que se obtendrá un resultado positivo: si bien la mera idea de que se cuenta con la capacidad requerida para superar esta fase no alcanza para garantizar una buena calificación, al menos contribuye a generar el marco propicio para abordarla con la firmeza y la seguridad exigidas por las circunstancias.
2. Descansar bien la noche anterior: lo que será fundamental para hallarse en las condiciones físicas y psíquicas adecuadas para un desempeño favorable.
3. Llegar a la hora prevista: porque de lo contrario existiría el riesgo de verse en la obligación de brindar respuestas apresuradas, como única alternativa para finalizar en el lapso estipulado.
4. Relajarse antes de comenzar: para lograr simultáneamente los estados de calma y concentración óptimos para encarar la tarea.
5. Aceptar las reglas de juego: lo que implica adaptarse a las pautas fijadas para el desarrollo de los tests y abstenerse de efectuar cuestionamientos improcedentes que pudieran perjudicar la propia imagen, procurando no percibir a los evaluadores como adversarios de temer o a vencer sino como profesionales que sólo intentan realizar una medición objetiva de las cualidades exigidas para una función específica.
6. Manejarse con honestidad y espontaneidad: ya que lo opuesto significaría ofrecer una

imagen completamente alejada del verdadero perfil personal. Bajo esta óptica las interpretaciones exageradamente fantasiosas en un examen proyectivo, por ejemplo, más que reflejar la creatividad del postulante podrían leerse como una patología perjudicial para el cargo a cubrir.

7. Escuchar y leer las instrucciones con mucha atención: porque de otra manera se podrían cometer errores de interpretación que condujesen a un fracaso irremediable. Ambas acciones deberían acompañarse del pedido de cuanta aclaración se estimara importante para comprender acabadamente las consignas establecidas.

8. Planificar las pruebas en función del tiempo disponible: para lo cual resultará imperioso averiguar previamente la duración pautada para cada actividad, de modo de efectuar una asignación temporal acorde a la importancia relativa de los distintos puntos (lo que a su vez evitará detenerse más de lo conveniente en un mismo tema).

9. Concentrarse plenamente en los ejercicios planteados: la relajación inicial y la eliminación de las distracciones internas jugarán un papel esencial en el intento de focalizar la atención en un asunto concreto. Con el objeto de mejorar la capacidad de concentración y como parte de la preparación para estas pruebas, podría ser beneficioso realizar ejercicios como los consistentes en imaginar el consumo de una vela durante varios minutos, observar cuidadosamente el entorno (o un objeto) y luego rearmarlo mentalmente en el orden en que se hubiesen captado las imágenes, o reconstruir –con un procedimiento similar- un recorrido, una situación o un lugar agradables.

10. Considerar el error eventual como un hecho normal: entre los efectos no deseados más graves que existen en materia de selección de personal se encuentran los referidos a los niveles de frustración y depresión que experimentan algunos de los candidatos descartados. Para evitarlos será importante afrontar las pruebas con la convicción de que las equivocaciones forman parte de la naturaleza humana, aprender de éstas para no repetir las en el futuro y encarar la siguiente búsqueda con la certeza de que las fortalezas propias se habrán incrementado con la experiencia adquirida.

11. No exigir los resultados inmediatamente: dado que el postulante que lo hiciera podría evidenciar rasgos de impaciencia y ansiedad impropios de un perfil equilibrado.

## **7. Incorporarse e integrarse al empleo**

El candidato que resultara elegido debería asumir la llamada etapa *inductiva* con la misma seriedad con la que se hubiese manejado en el proceso previo, ya que su incorporación definitiva a la empresa dependerá de su habilidad para sobrellevar esta

fase. Así, con la conciencia de continuar siendo evaluado, tendría que procurar resolver los conflictos de relación que pudieran originarse por la diversidad de intereses existente en cualquier grupo humano y por la eventual resistencia que su incorporación hubiera generado, intentando además adaptarse eficientemente a sus tareas para satisfacer las expectativas de los responsables de su contratación. Para ello sería importante que siguiera detalladamente los pasos del programa de inducción previsto, o en su defecto tomara la iniciativa de realizarlos por sí mismo. Así podría por ejemplo: presentarse ante las personas con las que fuera a tener un vínculo jerárquico, funcional o simplemente vecinal; reconocer el ambiente de trabajo; estudiar las normas de seguridad de la compañía; leer los folletos de inducción y los manuales de organización si los hubiera; informarse acerca de las pautas disciplinarias y las políticas de promoción, formación e incentivación de personal y promover la realización de reuniones periódicas de inducción con sus superiores inmediatos.

Si el contratado además deseara desarrollar una carrera en la firma, debería diseñar y ejecutar con dedicación, perseverancia y disciplina un plan que contemplara objetivos, estrategias, acciones específicas y un cronograma para su concreción, con sucesivas instancias de capacitación sistemáticamente orientadas hacia las metas fijadas.

En el anexo 11 se presenta un listado de verificación del proceso de búsqueda laboral, que constituye al mismo tiempo una guía de acción y una herramienta de control para quien se halla embarcado en la empresa de conseguir empleo.

### **El inconmensurable poder de una actitud positiva**

Resulta importante realizar una reflexión final acerca de la beneficiosa influencia que una actitud favorable ejerce sobre las posibilidades de éxito en cualquier emprendimiento, ya se encuentre éste relacionado con el servicio al cliente, las ventas personales o el proceso de búsqueda de empleo.

Por lo general quienes intentan dedicarse profesionalmente a la tarea de vender o aquellos que han perdido su trabajo pertenecen al castigado grupo de individuos que procuran ganarse o recuperar un lugar en la sociedad. Es común que éstos caigan en procesos depresivos que contribuyen a formar círculos viciosos de los que se torna muy difícil salir. En tales circunstancias, la rutina golpea aún más su estado anímico, calando duramente en su energía y esperanzas. La referencia al experimento del sapo hervido,

protagonizado por un ejemplar al que se le va aumentando gradualmente la temperatura del estanque hasta provocar su muerte sin que tenga conciencia de lo que ocurre, sirve de trágica metáfora para ilustrar una situación en la cual la inseguridad personal, la ausencia de autoestima y el consecuente abandono a causa de las experiencias negativas conducen inexorablemente al fracaso continuo.

Sólo puede modificarse ese rumbo cambiando radicalmente de actitud, de modo de reunir la fortaleza necesaria para rebelarse ante el acostumbramiento a la derrota cotidiana. En este intento, la colaboración del entorno inmediato representará un elemento clave, pero completamente estéril sin la propia voluntad de salir de lo más hondo del abismo. Se trata de una empujada escalera que nadie puede trepar por uno y que debe ser encarada con la confianza, la dedicación y el arrojo que constituyen el peaje para avanzar hacia un horizonte diferente.

Mucho ayudará iniciar cada jornada repasando los aspectos positivos de nuestra existencia, pensando en que seguramente hay alguien que nos necesita, que quiere estar con nosotros o que simplemente siente la alegría de contar con nuestra amistad; y servirá también respirar profundamente y recurrir a los mejores recuerdos en los momentos desagradables, evitar en general las situaciones que nos depriman o perjudiquen y sobre todo transmitir una buena actitud para ser retribuidos de igual manera.

Siempre que se trate de hechos factibles y que haya posibilidades de influir en su concreción, tanto o más aportarán –por último– el compromiso de todos nuestros sentidos en la imaginación de la situación deseada y la absoluta convicción de que merecemos, podemos y vamos a conseguir el objetivo planeado. Porque de hecho, quien crea que *no puede*, seguramente *no podrá*.

## **Anexos**

**Anexo 1 Autoevaluación de aptitudes para el servicio al cliente**

1. Disfruto conociendo gente	.....
2. Siento placer al colaborar con los demás	.....
3. Me gusta esforzarme por recordar nombres y rostros	.....
4. Me agrada brindar una impresión favorable	.....
5. Me siento cómodo utilizando un tono de voz cálido	.....
6. Tengo habilidad para generar interrelaciones positivas	.....
7. Me integro con facilidad a los grupos de trabajo	.....
8. Tengo una buena imagen de mí mismo	.....
9. Puedo confiar en otras personas	.....
10. Tiendo a cumplir mis compromisos	.....
11. Me hago entender sin dificultad	.....
12. Puedo escuchar sin interrumpir ni desconcentrarme	.....
13. Soy un buen observador	.....
14. Me resulta sencillo “ubicarme” en el lugar del otro	.....
15. Mi sonrisa surge con espontaneidad	.....
16. Soy muy paciente	.....
17. Ejercicio un marcado control de mis estados de ánimo	.....
18. Soy capaz de adaptarme a todo tipo de situaciones y clientes	.....
19. Puedo conservar la objetividad en diferentes circunstancias	.....
20. Tengo un claro sentido de la oportunidad	.....
21. Pedir disculpas no afecta mi susceptibilidad	.....

**Anexo 2 Listado de verificación del proceso de atención al cliente**

<b>1. Contacto inicial</b>	
a) se entabló contacto visual inmediatamente	.....
b) se saludó con cortesía y simpatía	.....
c) se ofreció ayuda	.....
<b>2. Identificación de las necesidades del cliente</b>	
a) se hizo una adecuada observación del entorno	.....
b) se formularon las preguntas apropiadas	.....
c) se escuchó con atención	.....
d) se brindó contención al cliente	.....
<b>3. Satisfacción de las necesidades del cliente</b>	
a) se otorgaron las respuestas esperadas	.....
b) se concretó la prestación solicitada	.....
c) se logró la plena satisfacción del cliente	.....
<b>4. Cierre del contacto</b>	
a) se agradeció con sinceridad y simpatía	.....
b) se manifestó interés por un próximo encuentro	.....
c) se asumió un compromiso de acción (de haber correspondido)	.....
d) se realizó el seguimiento de la prestación efectuada	.....

**Anexo 3 Listado de verificación del proceso de venta personal**

1. Se estudiaron las características del producto	.....
2. Se estudiaron las características del mercado meta	.....
3. Se seleccionaron los consumidores a visitar	.....
4. Se diseñó y envió un folleto de ventas	.....
5. Se logró concertar una entrevista	.....
6. Se preparó la entrevista:	
a) planeando las preguntas a realizar	.....
b) elaborando una lista de los beneficios del producto	.....
c) preparando posibles respuestas ante las objeciones más comunes	.....
d) alistando los recursos de apoyo para la exposición	.....
7. Se efectuó la presentación personal:	
a) en el lugar y el momento oportunos	.....
b) a través de tácticas apropiadas para llamar la atención	.....
8. Se identificaron las necesidades del consumidor:	
a) observando discretamente el entorno	.....
b) realizando las preguntas pertinentes	.....
c) escuchando con atención	.....
d) relacionando las necesidades detectadas con los beneficios ofrecidos	.....
9. Se desarrollaron los argumentos de venta:	
a) exponiendo las características y los beneficios del producto	.....
b) demostrando la utilidad del producto	.....
c) haciendo participar al consumidor en la demostración efectuada	.....
10. Se rebatieron las objeciones según su naturaleza	.....
11. Se reconocieron las señales de compra	.....
12. Se logró cerrar la venta	.....
13. Se realizó el seguimiento de la operación concretada	.....



## Anexo 4 **Guía para la definición de perfiles de puestos de trabajo**

### **Datos del puesto**

1. Denominación del cargo a cubrir: .....
2. Cantidad de vacantes: .....
3. Tareas y responsabilidades: .....  
.....
4. Posición en la estructura jerárquica: .....  
.....
5. Lugar y horario de trabajo: .....
6. Condiciones ambientales: .....
7. Remuneración ofrecida: .....
8. Beneficios comprendidos: .....  
.....
9. Antecedentes y perspectivas de la función: .....  
.....  
.....

### **Requisitos del candidato**

10. Rasgos físicos: .....
11. Sexo: .....
12. Edad: .....
13. Estado civil: .....
14. Clase social: .....
15. Domicilio preferente: .....
16. Tipo de movilidad: .....
17. Formación específica: .....  
.....
18. Aptitudes especiales: .....  
.....
19. Rasgos de personalidad: .....  
.....
20. Experiencia laboral: .....

Anexo 5

## **Modelo de solicitud de empleo**

**Puesto requerido:** ..... **Fecha:** .....

### **Datos personales**

Apellidos y Nombres: .....

Lugar y fecha de nacimiento: ..... D.N.I.: .....

Dirección: .....

Teléfono, fax, e-mail: .....

Estado civil (indicar fechas de cambio): .....

Marca y modelo de vehículo que posee: .....

Vivienda propia: Sí ..... No ..... Costo del alquiler: .....

Apellidos, nombres, dirección y teléfono del locador: .....

.....

Cantidad, parentesco y edad de las personas con las que reside y/o a cargo: .....

.....

.....

.....

### **Datos familiares**

Apellidos, nombres y edad del padre: .....

Profesión y ocupación del padre: .....

Apellidos, nombres y edad de la madre: .....

Profesión y ocupación de la madre: .....

Apellidos, nombres y edad del cónyuge: .....

Profesión y ocupación del cónyuge: .....

Número, sexo y edad de los hermanos: .....

.....

Número, sexo y edad de los hijos: .....

.....

**Datos educacionales** (indicar el nombre de la institución, el título obtenido o los años aprobados y las fechas de iniciación y finalización de cada estudio realizado)

Primaria: .....

Secundaria: .....

Universidad: .....

Otros estudios: .....

.....

**Experiencia laboral**

Nombre y ramo de la empresa: .....

Dirección y teléfono: .....

Fechas de ingreso y egreso: .....

Motivos del egreso: .....

Ultimo sueldo: .....

Cargos ocupados y actividades realizadas (indicar períodos): .....

.....

.....

Apellidos, nombres y cargo del supervisor inmediato: .....

.....

Nombre y ramo de la empresa: .....

Dirección y teléfono: .....

Fechas de ingreso y egreso: .....

Motivos del egreso: .....

Ultimo sueldo: .....

Cargos ocupados y actividades realizadas (indicar períodos): .....

.....

.....

Apellidos, nombres y cargo del supervisor inmediato: .....

.....

Nombre y ramo de la empresa: .....

Dirección y teléfono: .....

Fechas de ingreso y egreso: .....

Motivos del egreso: .....

Ultimo sueldo: .....

Cargos ocupados y actividades realizadas (indicar períodos): .....

.....

.....

Apellidos, nombres y cargo del supervisor inmediato: .....

.....

Otros trabajos: .....

.....

.....

### **Datos psicográficos**

Asociaciones a las que pertenece: .....

.....

.....

Deportes que practica: .....

Lectura habitual: .....

Espectáculos preferidos: .....

Hobbies: .....

Aspiraciones en la vida: .....

Principales virtudes: .....

Principales defectos: .....

Opinión que los demás tienen sobre usted: .....

Razones por las que desea el puesto: .....

.....

Pretensiones salariales: .....

Declaro bajo juramento que los datos consignados son correctos.

---

Firma del solicitante

Anexo 6

**Test de orientación ocupacional**

Nombre y Apellido: .....

Ingreso mensual aproximado del grupo familiar: .....

Actividades laborales que más le atraen (indicar por qué): .....

.....

.....

Actividades laborales que menos le atraen (indicar por qué): .....

.....

.....

Materias de estudio preferidas: .....

.....

.....

Tipo de programas de TV y películas que más le atraen: .....

.....

.....

Persona como la que le gustaría ser (indicar por qué): .....

.....

.....

Persona como la que no le gustaría ser (indicar por qué): .....

.....

.....

Aspectos que desearía cambiar de Usted mismo (con relación a su cuerpo, a su vida o a su forma de ser): .....

.....

.....

Lo mejor que le podría pasar: .....

.....

.....

Lo peor que le podría pasar: .....

.....

.....

Cualidades que valora en un buen amigo: .....

.....  
.....

Defectos que más le disgustan de una persona: .....

.....  
.....

Lugar en el que se sentiría cómodo trabajando (indicar por qué): .....

.....  
.....

Actividades para las que cree reunir mayores aptitudes: .....

.....  
.....

Actividades para las que cree reunir menores aptitudes: .....

.....  
.....

Sus sueños y fantasías: .....

.....  
.....

Personas que le eligen la ropa: .....

.....  
.....

Actividad familiar (con o sin fines de lucro) que pudiera requerir que Usted la continuara: .....

.....  
.....

Temores que el puesto vacante le genera: .....

.....  
.....

Persona/s con la/s que comparte salidas: .....

.....  
.....

Responsabilidades hogareñas a su cargo: .....

.....  
.....

Anexo 7

## **Modelo de carta de presentación**

*Salta, ... de ... de ...*

*Sr. Gerente de “La Gaucha S.A.”  
Licenciado Martín Miguel Egües  
Independencia 1.816 – 4.400 Salta*

*De mi consideración:*

*Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el objeto de responder al aviso publicado en la edición del diario “El Tabloide” del día ..., por el cual vuestra prestigiosa firma solicita un Auxiliar Administrativo para el Departamento de Contabilidad.*

*Soy Perito Mercantil, he cursado tres años en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.Sa. y un año de computación en un importante instituto del medio, además de contar con una experiencia de dos años en tareas similares a las requeridas para el puesto vacante.*

*Con relación a mis pretensiones salariales le informo que, dadas las características de las funciones descriptas en el anuncio y la dedicación exigida para desarrollarlas, estimo razonable una remuneración no inferior a \$ ... (pesos ...).*

*Quedando a su disposición para ampliar en una eventual entrevista la información contenida en el currículum que adjunto, lo saludo atentamente.*

*Juan José Abaco  
Los Tributos 123  
Salta (4400)*

Anexo 8

## **Modelo de carta de presentación**

*Salta, ... de ... de ...*

*Sr. Gerente de “Importante Empresa”:*

*Me dirijo a Ud. en respuesta al aviso publicado el jueves último en “El Tabloide”, por el cual se solicita un vendedor de artículos de electricidad (Referencia: “Ven 01”).*

*Mi nombre es Carlos Alberto Buscapolo, tengo el título de Técnico Electricista pero es en el área de ventas donde me he desempeñado la mayor parte de mi vida profesional, la que se extiende desde 1.982 hasta la fecha.*

*Nada me gustaría tanto como conjugar en el trabajo las dos áreas en las que mejor me desenvuelvo y más me apasionan: la electrónica y la comercial. Por lo tanto, creo que mi perfil coincide totalmente con el de la vacante existente en su empresa.*

*En todos los puestos que ocupé mantuve una muy buena relación con los clientes y los compañeros de trabajo, ya se tratara de colegas, subordinados o superiores. A su vez, siempre me destacué por los buenos resultados obtenidos en las ventas, dado que me gusta el desafío y estoy dispuesto a sacrificarme por el bien de mi familia.*

*Con respecto a mis expectativas remunerativas, desearía cobrar el salario básico de convenio más las comisiones que la empresa hubiera establecido para empleados del mismo nivel.*

*Adjunto mis antecedentes y me pongo a su disposición para una eventual entrevista.*

*Atentamente,*

*Carlos A. Buscapolo  
Los Disyuntores 15  
Salta (4400)*



Anexo 9

## **Modelo de currículum vitae**

### **Datos personales**

- Apellido y nombre: Abaco, Juan José.
- Lugar y fecha de nacimiento: Cafayate (Salta), 06/12/81.
- Estado civil: soltero.
- Dirección: Los Tributos 123 (Salta)
- Teléfono: (0387) 4311868.
- e-mail: [jjabaco@salta.com.ar](mailto:jjabaco@salta.com.ar).

### **Formación académica**

- **2.002:** Operador de PC, Instituto Salteño de Computación, un año aprobado, promedio 7,53.
- **2.001:** Tercer año cursado de Contador Público Nacional, Universidad Nacional de Salta, 10 materias aprobadas, promedio 6,75.
- **1.998:** Perito Mercantil, Escuela de Comercio N° 2, Salta, Promedio 7,22.

### **Experiencia laboral**

- **02/01 – 12/02:** Liquidador de sueldos e impuestos en “Cálculo & Asociados” (estudio contable), Salta.
- **03/00 – 12/00:** Encargado de cobranzas en “Lacteonorte S.A.” (distribuidora de productos lácteos), Salta.

### **Información complementaria**

- Idiomas: nivel intermedio de inglés.
- Hobbies: canto y filatelia.
- Deportes: fútbol y natación.
- Membresías: integrante del Coro de la Universidad Nacional de Salta.
- Disponibilidad: medio día.

Salta, ... / ... / ...

Juan José Abaco

Anexo 10

## **Modelo de currículum vitae**

### **Datos personales**

Nombre y apellido: Carlos Alberto Buscapolo.  
Lugar y fecha de nacimiento: Salta, 23/02/63.  
Estado civil: casado (dos hijos, de 5 y 3 años).  
Dirección: Los Disyuntores 15 (4.400 - Salta).  
Teléfonos: (0387) 4312833 - (0387) 156057157.

### **Títulos obtenidos**

**1.980:** Bachiller, Colegio General Manuel Belgrano, Salta, promedio 7,67.  
**1.984:** Técnico Electricista, Instituto Superior del Profesorado de Salta, promedio 6,42.

### **Cursos realizados**

**2.000:** “Técnicas de Ventas”, Sindicato de Empleados de Comercio de Salta, 12 horas.  
**2.001:** “Calidad en el Servicio al Cliente”, Universidad Nacional de Salta, 10 horas.  
**2.002:** “Oratoria”, Cámara de Comercio e Industria de Salta, 16 horas.

## **Antecedentes laborales**

**Marzo 1.982 – Diciembre 1.984:** servicios de mantenimiento y reparación de aparatos eléctricos en taller propio.

**Febrero 1.985 – diciembre 1.990:** vendedor de salón en “Salta Luz” (empresa comercializadora de artículos de electricidad).

**Abril 1.991 – Mayo 1.994:** vendedor de seguros en “La Tacita del Plata S.A.”, San Salvador de Jujuy.

**Junio 1.994 – Octubre 1.998:** vendedor de salón en “La Vaca Gorda S.R.L.” (comercializadora de productos lácteos), Salta.

**Diciembre 1.998 – Julio 1.999:** repositor en “Refrescos Cola S.A.” (tareas de reposición de los productos de la empresa en supermercados de Salta y Jujuy).

**Agosto 1.999 – hasta la fecha:** asistente de ventas en “Refrescos Cola S.A.” (con responsabilidades de supervisión en la colocación de pedidos y el merchandising), Salta.

## **Otros datos**

Absoluta disponibilidad de horario y para realizar viajes de trabajo.

Movilidad propia en excelente estado (Marca ... / Modelo ... ).

Salta, ... de ... de ...

Carlos Alberto Buscapolo

**Anexo 11 Listado de verificación del proceso de búsqueda laboral**

1. Se definió el propio perfil	.....
2. Se detectaron las necesidades del mercado:	
a) identificando las coberturas de puestos más requeridas	.....
b) analizando los tipos de perfiles solicitados	.....
c) investigando las retribuciones vigentes en plaza	.....
3. Se determinó el objetivo de búsqueda:	
a) averiguando la situación y las perspectivas del sector	.....
b) reuniendo datos sobre la empresa en mira	.....
4. Se enviaron una carta y un CV adaptados a la función pretendida	.....
5. Se preparó la entrevista:	
a) repasando la información obtenida sobre la empresa y el puesto	.....
b) planeando respuestas ante posibles objeciones al propio currículum	.....
c) redactando un listado de argumentos para convencer al entrevistador	.....
6. Se concretó la entrevista:	
a) escuchando con atención	.....
b) brindando respuestas sinceras e inteligentes	.....
c) realizando preguntas acertadas	.....
7. Se efectuó la preparación para las pruebas psicotécnicas:	
a) reafirmando los conocimientos requeridos para el puesto	.....
b) ejercitando las habilidades relacionadas con la tarea implicada	.....
8. Se realizaron las pruebas psicotécnicas:	
a) asegurándose de haber comprendido las consignas impartidas	.....
b) concentrándose plenamente en los ejercicios planteados	.....
c) respondiendo con honestidad y espontaneidad	.....
9. Se produjo la incorporación al empleo:	
a) informándose sobre las políticas de RRHH la empresa	.....
b) participando en todas las actividades de integración previstas	.....
c) promoviendo la concreción de reuniones y entrevistas de inducción	.....
d) planificando una carrera profesional en la compañía	.....

## Bibliografía

---

### Libros

- Acosta Vera, José María, *Marketing Personal y Gestión de la Carrera Profesional*, Editorial Esic, Madrid, 1999.
- Alles, Martha Alicia, *La Entrevista Laboral*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Biglino, Roberta, *Las Reglas del Currículum Vitae Eficaz*, Editorial De Vecchi, Barcelona, 1995.
- Dessler, Gary, *Administración de Personal*, Editorial Prentice Hall, cuarta edición, México, 1991.
- Durán Pich, Alfonso, *Psicología de la Publicidad y de la Venta*, Ediciones CEAC, tercera edición, Barcelona, 1989.
- Fernández, Jorge O., *La Expresión Oral*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1998.
- Finch, Lloyd Vivian, *La Cortesía por Teléfono y el Servicio al Cliente*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998.
- Heredia, Carlos; Imen, Pablo e Isuani, Fernando, *Atención al Público*, Dirección Nacional de Documentación e Información (Instituto Nacional de la Administración Pública), Buenos Aires, 1996.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Marketing*, Editorial Prentice Hall, octava edición, México, 2001.
- Lambin, Jean-Jackes, *Marketing Estratégico*, Editorial McGraw-Hill, segunda edición, Madrid, 1991.
- Leland, karen y Bailey, Keith, *Servicio al Cliente para Dummies*, Editorial Norma, Colombia, 1997.
- Maldonado, Ana Sebastián, *Cómo Afrontar los Tests*, Editorial Agata, Madrid, 1999.
- McCarthy, E. Jerome y Perrault, William D., *Marketing: Teoría y Práctica*, Editorial Irwin, undécima edición, Madrid, 1996.
- Martin, William B., *Calidad en el Servicio al Cliente*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992.
- Mejías, Cristina:
- *El Sillón Vacío*, Ediciones Macchi, segunda edición, Buenos Aires, 1990.
  - *Claves para Buscadores de Empleo*, Editorial Aguilar, Buenos Aires, 1990.

Ogilvy, David, *Ogilvy & La Publicidad*, Ediciones Folio, tercera edición, Barcelona, 1989.

Ostrander, Sheila y Schroeder, Lynn, *Súper Aprendizaje 2.000*, Editorial Grijalbo, Barcelona, 1996.

Schiffman, Leon G. y Kanuk, Leslie Lazar, *Comportamiento del Consumidor*, Editorial Prentice Hall, tercera edición, México, 1991.

Stanton, William J.; Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, Editorial McGraw-Hill, novena edición, México, 1992.

Stanton, William J. y Futrell, Charles, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial McGraw-Hill, octava edición, México, 1990.

Vels, Augusto, *La Selección de Personal y el Problema Humano en las Empresas*, Editorial Herder, cuarta edición, Barcelona, 1982.

Verderber, Rudolph F., *¡Comunícate!*, International Thomson Editores, novena edición, México, 1999.

Werther Jr., William B. y Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, tercera edición, México, 1991.

Willingham, Ron, *¡Escúchame! Soy tu Cliente*, Editorial Prentice Hall, México, 1996.

### **Video cursos**

Escuela Argentina de Marketing, Buenos Aires, *Ventas de Alto Impacto*.

Escuela Superior de Estudios de Marketing, Madrid, *Formación de Vendedores*.

Estudio del Picadero, Buenos Aires:

- *Cómo Cerrar la Venta*.

- *Poder al Cliente*.

- *Vendiendo Paso a Paso*.

Video Coleccion, Buenos Aires, *Marketing & Ventas*.