

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Propuesta de un plan enfocado en la confianza, efecto e influencia que conduzcan a la consecución de metas en el departamento de ventas de una empresa comercializadora de plásticos en Guatemala.

(Práctica empresarial dirigida -PED-)

Julio César Armas Calderón

Guatemala, octubre de 2014

Propuesta de un plan enfocado en la confianza, efecto e influencia que conduzcan a la consecución de metas en el departamento de ventas de una empresa comercializadora de plásticos en Guatemala.

(Práctica empresarial dirigida -PED-)

Julio César Armas Calderón

Licda. Irasema de Sánchez (**Asesor**)

MSc. Dora Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, octubre de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Rodríguez de González
Vice-rectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vice-rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M.A. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de
la Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Federico Robles

Examinador

Licda. Gabriela Corado

Examinador

Licda. Ana Rosa Arroyo

Examinador

Licda. Irasema de Sánchez

Asesor

MSc. Dora Urrutia de Morales

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.007-2014-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 19 DE SEPTIEMBRE DE 2014.**

De acuerdo al dictamen rendido por Licda. Irasema de Sánchez, asesora y MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, titulada "Propuesta de un plan enfocado en la confianza, efecto e influencia que conduzcan a la consecución de metas en el departamento de ventas de una empresa comercializadora de plásticos en Guatemala." Presentada por el estudiante: Julio César Armas Calderón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1164, en fecha 14 de agosto de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



M.A. César Augusto Custodio Cobar

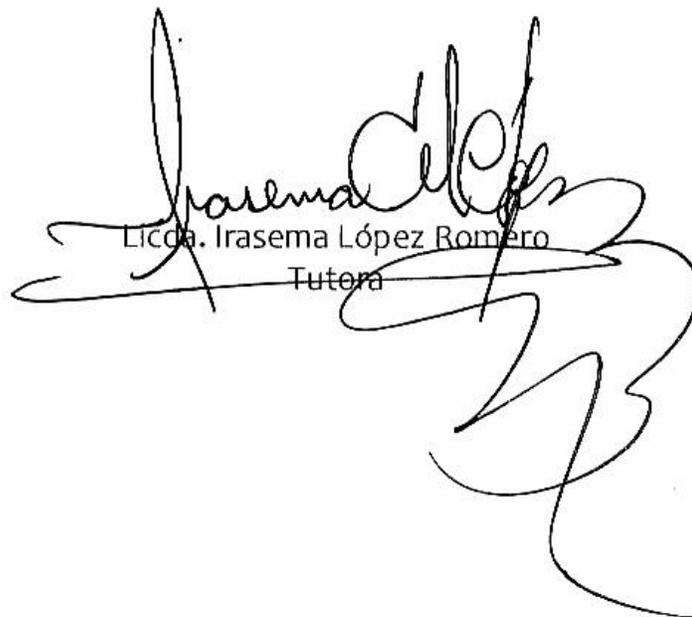
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta de un plan enfocado en la confianza, impacto e influencia que conduzcan a la consecución de metas en el departamento de ventas de una empresa comercializadora de plásticos en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Julio Cesar Armas Calderon**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **100/ 100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Irasema López Romero
Tutora

Guatemala,
16 de noviembre 2,013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud al trabajo de Tesis con el tema **“Propuesta de un plan enfocado en la confianza, impacto e influencia que conduzcan a la consecución de metas en el departamento de ventas de una empresa comercializadora de plásticos en Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Julio Cesar Armas Calderon**, previo a optar al grado Académico de **“Administrador de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **100/ 100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

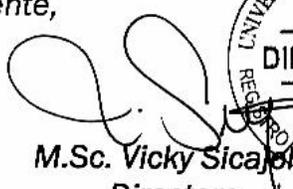
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1636.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Julio César Armas Calderón, con número de carné 0908538 aprobó con 95 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de agosto del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios: porque todo lo que soy, todo lo que tengo viene de él, la sabiduría para hacer las cosas, las fuerzas para seguir adelante y la fuente de motivación.
- A mis padres: por su esfuerzo, ejemplo y sellar en mí el deseo de superación.
- A mis hermanos: por apoyo incondicional.
- A la empresa: por brindarme la oportunidad de aplicar lo aprendido y que enriquece mis conocimientos.
- A Last Minute: por el apoyo económico que me brindo a lo largo de la carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I	1
Marco conceptual	1
Antecedentes	1
Servicios	1
Quienes somos	2
Visión	3
Misión	3
Valores	3
FODA	4
Estructura de la empresa	5
Departamentos	6
Capítulo II	7
Marco teórico	7
Competencia	7
Confianza	7
Dividendo de la confianza	9
Las cinco olas de la confianza	9
Extender una confianza inteligente	17
Efecto e influencia	20
Capítulo III	25
Marco metodológico	25
Descripción del problema	25
Pregunta de investigación	25
Justificación	25
Objetivos	26

Delimitación	27
Metodología aplicada	27
Tipo de investigación	27
Sujetos de investigación	27
Selección de la muestra	28
Instrumento para la recolección de datos	28
Capítulo IV	29
Marco operativo	29
Resultados de la investigación	29
Análisis de resultados	44
Conclusiones	48
Capítulo V	49
Propuesta	49
Objetivo de la propuesta	49
Estrategia de comunicación interna	63
Costo de la propuesta	65
Referencias	66
Anexos	67

Resumen

La presente práctica empresarial dirigida tiene como finalidad presentar las cinco olas de la velocidad de la confianza así como la metodología de efecto e influencia que permite a las personas adoptar y aplicar en el funcionamiento de su trabajo y lograr óptimos resultados en la consecución de metas.

En el primer capítulo se detallan los antecedentes e historia de la empresa, se describe su visión, misión, sus valores, se presenta un análisis foda, la estructura de la empresa por medio del organigrama y la descripción de cada departamento que la componen.

El capítulo dos describe el marco teórico que fortalece la propuesta que se presentó, se incluyen definiciones básicas de competencia, confianza, se da a conocer el dividendo de la confianza, se profundiza en el tema de la velocidad de la confianza y sus cinco olas, y el tema de efecto e influencia.

El capítulo tres contiene el marco metodológico, se describe el problema, la pregunta que justifica la propuesta planteada, la justificación del problema, el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos, la delimitación de la investigación. Se describe la metodología aplicada, el tipo de investigación, los sujetos de estudio, la selección de la muestra y el instrumento para la recolección de datos.

El capítulo cuatro hace referencia del marco operativo, contiene resultados de la investigación, análisis e interpretación de los resultados, las conclusiones, la propuesta, el objetivo de la propuesta, la estrategia de comunicación interna para dar a conocer e implementar la propuesta, costo de la propuesta, referencias y anexos.

Introducción

En la actualidad generar confianza en las personas es uno de los temas más difíciles dentro de la sociedad guatemalteca, y obedece a un sin número de factores que afectan a los guatemaltecos, lo cual se refleja en el diario vivir de los individuos, ya sea dentro del núcleo familiar, en las relaciones con sus prójimos, en las empresas donde venden su fuerza de trabajo y los más preocupante la confianza que deben de tener consigo mismo.

Los líderes actuales dentro de las empresas, se centran en la consecución de metas y no en los comportamientos vitales de los colaboradores para lograr las metas.

Existen líderes que luchan por influenciar en los colaboradores para cambiar resultados y comportamientos para beneficio de las empresas, no para el beneficio y desarrollo del colaborador, al sentir los líderes que no logran influir en el personal optan por tomar la ruta más fácil, aceptar estos comportamientos o despedir a estas personas.

La empresa comercializadora de plásticos en Guatemala, en especial el departamento de ventas fue objeto de estudio y análisis, se propone una metodología basada en la velocidad de la confianza, efecto e influencia, con el objetivo de alinear y replicar en otros departamentos de la misma empresa un sistema basado en las cinco olas de la confianza que logre la consecución de metas y esto represente el éxito.

Capítulo I

1. Marco conceptual

Antecedentes

Comercializadora, importadora y exportadora de empaques flexibles a base de materias primas de polietileno, polipropileno y poliésteres para usos comerciales, agrícolas e industriales.

En 1955 un grupo de inversionistas con capital judío constituyen la empresa, es esta pionera en el ámbito de la plasticultura, desarrolla productos con tecnología de punta en procesos de extrusión e impresión flexográfica.

Servicios:

Asesoría

El personal está especializado en el sector agrícola, comercial e industrial para que los clientes puedan contar con el apoyo y asesoría profesional que le permitan desarrollar sus proyectos que requieran.

Los asesores mantienen relación directa, visitan cultivos, invernaderos, fábricas y el comercio en general para conocer a fondo lo que más le convenga a los clientes.

Diseño gráfico

La empresa cuenta con avanzada tecnología que se ha desarrollado a través de los años, implementa procesos a las necesidades actuales del mercado, y un departamento de diseño

gráfico, de prensa en línea para que las planchas de impresión mantengan alta fidelidad de resolución digital.

Impresión

Se utiliza tecnología flexo gráfica de hasta ocho colores de forma simultánea, de alta calidad, evidenciada en los empaques que existen en el mercado local e internacional.

La empresa en la actualidad trabaja los siguientes segmentos de producto:

Comercio

La empresa es líder en la elaboración de bolsas de empaque para lechuga con diferentes diseños y colores. Se elabora empaque para apio, zanahoria, escarolas y empaque al vacío que permite una mejor presentación y duración a los productos perecederos.

Plasticultura

Películas de polietileno con tratamiento contra rayos ultravioleta UV. Películas de polietileno con tratamiento para radiación difusa, distribución uniforme de luz permite una mejor fotosíntesis en planta.

La división agrícola de la empresa en su afán de brindar un mejor servicio a sus clientes permite informar de la línea de plásticos utilizados en la construcción de invernaderos, los cuales desde finales del noventa a la fecha se ofrece acompañados de asistencia técnica para los agricultores de vanguardia en el país.

Quienes somos

Somos un equipo de gente comprometida con la calidad, el servicio y la responsabilidad de ser empresa líder a nivel centroamericano. Nuestra experiencia nos acredita como pioneros en la

industria plástica de la región, introduciendo la plasticultura para el desarrollo del sector agrícola, base fundamental de la economía nacional.

Visión

Ser pioneros en proyectos que se basen en la búsqueda de soluciones para el desarrollo del país y la actualización constante, para competir en un mercado globalizado cada día más exigente.

Misión

Tenemos como principio universal, la entera satisfacción de nuestros clientes basándonos en la entrega de productos de calidad comprobada con normas de ética y profesionalismo.

Valores

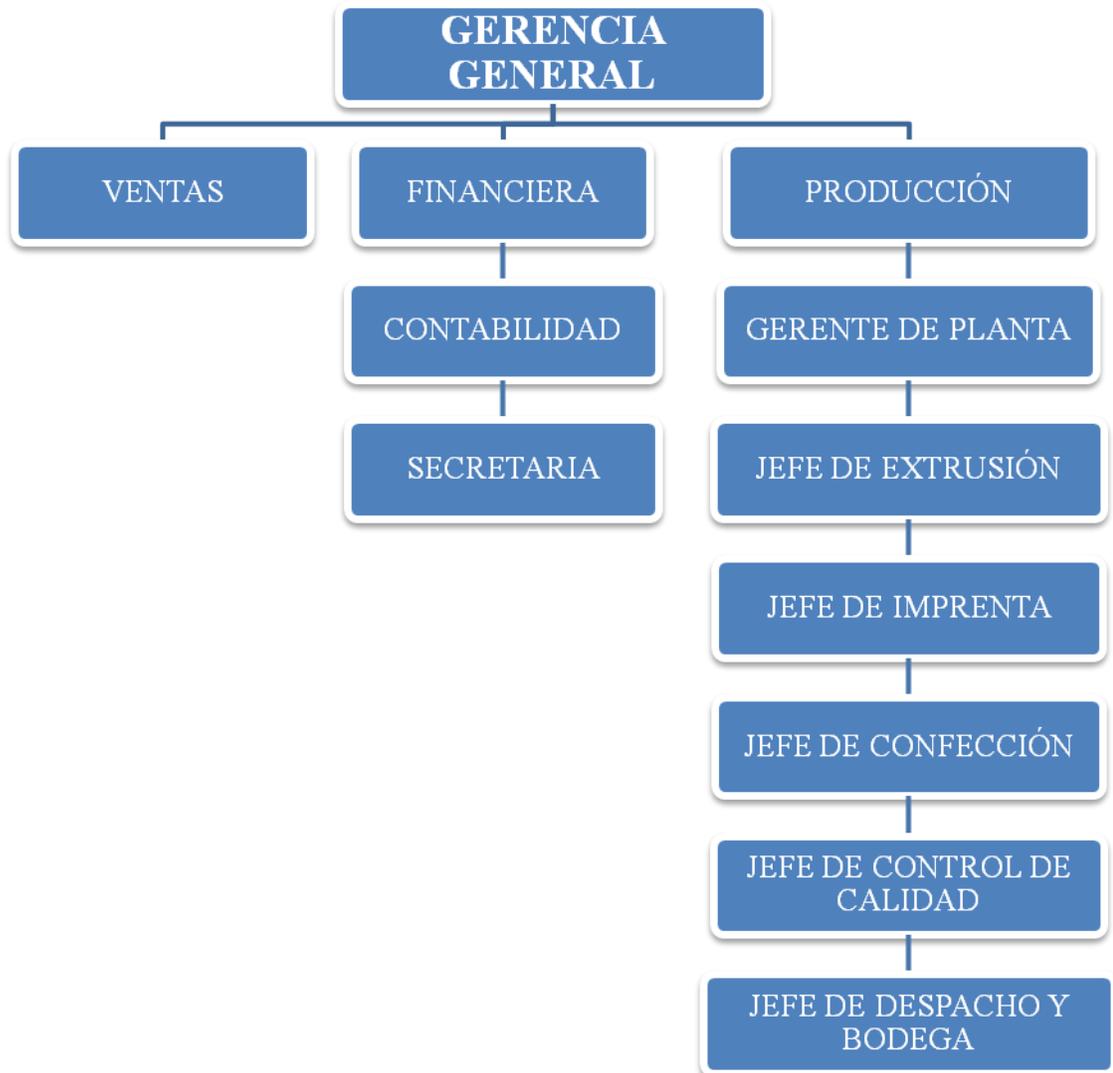
- Calidad
- Servicio
- Honradez
- Responsabilidad

Tabla 1: Análisis FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos innovadores, alta calidad y precios competitivos. ➤ Servicio y venta personalizada. ➤ Situación económica de la empresa estable. ➤ Nula rotación de personal. ➤ Prestigio a nivel internacional. ➤ Colaboradores leales a la empresa. ➤ Alianzas comerciales con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alianzas internacionales para atender nichos de mercados especializados. ➤ Acercamiento y contratos con empresas asiáticas. ➤ Aumento en la cartera comercial a través de la ampliación del portafolio de productos. ➤ Crecimiento de negocios mediante la ampliación del portafolio de productos. ➤ Capacidad de ofrecimiento de distintas soluciones o desarrollo de productos que cubran las diferentes necesidades de los clientes.
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de liderazgo para influenciar en el personal. ➤ Perdida de negocios por falta de conocimiento de todos los productos. ➤ Falta de confianza a la hora de abordar a un cliente. ➤ Muestra de poca seguridad al momento del cierre de un negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad política y económica del país. ➤ Alto grado de inseguridad del país. ➤ Tendencia de la población a no usar productos plásticos. ➤ Apertura de empresas de garaje con productos de bajo costo. ➤ La inestabilidad de los precios de las materias primas a nivel internacional.

Estructura de la empresa

Ilustración 1: Organigrama de la empresa



El objeto de estudio lo constituye el departamento de ventas de la empresa área a cargo de la gerencia general.

Departamentos

- Gerencia general: tiene injerencia directa de todos los departamentos de la empresa, coordina, dirige y administra.
- Ventas: desarrolla estrategias de ventas, elabora pronósticos de ventas, coordina visita a clientes y se encarga del cobro a los mismos.
- Financiera: obtiene y administra los recursos monetarios. Tiene a su cargo el departamento contable.
- Producción: solicita y controla la materia prima que se va a utilizar, inspecciona los procesos, asigna tiempos para cada producción, se encarga que la impresión y confección se realice conforme a los requerimientos de los clientes y vela por la calidad del producto terminado.

Capítulo II

2. Marco teórico

La confianza, efecto e influencia como una competencia.

Competencia

Según Jerónimo Corral Genicio (2007) concepto de competencia fue usado por primera vez por David McClelland en el año de 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

Las competencias son patrones de conducta que una persona desarrolla en un puesto de trabajo y que están relacionadas con el éxito en el mismo y la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Confianza

De acuerdo a Stephen P. Robins (2004) es la esperanza positiva que otra persona no se conducirá de forma oportunista por medio de palabras, obras o decisiones. La confianza es un proceso que se da en el tiempo y se basa en muestras relevantes pero limitadas de experiencia.

Según John C. Maxwell (2008) la confianza es el fundamento del liderazgo. Es lo que hace que una organización se mantenga unida. Los líderes no pueden romper la confianza de forma repetida y seguir influyendo en las personas. La confianza es el fundamento del liderazgo. Es la ley del terreno firme.

A partir del siguiente párrafo hasta el final del tema de la confianza se enfatiza en conceptos que enriquecerán la propuesta para la empresa, y cuya base bibliográfica será el libro de Stephen M. R. Covey (2010) “La velocidad de la confianza”.

Lo único que cambia todo: la confianza.

Hay algo que es común a todos los individuos, relaciones interpersonales, equipos, familia, organización, nación o civilización en cualquier lugar del mundo, si se remueve puede destruir el gobierno más poderoso, el negocio más exitoso, amistad más grande, el amor más profundo. Por otra parte si se desarrolla y potencia es lo único que puede crear un éxito sin precedentes y generar prosperidad en todas las dimensiones de la vida. Sin embargo es la menos comprendida y la más subestimada en este tiempo, se llama: confianza.

Seguridad nacida del carácter y competencia de una persona o una organización. La confianza fluye del interior al exterior, la confiabilidad personal tiene un efecto dominó en todas las relaciones, en los equipos, en la organización, en el mercado y la sociedad. Se puede creer que la confiabilidad en una organización es ajena al control de los jefes, pero no está más allá de la influencia.

La confianza es el catalizador de las organizaciones, reduce la tirantez de las operaciones a la vez que aumenta los beneficios. Estas operaciones incluyen atraer y conservar talentos y clientes, cerrar acuerdos, incrementar el valor en mercados financieros, mejorar la calidad de la producción, forjar alianzas, comenzar nuevos proyectos y consolidar el valor de la marca en las organizaciones.

Una confianza elevada aporta energía a las personas, impulsa el crecimiento y aumenta su velocidad e influencia.

El liderazgo trata de obtener resultados de un modo que inspire confianza. Es algo que todo líder y persona debe de cultivar en su vida y carrera.

Dividendo de la confianza

La capacidad de establecer, cultivar, aumentar y restablecer la confianza con todos los clientes, socios, inversionistas y compañeros es una habilidad clave para el líder de la nueva economía global. La confianza es una variable escondida en la siguiente fórmula del éxito: negocios/éxito organizacional.

La confianza siempre afecta dos resultados: la velocidad y los costos. Cuando hay poca confianza, habrá poca velocidad y los costos aumentarán. En cambio, cuando hay mucha confianza, la velocidad aumenta y los costos disminuyen.

Baja confianza, velocidad de negocio reducida = costes crecientes. En la economía mundial actual, las cuestiones relativas a la falta de confianza, tales como la redundancia, la burocracia, el fraude y la rotación, consumen la rentabilidad de las organizaciones mediante el descenso de la productividad, la dispersión de los recursos y el desperdicio de oportunidades. La falta de confianza de los clientes destruye la reputación de una organización.

Alta confianza, velocidad de negocio creciente = costes reducidos. A través de la historia la confianza se ha considerado una competencia, pero investigaciones más recientes han confirmado que hay que cambiar este viejo paradigma, porque la confianza es medible, observable y tiene un impacto significativo en las organizaciones. El grave impacto de la economía de la confianza... ¡es que se paga un costo de baja confianza, de la cual ni siquiera las empresas se dan cuenta!

Las cinco olas de la confianza

La primera ola: confianza en sí mismo

Confiar en uno mismo, esto significa confiar en la habilidad para establecer y alcanzar objetivos, honrar compromisos y hacer lo que se dice que se va hacer, así como inspirar a los demás.

El principio fundamental es la credibilidad. Ralph Waldo Emerson dijo una vez “la confianza en uno mismo es el primer secreto para tener éxito...es la esencia del heroísmo”.

¿Tiene usted credibilidad? ¿Las personas confían en usted? los cuatro núcleos para aumentar la credibilidad son: integridad, propósito, capacidades y resultados. Los dos primeros tienen que ver con la personalidad, mientras que los otros dos tienen que ver con la competencia. Los cuatro son importantes para aumentar la confianza en uno mismo.

Elemento 1: integridad

La integridad es lo primero que viene a la mente a la mayoría de personas cuando piensan en la confianza. Tiene que ver con hacer lo que se pregona y con tener el coraje de actuar de acuerdo a los valores y creencias.

La integridad significa:

- Ser coherente: vivir en armonía con las creencias y valores más profundos, significa vivir no según fuerzas externas si no según la voz de la conciencia.
- Humildad: según investigaciones los líderes de las compañías que triunfan suelen ser reservados, tranquilos y tímidos. La gente humilde reconoce que no está sola si no que está parada sobre los hombros de sus predecesores.
- Coraje: ser humilde no significa ser débil, reticente o pusilánime. Significa preocuparse más por el equipo que por uno mismo y reconocer el aporte de los demás en vez de esperar el reconocimiento de los demás. La integridad supone coraje para hacer lo correcto por muy difícil que esto sea.

Elemento 2: propósito

Esto tiene que ver con los motivos, agendas o comportamientos.

La confianza crece cuando se tienen motivos claros y existe una preocupación genuina por los demás. Cuando la persona sospecha que se tiene un motivo inconfesable, aumentan las suspicacias ante todo por lo que hace y lo que se dice.

En general, el propósito es una cuestión del corazón. Es algo que no se puede fingir, no durante mucho tiempo.

Elemento 3: capacidades

Estas son las habilidades que inspiran confianza. Son el medio para obtener resultados. Es posible que un médico tenga integridad y que sus motivos sean buenos, pero solo que esté bien entrenado, carecerá de credibilidad. Las capacidades también tienen que ver con la habilidad para establecer, cultivar, aumentar y restaurar la confianza.

Para conservar la credibilidad, es necesario mejorar las habilidades, talentos, actitudes, destrezas, conocimientos y estilo.

Elemento 4: resultados

Esto tiene que ver con su historial y desempeño. Si usted no cumple con lo que tiene que hacer, su credibilidad disminuirá. Pero cuando cumple con lo que se había prometido, se mejora la reputación. La reputación lo precederá.

La segunda ola: relación de confianza

Aprender a establecer e incrementar la confianza entre las personas. El principio fundamental aquí es mantener un “comportamiento coherente”, que permita generar confianza entre las partes y alcanzar los resultados.

El comportamiento es muy importante a la hora de crear y restaurar una relación de confianza. Se puede decir que se ama a alguien, pero las palabras no significarán nada a menos que se demuestre.

Existen trece comportamientos relevantes que se pueden adoptar y estos emanan de la personalidad y la competencia de las personas o una mezcla de ambos.

Comportamiento 1: hablar claro

Significa seguir los principios de la integridad, la honestidad y la sinceridad. Significa decir la verdad y generar una buena impresión.

La mayoría de las personas no miente de manera descarada, si no fingen, dice cosas de un modo engañoso, retiene información, maneja un doble discurso, halagan, otros. Todo esto crea una falsa impresión y disminuye la confianza. Hablar de forma clara significa expresar los pensamientos y sentimientos con sinceridad, buscar una solución que beneficie a todos, no significa ser cruel o brutal, hay que hablar con tacto y buen juicio.

Comportamiento 2: mostrar respeto

Mostrar respeto se enmarca dentro de los principios de la justicia, la bondad y el amor. Lo contrario de mostrar respeto es irrespetar a los demás o mostrar respeto por algunos y no por otros.

Mostrar respeto significa preocuparse de forma honesta por los demás. Se debe tratar a todo el mundo con respeto, sobre todo quienes no pueden hacer algo por uno.

Comportamiento 3: crear transparencia

Significa ser genuino y decir la verdad de una manera que todo el mundo puede verificar. Tiene que ver con los principios de la integridad, la honestidad y la autenticidad. Cuando se actúa transparente se reconforta a las personas.

Comportamiento 4: corregir las faltas

Corregir las faltas no tiene que ver solo con pedir disculpas sino con resarcir a los demás. Tiene que ver con los principios de humildad e integridad. No se debe permitir que el orgullo se imponga.

Comportamiento 5: mostrar lealtad

Es crear confianza no solo con la persona a la que se le debe lealtad, sino con todos con los que están alrededor.

Mostrar lealtad tiene que ver con los principios de integridad, gratitud y reconocimiento.

Existen dos maneras fundamentales de mostrar lealtad: darle crédito a los demás y hablar sobre los demás como si estuvieran presentes.

Comportamiento 6: obtener resultados

Obtener resultados genera credibilidad y confianza de forma inmediata.

La obtención de resultados es la mejor manera de ganar a los cínicos y escépticos. Además, es un modo de generar confianza en una nueva relación. Es la forma de restaurar la confianza con rapidez.

No se debe prometer mucho, para después ofrecer malos resultados. Y no se debe de evadir la responsabilidad sino se obtienen los resultados.

Comportamiento 7: mejorar

La mejora tiene que ver con los principios de la mejora continua, el aprendizaje y el cambio. Mejorar crea una gran confianza por que las personas saben que el líder y su equipo de trabajo pueden evolucionar en un clima cambiante.

Mejorar, significa a demás, tomar en cuenta la opinión de los demás y aprender de los errores.

Comportamiento 8: enfrentar la realidad

Tiene que ver con asumir los asuntos difíciles y compartir las malas noticias. Asumir los asuntos difíciles sin rodeos es buena manera de generar confianza.

Comportamiento 9: clarificar las expectativas

Significa crear una visión compartida sobre lo que se debe hacer de inmediato. Clarificar las expectativas tiene que ver con los principios de claridad y responsabilidad.

Cuantificar los resultados y los objetivos desde principio y establecer como serán evaluados, esto evitará problemas y lamentaciones de último momento.

No se debe de asumir que ya conocen las expectativas los demás. Es preciso negociar que es lo que todos los involucrados deben esperar. No se debe cambiar las expectativas una vez que se haya llegado a un acuerdo.

Comportamiento 10: asumir la responsabilidad

Se debe asumir la responsabilidad por las acciones y errores. Asumir la responsabilidad tiene que ver con los principios de responsabilidad, gerencia y propiedad. Se debe de evitar de acusar y culpar a otros.

Es necesario hacer que los demás asuman sus responsabilidades. A las personas les gusta tener que hacerlo. Cuando se logra que otra persona asuma su responsabilidad, se aumenta la confianza de este con la empresa.

Comportamiento 11: escuchar primero

Esto significa escuchar antes de hablar y hacer un verdadero esfuerzo por entender lo que las personas dicen. No se debe de presumir en tener todas las respuestas.

Comportamiento 12: honrar compromisos

Honrar compromisos es la manera más rápida de crear confianza en una relación. Elegir bien los compromisos que asuman, y luego honrarlos a toda costa. Se debe procurar que esto se convierta en un símbolo de honor.

Se suele ser más rígido con los compromisos adquiridos en el trabajo que con los de la familia. La realidad que estos últimos son los importantes -aquellos que a la larga se puede arrepentir de no cumplir.

Comportamiento 13: extender la confianza

Extender la confianza tiene que ver con los principios de autoridad, reciprocidad y credibilidad.

Extender la confianza significa que en lugar de construir la confianza de las personas en el líder, el líder extiende a los demás su confianza, convirtiéndose en una persona confiable.

Extender la confianza es importante porque las personas sienten que han sido investidas con autoridad y reflejan dicha situación con las personas con que se relacionan los clientes, por ejemplo.

La tercera ola: confianza organizacional

Tener confianza organizacional tiene que ver con la forma como el líder genera confianza en las organizaciones. El principio fundamental aquí es el “alineamiento”, que ayuda a los líderes a crear estructuras, sistemas y símbolos de confianza organizacional. El alineamiento significa asegurarse que todas las estructuras y sistemas de la compañía u organización estén en armonía con los cuatro elementos y los trece comportamientos para crear confianza.

Si se tiene baja confianza organizacional, lo seguro es que se tenga que afrontar con los siete impuestos que una organización por su escasa confianza paga que son: redundancias, burocracia, política, desconexión, renovación, agitación y fraudes.

Pero si la confianza organizacional es alta, se tienen siete dividendos que son: aumenta el valor, crecimiento acelerado, aumenta la innovación, mejora la colaboración, asociación más sólida, mejora la ejecución, aumenta la lealtad.

La cuarta ola: confianza en el mercado

El principio fundamental aquí es la “reputación”. Esto tiene que ver con la marca de la compañía, que refleja la confianza que tienen en la marca los clientes, inversionista, colaboradores y otros interesados.

La reputación es muy importante a todo nivel y se genera al seguir algunos de los trece comportamientos que se mencionaron con anterioridad: hablar de forma clara, crear transparencia y escuchar primero, otros.

La quinta ola: confianza en la sociedad

La quinta ola tiene que ver con crear valores para los demás y para la sociedad en su conjunto. El principio fundamental es la “contribución”. Al contribuir con la comunidad, se contrarresta el cinismo y la falta de confianza dentro de la sociedad.

Las compañías reconocen cada vez más la importancia de contribuir con la sociedad. La ciudadanía global se ha vuelto una necesidad en el mundo de hoy, por lo que las personas reconocen cada vez más la dependencia de unos con otros.

Extender una confianza inteligente

Sospecha = Desconfianza.

Juicio (punto optimo) = Confianza inteligente.

Credulidad = Confianza ciega.

La gran pregunta es: ¿cómo se sabe cuándo confiar en alguien?

Y al final se debe de reconocer que la vida está repleta de riesgos. El objetivo es no tratar de evitar los riesgos (porque es imposible), pero si administrar los riesgos con sabiduría.

Extender una confianza inteligente tiene que ver con ser “propenso a confiar”, así como a analizar.

La propensión a confiar es una cuestión del corazón. Se tiene que cultivar una predisposición a creer que las personas son dignas de confianza.

El análisis es una cuestión de la mente. Es la habilidad de evaluar las implicaciones y posibilidades, y de tomar decisiones lógicas.

El principal trabajo de un líder es inspirar confianza. Esto significa liberar la creatividad y la capacidad de los individuos para que estos den lo mejor sí mismos.

Cuadro 1: matriz de la confianza inteligente.

A L T O	<p>1. Credulidad Alta predisposición Poco análisis</p> <p>Confianza ciega</p>	<p>2. Juicio Alta predisposición Mucho análisis</p> <p>Confianza inteligente</p>
	<p>3. Indecisión Baja predisposición Poco análisis</p> <p>Desconfianza</p>	<p>4. Sospecha Baja predisposición Mucho análisis</p> <p>Ausencia de confianza</p>
B A J O	BAJO	ALTO

Zona 1: Planteamiento ingenuo de las personas que de manera feliz confían en todos. Aquí se encuentran personas que caen en las trampas de internet, el marketing, la inversión y otras estafas.

Zona 2: se combina la predisposición y el análisis para controlar los riesgos, y donde se consigue un buen juicio para el trabajo y para el trato con las personas. No significa ampliar la confianza a todos, si no que basándose en las circunstancias de los criterios puede ser no ampliar la confianza o ampliarla solo en medida limitada.

Zona 3: No se confía en nadie, esto debido al escaso poder de análisis, y muchas veces no confían en ellas mismas. Aquí existe indecisión, inseguridad, proteccionismo, desasosiego, incapacidad de avanzar y la inmovilización.

Zona 4: se tiene una perspectiva limitada, de falta de colaboración, alineación del talento y pérdida de oportunidades. Se pierden dividendos de una confianza elevada como la innovación, la colaboración, la asociación y la lealtad.

La matriz de la confianza inteligente es de gran ayuda como herramientas de diagnóstico y prescripción, y para ello se debe tener en cuenta tres variables vitales y su respectiva preguntas:

1. ¿Cuál es la *oportunidad* (situación o tarea)?
2. ¿Cuál es el posible *riesgo*?
 - ¿Cuáles son los posibles resultados?
 - ¿Qué probabilidad hay de obtener esos resultados?
 - ¿Cuál es la importancia y credibilidad de los resultados?
3. ¿Cuál es la *credibilidad* (carácter/competencia) de las personas implicadas?

Efecto e influencia

La filosofía griega de la influencia denominada *ethos*, *pathos* y *logos*, constituye una excelente síntesis del proceso de ampliar la propia influencia.

Ethos se refiere a la naturaleza ética, la credibilidad personal, la cantidad de confianza que se suscita en las personas, la integridad y la competencia de cada uno. Cuando se cumple con lo que se ha prometido y lo que se espera basado en principios, se posee ethos.

Pathos es el lado empático, el sentimiento. Significa que se entiende cómo se siente una persona, qué necesidades tiene, de qué forma ve las cosas y qué trata de comunicar, y la persona lo siente.

Logos representa la lógica, se relaciona con el poder y la persuasión de la propia presentación, el propio pensamiento.

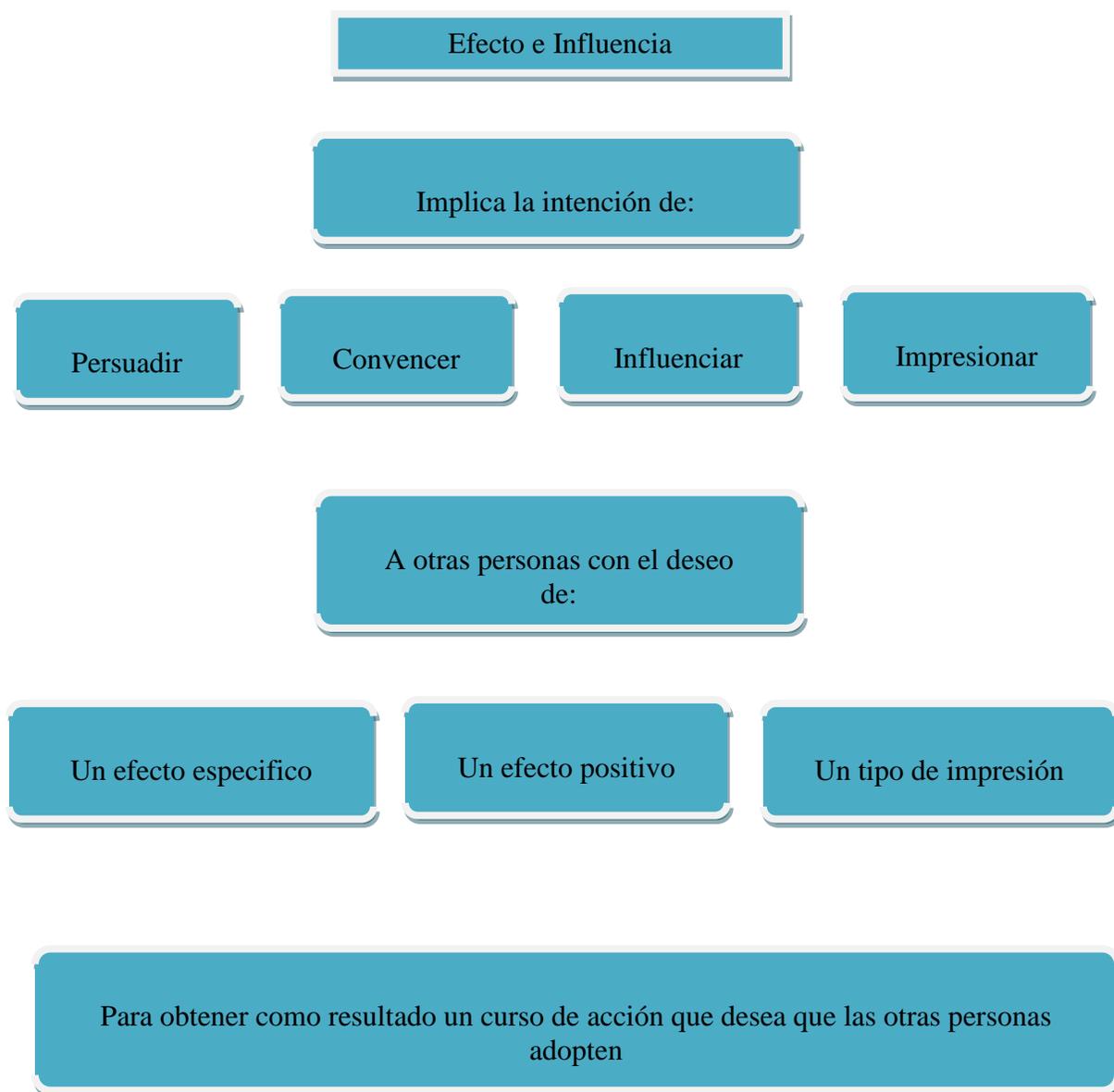
Según Luis Enrique Palacios (1999) es la competencia que refleja la capacidad de influir, persuadir y convencer a los demás para que estos hagan lo que el emprendedor desea, tiene a las personas a su lado y consigue que apoyen sus planes. Tener efecto e influencia implica lograr alinear a las personas en torno a un plan o una visión, consigue que hagan las cosas a la manera buscada.

Según Jonh C. Maxwell (2009) un líder que logra un efecto positivo e influir tiene:

- Integridad con las personas.
- Escucha a los demás.
- Desarrolla personas.
- Guía a otros.
- Se relaciona con otros.
- Apoya y reproduce líderes.

Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar, o impresionar a otros. Se basa en el deseo de lograr un efecto específico o efecto sobre otros, o un tipo de impresión que logre un curso de acción que desee que otros adopten.

Ilustración 2: de acuerdo con el programa de modelaje de competencias BI, presentación grafica: impacto e influencia.



Con base a la ilustración anterior se concluye que la meta de la influencia es la participación y el crecimiento mutuo, por lo que se busca la participación entre las personas con quien se interactúa. Las personas influyen de manera positiva y añaden valor a otras, esta aseveración indica que el ser humano impacta a otras personas al interactuar con ellos.

A la imagen de una persona contribuye de forma fundamental su carisma, su elocuencia y sus capacidades de comunicación. Los comportamientos y actos deben hablar por sí mismo.

Uno de los aspectos claves para influir es la confianza. Cuando las personas comienzan a confiar en los líderes, el nivel de influencia en ellos aumenta y esto impacta sus vidas.

Según Stephen R. Covey (2004), el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía y potencial de un modo claro que lleguen a verlas en sí mismas.

Para ser una persona influyente es necesario que sea integro, lo que implica cumplir las responsabilidades de manera consistente; con esto se obtiene el reconocimiento de las personas que le rodean por lo que es, no por lo que parece ser.

Una persona influyente nutre a las demás, escucha a las personas, se conecta con ellas y las fortalece.

Herramientas para potenciar la capacidad de influencia:

Participación: dejar que los colaboradores participen con ideas los engrandece, hará que siempre aporten ideas y ofrecerán un mayor nivel de soluciones a los problemas.

Valoración: hacer saber cuan importantes son las personas que le rodean, es la posibilidad de brindar y demostrarles reconocimientos. Con esto toman conciencia de su valor y mejoran su desempeño.

Expectativas: tratar a los demás como personas con talento. Esto hará que empiecen a visualizar lo que son y lo que pueden llegar hacer. El trato debe ser respetuoso, atento y con aprecio genuino.

Entusiasmo: despierta en los demás el interés de sumarse a un nuevo proyecto. Cuando las personas hacen el trabajo con entusiasmo entregan su máximo esfuerzo para realizar las cosas con mayor desempeño, primero hay que estar entusiasmado para que las demás personas lo estén.

La fuerza de la influencia puede ser medida en cuatro niveles:

Nivel 1: modelo

Las personas son influidas por lo que ven. “Las palabras impactan, pero el ejemplo arrastra”. La mayoría de las personas sentirán su influencia si le perciben como alguien positivo, confiable y con cualidades dignas de imitarse.

Nivel 2: motivación

Ser modelo a seguir puede ser una influencia poderosa, ya sea de manera positiva o negativa. El líder se convierte en un motivador influyente cuando anima a los demás y se comunica con ellos en mismo nivel emocional.

Nivel 3: mentor

Cuando se influye y se motiva a las demás personas, ya sean colaboradores, compañeros de trabajo, amigos o familia, se dará cuenta del impacto que las acciones provocan en las personas. Pero aumentar esa influencia y hacerla duradera, es necesario avanzar al nivel llamado mentor, y se estará en él cuando se transmita tanto con su ser y su saber, que logre modificar hábitos o costumbres de los colaboradores.

Nivel 4: multiplicación

Este es el nivel de influencia más alto que alguien puede tener en las vidas ajenas. Como multiplicador de influencia, puede ayudar a otras personas a convertirse en influyentes.

Según Jonh C. Maxwell (1998) Comparten lo que aprendieron, cosecharon y dejan un legado mayor. Todas las personas tienen el potencial para hacerlo, pero requiere tiempo, humildad, generosidad, compromiso pero sobre todo integridad.

Capítulo III

3. Marco metodológico

Descripción del problema

La empresa, gerente general, gerente de ventas y personal del departamento de ventas buscan el éxito en el logro de las metas individuales y colectivas, ya es de su conocimiento que el éxito de ellos representa el éxito de la empresa donde se compete.

Genera ciertas actividades que ejecutadas de la mejor manera den como resultado final el logro óptimo de las metas claras, esto con el fin primordial que los colaboradores cuenten con las herramientas y conocimiento que permita buena ejecución.

Al momento de implementar o ejecutar estas actividades que logren la eficiencia en el equipo no se logra el resultado esperado por carecer de confianza y un liderazgo que influya e impacte a la consecución de las mismas.

Pregunta de investigación

¿Cómo la falta de confianza, efecto e influencia afecta la consecución de las metas del departamento de ventas de la empresa?

Justificación

En la actualidad todas las empresas tienen entre sus metas cruciales e importantes generar la mayor rentabilidad para los accionistas y esto se logra al alcanzar los objetivos. El departamento de ventas tiene la responsabilidad de ejecutar la colocación de los diferentes productos que la empresa ofrece a sus clientes, lo cual conlleva a la meta de la organización.

Es común ver en el mercado donde la empresa compite que existen otras organizaciones que alcanzan o sobrepasan las metas establecidas, todo esto indica que los resultados tendrían que ser los mismos a los alcanzados por la empresa, ya que el equipo de trabajo lo conforman personas con competencias similares.

Al analizar u observar el comportamiento de estos equipos de ventas se puede diferenciar comportamientos diferentes entre los lideres encargados de velar por la correcta ejecución de los procesos de ventas y la motivación que estos despiertan en sus colaboradores, brindándoles confianza en todo lo que emprenden.

Es a partir de este punto donde nace la inquietud de generar un liderazgo que impacte, inflencie y genere confianza a los colaboradores del departamento de ventas de la empresa, que garantice la correcta consecución de metas, y para lograrlo se plantea la necesidad de aplicar una metodología basada en las cinco olas de la confianza, impacto e influencia.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar la metodología de la velocidad de la confianza y técnicas de impacto e influencia que identifique al personal del equipo de ventas de la empresa y se cumpla con las metas establecidas por la gerencia, con las expectativas de los clientes y contribuya con la sociedad.

Objetivos específicos

- Desarrollar las cinco olas de la velocidad de la confianza.
- Determinar una metodología de efecto e influencia que el personal de ventas adopte para el logro de las metas.

- Direccionar y controlar el desarrollo de las cinco olas de la confianza y así poder replicar en los departamentos de la empresa.

Delimitación

- Esta propuesta esta direccionada al departamento de ventas de la empresa.
- La propuesta podrá ser adoptada por otros departamentos de la empresa y así lograr la confianza con todo el personal.
- La mayor limitante puede ser el rechazo de la propuesta de parte del personal.

Metodología aplicada

Tipo de investigación

En la presente propuesta se empleó el método de investigación cualitativo, el propósito es analizar y proponer una metodología, que beneficie al departamento de ventas de la empresa a la consecución de metas, así como a todos los equipos de trabajo o departamentos que componen el organigrama de la misma (Sampieri, 1998: 45).

El método utilizado en el diseño de la investigación se basó en la observación y el análisis de las características de cada colaborador, donde se utilizaron encuestas que permitieron profundizar en el problema planteado.

Sujetos de investigación

En la aplicación de la metodología propuesta se seleccionó a los cinco colaboradores que componen el equipo de ventas, al gerente general y al gerente de operaciones, en su totalidad las personas encuestadas son siete.

Selección de la muestra

Por naturaleza de la investigación, se trabajó al equipo de ventas, gerente de operaciones y gerente general, debido a la cantidad que componen dicho departamento, facilitó el llenado y vaciado de encuestas.

Instrumento para la recolección de datos

La recolección de información fue vital para el análisis de los datos cualitativos de la investigación. La primer encuesta se baso en efecto e influencia y los resultados no fueron analizados de forma numérica o estadística, en cambio la segunda encuesta su base fue la confianza y se realizó un análisis matemático.

Se utilizaron dos tipos de encuestas, las cuales se presentaron al gerente general, al gerente de operaciones y a los cinco colaboradores del departamento de ventas.

En la primera encuesta se analizó el nivel de efecto e influencia de cada encustado. (ver anexo 2).

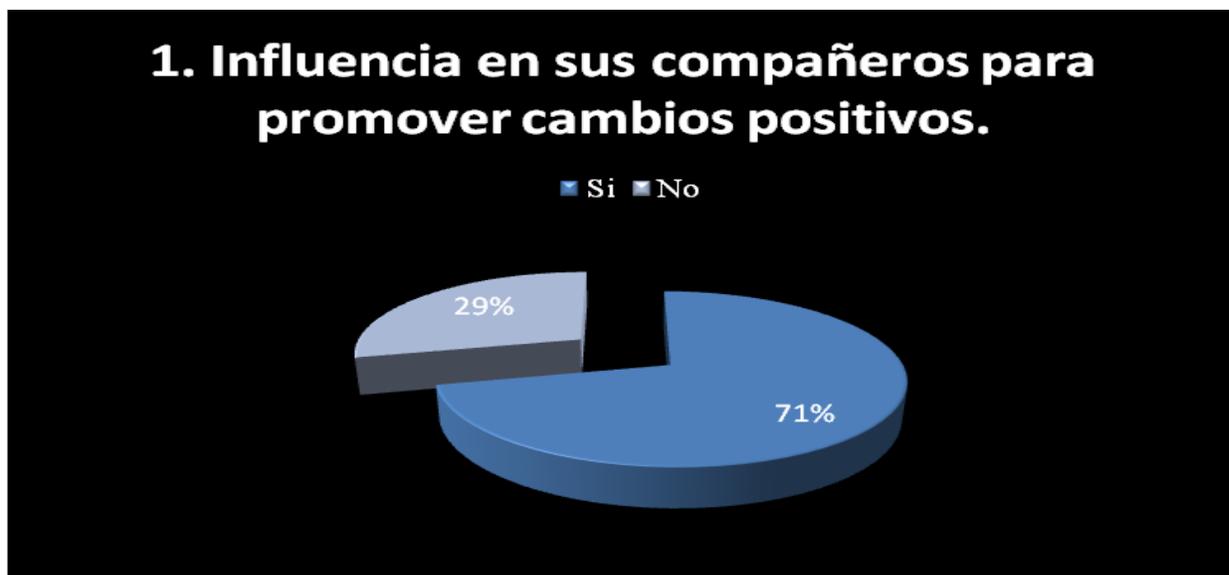
En la segunda encuesta se analizó el nivel de confianza del equipo de manera individual, la confianza en las relaciones con los demás compañeros y la confianza en el trabajo. (ver anexo 3).

Capítulo IV

4. Marco operativo

Resultados de la investigación

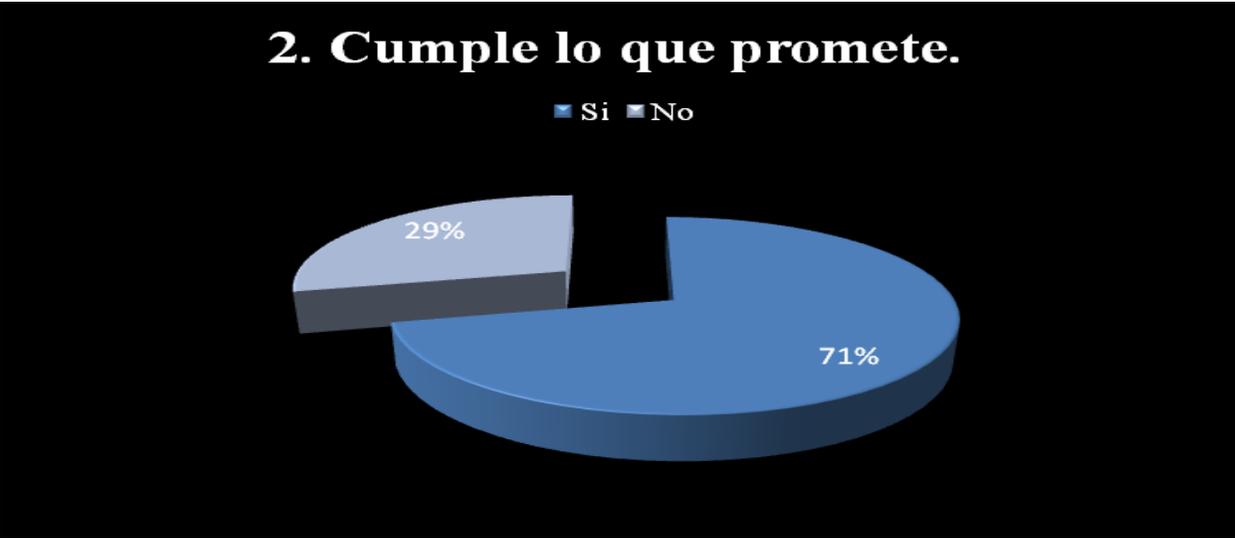
Resultados de la encuesta de efecto e influencia.



Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

El 71% de las personas encuestadas pueden influenciar a sus compañeros y así lograr cambios positivos.



Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

Se puede observar que el 29% de las personas encuestadas no cumple con los compromisos y esto puede ser perjudicial para la empresa.

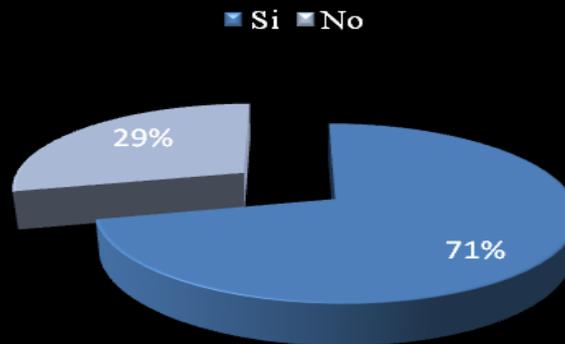


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

La totalidad del personal encuestado son personas integras.

4. Influye en los demás, por que confían en su honestidad.

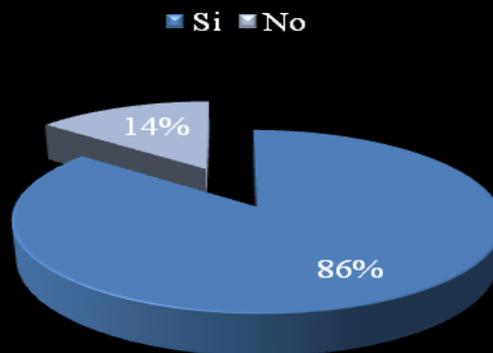


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

El 71% del personal tiene como valor la honestidad en sus comportamientos.

5. Respeta los puntos de vista de los demás.

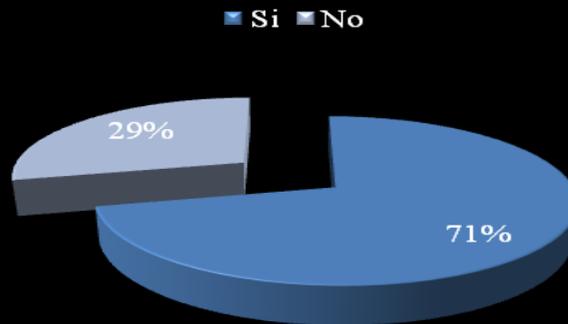


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

Solo el 14% de la totalidad encuestada tiene diferencias con los puntos de vista de los demás.

6. Comunicación asertiva con las demás personas.

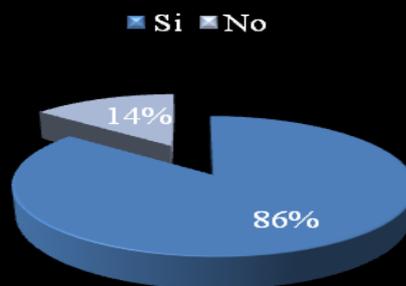


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

El personal encuestado se comunica y da a conocer sus puntos de vista de forma asertiva y equivale al 71%.

7. Presentación de datos o hechos para convencer a las demás personas.



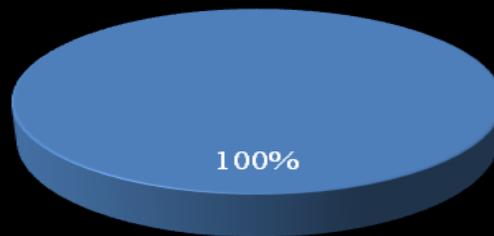
Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

Solo el 14% no presenta datos para convencer a sus compañeros.

8. Es una persona en la que se puede confiar.

■ Si ■ No

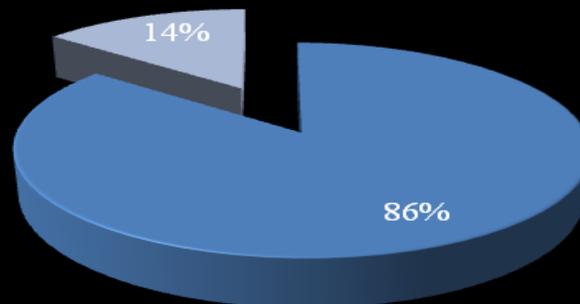


Fuente: elaboración propia, 2013.
No. De personas encuestadas siete.

El 100% del personal encuestado genera confianza con sus acciones.

9. Es cortés y amable con los demás.

■ Si ■ No

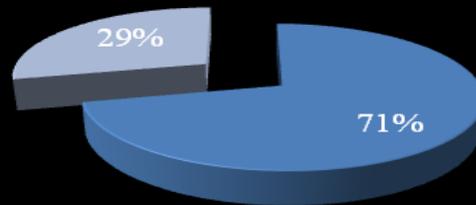


Fuente: elaboración propia, 2013.
No. De personas encuestadas siete.

Existe dentro de las personas encuestadas un 14% que no practica la cortesía y la amabilidad.

10. Influye en las personas para que cambien actitud en el equipo de trabajo.

■ Si ■ No

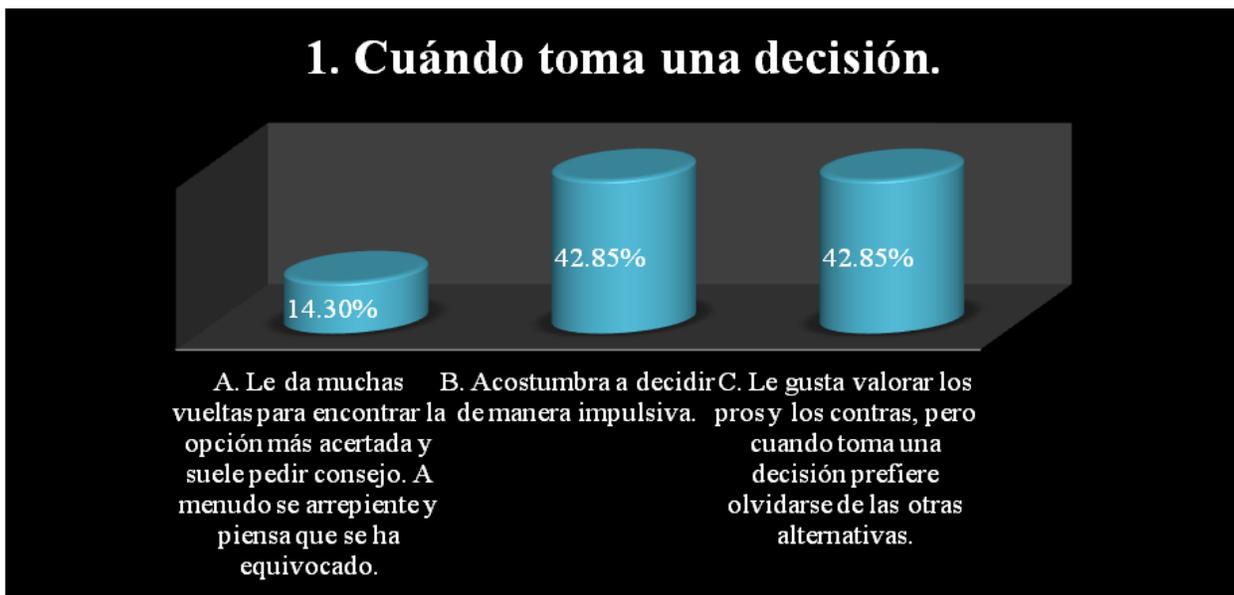


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

Como se puede observar el 71% puede influir de forma positiva para lograr un cambio en el equipo de trabajo.

Los resultados que se detallan en las graficas a continuación se mide en tres rubros que son: el nivel de confianza en uno mismo, confianza en los demás y confianza en el trabajo.

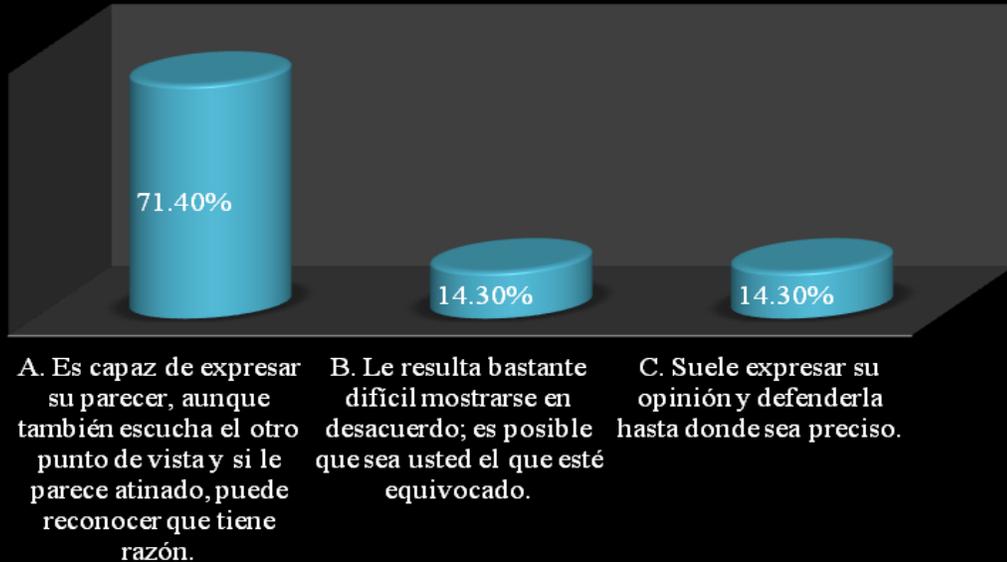


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En la grafica de arriba se puede observar el 14.30% no tiene confianza certera en sus decisiones, se tiene un 42.85% son colaboradores impulsivos y por ultimo un 42.85% tiene buena capacidad de análisis.

2. Ante un nuevo reto.

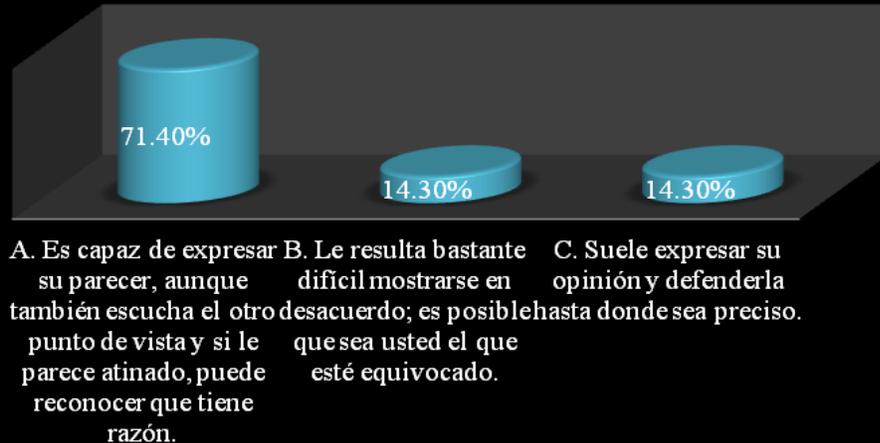


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En la grafica No. 2 se puede observar un 14.30% carece de confianza en sí mismos para enfrentar nuevos retos, el 42.85% afronta los retos de forma impulsiva y un 42.85% conoce sus capacidades y debilidades.

3. Sí su opinión es distinta a la que expone otra persona.

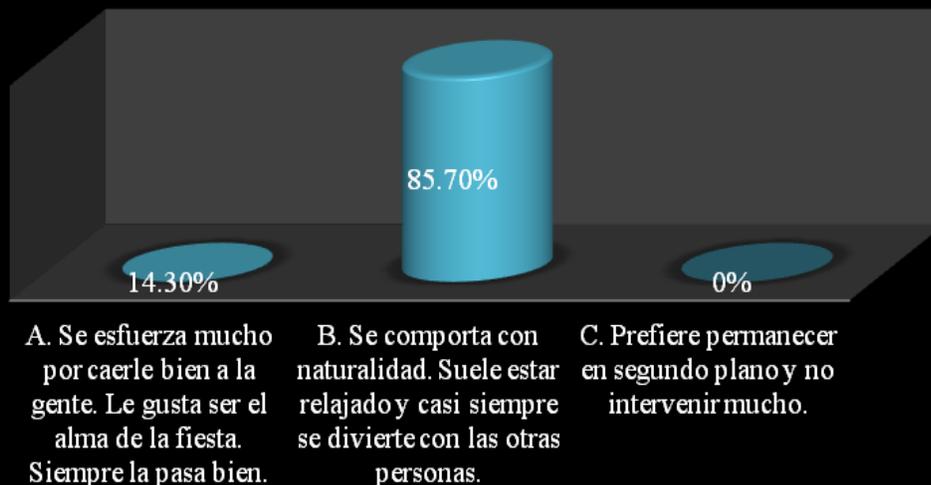


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

La grafica No. 3 se puede resumir, que el 71.40% practica uno de los trece comportamientos que es escuchar primero, se tiene un 14.30% no expresa su punto de vista y por ultimo un 14.30% defiende su opinión.

4. En una reunión social.

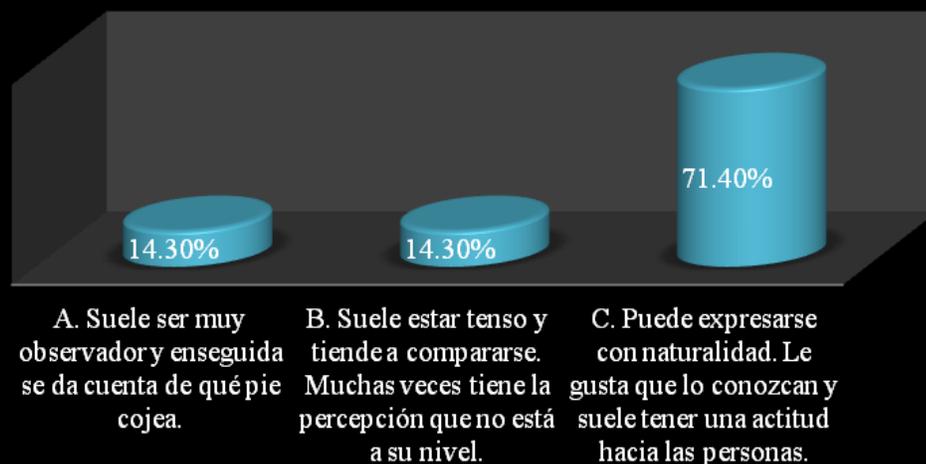


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

Como se puede observar en la anterior grafica, el 14.30% del personal encuestado son personas bastante extrovertidas, el 85.70% suele comportarse con naturalidad.

5. Sí conoce a una persona nueva.

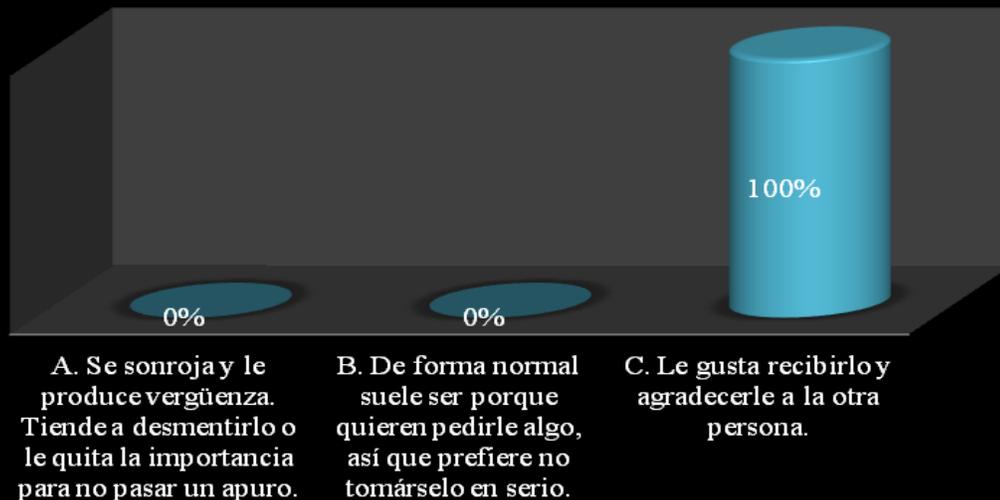


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En esta grafica se puede observar que el 14.30% suele ser muy crítico con las demás personas, otro 14.30% tienden a ser personas introvertidas y por último el 71.40% suelen tener buena actitud para con las demás personas.

6. Cada vez que recibe un elogio.

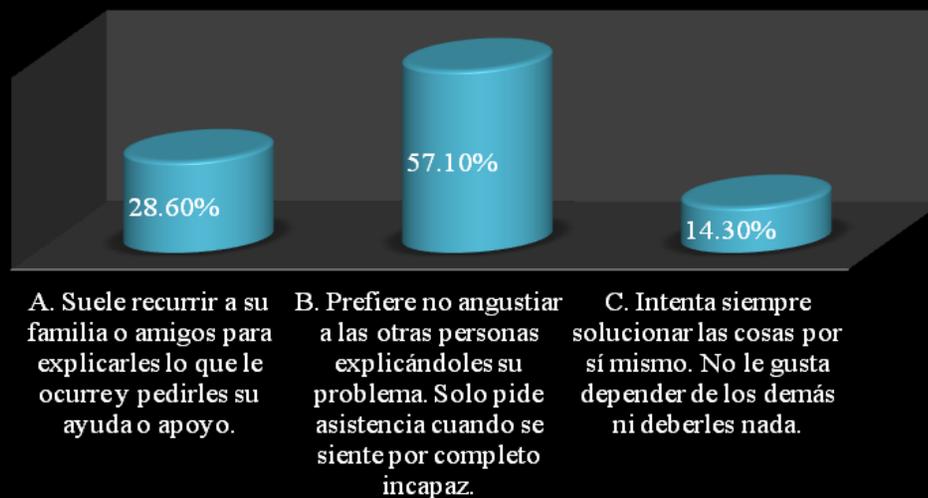


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En la grafica No. 6 se puede observar de las siete personas encuestadas, a todos les gusta ser recompensados en público y son agradecidos.

7. Si alguna vez tiene una dificultad y necesita ayuda.



Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En la grafica de arriba se puede determinar que el 28.60% generan confianza en las relaciones, un 57.10% solo confían en otras personas cuando se sienten incapaces y un 14.30% no confían en las personas.

8. Sí ocurre algo positivo en su trabajo.

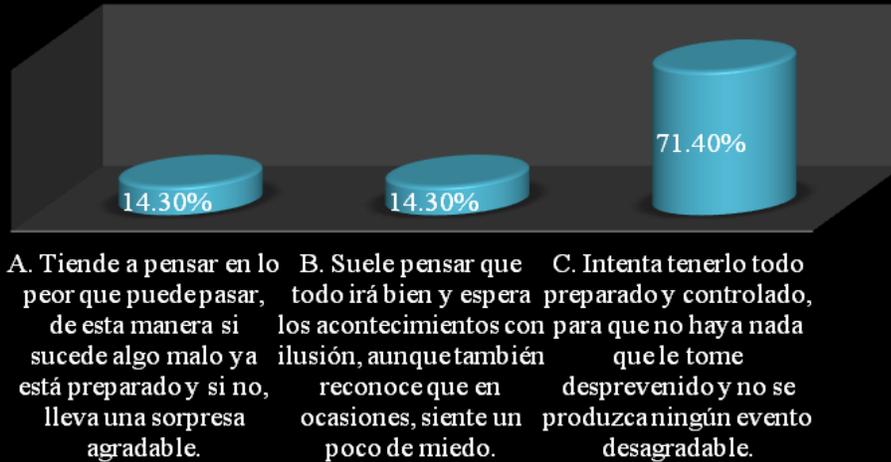


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En la grafica anterior, se observa que el 57.10% disfrutan las acciones positivas de su trabajo sin ningún complejo, mientras que el 42.90% restante suelen pensar de forma negativa.

9. Ante una situación novedosa o desconocida en su trabajo.

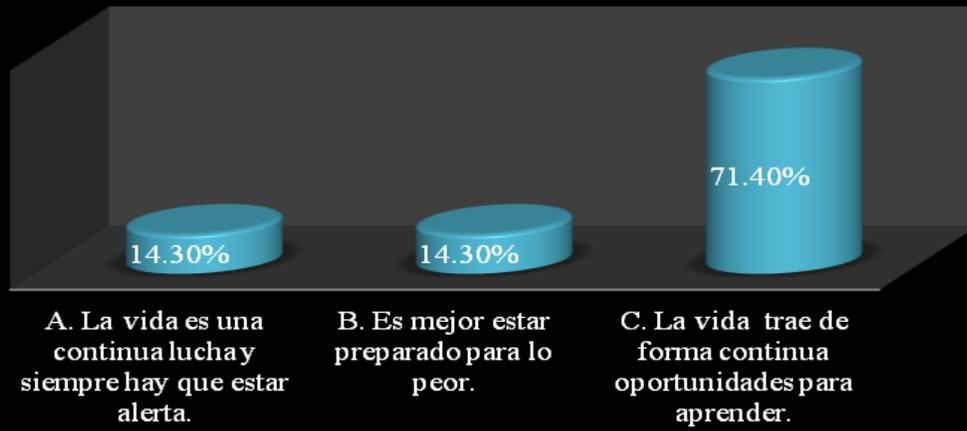


Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En la grafica No. 9 se observa que un 14.30% de las personas encuestadas piensan siempre en lo peor que les puede suceder, otro 14.30% a pesar que sienten en ocasiones un poco de temor suelen pensar de forma positiva, y por ultimo un 71.40% suelen estar siempre prevenidos.

10. La afirmación que mejor define su postura en el trabajo.



Fuente: elaboración propia, 2013.

No. De personas encuestadas siete.

En la última gráfica el 28.60% de los colaboradores encuestados siempre están alertas ante cualquier situación, y el 71.40% están abiertos a emprender nuevos retos.

Análisis de los resultados

Después de haber realizado el vaciado de datos de las siete personas encuestadas respecto al impacto e influencia y la confianza se diagnóstico lo siguiente:

Efecto e influencia:

Pregunta 1, 4, 7 y 10: los colaboradores del departamento de ventas pueden influir en sus compañeros o ser influidos por sus líderes a lograr cambios positivos con honestidad, aunque existen unos colaboradores que creen no tener la influencia suficiente para impactar a sus demás compañeros.

Pregunta 2: respecto a si los siete colaboradores cumplen compromisos esto puede ser perjudicial para la empresa, la mayoría si cumplen compromisos, pero existen empleados que les cuesta el cumplimiento de los mismos.

Pregunta 3 y 8: los siete colaboradores son íntegros en su manera de actuar tanto dentro de la empresa como fuera de ella y esto representa que pueden generar confianza.

Pregunta 5, 6 y 9: la mayoría de colaboradores respetan los puntos de vista de sus compañeros aunque no estén de acuerdo y esto es importante para el equipo porque pueden lograr sinergia entre ellos, logran una buena comunicación con cortesía y amabilidad.

Confianza:

Confianza en uno mismo:

Valoración de las respuestas.

Pregunta 1: A=1 B=2 C=3

Pregunta 2: A=1 B=2 C=3

Pregunta 3: A=3 B=1 C=2

Pregunta 4: A=2 B=3 C=1

Ponderación total sobre el 100%. $69 * 100 / 84 = 82.14\%$

Donde 84Pts es la totalidad de 12pts posibles multiplicado por 7 personas encuestadas.

69 Pts. Es la ponderación de las 7 personas encuestadas.

Análisis confianza en uno mismo: el personal de la empresa se encuentra en un rango de 63 a 84 puntos, lo que representa que tienen un nivel bueno de confianza, creen en sus posibilidades de manera realista y se respetan a sí mismos.

Confianza en los demás:

Valoración de las respuestas.

Pregunta 5: A=2 B=1 C=3

Pregunta 6: A=1 B=2 C=3

Pregunta 7: A=3 B=1 C=2

Ponderación total sobre el 100%. $51 * 100 / 63 = 80.95\%$

Donde 63Pts es la totalidad de 9pts posibles multiplicado por 7 personas encuestadas.

51 Pts. Es la ponderación de las 7 personas encuestadas.

Análisis confianza en los demás: las personas encuestadas obtuvieron una ponderación de 51 puntos, esto representa que tienen una actitud reservada con los demás, lo cual crea distancia con las otras personas impidiéndoles tener relaciones profundas y plenas de confianza.

Confianza en el trabajo:

Valoración de las respuestas.

Pregunta 8: A=3 B=1 C=2

Pregunta 9: A=1 B=3 C=2

Pregunta 10: A=2 B=1 C=3

Ponderación total sobre el 100%. $51 * 100 / 63 = 80.95\%$

Donde 63Pts es la totalidad de 9pts posibles multiplicado por 7 personas encuestadas.

51 Pts. Es la ponderación de las 7 personas encuestadas.

Análisis confianza en el trabajo: por la ponderación obtenida de 51 puntos, se puede determinar que tener el control de las situaciones puede ser desgastante para el personal, es importante que se

acepten las facetas impredecibles del trabajo, porque existen muchas que están fuera del alcance del colaborador.

Conclusiones:

Poder generar confianza en las relaciones personales, la empresa hacia los clientes y a la sociedad se logra por medio de una mutua y verdadera confianza entre todas las partes implicadas.

El poder de efecto e influencia es una herramienta motivacional para los colaboradores y así lograr alcanzar las metas de la organización y personales.

Para implementar las cinco olas de la velocidad de la confianza y replicarlas en otros departamentos de la organización, es importante generar una cultura de confianza al aplicar las mismas.

Capítulo V

Propuesta:

Objetivo de la propuesta:

Crear una cultura de confianza en el equipo de ventas y líderes que logren un efecto positivo e influyan a la velocidad de la confianza, aumentar la credibilidad de las personas por medio de un comportamiento coherente, buscar la alineación de todas las áreas de la empresa, crear una buena reputación de la marca y realizar una contribución a la sociedad.

Primera ola: confianza en mí mismo

Objetivo: Aumentar la credibilidad personal.

Ver: la confianza comienza con usted.

Hacer: construya su credibilidad.

Lograr: la confianza incuestionable de los demás, el continuo aumento de la confianza en sí mismo.

Los cuatro núcleos:

Lineamientos para aumentar su Integridad:

1. Contraer compromisos con uno mismo y cumplirlos: otorgar los compromisos con uno mismo, la misma jerarquía que se otorga a los compromisos con otras personas importantes (novia, esposa, padres, clientes, otros).

2. Tener una convicción: escribir un enunciado visión, misión, y objetivos personales (corto, mediano y largo plazo), anunciar un credo personal –una expresión de lo que cree y viva de acuerdo a lo anterior (tomar una postura clara).

3. Ser asertivo: practicar la humildad. Desafiar la forma de ver al mundo, preguntarse: ¿sus puntos de vista son precisos y completos? ¿tomar en cuenta otros puntos de vista?

Lineamientos para mejorar los propósitos:

1. Examinar los motivos: Preguntarse los “cinco por qué” :

- ¿Por qué lo perciben de esta manera?
- ¿Por qué no ven lo bueno que realiza?
- ¿Qué lo induce a pensar que se fijan solo en otras personas?
- ¿Por qué otras personas tienen crédito ante otros?
- ¿Por qué lo quiere comentar?

Una vez se aproxime al verdadero propósito, preguntarse:

- ¿Solo lo motiva el interés propio o le motivan los intereses de todos?

2. Elegir la abundancia: realizar los siguientes cuestionamientos, ¿cree que hay suficientes recompensas, créditos, reconocimientos y beneficios para todos los interesados?, ¿en una negociación, cree que es posible dar una solución beneficiosa para ambas partes?, ¿cree que, sean cuales sus circunstancias económicas, puede compartir con los demás y beneficiarles?

3. Declarar un propósito: elegir el propósito que sirva a los intereses de todos, especificar, clarificar y comentar al equipo.

Lineamientos para desarrollar capacidades:

1. Cultivar fortalezas: ¿Cuáles son?, ¿Dónde yacen sus talentos?, ¿Qué es lo que sabe hacer mejor?, hacer las debilidades irrelevantes trabajando en equipo con otros que tienen fortalezas

en áreas donde se tengan debilidades. Realizar un análisis FODA personal, enumerar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

2. Mantenerse relevante: acoplar las fortalezas personales con las oportunidades. ¿Dónde puede realizar una contribución, que genere valor?
3. Saber hacia dónde dirigirse: especificar la contribución y mantener como una visión.

Lineamientos para mejorar sus resultados:

1. Asumir responsabilidad por los resultados: adoptar una actitud orientada a los resultados en vez de orientarlo a las actividades. Preguntarse: ¿la actividad que se realiza conduce a lograr resultados o solo lo mantiene ocupado?
2. Confiar que va a ganar: manifestar de manera abierta la confianza en usted y en los demás. Definir que es ganar y generar un clima emocional de altas expectativas. Planificar reuniones de rendición de resultados y comentar las mejores prácticas que funcionan para el logro de los mismos.
3. Mantenerse firme hasta el final: deshacerse de la mentalidad de víctima, y mantenerse firme hasta el final cuando todo está en juego. Incluir el impuesto de la confianza/dividendo de la confianza en la rendición de resultados, acordarse que los resultados inmediatos pueden ser buenos, pero si se logran de forma incorrecta la confianza disminuye, o los resultados pueden ser malos, pero el esfuerzo excelente genera un dividendo de la confianza.

Segunda ola: confianza en las relaciones

Objetivo: Construir, extender y restaurar la confianza en las relaciones.

Ver: ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace.

Hacer: construir confianza, extender confianza y restaurar confianza.

Lograr: relaciones de confianza personales como profesionales, que pagan enormes dividendos.

Se tomará como base las trece conductas de alta confianza:

1. Hablar claro:

Plan de acción que genera dividendos: permitir que las personas sepan cual es su posición, utilizar un lenguaje simple, llamar a cada cosa por su nombre.

Lo opuesto que genera impuestos: Ocultar información, involucrarse en conversaciones contradictorias, halagar, mantener una postura falsa, manipular resultados.

2. Demostrar respeto:

Plan de acción que genera dividendos: preocuparse de forma autentica por los demás, demostrar que son importantes, respetar la dignidad de cada persona y cada puesto, demostrar amabilidad en las pequeñas cosas, ser efectivo con las personas.

Lo opuesto que genera impuestos: fingir respeto o preocupación, demostrar respeto y preocupación por algunos (aquellos que pueden hacer algo por usted).

3. Crear transparencia:

Plan de acción que genera dividendos: ser abierto y autentico, declarar sus intenciones, admitir sus errores.

Lo opuesto que genera impuestos: ocultar información, encubrir actos de otros que no estén dentro de los valores de la empresa, crear ilusiones, hacer que las cosas sean diferentes de lo que son en realidad.

4. Corregir los errores:

Plan de acción que genera dividendos: cuando se cometa un error corregirlo cuanto antes, restituir donde sea posible, practicar la recuperación con el cliente por medio del servicio, demostrar humildad.

Lo opuesto que genera impuestos: negar o justificar los errores, esconder los errores, verse forzado en admitir los errores.

5. Demostrar lealtad:

Plan de acción que genera dividendos: dar créditos a otros, reconocer de forma diaria cuantas veces sea necesario las contribuciones de los demás, hablar de las personas como si estuvieran presentes, cuando se hable de otros verificar la intención, cuando las cosas vayan bien mirar a través de la ventana de los otros, cuando las cosas no vayan bien mirarse al espejo.

Lo opuesto que genera impuestos: quedarse con todo el reconocimiento, dar reconocimientos a las personas cuando no están presentes, menospreciar la contribución de las personas cuando no están presentes, hablar bien de las personas cuando están presentes y criticarlos a sus espaldas.

6. Lograr resultados:

Plan de acción que genera dividendos: establecer un historial de desempeño basado en resultados, establecer MCI'S, planificar una rendición de cuentas semanal, realizar un tablero de resultados fácil de comprender, obtener resultados haciendo las cosas correctas, hacer que los planificado se ejecute, cumplir para lo que le contrataron, realizar el trabajo a tiempo y dentro del presupuesto, no dar excusas, asumir la responsabilidad total de los resultados.

Lo opuesto que genera impuestos: desempeñarse de forma pobre, ejecutar actividades en vez de lograr resultados, hacer trabajo improductivo sin realizar trabajos con logros de resultados, comprometerse a realizar demasiadas cosas y cumplir a medias.

7. Mejorar:

Plan de acción que genera dividendos: mejorar sistemas y procesos de forma continúa y significativa, incrementar los conocimientos, aprender de manera constante, desarrollar sistemas de retroalimentación formal e informal, actuar sobre la retroalimentación que se recibe.

Lo opuesto que genera impuestos: volverse irrelevante, realizar mejoras que estén de moda pero que nunca perduraran, hablar mucho sobre mejoras pero nunca implementarlas.

8. Enfrentar la realidad:

Plan de acción que genera dividendos: hacer frente a los asuntos difíciles, tratarlos de manera directa, manejar con valentía las conversaciones, enfrentar los temas antes que se conviertan en problemas, enfrentar los hechos y no a las personas.

Lo opuesto que genera impuestos: ignorar la realidad o actuar como si no existiese, pretender enfrentar la realidad cuando de hecho se esta evadiendo, concentrar la atención en temas secundarios mientras se evaden los temas reales.

9. Clarificar expectativas(metas):

Plan de acción que genera dividendos: comunicar de manera clara y precisa las expectativas, no asumir que las expectativas están claras, dialogar sobre ellas, validar de ser necesario, renegociar las expectativas, honrar las expectativas, no violarlas.

Lo opuesto que genera impuestos: dejar las expectativas sin definir o poco claras, fallar en precisar los detalles específicos (resultados, fechas límite, recursos), primero hablar y luego pensar, redefinir las expectativas.

10. Rendición de cuentas:

Plan de acción que genera dividendos: rendir cuentas a sí mismo, hacer que otros rindan cuentas, asumir la responsabilidad por los resultados buenos o malos, no asumir demasiada responsabilidad por los malos resultados de otros, planificar la rendición de cuentas y las acciones a tomar (compromisos del equipo) para cambiar los mismos.

Lo opuesto que genera impuestos: negar la responsabilidad, fallar en asumirla, pretender ser responsable, conducir evaluaciones de desempeño triviales, fallar en aplicar las consecuencias cuando las expectativas no se cumplen, castigar a las personas en vez de hacerlos rendir cuentas sobre los resultados.

11. Primero escuchar:

Plan de acción que genera dividendos: escuchar antes de hablar, comprender, diagnosticar, escuchar con los oídos... con los ojos y el corazón, escuchar con calma y repetir de forma continua lo que otros están diciendo cuando hay mucho en juego, no asumir en saber que es lo más importante para los demás, no presumir en tener todas las respuestas.

Lo opuesto que genera impuestos: hablar primero y escuchar después, o ni siquiera poner atención, escuchar sin comprender, concentrarse solo en lo interesa.

12. Cumplir compromisos:

Plan de acción que genera dividendos: decir lo que se va hacer y luego realizar lo sé qué dijo que se iba hacer, cumplir compromisos a toda costa, ser cuidadoso al adquirir compromisos y más

cauteloso con los compromisos implícitos, cuando existe un conflicto entre compromisos usar la regla de los 10 años: ¿Cuál de estas cosas estaré satisfecho de haber hecho?

Lo opuesto que genera impuestos: romper compromisos o violar las promesas, ser informal, ser impreciso o evasivo respecto a los compromisos, evitar del todo los compromisos.

13. Extienda confianza:

Plan de acción que genera dividendos: confiar de pleno en todos aquellos que se hayan ganado la confianza, ofrecer confianza de manera condicional a quienes están en la etapa de ganársela, evaluar la situación, el riesgo y la credibilidad de las personas involucradas.

Lo opuesto que genera impuestos: retener la confianza, extender una confianza falsa dándole a las personas la responsabilidad, pero no la autoridad o los recursos, “sobre gerenciar”, “supervisar husmeando”.

Tercera ola: confianza en la organización.

Objetivo: Aumentar de forma significativa la credibilidad en el equipo de ventas.

Ver: Ser confiables como personas y sistemas de la organización.

Hacer: construir sistemas confiables. Crear símbolos de confianza.

Lograr: un equipo que produce resultados excepcionales – el equipo que todos quieren pertenecer.

Cuadro 2: evaluar los cuatro núcleos de la credibilidad:

Carácter		Competencia	
1. ¿Tiene la organización integridad? Si__ No__	2. ¿Tiene la organización buenas intenciones? Si__ No__	3. ¿Tiene capacidades de la organización? Si__ No__	4. ¿Produce resultados la organización? Si__ No__
¿Se tiene una estructura y sistemas reflejan un paradigma básico de respeto y confianza? Si__ No__	¿Se cuenta con una cultura en la que se preocupan los unos por los otros? ¿Por los clientes? Si__ No__	¿Se atrae y se retienen talentos, conocimientos, habilidades? Si__ No__	¿Se cumple con lo que se promete? Si__ No__
¿Se cuenta con una cultura de honestidad? ¿De humildad? Si__ No__	¿Se desea que todos ganen? Si__ No__	¿Se tiene a las personas correctas en el lugar adecuado? Si__ No__	¿Las personas pueden contar unos a otros para cumplir compromisos? Si__ No__
¿Se Escuchan las ideas unos a otros? Si__ No__	¿Los sistemas están diseñados para recompensar la cooperación en vez de la competencia? Si__ No__	¿Se mejora e innova de forma continua? Si__ No__	¿Se cuenta con un historial de desempeño que promueva la confianza? Si__ No__
¿Se pueden cometer y admitir errores? Si__ No__	¿El equipo comparte ideas e información de manera libre? Si__ No__		

Cuadro 3: construir la credibilidad de la organización.

Identificar: ¿Cuáles procesos y sistemas se necesitan mejorar?

Realizar una evaluación de procesos y sistemas y así determinar donde se necesita mejorar.

	No existe	Débil	Promedio	Bueno	Excelente
Toma de decisiones					
Comunicación interna					
Orientación del colaborador					
Capacitaciones					
Planificación estratégica					
Retroalimentación del cliente					
Mercadeo					
Sistemas de información					
Tablero de resultados					
Rendición de cuentas					
Desarrollo de productos e innovación					

Plan de acción:

- Identificar las acciones claves que se tomarán para cerrar la brecha entre la situación actual y el resultado que se espera.
- Visitar a los clientes clave y solo escucharlos. Averiguar por qué en este momento compra, cuáles son sus verdaderas necesidades y ayudarlo a resolver esas necesidades.
- Una vez que la situación este clara hablar con franqueza, abierta y de forma transparente.
- Responder a la retroalimentación de los clientes por medio de productos que satisfagan sus necesidades.
- Descontinuar líneas de productos que no funcionan para los clientes.

Cuarta ola: confianza en el mercado (la marca)

Objetivo: construir una marca confiable

Ver: los clientes son los dueños de la marca.

Hacer: construir su marca y reputación.

Lograr: clientes que no solo estén satisfechos, sino que sean leales.

Cuadro 4: evaluar los cuatro núcleos de credibilidad:

Carácter		Competencia	
1. ¿Tiene integridad la marca? Si__ No__	2. ¿Demuestra la marca una buena intención? Si __ No__	3. ¿La marca demuestra capacidades? Si __ No__	4. ¿La marca está asociada con resultados? Si __ No__
¿Se tiene una reputación de honestidad? Si__ No__	¿Se percibe un interés en lograr una ganancia, o los clientes sienten que de verdad existe preocupación por ellos? Si__ No__	¿Las personas asocian el nombre de la marca con calidad y mejora continua? Si__ No__	¿Los clientes sienten que se les entrega lo que se promete? Si__ No__
¿Se tiene una reputación en el mercado de enfrentar de manera rápida los asuntos difíciles? Si__ No__	¿Se percibe un deseo de ayudar a otros a “ganar”? Si__ No__	¿Se logran los objetivos de tal forma que construyen confianza? Si__ No__	¿El nombre de la marca se asocia a un buen historial de desempeño? Si__ No__
¿Se admiten y se reparan los errores de forma honesta? Si__ No__			¿Los clientes recomendarían la marca a otros? Si__ No__

Medición de la confianza en el mercado:

Puntaje neto de promotores (PNP)

Este es el porcentaje de clientes que recomiendan la marca de la empresa.

Plan de acción para encontrar el PNP de la empresa:

Esto se logra al encontrar el porcentaje de clientes que son promotores y se resta al porcentaje que son detractores.

Encuesta para obtener el PNP de la empresa:

En una escala de 0 al 10 ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros productos a otras personas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No es probable					Muy probable					

Porcentaje de 8 a 10 (promotores): _____%

Menos porcentaje de

1 al 7 (detractores): - _____%

Puntaje neto de promotores (PNP): _____%

Plan de acción:

- Describir la situación actual de forma clara y con hechos.
- Describir el resultado deseado de forma específica como sea posible.
- Identificar las acciones claves que se tomaran para cerrar la brecha de la situación actual y el resultado deseado.
- Revisar los acuerdos y formularios de reclamos utilizando un lenguaje simple.
- Cuando un cliente se sienta decepcionado, hacer lo que sea posible para corregirlo.
- Elaborar un sistema de retroalimentación de los clientes para asegurar que los procesos están en mejora continua y son más rápidos.

Quinta ola: confianza en la sociedad

Objetivo: hacer una contribución distintiva a la sociedad.

Ver: lograr una ganancia y hacer una contribución.

Hacer: definir la contribución social.

Lograr: buena voluntad en el mercado y la satisfacción de contribuir con la sociedad.

Cuadro 5: plan de acción:

Una contribución distintiva

Integridad: ¿Cuáles son los valores de la empresa con relación a la sociedad?

Intención: ¿Qué se piensa hacer para contribuir con la sociedad?

Capacidades: ¿Cuál es la capacidad de la empresa para contribuir con la sociedad de manera única?

Resultados: ¿Qué se ha hecho ya para contribuir con la sociedad?

Estrategia de comunicación interna para llegar hacer un equipo de alta confianza:

Como líder, puede ayudar a aumentar la confiabilidad del equipo de ventas de la empresa al llevar a cabo la propuesta de la siguiente manera:

Programa implementación de las dos primeras olas: reunión semanal día lunes, de 7.30 AM a 8.00 AM.

- Comenzar con una reunión del equipo y explicar de forma clara las cinco olas de la velocidad de la confianza.
- Conseguir la aprobación de los integrantes, entrega de material de apoyo (taller velocidad de la confianza de Stephen M. R. Covey).

Primera ola:

- incrementar la credibilidad personal del colaborador, estudiar, analizar y poner en práctica los cuatro núcleos (integridad, propósito, capacidades y resultados).
- Delegar a un líder por semana que se encargue de compartir un núcleo por reunión, y recabe la opinión de los integrantes del equipo de ventas, reportar que también se ha practicado cada núcleo.
- Se utilizara taller de velocidad de la confianza (Cd, Dvd y formatos).

Segunda ola:

- trece conductas, estudiar, analizar y poner en práctica las trece conductas para lograr una buena confianza en las relaciones.
- Elegir una conducta nueva para enfocarse en esa semana, solicitar a un integrante del equipo que enseñe la nueva conducta, su dividendo y el impuesto a pagar, reportar que también se ha practicado la conducta anterior, discutir que podría servir de estímulo al equipo, comprometerse a practicar la conducta de la semana que toca y elegir a un líder del equipo para la discusión de la semana siguiente.

- Se utilizara taller de velocidad de la confianza (Cd, Dvd y formatos), material POP (ver anexo 4).

Cultura de rendición de cuentas semanal: de 8.00 AM a 8.30 AM.

- Evaluar la tercera ola (sistemas y procesos).
- Evaluar la cuarta ola (PNP), cada colaborador es responsable de llevar cinco encuestas llenadas por el cliente.
- Implementar plan de acción para cerrar la brecha del resultado actual al resultado que se espera (tercera y cuarta ola).
- Realizar una lluvia de ideas.
- Rendición de cuentas de ventas.
- Llenar indicadores de crecimiento (ver anexo 5).
- Dejar por escrito en brújulas (ver anexo 6) las acciones a tomar para llegar al resultado deseado.
- Evaluar si se cumplió con las acciones que cada colaborador se comprometió a seguir en la semana anterior.

Cronograma de la implementación de la propuesta (ver anexo 7)

Costo de la propuesta:

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	¿QUÉ RECURSOS?	COSTO
CAPACITACIÓN DEL LIDER DEL EQUIPO	Lugar Hotel Barceló. Incluye: Dos coffee brake. Taller, material de apoyo.	Q 4,000.00
CAPACITACIÓN PARA COLABORADORES DEL EQUIPO	Lugar instalaciones de la empresa Incluye: Guía individual, tarjetas de referencia (ayuda a las personas a navegar a través de situaciones difíciles) CD de herramientas y DVD para liderar a la velocidad de la confianza.	Q 9,600.00
MATERIAL POP, LAS 13 CONDUCTAS	Afiches, para comunicación visual	Q 325.00
PAPEL CONSUMIBLE PARA IMPRESIÓN	Encuesta para medir el PNP	Q 31.00
COSTO POR ASESORIA		Q7,000.00
COSTO TOTAL POR IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA		Q 20,956.00

Fuente: elaboración propia, 2013.

Referencias

Jerronimo Corral Genicio. (2,007) *Dirección de personas*. España: Editorial Cristina Seco.

Stephen P. Robins (2,004) *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Mexicana.

J. C. Maxwell (2,008) *21 leyes irrefutables del liderazgo*. USA: Editorial Grupo Nivel Uno.

Stephen M. R. Covey (2,010) *La velocidad de la confianza*. USA: Editorial FranklinCovey.

L. E. Palacios (1,999) *Sabiduría popular en la empresa venezolana*. Venezuela: Editorial Minipres.

J. C. Maxwell (2,009) *Seamos personas de influencia*. USA: Editorial Caribe Inc.

BI (2,009) *Programa de modelaje de competencias Efecto e Influencia*. Guatemala.

Sampieri. (1,998) *Tipos de investigacion*. Mexico: Editorial Mc Graw-Hill.

Stephen M. R. Covey (2,010) *Taller Liderar a la velocidad de la confianza*. USA.

Universidad Panamericana (2,013) *Manual de estil*. Guatemala.

Hellriegel Jackson Slocum (2,009) *Administración un enfoque basado en competencias*. USA.

Bernardo López-Pinto Ruíz (2,010) *Pilares del Marketing*. España.

Anexos

Anexo 1

Cronograma de actividades

No.	ACTIVIDADES	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
		del 15 al 21	del 01 al 31	del 01 al 31	del 01 al 30	del 01 al 31	del 01 al 30
1	Introducción y definición de título	■	■	■			
2	Entrega de capítulo I		■	■	■		
3	Entrega de capítulo II y III			■	■	■	
4	Entrega capítulo IV				■	■	■
5	Entrega final PED						■

Fuente: elaboración propia, 2013.

Anexo 2

Encuesta Efecto e Influencia

Universidad Panamericana
Facultad de Económicas
Administración de Empresas



Encuesta dirigida a personal de ventas de una empresa comercializadora de plásticos.

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener datos precisos para dar valor a la investigación de Practica Empresarial Dirigida.

Favor marcar con una X la respuesta que usted considere correcta, gracias por su colaboración.

No.	Enunciado	Si	No
1.	¿Tiene influencia en sus compañeros para promover cambios positivos?		
2.	¿Es una persona que cumple lo que promete?		
3.	¿Cuándo desea influir en los demás, actúa con integridad?		
4.	¿Puede influir en los demás, porque confían en su honestidad?		
5.	¿Respeto a las demás personas aun cuando no esté de acuerdo con sus puntos de vista?		
6.	¿Se comunica manera asertiva con las personas?		
7.	¿Presenta datos o hechos para convencer a los demás?		
8.	¿Es una persona en la que se puede confiar?		
9.	¿En su trato con los demás suele ser cortés y amable?		
10.	¿Influye en las personas para que cambien de actitud en el equipo de trabajo?		

Anexo 3

Encuesta Confianza

Universidad Panamericana
Facultad de Económicas
Administración de Empresas



Encuesta dirigida a personal de ventas de una empresa comercializadora de plásticos.

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener datos precisos para dar valor a la investigación de Practica Empresarial Dirigida.

Favor de encerrar en un cirulo la letra de la respuesta que usted considere correcta, gracias por su colaboración.

1. ¿Cuándo tiene que tomar una decisión?

- a) Le da muchas vueltas para encontrar la opción más acertada y suele pedir consejo. A menudo se arrepiente y piensa que se ha equivocado.
- b) Acostumbra a decidir de manera impulsiva.
- c) Le gusta valorar los pros y los contras, pero cuando toma una decisión prefiere olvidarse de las otras alternativas.

2. ¿Cuándo se encuentra ante un nuevo reto?

- a) Le angustia la idea de que no será capaz de realizarlo con éxito y muchas veces si puede lo evita.
- b) Prefiere no pensar en nada y pasar a la acción. Seguro puede hacerlo mejor que otras personas.

c) Lo acepta, pero reconoce cuáles son sus miedos y dificultades. Procura realizarlo lo mejor posible, pero intenta no exigirse demasiado.

3. ¿Cuándo su opinión es distinta a la que expone otra persona?

a) Es capaz de expresar su parecer, aunque también escucha el otro punto de vista y si le parece atinado, puede reconocer que tiene razón.

b) Le resulta bastante difícil mostrarse en desacuerdo; es posible que sea usted el que esté equivocado.

c) Suele expresar su opinión y defenderla hasta donde sea preciso.

4. ¿En una reunión social?

a) Se esfuerza mucho por caerle bien a la gente. Le gusta ser el alma de la fiesta. Siempre la pasa bien.

b) Se comporta con naturalidad. Suele estar relajado y casi siempre se divierte con las otras personas.

c) Prefiere permanecer en segundo plano y no intervenir mucho.

5. ¿Sí conoce a una persona nueva?

a) Suele ser muy observador y enseguida se da cuenta de qué pie cojea.

b) Suele estar tenso y tiende a compararse. Muchas veces tiene la percepción que no está a su nivel.

c) Puede expresarse con naturalidad. Le gusta que lo conozcan y suele tener una actitud hacia las personas.

6. ¿Cuándo recibe un elogio?

a) Se sonroja y le produce vergüenza. Tiende a desmentirlo o le quita la importancia para no pasar un apuro.

- b) De forma normal suele ser porque quieren pedirle algo, así que prefiere no tomárselo en serio.
- c) Le gusta recibirlo y agradecerle a la otra persona.

7. ¿Sí alguna vez tiene una dificultad y necesita ayuda?

- a) Suele recurrir a su familia o amigos para explicarles lo que le ocurre y pedirles su ayuda o apoyo.
- b) Prefiere no angustiar a las otras personas explicándoles su problema. Solo pide asistencia cuando se siente por completo incapaz.
- c) Intenta siempre solucionar las cosas por sí mismo. No le gusta depender de los demás ni deberles nada.

8. ¿Sí ocurre algo positivo en su trabajo?

- a) Es capaz de disfrutarlo.
- b) A veces piensa, quizá después sucederá algo negativo.
- c) Se pone a cavilar como puede conservarlo, ya que nunca se sabe lo que va a suceder.

9. ¿Ante una situación novedosa o desconocida en su trabajo?

- a) Tiende a pensar en lo peor que puede pasar, de esta manera si sucede algo malo ya está preparado y si no, lleva una sorpresa agradable.
- b) Suele pensar que todo irá bien y espera los acontecimientos con ilusión, aunque también reconoce que en ocasiones, siente un poco de miedo.
- c) Intenta tenerlo todo preparado y controlado, para que no haya nada que le tome desprevenido y no se produzca ningún evento desagradable.

10. ¿La afirmación que mejor define su postura en el trabajo es?

- a) La vida es una continua lucha y siempre hay que estar alerta.

- b) Es mejor estar preparado para lo peor.
- c) La vida trae de forma continua oportunidades para aprender.

Anexo 4

Material POP, de 13 semanas para llegar hacer un equipo de alta confianza.

1. Hablar claro

Dividendo: Alta Confianza

- Permita que sus compañeros sepan cual es su posición.

- Utilizar un lenguaje simple.

- Llame a sus compañeros por su nombre.

Impuesto: Baja Confianza

- No oculte información.

- No involucrarse en conversaciones contradictorias.

- No halagar.

- No mantenga una postura falsa.

- No manipule los resultados.

Como comunicarse

- Así es como miro la situación...
- En esto, tengo la convicción...
- Sugiero que hagamos lo siguiente...
- Según mi punto de vista estos son los hechos...
- La verdad es que...
- Siento un gran respeto por usted y por eso quiero hablarle con franqueza...
- Mi intención es ser honesto con usted...
- Déjeme compartir con usted lo que he observado...

2. Demostrar respeto

Dividendo: Alta Confianza

- Preocúpese de manera autentica por los demás.
- Respete la dignidad de sus compañeros sin importar que puesto ocupen.
- Sea amable con todos.

Impuesto: Baja Confianza

- No finja respeto.
- No finja preocupación por algunos de sus compañeros.

Como comunicarse

- Lo respeto y lo aprecio.
- Agradezco la oportunidad de trabajar con usted.
- Gracias por todo lo que está haciendo.
- Usted es muy bueno en...
- Lo más que respeto de usted es...
- ¿Cómo lo ve usted?
- ¿Qué opina usted de esto?
- Necesitamos su opinión.
- Usted ve las cosas de forma diferente; necesito su opinión.
- Respeto su autoridad / posición / convicciones sobre esto.

3. Crear transparencia

Dividendo: Alta Confianza

- Sea auténtico.
- Divulgue cuáles son sus intenciones.

Impuesto: Baja Confianza

- No oculte información.
- No encubra actos de sus compañeros que no estén de acuerdo a los valores de la empresa.
- No prometa lo que no puede cumplir.

Como comunicarse

- Mi intención es...
- Pretendo ser abierto y franco sobre esto...
- De esto se trata nuestro equipo...
- El fin que tengo en mente es...
- Déjeme enseñarle los datos...
- Las cosas no están saliendo bien en este momento...

4. Corregir errores

Dividendo: Alta Confianza

- Cuando cometa un error corríjalo lo más pronto posible.
- Sea humilde.
- Servicio.

Impuesto: Baja Confianza

- No justifique los errores.
- No esconda sus errores.

Como comunicarse

- Lo siento.
- Es mi culpa.
- Pido disculpas por...
- Yo estaba equivocado sobre...
- ¿Qué puedo hacer para corregir esto?
- Dime como podemos ayudar.
- ¿Cómo podemos aprender de esta situación?
- Esto es a lo que nos comprometemos...
- ¿Hay algo que pueda hacer para darle seguimiento?

5. Demostrar lealtad

Dividendo: Alta Confianza

- De crédito a sus compañeros por sus buenas acciones.
- Reconozca el trabajo de sus compañeros, cuanto sea posible.

Impuesto: Baja Confianza

- No hable bien de sus compañeros cuando están presentes y criticarlos cuando no están.
- No menosprecie el trabajo de sus compañeros.

Como comunicarse

- El reconocimiento para este logro es para...
 - ¡Hizo un excelente trabajo! Me voy a asegurar de que _____ se entere de esto.
 - Creo que debemos hablar sobre esto cuando la persona esté presente.
 - Esta es mi intención cuando hablo de esta persona.
 - Preferiría hablar de forma directa con ella en vez de hablar sobre ella.
-

6. Logro de resultados

Dividendo: Alta Confianza

- Planifique rendición de cuentas cada semana.
- Tablero de resultados.
- Obtenga resultados al realizar las cosas correctas.
- Ejecute de la mejor manera lo planificado, durante la semana.
- Asuma la responsabilidad de sus resultados.

Impuesto: Baja Confianza

- No trabaje de forma pobre.
- No ejecute actividades que no estén enfocadas a los resultados.
- No se comprometa a ser mucho y dejar a medias tareas.
- No manipule los resultados.

Como comunicarse

- ¿Cuáles resultados específicos se espera que logremos? ¿Para cuándo?
- ¿Cómo mediremos las metas?
- ¿Cuál será el impacto de estos resultados?
- Para esa fecha limite, me comprometo a cumplir con...
- Esto es lo que prometimos.
- Estos son los resultados ¿es esto lo que esperaba? ¿Por qué si o por qué no?

7. Mejorar (crecimiento)

Dividendo: Alta Confianza

- Incremente sus conocimientos.
- Aprendizaje constante.

Impuesto: Baja Confianza

- No sea irrelevante.
- No hable mucho en lo que va a hacer mejorar sin actuar.

- Retroalimentación continúa.
- Actuar sobre la retroalimentación.

Como comunicarse

- ¿En qué puedo mejorar?
 - ¿Cómo me estoy desempeñando ahora?
 - De forma específica ¿Qué tenemos que hacer para mejorar (sistemas, estructuras, procesos)?
 - ¿Cuál sería el dividendo de la confianza si hacemos esta mejora? ¿Cuál sería el impuesto a pagar de no hacer nada?
 - ¿Cómo vamos a recibir retroalimentación de forma regular?
 - Para nuestros clientes: en una escala de 1 a 10, ¿Qué tan probable es que recomiende nuestro producto / servicio a otra persona? ¿Por qué si o por qué no?
 - Gracias por la retroalimentación. Tomaremos acción sobre la misma.
-

8. Enfrentando la realidad

Dividendo: Alta Confianza

- Haga frente a los asuntos difíciles.
- Maneje con valentía las conversaciones.
- Enfrente los temas antes que se vuelvan problemas.
- Enfrente los hechos y no a las personas.

Impuesto: Baja Confianza

- No ignore la realidad, o hacer caso o miso de ella.
- No desvié la atención en temas secundarios, y evada los temas reales.
- No finja que esta afrontando la realidad.

Como comunicarse

- Seamos realistas.
- ¿Qué es lo que no se dice y tiene que decirse?
- Creo que no estamos hablando sobre lo que en realidad debemos hablar, que es...
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades más importantes a las cuales nos enfrentamos?
- ¿Cuáles son los hechos de esta situación?
- Somos adultos, podemos manejarlo.
- Dímelo de frente, sin rodeos.
- Cuando usted hace esto, el impacto que ocasiona es...

9. Clarificar expectativas (metas)

Dividendo: Alta Confianza

- Comunicar de manera clara y precisa las metas.
- No asuma que las metas están claras.

- Dialogue con el equipo de trabajo sobre las metas.

Impuesto: Baja Confianza

- No deje las metas sin definir o poco claras.
- Establezca de forma precisa resultados, fechas, recursos, otros.

- Modificar las metas.

Como comunicarse

- ¿Definir qué es lo que se quiere? ¿Para cuándo?
- ¿Cómo se medirán los resultados? ¿Cómo se sabrá que se está cumpliendo?
- ¿Qué es lo que más importa, la calidad, la velocidad o el costo?
- ¿Qué es lo que hay que hacer para lograr estos resultados?
- ¿Cuándo y cómo le daremos seguimiento?
- ¿Quién mas debe de estar al tanto de esto?

10. Rendición de cuentas

Dividendo: Alta Confianza

- Rendir cuentas a uno mismo.
- Asuma la responsabilidad total por los resultados buenos o malos.

Impuesto: Baja Confianza

- Negar o no asumir la responsabilidad de sus resultados.
- No cumplir en aplicar las consecuencias cuando los resultados no se cumplen.

- En la rendición de cuentas, planifique las acciones a tomar.

Como comunicarse

- Esto es lo que hice...
- Soy responsable de...
- ¿Cómo nos rendiremos cuentas?
- ¿Cuáles son las recompensas del éxito? ¿Qué sucederá si no cumplo con lo acordado?
- ¿Cómo evaluaremos el progreso?
- ¿Cómo y cuándo nos reuniremos a evaluar el progreso?
- Estas son las expectativas ¿Cómo nos fue?
- Entendí que ibas a lograr esto para (fecha)...
- Me responsabilizo por eso.

11. Escuchar primero

Dividendo: Alta Confianza

- Escuchar antes de hablar.
- Escuchar con los oídos, los ojos...y el corazón.
- No presumas que sabe todas las respuestas.
- Escuchar y replicar lo que la otra persona dice cuando hay mucho en juego.

Impuesto: Baja Confianza

- No hable primero y escuche después.
- No escuche sin comprender.
- No concentre solo en lo que le interesa.

Como comunicarme

- Lo que me está diciendo es...
- Déjeme asegurarme de que comprendo lo que usted dice...
- Vamos a calificar lo que el equipo está diciendo...
- ¿Hay algo que le gustaría añadir a lo que dijo?
- Mi intención es primero entender su punto de vista, luego plantearle el mío.

12. Cumpliendo compromisos

Dividendo: Alta Confianza

- Diga lo que va a hacer y luego actúe conforme a lo que dijo que iba hacer.
- Cumpla compromisos a toda costa.

Impuesto: Baja Confianza

- Por ninguna causa rompa compromisos.
- No sea informal, impreciso o evasivo respecto a sus compromisos.

- Sea cuidadoso al adquirir compromisos.
- Es mejor no comprometerse que comprometerse y quedar mal.

Como comunicarse

- Diez años después, ¿estaré contento de haber cumplido este compromiso en vez de aquel?
- ¿Es un compromiso que de verdad quiero contraer?
- ¿Estoy preparado para cumplir este compromiso?
- Antes de comprometerme a hacerlo, quiero que entiendan mi situación.
- Estoy dispuesto a hacer este nuevo compromiso, pero ya se acordaron otras prioridades. ¿Cuál de ellos debo posponer o cancelar para encargarme de esto?

13. Extender confianza a los demás de manera inteligente

Dividendo: Alta Confianza

- Confié de pleno en todos los que se hayan ganado su confianza.
- Ofrezca su confianza de manera condicional a quienes están en la etapa de ganársela.
- Evalúe la situación, el riesgo y la credibilidad de las personas involucradas.

Impuesto: Baja Confianza

- No retenga la confianza.
- No extienda una confianza falsa dándole a las personas la responsabilidad, pero no la autoridad o los recursos.

Como comunicarse

- ¿Qué quiere esta situación?
- ¿Cuáles son los riesgos?
- ¿Cómo me siento en cuanto a confiar en esta persona? ¿tiene la persona los atributos de carácter y competencia para esto?
- Creo en ti.
- Usted puede hacer esto.
- Su historial de desempeño me da confianza.
- Trabajemos juntos en esto.
- Me puede hablar de esto en cualquier momento.
- Estoy preocupado sobre...
- Estamos dependiendo de usted.

Anexo 5

INDICADORES DE CRECIMIENTO												
Crecimiento en las ventas por vendedor al año en un 18% en el 2,014												
Criterio de éxito			De 1.31% a 1.50%				De 0.91% a 1.30%			0% a 0.90%		
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Avance												
mensual												

Dato acumulado												
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INDICADORES DE CRECIMIENTO												
PNP en el 2,014												
Criterio de éxito			De 8 a 10 Pts.				De 6 a 7 Pts.			0 a 5 Pts.		
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Avance												
mensual												

Dato acumulado												
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INDICADORES DE CRECIMIENTO												
Evaluar sistemas y procesos de la empresa año 2,014												
Criterio de éxito			Excelente de 8 a 10 pts.				Bueno-Promedio de 6 a 7 pts.			Debil-No existe de 0 a 5 pts.		
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Avance												
mensual												

Dato acumulado												
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 6

BRÚJULA DE TRABAJO	
<i>Semana: del al</i>	
Indicadores de crecimiento	
Enfoque de esta semana	
¿Cuáles son los objetivos que se deben alcanzar esta semana para avanzar en los criterios de éxito?	
Objetivos	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	
Sistemas y procesos a mejorar para esta semana	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	

